



**UNIVERSIDAD MICHUACANA DE SAN NICOLÁS  
DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“MOTIVACIÓN SALARIAL COMO COMPENSACIÓN COMPETITIVA FRENTE A  
OTRAS COMPENSACIONES EN LAS EMPRESAS MICHUACANAS”**

**CASO PRÁCTICO  
“ABARROTERA SAHUAYO”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:  
SARA MARIA CERPA ESTRADA**

**ASESOR:  
DRA. VIRGINIA HERNÁNDEZ SILVA**

**CO-ASESOR:  
DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERON**

**MORELIA, MICHUACÁN, AGOSTO 2010.**





# CONTENIDO

Dedicatorias.

Agradecimientos.

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....   | 14 |
| II. JUSTIFICACIÓN.....               | 14 |
| II.a    Conveniencia.....            | 15 |
| II.b    Relevancia Social.....       | 15 |
| II.c    Implicaciones prácticas..... | 17 |
| II.d    Valor teórico.....           | 17 |
| III. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN..... | 17 |
| IV. OBJETIVO GENERAL.....            | 17 |
| IV.a    Objetivos específicos.....   | 18 |
| V. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....        | 18 |
| V.a    Hipótesis general.....        | 18 |
| V.b    Hipótesis particulares.....   | 19 |
| V.c    Variables de control.....     | 19 |
| Abstract.....                        | 20 |

## CAPÍTULO 1. Evaluación del Desempeño

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Pasos para la evaluación del desempeño.....                                   | 32 |
| Objetivos Intermedios.....                                                    | 33 |
| Objetivos fundamentales.....                                                  | 33 |
| Beneficios de la evaluación del desempeño.....                                | 34 |
| Métodos tradicionales.....                                                    | 35 |
| 1.    Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.....       | 35 |
| 2.    Método de elección forzosa.....                                         | 37 |
| 3.    Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo..... | 38 |
| 4.    Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.....    | 40 |
| 5.    Método de comparación de partes.....                                    | 40 |
| 6.    Método de frases descriptivas.....                                      | 40 |

## CAPÍTULO 2. Valuación de Puestos

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Estructura del comité de valoración.....                   | 45 |
| Métodos de valuación de puestos.....                       | 46 |
| Métodos cuantitativos o analíticos.....                    | 46 |
| Beneficios de la valuación de puestos.....                 | 47 |
| Jerarquización de puestos.....                             | 47 |
| Causas para elevar o disminuir salarios indebidamente..... | 48 |
| Métodos cualitativos.....                                  | 49 |
| Pasos para la evaluación cualitativa.....                  | 50 |

## CAPÍTULO 3. Salario

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Antecedentes de salario.....             | 57 |
| Conceptos de Salario.....                | 60 |
| Diferencia entre salario y sueldo.....   | 62 |
| Factores para determinar el salario..... | 62 |
| Fijación del salario.....                | 64 |
| Clasificación del salario.....           | 65 |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Por el medio empleado para el pago. ....                        | 65 |
| 2. Por su capacidad adquisitiva. ....                              | 65 |
| 3. Por su capacidad satisfactoria. ....                            | 65 |
| 4. Por sus límites. ....                                           | 65 |
| 5. Por razón de quien produce el salario o recibe el salario. .... | 66 |
| 6. Por la forma de pago. ....                                      | 66 |
| 7. Divisiones de menor importancia. ....                           | 66 |
| Remuneración. ....                                                 | 67 |
| 1. Tipos de remuneraciones. ....                                   | 67 |
| Diferencia entre salario y salario real. ....                      | 68 |
| Factores que componen el salario. ....                             | 68 |
| Salario de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo. ....              | 69 |
| 1. Beneficios. ....                                                | 70 |
| 2. <i>Solicitud del trabajador.</i> ....                           | 73 |

#### CAPÍTULO 4. Compensaciones

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Objetivos. ....                                                                 | 78 |
| Estudios comparativos de sueldos y salarios. ....                               | 78 |
| Fuentes de datos sobre compensación. ....                                       | 79 |
| Determinación del nivel de compensaciones. ....                                 | 79 |
| Niveles de pago. ....                                                           | 79 |
| Estructura de la compensación. ....                                             | 80 |
| Desafíos del área de compensaciones. ....                                       | 81 |
| 1. Cambios inducidos por la tecnología. ....                                    | 81 |
| 2. Presión sindical. ....                                                       | 81 |
| 3. Productividad. ....                                                          | 81 |
| 4. Políticas internas de sueldos y salarios. ....                               | 82 |
| 5. Disposiciones gubernamentales en materia laboral. ....                       | 82 |
| Incentivos y participación en las utilidades. ....                              | 82 |
| 1. Entorno de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades. .... | 83 |
| Propósito de la compensación no tradicional. ....                               | 83 |
| Extensión y cobertura. ....                                                     | 84 |
| Niveles financieros. ....                                                       | 84 |
| Administración. ....                                                            | 85 |
| Los diferentes sistemas de incentivos. ....                                     | 86 |
| Prestaciones y servicios al personal. ....                                      | 91 |

#### CAPÍTULO 5. Motivación

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Diferentes conceptos de motivación. ....                        | 93  |
| Tipos de motivación. ....                                       | 94  |
| Fuerzas motivacionales. ....                                    | 95  |
| 1. Motivación por logro. ....                                   | 96  |
| 2. Motivación por competencia. ....                             | 96  |
| 3. Motivación por afiliación. ....                              | 96  |
| 4. Motivación por autorrealización. ....                        | 97  |
| Teorías Motivacionales. ....                                    | 97  |
| Ciclo Motivacional. ....                                        | 105 |
| Diferencia entre motivación y satisfacción. ....                | 107 |
| Técnicas motivacionales. ....                                   | 107 |
| Como fomenta el gerente la motivación de los trabajadores. .... | 109 |
| Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow. ....               | 111 |
| TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW. ....               | 112 |

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Teoría XY de Douglas McGregor.....                                                | 114 |
| DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X y Y .....                                         | 119 |
| Teoría X .....                                                                    | 119 |
| Teoría Y .....                                                                    | 119 |
| Teoría Z.....                                                                     | 120 |
| 1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA Z .....                                  | 121 |
| 2. CÓMO DESARROLLAR LA CULTURA DE LA EMPRESA Z .....                              | 122 |
| 3. METAS COMUNES.....                                                             | 123 |
| 4. CARACTERÍSTICAS. ....                                                          | 124 |
| 5. VENTAJAS.....                                                                  | 124 |
| 6. LECCIONES BÁSICAS DE LA TEORÍA Z.....                                          | 124 |
| 7. GUÍAS DE ACCIÓN QUE DEBEN SEGUIR LAS ORGANIZACIONES PARA SU<br>DESARROLLO..... | 125 |
| Administración por objetivos. ....                                                | 125 |
| 1. Definición y características de la administración por objetivos.....           | 127 |
| 2. Principales críticas que se aplican a la administración por objetivos. ....    | 128 |
| 3. Fundamentos de la administración por objetivos.....                            | 129 |
| 4. Aplicaciones de la administración por objetivos .....                          | 130 |
| 5. Estrategias de implementación de la administración por objetivos. ....         | 130 |
| 6. Métodos de funcionamiento de la administración por objetivos. ....             | 131 |
| 7. Limitaciones y Alcances.....                                                   | 134 |

## CAPÍTULO 6. Clima Laboral

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Definiciones históricas del clima laboral según autores ..... | 137 |
| Variables que influyen en el clima organizacional. ....       | 140 |
| Teorías sobre el clima laboral.....                           | 140 |
| 1. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor.....             | 140 |
| 2. Teoría X.....                                              | 140 |
| 3. Teoría Y.....                                              | 141 |
| 4. Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965). ....   | 141 |
| 5. Teoría de los Factores de Herzberg. ....                   | 142 |
| Tipos de clima laboral. ....                                  | 142 |
| 1. Autoritario. Sistema I.....                                | 142 |
| 2. Autoritario paternalista. Sistema II. ....                 | 142 |
| 3. Consultivo. Sistema III. ....                              | 143 |
| 4. Participativo. Sistema IV. ....                            | 143 |
| 5. Clima Psicológico.....                                     | 143 |
| 6. Clima Agregado.....                                        | 144 |
| 7. Clima Colectivos.....                                      | 144 |
| 8. Clima Laboral. ....                                        | 144 |
| Elementos del clima laboral .....                             | 144 |
| Procesos que intervienen en el clima laboral. ....            | 145 |
| Características del clima organizacional.....                 | 146 |
| Dimensiones del clima. ....                                   | 147 |
| Funciones del clima organizacional. ....                      | 151 |
| Instrumentos de medición del clima.....                       | 154 |
| 1. La entrevista.....                                         | 154 |
| 2. La entrevista grupal.....                                  | 154 |
| 3. El cuestionario.....                                       | 154 |
| 4. El grupo de discusión.....                                 | 155 |
| 5. El seminario de diagnóstico. ....                          | 156 |
| Resultados de un diagnóstico de clima. ....                   | 156 |
| 1. Retroalimentación. ....                                    | 156 |

|    |                                                                                                  |     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2. | Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales..... | 156 |
| 3. | Incremento en la interacción y la comunicación. ....                                             | 157 |
| 4. | Confrontación. ....                                                                              | 158 |
| 5. | Educación.....                                                                                   | 158 |
| 6. | Participación.....                                                                               | 158 |
| 7. | Responsabilidad creciente. ....                                                                  | 159 |
| 8. | Energía y optimismo creciente.....                                                               | 159 |

## CAPÍTULO 7. Competencia

## CAPÍTULO 8. Competencia Laboral

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Definiciones de competencia laboral. ....                                           | 164 |
| Inicio de la aplicación del enfoque de formación basada en competencia laboral..... | 166 |
| Relación entre competencia laboral y competitividad.....                            | 171 |
| Proceso que se sigue para aplicar el enfoque de competencia laboral. ....           | 174 |
| Ventajas que obtiene el trabajador. ....                                            | 176 |
| Ventajas de la empresa. ....                                                        | 177 |
| Análisis ocupacional.....                                                           | 179 |
| Análisis funcional. ....                                                            | 181 |
| Mapa funcional.....                                                                 | 182 |
| Función principal o propósito clave.....                                            | 182 |
| Unidad de competencia. ....                                                         | 183 |
| Elemento de competencia.....                                                        | 183 |
| Método DACUM.....                                                                   | 184 |
| Principios básicos del DACUM. ....                                                  | 185 |
| Método AMOD.....                                                                    | 186 |
| Método SCID.....                                                                    | 187 |
| Áreas ocupacionales.....                                                            | 188 |
| Matriz de competencia laboral. ....                                                 | 189 |

## CAPÍTULO 9. Competencia Empresarial

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Reducción de los costos de transacción y de intermediación. ....                                 | 193 |
| Comercio electrónico. ....                                                                       | 194 |
| Inteligencia de mercado. ....                                                                    | 195 |
| Atención al público y al cliente. ....                                                           | 195 |
| Economías de escala en los servicios de apoyo a la PYME. ....                                    | 195 |
| Nuevas alianzas en base al intercambio de conocimiento.....                                      | 196 |
| 1. Surgimiento de empresas inteligentes. ....                                                    | 196 |
| 2. Nuevas colaboraciones de las empresas: clústers, alianzas, centros de investigación, etc..... | 197 |
| 3. Nuevas empresas basadas en el conocimiento. ....                                              | 198 |

CAPÍTULO 10.  
Factores Competitivos de las PYMES Michoacanas

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| Competitividad y desarrollo.....               | 200 |
| Definición de competitividad.....              | 200 |
| Ámbitos que influyen en la competitividad..... | 202 |
| Desempeño económico.....                       | 202 |
| Eficiencia del gobierno.....                   | 203 |
| Infraestructura.....                           | 203 |
| Eficiencia de las empresas.....                | 204 |
| La comunicación y la competitividad.....       | 204 |
| Prácticas gerenciales.....                     | 204 |
| Filosofía y valores.....                       | 205 |
| Productividad.....                             | 206 |
| Rentabilidad.....                              | 208 |
| Comunicación con proveedores.....              | 209 |
| Comunicación con clientes.....                 | 209 |
| Búsqueda de nuevos clientes.....               | 210 |

CAPÍTULO 11.  
Productividad

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Importancia de la Productividad.....                           | 213 |
| ¿Cómo se mide la productividad?.....                           | 213 |
| Productividad:.....                                            | 214 |
| Índice de Productividad.....                                   | 216 |
| Factores internos y externos que afectan la productividad..... | 217 |

CAPÍTULO 12.  
Caso Práctico

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Perfil de la empresa.....                                           | 220 |
| Mercado.....                                                        | 220 |
| Nuestro Mercado.....                                                | 221 |
| 1. Tradicional.....                                                 | 221 |
| 2. Autoservicio.....                                                | 221 |
| 3. Farmacéutico.....                                                | 221 |
| 4. Especializados.....                                              | 221 |
| 5. Institucional.....                                               | 221 |
| 6. Veterinario.....                                                 | 222 |
| 7. Exportaciones.....                                               | 222 |
| Productos.....                                                      | 222 |
| Clasificación de variables en base a 4 grupos.....                  | 222 |
| Análisis de variables.....                                          | 223 |
| 1. Gráficos de variables totales de Abarrotera <i>Sahuayo</i> ..... | 225 |
| Variables de Desempeño.....                                         | 225 |
| 2. Variables salariales.....                                        | 225 |
| 3. Variables de compensación.....                                   | 226 |
| 4. Variables reconocimiento.....                                    | 226 |
| Análisis de variables por niveles.....                              | 227 |
| 1- Nivel gerencial.....                                             | 227 |
| GRÁFICAS DE VARIABLES DE ANÁLISIS DE VARIABLES.....                 | 228 |
| 2. Nivel ejecutivo.....                                             | 230 |
| GRÁFICAS DE VARIABLES DE ANÁLISIS DE VARIABLES.....                 | 231 |
| 3. Nivel operativo.....                                             | 233 |
| GRÁFICAS DE VARIABLES DE ANÁLISIS DE VARIABLES.....                 | 234 |

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| Análisis comparativo de variables..... | 236 |
|----------------------------------------|-----|

### CAPÍTULO 13. Conclusiones de Análisis de Variables

|                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| Variables de desempeño.....      | 239     |
| Variables salariales.....        | 239     |
| Variables de compensacion.....   | 240     |
| Variables de reconocimiento..... | 240     |
| <br>Bibliografía .....           | <br>253 |
| <br>Anexos .....                 | <br>256 |
| Glosario .....                   | 267     |

### Índice Figuras y Gráficas

|                |                                                                                                                                                       |     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1.      | Tabla de vacaciones para trabajadores correspondientes por años trabajados. Ley Federal del Trabajo. Artículo 218. Última Reforma DOF 17-01-2006..... | 74  |
| Figura 2.      | Teoría de las necesidades. James A F Stoner, Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Administración. 1996.....                                             | 99  |
| Figura 3.      | Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow. James A F Stoner, Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Administración. 1996.....                         | 99  |
| Figura 4.      | Comparación del modelo de Abraham Maslow y el de Frederick Herzberg. Reinaldo O. Da Silva. Teoría de la Administración. 2002 .....                    | 100 |
| Figura 5.      | Teoría del reforzamiento. James A F Stoner, Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Administración. 1996.....                                              | 104 |
| Figura 6.      | Ciclo Motivacional (Satisfacción con el trabajo). Reinaldo O. Da Silva. Teoría de la Administración. 2002 .....                                       | 105 |
| Figura 7.      | Ciclo motivacional (Frustración). Reinaldo O. Da Silva. Teoría de la Administración. 2002.....                                                        | 106 |
| Figura 8.      | Diferencia entre motivación y satisfacción. Reinaldo O. Da Silva. Teoría de la Administración. 2002.....                                              | 107 |
| Figura 9.      | Técnicas Motivacionales. Kootz, Harold & Heinz, Weihrich. Administración. Una Perspectiva Global. 2004 .....                                          | 108 |
| Figura 10.     | Jerarquía de necesidades de Maslow. Palomo Vadillo Teresa, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. 2007. ....                                   | 112 |
| Figura 11.     | Estructura análisis funcional. <a href="http://www.cinterfor.org.uy">http://www.cinterfor.org.uy</a> .....                                            | 182 |
| Figura 12.     | DIAGRAMA DE FLUJO. Modelo situacional para determinar el salario como factor determinante frente a la motivación. ....                                | 219 |
| GRAFICA No. 1. | Representación gráfica de las variables de desempeño del total de los trabajadores de ABARROTERA SAHUAYO. ....                                        | 225 |
| GRAFICA No. 2. | Representación gráfica de las variables salariales del total de los trabajadores de ABARROTERA SAHUAYO. ....                                          | 225 |
| GRAFICA No. 3. | Representación gráfica de las variables de compensación del total de los trabajadores de ABARROTERA SAHUAYO. ....                                     | 226 |
| GRAFICA No. 4. | Representación gráfica de las variables de reconocimiento del total de los trabajadores de ABARROTERA SAHUAYO. ....                                   | 226 |
| GRAFICA No. 5. | Representación gráfica de las variables de desempeño de los trabajadores del nivel gerencial de ABARROTERA SAHUAYO. ....                              | 228 |
| GRAFICA No. 6. | Representación gráfica de las variables salariales de los trabajadores del nivel gerencial de ABARROTERA SAHUAYO. ....                                | 228 |
| GRAFICA No. 7. | Representación gráfica de las variables de compensación de los trabajadores del nivel gerencial de ABARROTERA SAHUAYO. ....                           | 229 |

|                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| GRAFICA No. 8. Representación gráfica de las variables de reconocimiento de los trabajadores del nivel gerencial de ABARROTERA SAHUAYO. ....  | 229 |
| GRAFICA No. 9. Representación gráfica de las variables de desempeño de los trabajadores del nivel ejecutivo de ABARROTERA SAHUAYO. ....       | 231 |
| GRAFICA No. 10. Representación gráfica de las variables salariales de los trabajadores del nivel ejecutivo de ABARROTERA SAHUAYO. ....        | 231 |
| GRAFICA No. 11. Representación gráfica de las variables de compensación de los trabajadores del nivel ejecutivo de ABARROTERA SAHUAYO. ....   | 232 |
| GRAFICA No. 12. Representación gráfica de las variables de reconocimiento de los trabajadores del nivel ejecutivo de ABARROTERA SAHUAYO. .... | 232 |
| GRAFICA No. 13. Representación gráfica de las variables de desempeño de los trabajadores del nivel operativo de ABARROTERA SAHUAYO. ....      | 234 |
| GRAFICA No. 14. Representación gráfica de las variables salariales de los trabajadores del nivel operativo de ABARROTERA SAHUAYO. ....        | 234 |
| GRAFICA No. 15. Representación gráfica de las variables de compensación de los trabajadores del nivel operativo de ABARROTERA SAHUAYO. ....   | 235 |
| GRAFICA No. 16. Representación gráfica de las variables de reconocimiento de los trabajadores del nivel operativo de ABARROTERA SAHUAYO. .... | 235 |
| GRAFICA No. 17. Representación gráfica del análisis comparativo de las variables de desempeño de ABARROTERA SAHUAYO. ....                     | 236 |
| GRAFICA No. 18. Representación gráfica del análisis comparativo de las variables salariales de ABARROTERA SAHUAYO. ....                       | 236 |
| GRAFICA No. 19. Representación gráfica del análisis comparativo de las variables de compensación de ABARROTERA SAHUAYO. ....                  | 237 |
| GRAFICA No. 20. Representación gráfica del análisis comparativo de las variables de reconocimiento de ABARROTERA SAHUAYO. ....                | 237 |

## *Dedicatoria*

*La presente tesis está dedicada primeramente a DIOS  
por darme la oportunidad de estar en este mundo  
y ayudarme a llegar hasta este punto.  
Por haberme dado salud para lograr mis objetivos  
además de su infinito amor y  
una hermosa familia con unos padres maravillosos.*

Y

A mis padres Martha y José  
que me dieron la vida y han estado conmigo  
en todo momento confiando en mí y apoyándome.  
Sin ustedes este sueño nunca hubiera sido completado;  
gracias por brindarme los recursos necesarios y  
estar a mi lado aconsejándome siempre;  
por hacer de mí una mejor persona  
a través de sus enseñanzas, consejos y amor.

# *Agradecimientos*

Esta tesis es un esfuerzo, en el cual, directa o indirectamente, participaron viarias personas, leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome mucha paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los de felicidad. Son tantas personas a las que debo parte de este triunfo.

Primero y antes que nada, quiero dar gracias a DIOS, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

Agradeceré hoy y siempre a mi familia que ha estado conmigo en todo momento. A mis padres y mis hermanos por apoyarme para poder llegar a este logro, que no hubiese podido realizar sin ustedes.

Mami: mil gracias primero que nada por traerme a este mundo, por tus desvelos, por tu apoyo incondicional, por tus consejos, por tus regaños, por tu amor, por estar conmigo siempre tanto en los buenos como en los malos momentos, por tu ejemplo. Porque gracias a tu apoyo y consejos he llegado a realizar una de mis grandes metas lo cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir. Gracias por ayudarme a hacer posible este sueño ya que sin tu ayuda no habría podido sacar adelante mi titulación. Mami gracias por todo, te quiero mucho.

Papá: gracias por todo tu apoyo, por tu confianza, por tus consejos y tu amor. Porque con tu ejemplo de lucha me enseñaste a levantarme después de cada tropiezo por muy grande que este fuera; por enseñarme a ser perseverante y paciente para alcanzar mis metas. Por ensañarme a ver los problemas con la cabeza fría y no dejarme vencer por tonterías. Gracias por todos los sacrificios que haz hecho por mí, por enseñarme que todo se aprende y todo esfuerzo tiene al final una recompensa. Tu esfuerzo y el de mi madre se convirtieron al final en nuestro triunfo.

A mis hermanos Erich y José, gracias por apoyarme.

Erich gracias por estar conmigo en mis alegrías y tristezas. A tu manera seria y algunas veces gruñona yo se que me quieres y estás conmigo apoyándome en lo que necesite. Gracias por enseñarme que con trabajo y responsabilidad se puede sobresalir y salir de cualquier dificultad; hermano aunque no sea tan expresiva contigo recuerda siempre que te quiero y admiro mucho.

Oso gracias por estar conmigo siempre hermanito. Gracias por ser hermano, amigo, confidente, consejero. Gracias por tus consejos y tus regaños. Gracias por estar conmigo en los momentos mas difíciles de mi vida ayudándome con tu apoyo incondicional a salir adelante. Gracias por ser un gran hermano para mí. Te quiero mucho oso.

A mis angelitos que me cuidan y me guían desde el cielo. Gracias por todos los consejos que me dieron. Gracias por ayudarme cuando más los necesito y siento que ya no puedo seguir adelante. Gracias por ser la mano que me ayuda a levantarme de mis tropiezos. Gracias por todas las sonrisas, por las alegrías, los abrazos y el cariño incondicional que me dieron.

A Lila, Mela y Chata; que son una parte muy importante en mi educación. Y no sólo gracias por inculcar en mí el amor por el estudio y los libros. Gracias por su amor sincero, por sus oraciones, por sus consejos y apoyo en todo momento. Hoy esa niña traviesa que veían en el kinder todos los días, cumple un gran sueño y les agradece de todo corazón por ser una parte importante en inicio de él.

Angelita gracias por el apoyo incondicional para mi y para mi familia en los momentos mas duros. Gracias por estar en todo momento con nosotros, por tus consejos. Gracias por regalarme una vida de amor y apoyo incondicional y sincero. Gracias por estar conmigo siempre.

A mis amigos gracias por apoyarme en todo momento. Gracias por todos esos momentos bellos, divertidos que vivimos juntos.

Yayis y Liliana... señoras gracias por ayudarme a salir de los momentos tristes, por apoyarme y animarme siempre que lo necesité... Jamás olvidaré las desveladas, las caídas, en fin tantas aventuras que pasamos juntas. Esa foto de Alquimia nunca la olvidaré... las quiero mucho. Aunque algunas veces me pierda y no sepan qué pasa conmigo de verdad son importantes para mi no lo duden.

A mi gran amigo Abrahamsito, gracias por apoyarme y estar conmigo en momentos malos y buenos. Gracias por tus regaños, por escucharme siempre, por tus consejos, por creer en mí en los momentos que yo no lo hice. Por ser mi amigo incondicional. Yo también te quiero mucho amigo y lo sabes bien.

Mabe mil gracias por estar conmigo, por enseñarme con tu ejemplo de lucha constante que se puede superar cualquier adversidad. Gracias por creer en mi, le doy gracias a Dios por haberte puesto en mi camino. Gracias por tus regaños, por compartir conmigo tantos momentos difíciles; tu siempre te diste cuenta cuando estaba mal con tan sólo verme a los ojos, por más que tratara de ocultarlo. Gracias por tu amistad sincera  
Mabelita.

A mis asesores, gracias por apoyarme con sus conocimientos, paciencia y dedicación. Ya que sin su orientación y colaboración no hubiera sido posible concluir este trabajo.

A mi universidad y facultad que les debo mi formación académica quien a través de sus excelentes maestros compartieron sus conocimientos para una buena formación.

# MOTIVACIÓN SALARIAL COMO COMPEN- SACIÓN COMPETITIVA FRENTE A OTRAS COMPENSACIONES EN LAS EMPRESAS MI- CHOACANAS

Caso Práctico  
*Abarrotera Sahuayo*

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

*“Motivación salarial como compensación competitiva frente a otras compensaciones en las empresas michoacanas”*

¿Cuál es la metodología que se llevará a cabo para el análisis comparativo de las compensaciones salariales frente a otras compensaciones en las empresas michoacanas en el caso práctico de *Abarrotera Sahuayo*?

## **II. JUSTIFICACIÓN.**

Cada ser humano es un mundo y cada uno busca satisfacer sus necesidades de las más básicas hasta las de carácter superior. La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones e insistir en ellas para su culminación.

Que las personas se encuentren motivadas, se apasionen por sus trabajos y se enfoquen en lograr los objetivos organizacionales, son retos que enfrentan las empresas actuales. La relación pago-rendimiento parece ser una fuente para conseguir trabajadores altamente motivados

Es difícil definir cuál o cuáles son los elementos claves a la hora de buscar la máxima motivación del talento humano en una empresa. Algunos piensan que el dinero lo puede todo, otros creen que es mejor hacer énfasis en la cultura y los valores organizacionales, ¿cuál funciona mejor? Cada organización defiende su sistema.

Son muchas las empresas que basan parte de sus sistemas de compensación en el incentivo salarial como vía para alcanzar mayor rendimiento y eficiencia por parte de los empleados, estas firmas, además de los salarios y prestaciones sociales, agregan componentes variables a la remuneración, estos últimos son atados a los resultados en cierta área específica o al desempeño general de la organización.

Más allá de saber si es bueno o no, atar las compensaciones al desempeño de la empresa es cuestión de cultura. Resulta claro que el sistema de compensación es benéfico para la empresa porque es causa de mayores niveles de eficiencia y rendimiento, lo que no resulta muy claro es si las personas que trabajan en la empresa están dispuestas a renunciar a los sistemas tradicionales de pago por acogerse a un modelo de compensación variable en el que si no se obtienen resultados no se gana. El sistema de compensación es benéfico para la empresa porque es causa de mayores niveles de eficiencia y rendimiento.

## **II.a Conveniencia.**

La presente tesis demostrará la importancia de las compensaciones salariales dentro de las empresas michoacanas, y como estas afectan a la productividad y desempeño de estas.

## **II.b Relevancia Social.**

En la vida económica actual el salario es uno de los factores más importantes no solo para el trabajador sino también para su familia; ya que con este puede satisfacer algunas de sus necesidades básicas como lo son: vestido, comida, vivienda, educación, diversión, entre otras y dependen casi enteramente de él.

Al igual que para el trabajador y la familia el salario es un elemento muy importante para la organización, ya que el nivel de estos es esencial para que la posición que ocupa la empresa en el mercado de trabajo sea competitiva.

En la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores.

A los gobiernos les interesan 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. Es lógico que los sindicatos y sus afiliados traten de

que los salarios sean altos, para que los trabajadores puedan satisfacer mejor sus necesidades esenciales.

Los salarios elevados tienen importantes ventajas para la economía en su conjunto, pues en primer lugar, aseguran una fuerte demanda de bienes y servicios, y además estimulan el aumento de la productividad. Si bien lo ideal es que los salarios sean lo suficientemente elevados como para impulsar la demanda de bienes y servicios, cuando son demasiado altos exceden la capacidad de producción, el resultado de esto es la inflación.

Los problemas fundamentales de salarios son los mismos en todos los países, pero difieren los procedimientos de solución y los métodos de reglamentación. En algunos países es frecuente que el empleador y los trabajadores de cada empresa fijen los salarios. En otros, los salarios están reglamentados por contratos colectivos que se aplican a toda una industria. En los países con economías planificadas las autoridades centrales fijan la suma total disponible para salarios con arreglo al programa económico nacional; se asignan sumas determinadas a cada sector industrial y a cada empresa y los directores y administradores de las empresas arreglan los detalles relativos a la remuneración de las diferentes categorías de los trabajadores.

En consecuencia, los salarios son un elemento importante de las políticas de trabajadores, empleadores y gobiernos y de las relaciones entre ellos.

Las "*recompensas*" en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad. Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños, enfocando sus esfuerzos hacia la satisfacción de su personal más que a cuestiones de tipo estratégico o de otra índole, es por esto que desarrollan modelos de compensación que impulsen a los empleados a dar un mayor rendimiento.

## **II.c Implicaciones prácticas.**

Utilizando métodos comparativos en base a encuestas utilizando reactivos de acuerdo al método LIKERT para saber la importancia de las compensaciones salariales en las empresas michoacanas.

## **II.d Valor teórico.**

La presente tesis intenta demostrar como las compensaciones salariales influyen en la motivación de los trabajadores frente a otras compensaciones en la empresa y como estas impactan en la productividad dentro de las pequeñas y medianas empresas michoacanas.

## **III. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.**

Para esto es importante dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son las características de las PyMEs en México, y los problemas inherentes a las compensaciones salariales?

1. ¿Cuáles son las motivaciones que tiene un trabajador en una empresa en Michoacán?
2. ¿Qué influencia tienen las compensaciones salariales en la competitividad de las empresas michoacanas?
3. ¿Cómo elegir la mejor opción de compensación dentro de la empresa y que esta impacte en la productividad?
4. ¿Cuándo es necesario compensar al trabajador?

## **IV. OBJETIVO GENERAL.**

Crear una metodología adecuada para la PyME en México que nos permita encontrar de qué manera impacta las compensaciones salariales en la productividad dentro de las pequeñas y medianas empresas en Michoacán, tomando en cuenta las características de estas empresas.

#### **IV.a Objetivos específicos.**

Encontrar en qué medida afecta la motivación salarial en la productividad de las empresas michoacanas y cuál es el grado de importancia que estas tienen frente a otras compensaciones.

### **V. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Se trata de una investigación de tipo descriptiva y de estudio de variables independientes (Hernández Sampieri, Roberto Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, “*Metodología de la Investigación*”), donde la descriptiva tiene como propósito describir situaciones y eventos. Decir como es y como se manifiesta determinado fenómeno. Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Miden los conceptos o variables a los que se refieren. Se centran en medir con la mayor precisión posible. A diferencia de los primeros que se centran en descubrir. La investigación descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. Pueden ofrecer la posibilidad de predicciones, aunque sean rudimentarias, por lo consiguiente la investigación correccional tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o mas conceptos o variables. Miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores de variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable. Si no hay correlación indica que las variables varían sin seguir un patrón sistemático entre si.

#### **V.a Hipótesis general.**

- H Con el *MOTIVACIÓN SALARIAL COMO COMPENSACIÓN COMPETITIVA FRENTE A OTRAS COMPENSACIONES EN LAS EMPRESAS MICHOACANAS*, se podrá demostrar por razón de investigación descriptiva mediante el

estudio de variables independientes, dada la importancia que las principales compensaciones tienen como factor de productividad y la manera de que estas influyen en la competitividad en las empresas michoacanas.

#### **V.b Hipótesis particulares.**

- $H_1$  El empleado prefiere una compensación salarial como reconocimiento a su trabajo.
- $H_2$  De no ser la compensación salarial la manera más eficiente de motivar al trabajador cuales serian las otras compensaciones que ayudan a motivar al trabajador.

#### **V.c. Variables de control.**

- Evaluación del desempeño.
- Valuación de puestos.
- Salario.
- Compensaciones.
- Motivación.
- Competencia.
- Competencia laboral.
- Competencia empresarial.
- Factores competitivos de la PyME Michoacana.
- Productividad.
- Variables de desempeño.
- Variables salariales.
- Variables de compensación.
- Variables de reconocimiento.

## **ABSTRACT**

It is so important today gives the human factor, which is considered the key to success of a company and Human Resource Management is considered the essence of management. Thus an efficient organization helps create a better quality of working life, within which employees are motivated to perform their functions, to reduce the costs of absenteeism and fluctuation in the workforce. Human Resource Management is therefore a key factor in the company to achieve high levels of productivity, quality and competitiveness.

The fate of a nation depends on its people, knowledge, skills, health, ideology, motivation, in sum Human Resources that a country will shape its own future. Therefore, it requires an effort to make the best manner for the good of the individual, the organization where he works and the country in general. It is considered that a country is more competitive while having better trained human resources.

Efforts being made to raise the country's economic performance happen, inevitably, by the commitment of workers with the final results of the organization in which they work. People are the decisive element for the success or failure of an organization, therefore, are the most valuable resource that exists and must know how to potentiate the maximum. Any organization large, medium or small should think through what are the targets for the qualification, training and motivating people. Likewise, should reflect on how to set the salary and incentive systems, to be fair and motivating and lead to job security within the organization.

Wages are payments that compensate those individuals for the time and effort devoted to the production of goods and services. They include not only the income per hour, day or week worked for manual workers, but also the income, weekly, monthly or yearly professionals and business managers.

These regular income you can sum bonuses and extra payments, risk premiums, night work, dangerous levels or overtime, and the fees of professionals and the

share of income received by business owners compensation for time devoted to your business.

Wages can be set depending on the weather, work done or by way of incentives. Sometimes discounts to employees who are paid according to the time worked for time not worked due to illness, but often these employees are often paid a fixed salary regardless of continuity. Employees who are paid based on the work they do depending on the units produced.

Workers who receive their income through a system of incentives to get their wages according to a formula that associates the salary received by the production or performance achieved, so as to stimulate greater productivity and efficiency.

A high salary does not necessarily imply the highest annual revenues are allocated. Workers in the construction sector are often paid higher wages per hour worked, but annual income is typically low due to lack of continuity of employment in this sector.

Furthermore, the perceived nominal wage does not reflect actual income. In inflationary periods the real value of wages may decrease but increase their par value because the cost of living rises faster than cash income.

Payroll taxes to pay taxes on the income, Social Security payments, pensions, contributions to the unions and insurance premiums, reduce the real incomes of workers.

The compensation is the gratification that employees are getting for their work. The administration of the personnel department to ensure the satisfaction of employees, which in turn helps the organization to obtain, maintain and retain a productive workforce

The results of the dissatisfaction may affect the productivity of the organization and result in deterioration in the quality of working environment. In severe cases, the

desire for better compensation can decrease performance by increasing the level of complaints or lead workers to seek a different job. Moreover, poor interest in poorly compensated function can lead to absenteeism and other forms of passive protest.

An inadequate level of compensation also leads to difficulties, feelings of anxiety and distrust by the employee and loss of profitability and competitiveness of the organization.

Finding the right balance between satisfaction and compensation is the responsibility of the personnel department, in order to motivate employees and increase company productivity.

The importance of the posts is one of the basic reasons for the existence of the difference in the amount of wages. To determine the importance of the positions the company by forming a committee conducts the valuation of these.

The valuation of positions is a technical system that is used to determine the importance of each position and thus perform a hierarchy of these achieving a successful organization and remuneration of staff. To this one must consider the degree of skill, effort and responsibility required and the same working conditions under which it acts.

Valuation of positions can establish from the outset, safely, placement and salary to be brought to a new post. It also provides indisputable objective evidence to fix the salary with greater justice. Should seek a system that encompasses and meets the needs of the company.

If we rely on the post as the basic criterion of remuneration, indicates that value must be assigned, without diminishing the importance of merit, incentives, labor market, and the taxes required by law.

The most objective and effective to fulfill the principle of equity is the assessment of the position, also serving as support for the system of promotion and contribution to improving the working environment, benefiting staff and the company.

The importance of the work should be reflected in wages so that wages keep order, and within it, this being proportional to the value of the position held by the worker.

In making the valuation of positions we must not be carried away by favoritism, a union pressure to protect some workers, shortages of certain workers, among others as this may unduly raise or lower wages and break with the hierarchical structure of must exist in a company.

Day is an important element in managing staff as Motivation is made up of all the factors that cause, sustain and direct behavior toward a goal. Currently requires knowledge, and most of it, master it, just so the company will be able to form a solid and reliable organizational culture.

Motivation is also seen as the impetus that leads a person to choose and take action between those alternatives that are presented in a given situation. Indeed, the motivation is related to the impulse, because it provides effective collective effort aimed at achieving the objectives of the company.

Work motivation is a very useful tool in increasing employee performance as it provides the opportunity to encourage them to carry out their official activities and also make them happy which provides high performance on the part of the company.

The "rewards" money seems to be a factor that actually generates productivity gains. Leading organizations seeking growth through innovation and cutting-edge management practices pay much attention to the motivation of its human talent and how they can compensate for their work, making this area a key factor generate high performance.

This research work was developed in Abarrotera SAHUAYO, with the aim of creating an appropriate methodology that allows us to find that severance payments they impacting on productivity within the company, taking into account the characteristics of SMEs Michoacan.

# **INTRODUCCIÓN**

Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano, que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión de recursos humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

El destino de una nación depende de sus habitantes, los conocimientos, las habilidades, la salud, la ideología, las motivaciones, en resumen los Recursos Humanos con que cuenta un país delinearán su propio futuro. Por lo tanto, se requiere de un esfuerzo tendiente a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio individuo, de la organización donde labora y del país en general. Se considera que un país es más competitivo mientras mejor formados tenga sus recursos humanos.

Los esfuerzos que se realizan para elevar los resultados económicos del país pasan, inevitablemente, por el compromiso de los trabajadores con los resultados finales de la organización en la cual laboran. Las personas son el elemento decisivo del éxito o el fracaso de una organización, por tanto, son el recurso más valioso que existe y hay que saber potencializarlo al máximo. Toda organización grande, mediana o pequeña debe pensar a fondo cuáles son los objetivos respecto a la calificación, formación y motivación de la gente. Así mismo, debe reflexionar sobre cómo establecer los sistemas salariales y de incentivos, a fin de que sean justos y motivadores y conduzcan a una estabilidad laboral dentro de la organización.

Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales; sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas.

A estos ingresos regulares hay que sumarles las primas y las pagas extraordinarias, las primas por riesgo, trabajo nocturno, índice de peligrosidad u horas extraordinarias, así como los honorarios de los profesionales liberales y la parte de los ingresos percibidos por los propietarios de negocios como compensación por el tiempo dedicado a su negocio.

Los salarios pueden establecerse en función del tiempo, del trabajo realizado o en concepto de incentivos. Muchas veces se descuenta a los asalariados que cobran en función del tiempo trabajado el tiempo no trabajado debido a una enfermedad, pero por lo general estos empleados suelen percibir un salario fijo con independencia de la continuidad. Los asalariados que cobran en función del trabajo realizado lo hacen dependiendo de las unidades producidas.

Los trabajadores que reciben sus ingresos gracias a un sistema de incentivos obtienen sus salarios siguiendo una fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia.

Un salario elevado no implica por fuerza que se asignen elevados ingresos anuales. Los trabajadores del sector de la construcción suelen percibir elevados salarios por hora trabajada, pero los ingresos anuales suelen ser reducidos debido a la falta de continuidad en el empleo de este sector.

Además, el salario nominal percibido no refleja los ingresos reales. En periodos inflacionistas el valor real de los salarios puede disminuir aunque su valor nominal se incremente, debido a que el costo de la vida aumenta más deprisa que los ingresos monetarios.

Las retenciones salariales para pagar los impuestos sobre la renta, los pagos a la seguridad social, las pensiones, las cuotas a los sindicatos y las primas de seguros, reducen los ingresos reales de los trabajadores.

La compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir 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 trabajadores a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar al ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción y compensación es la responsabilidad del departamento de personal, para así motivar al empleado y aumentar la productividad de la empresa.

La importancia de los puestos es una de las razones básicas para que exista la diferencia en el monto del salario. Para determinar la importancia de los puestos la empresa, mediante la conformación de un comité lleva a cabo la valuación de éstos.

La valuación de puestos es un sistema técnico que se utiliza para determinar la importancia de cada puesto y así realizar una jerarquización de éstos logrando una correcta organización y remuneración del personal. Para esto se debe considerar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad que se requiere en el mismo así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña.

La valuación de puestos permite establecer desde un principio, en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo. Además, pro-

porciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor justicia. Debe buscarse un sistema que abarque y cubra las necesidades de la empresa.

Si nos basamos en el puesto como criterio básico de la remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restar importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, así como a los impuestos que establece la ley.

El medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad es la valoración del puesto, sirviendo también de soporte para el sistema de promoción y contribución a la mejora del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

La importancia del trabajo debe reflejarse en el salario de modo que las remuneraciones guarden un orden, y dentro de él, siendo este proporcional al valor del puesto que ocupa el trabajador.

Al realizar la valuación de los puestos no nos debemos dejar llevar por favoritismos, alguna presión sindical para la protección de algunos trabajadores, la escasez de determinados trabajadores, entre otras, ya que esto puede elevar o disminuir indebidamente los salarios y romper con la estructura jerárquica que debe existir en una empresa.

Día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa.

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

Las “*recompensas*” en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad. Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta, ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños.

El presente trabajo de investigación fue desarrollado en ABARROTERA SAHUAYO, con el propósito de crear una metodología adecuada que nos permita encontrar de qué manera impactan las compensaciones salariales en la productividad dentro de dicha empresa, tomando en cuenta las características de las PyMES Michoacanas.

# **CAPÍTULO 1.**

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño “es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.”<sup>1</sup>

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, representa una técnica de administración imprescindible 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. Servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

## **PASOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

El encargado de llevar a cabo la evaluación del desempeño tiene que seguir una serie de pasos que se mencionan a continuación:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. Editorial McGraw Hill. 2000

### **Objetivos Intermedios.**

La evaluación del desempeño es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios como lo son:

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 de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.

### **Objetivos fundamentales.**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. 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.

3. 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 una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

### **Beneficios de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño otorga una serie de beneficios tanto para el gerente como para los subordinados al igual que a la organización.

#### **1. Beneficios para el gerente:**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contra un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

#### **2. Beneficios para el subordinado:**

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia.
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

#### **3. Beneficios para la organización:**

- Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados, con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### **Métodos tradicionales.**

La evaluación del desempeño cuenta con 6 métodos tradicionales estos son:

#### **1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.**

Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. Aquí se utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.

Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.

Cada factor es definido mediante una suma simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos existen tres alternativas:

- a. *Escalas gráficas continuas:* en estas solo se definen dos extremos unidos por una línea, la evaluación del desempeño se puede situar en cualquier punto de la línea. Aquí se establece un límite mínimo y uno máximo para la variación del factor evaluado.

- b. *Escalas gráficas semicontinuas*: Esta alternativa es similar a la de graficas continuas, solo que aquí se sitúan puntos intermedios para facilitar la evaluación.
- c. *Escalas gráficas discontinuas*: En esta la posición de las marcas se ha establecido y descrito con anterioridad. La persona encarga de de evaluar tendrá que elegir una de estas marcas para valorar el desempeño del evaluado.

Como todos los métodos este también cuenta con sus ventajas y desventajas como las siguientes:

#### VENTAJAS.

- Ofrece a los evaluados un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- Permite una visión integral y resumida de las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- Simplifica el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

#### DESVENTAJAS.

- No brinda flexibilidad al evaluador, se debe ajustar al instrumento en lugar de que este se ajuste al las características del evaluado.
- Esta sujeto a distorsiones e inferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de la evaluación
- Se hace rutinario y estandariza los resultados de las evaluaciones.
- Necesita utilizar procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.

- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos los subordinados.

En este método se deben evitar algunas desviaciones como:

- a. *Criterios nebulosos*: Dado que los factores permiten distintas interpretaciones, resulta necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor de la evaluación.
- b. *Efecto de halo*: es la influencia que produce impresión general que se tiene de un evaluado. Este efecto hace que el evaluador considere esta impresión general cuando evalúa cada factor.
- c. *Tendencia central*: Es cuando se evalúan todos los factores de la misma manera provocando que todos tengan la misma calificación.
- d. *Benevolencia frente a rigor exagerado*: Algunos evaluadores son benevolentes, mientras que otros son rigurosos. Esto implica la subjetividad de la evaluación.
- e. *Prejuicios*: Es cuando la edad, raza o sexo afectan en la evaluación de las personas.

## **2. Método de elección forzosa.**

Este método fue desarrollado en la Segunda Guerra Mundial, lo desarrolló un equipo de técnicos estadounidenses para la elección de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos.

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual.

Esta compuesto por bloques de dos o cuatro o mas frases. El evaluador esta obligado a escoger la frase que explica mejor el desempeño de la persona evaluada.

Solo se pueden escoger de una a dos frases, por ese motivo es llamado método de elección forzosa.

#### VENTAJAS

- Al eliminar el efecto de generalización proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas personales.
- Debido a que su aplicación es simple, no exige una preparación previa de los evaluadores.

#### DESVENTAJAS

- Debido a que su elaboración es compleja, exige una planeación cuidadosa y tardada.
- Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Solo divide al personal evaluado en buenos, medios y malos, sin ofrecer mayor información.
- Al momento de ser usado con fines de desarrollo del recurso humano carece de la información necesaria.
- No le ofrece al evaluado una noción general sobre el resultado de la evaluación.

### **3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.**

Es el método de evaluación mas amplio que ofrece además del diagnóstico del desempeño del empleado la posibilidad de planear junto con el superior inmediato el desarrollo del evaluado en el puesto y en la empresa.

La evaluación la realiza el jefe con la asesoría de un especialista en la materia. Este acude a cada departamento a hablar con cada jefe y de ahí es donde viene el nombre de investigación de campo.

El asesor aplica una entrevista a cada jefe de departamento llevando el orden siguiente:

1. *Evaluación inicial:* aquí se evalúa de entrada el desempeño del trabajador solo con tres opciones :
  - a. *desempeño más satisfactorio (+)*
  - b. *desempeño satisfactorio ( )*
  - c. *desempeño menos que satisfactorio (-)*
2. *Análisis complementario:* son una serie de preguntas que el especialista le plantea al jefe para evaluar a profundidad al trabajador.
3. *Planeación:* en este punto se elabora un plan de acción para el funcionamiento involucrando:
  - a. *Asesoría al trabajador.*
  - b. *Readaptación del trabajador.*
  - c. *Capacitación.*
  - d. *Promoción a otro puesto.*
  - e. *Retención del trabajador en el puesto actual.*
4. *Seguimiento:* en este punto se comprueba el desempeño que tiene el trabajador en su puesto.

#### VENTAJAS:

- El especialista ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal, propiciando una relación provechosa con este.
- Se realiza una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, detectando causas del comportamiento y fuentes de problemas.
- Es uno de los métodos mas completos de evaluación
- Permite realizar planes de acción, capaces de quitar cualquier obstáculo y de mejorar el desempeño.

**DESVENTAJAS:**

- Debido a que se requiere de un especialista, tiene un elevado costo de operación.
- Lentitud en el proceso.

**4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.**

Este método se basa en lo positivo y negativo. Es una técnica q permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así el método gira en torno a las excepciones del desempeño de las personas

Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

**5. Método de comparación de partes.**

Este método compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Dado que es un proceso simple y poco diferente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

**6. Método de frases descriptivas.**

Este sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. En este el evaluador solo señala “+ o -, S o N” de acuerdo a si las frases caracterizan o no al evaluado.

La evaluación del desempeño no funciona en las situaciones siguientes:

1. Cuando el evaluador no cuenta con la suficiente información sobre el desempeño del evaluado.

2. Cuando los estándares de evaluación del desempeño no son claros ni definidos.
3. Cuando el evaluador no le da la seriedad requerida para la evaluación
4. Cuando el evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o para la entrevista
5. Cuando el evaluador no es honesto ni sincero en la entrevista de evaluación.
6. Cuando el evaluador no cuenta con las habilidades necesarias para evaluar el desempeño de las personas.
7. Cuando no existen los recursos suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño
8. Cuando el evaluador no es claro en el proceso de de evaluación.

## **CAPÍTULO 2.**

### **VALUACIÓN DE PUESTOS**

Tradicionalmente la valuación de puestos se ha considerado como la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando: el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña.

Los Sistemas de Valuación nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos realizar un análisis de puestos.

El puesto como criterio básico de remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos establecidos por ley y en convenciones colectivas.

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

Para organizar una empresa es necesario establecer una apropiada jerarquía, cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, quien ocupe un lugar, superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en esta, sino que implica una injusticia que, necesariamente, origina descontentos y dificultades. La jerarquización de los puestos requiere, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

La importancia y/o grado de responsabilidad del trabajo debe reflejarse en el monto de la remuneración, de modo que guarden orden y distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

La valoración de puestos se puede definir como un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. Como sistema técnico establece un conjunto ordenado de principios y reglas, fundamentado, en lo posible, en elementos objetivos y científicos. Esta valoración es necesaria realizar a partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas a analizar y luego valorar.

La valoración de los puestos no debe ser una labor esporádica, sino dinámica, debe estar en constante actualización. Es la base de todo sistema de remuneración, por ello es fuente de consulta permanente.

Para realizar esta actividad, es importante considerar previamente la necesidad y si es viable de realizarla o no, ya que una readecuación salarial tiene efectos financieros en la empresa, hay que considerar también el o los objetivos de esta, si se tratará de un nuevo sistema salarial o un sistema de incentivos, un sistema de promoción interna o hace parte de una reestructuración general.

De acuerdo con los objetivos se deberá hacer un diagnóstico del sistema salarial actual, de su situación frente al mercado laboral. Se deberá constituir un comité de valoración u organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender a las reclamaciones que se presenten. Este comité debe estar compuesto por personas que den confiabilidad al proceso, tanto por sus características personales como por el conocimiento de los puestos de trabajo y de la organización, en cuanto a las fortalezas, debilidades, políticas, objetivos, etc.

## **ESTRUCTURA DEL COMITÉ DE VALORACIÓN.**

El comité debe estar estructurado por:

- Un representante de la empresa.
- Miembros permanentes que garanticen unidad de criterio, que bien pueden ser los responsables de cada una de las dependencias afectadas y representantes de los trabajadores.
- Miembros ocasionales representantes de cada una de las unidades, quienes intervendrán mientras se estudian los puestos comprometidos en cada una de estas.
- Un secretario.
- Asesores técnicos, que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración.

Este comité debe estar representado por los distintos sectores del sistema productivo de la empresa, incluyendo el personal, quienes participan en el proceso, donde se decide cuán adecuado es el sistema de remuneraciones. Los subalternos deben ser informados y orientados del proyecto, vía boletín, en cartelera, periódico interno, detallando el proyecto, el fin del mismo, integrantes del comité, etc.

Lo importante de la participación de todos los sectores de la empresa está, al analizar el contenido correspondiente a cada puesto, con la ayuda del manual de descripción de cargos, entre los mandos medios y los colaboradores, donde llegarán propuestas para optimizar las labores cotidianas.

## **MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS.**

Existen una serie de métodos para valorar los puestos entre los que están, los métodos cualitativos, no cuantitativos, no analíticos o globales, que establecen un simple orden o clasificación de puestos.

Cuando el método de valuación no descompone el puesto en factores compensables y lo toma como un todo estamos hablando de un método cualitativo. Los métodos no cuantitativos reciben este nombre por que no determinan que tanto es más complejo un puesto de otro. Los no analíticos o globales no descomponen el puesto en cada uno de sus factores.

Estos métodos cuentan con las ventajas de ser sencillos por su enfoque general y no requerir métodos estadísticos o matemáticos; ser fáciles de aplicar por limitarse a realizar una clasificación; por ser económicos y servir como contraste de la valoración del método cuantitativo y no requerir de mayor inversión de tiempo.

Pero como en todo, también cuentan con unas series de desventajas entre las principales podemos mencionar que son difíciles de justificar o aceptar por parte del personal, pues se puede alegar que forman parte de apreciaciones subjetivas por parte del comité; sólo jerarquiza y es difícil determinar que puesto es más complejo que otro; la ubicación, jerarquía y salarios actuales de los puestos pueden sesgar el ordenamiento que les de el comité; no considera detalladamente lo diferentes factores que componen el puesto.

## **MÉTODOS CUANTITATIVOS O ANALÍTICOS.**

Denominados así ya que dan la valoración de los puestos basados en puntos, partiendo de la descomposición en los factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos.

Algunas de las ventajas de estos métodos son que ofrecen puntuaciones para cada puesto; facilitan la justificación del personal y se pueden aplicar a cualquier em-

presa no importando su tamaño. La desventaja de estos métodos es que son muy costosos.

## **BENEFICIOS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS.**

Los mayores beneficios de la valuación de los puestos son para el supervisor, ya que le permite manejar mejor a su personal y establecerlo en el puesto más adecuado. Para organizar el personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás.

## **JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS.**

La jerarquización de los puestos requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás. La importancia relativa o valor de un puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales están en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la producción.

La importancia del trabajo debe reflejarse en el salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden, y dentro de él, una distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

Más en la vida industrial moderna, en virtud de la extensión, complejidad y movilidad del personal, en vez de que el salario refleje la importancia del puesto, ocurre precisamente lo contrario: el puesto se jerarquiza o se valúa en razón del salario que se paga.

## **CAUSAS PARA ELEVAR O DISMINUIR SALARIOS INDEBIDAMENTE.**

Estas son algunas de las causas que elevan o disminuyen indebidamente los salarios, rompiendo la estructura jerárquica que debe existir en las labores:

- Los favoritismos.
- La presión sindical para proteger a ciertos trabajadores.
- La falta de un conocimiento exacto de la importancia de los puestos.
- La fijación por cálculo de lo que debe pagarse en un puesto nuevo.
- La escasez de un tipo determinado de trabajadores.
- La fuga imperceptible de obligaciones de un puesto.
- La acumulación de cargas por una supervisión exigente.

Es por ello que debe buscarse un sistema que abarque y cubra las necesidades de nuestra organización, que establezca en forma técnica el valor o importancia de los puestos de la misma.

La jerarquización del salario y del personal, ver el valor del puesto, una estructura de salario y el establecimiento de políticas, así como ver los puestos de nueva creación son las necesidades que tiene la empresa para realizar la valuación de puestos.

Existe una técnica complementaria de la valuación de puestos, las encuestas de sueldos, ya sean locales o regionales, las cuales, ayudan a ubicar los sueldos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares. La línea de sueldos, que se construye como resultado de la valuación de puestos, permite conocer en forma tangible si éstos ascienden con rapidez, o, por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría, si hay desproporción en los sueldos pagados de un departamento a otro, etc.

La valuación de puestos permite afrontar, sobre bases objetivas, la línea de sueldos, las circunstancias que pueden sobrevenir, y resolver los problemas, con un criterio técnico pre-establecido. Esta permite establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo. Así mismo proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor justicia, como son la habilidad que exige el puesto, las condiciones en que se realiza, los riesgos que supone, la capacidad para la solución de problemas, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica.

El valor técnico de los sistemas de valuación de puestos, descansa en distinguir dos cosas distintas: Lo que vale el puesto, aunque esta medición se haga con las naturales y necesarias limitaciones que existen siempre que se trata de medir aquello que de alguna manera está relacionado con lo humano. Y lo que debe pagarse por la eficiencia o rendimiento de cada trabajador.

Cabe destacar que a través de la calificación de méritos se lleva a cabo un control sobre el trabajador y compara a un trabajador con otro para ver cual es el adecuado para cada puesto. Las cualidades que se califican aquí son el criterio, la iniciativa, calidad y cantidad de trabajo, responsabilidad, conocimientos, etc.

## **MÉTODOS CUALITATIVOS.**

Los métodos de valoración cualitativos son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo. Estos métodos permiten el establecimiento de una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos; éstos se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto; para ello se consideran factores comunes y básicos al conjunto de puestos tales como: educación y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo.

## PASOS PARA LA EVALUACIÓN CUALITATIVA

Se deben seguir los siguientes pasos para la evaluación cualitativa.

1. Designación del comité de valoración.
2. Entrevista del comité evaluador con el nivel directivo.
3. Revisión y análisis de documentos.
4. Selección de los trabajos a evaluar.

Existen dos métodos de valoración cualitativos:

El método de jerarquización es el más antiguo (1909). En él, los trabajos se valoran tomándolos en conjunto, es decir, sin descomponerlos en factores compensables, mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el mayor valor hasta el último, o viceversa, fundamentados en una estimación subjetiva resumida del nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida y grado de supervisión ejercida. El procedimiento para aplicar esta técnica es el siguiente:

1. Estudio de la descripción de cada puesto por cada miembro del comité de valoración.
2. Selección del más complejo.
3. Selección del menos complejo.
4. Comparación y selección de los demás puestos.
5. Reunión del comité evaluador.
6. Clasificación por consenso.

La posibilidad de consenso o de definir mediante promedios se da siempre y cuando exista un coeficiente de concordancia aceptable, lo cual puede ser verificado estadísticamente mediante la formula de Spearman o de “*correlación de rangos de Kendall*”.

Esta técnica cuenta con algunas ventajas como evitar errores de calificaciones extremas o centrales, además que es simple y fácil de comprender por los empleados

El bajo grado de precisión, así como el no especificar la complejidad de un puesto en comparación con otro son unas de sus desventajas

Otra de las técnicas existentes en la valuación de puestos es la técnica de comparación de parejas. Esta técnica consiste en comparar por parejas cada puesto con cada uno de los demás, a través de un cuadro de dos entradas, asignando un signo (+) al cargo más complejo y un signo (-) al menos complejo.

El método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida; también es conocido como método de clasificación y constituye un mejoramiento del método de jerarquización.

Su aplicación se puede implementar en dos fases:

La primera es la elaboración del manual o de la escala de clasificación, en el cual se determinan las categorías primero y después se describen o definen dichas categorías.

En la segunda etapa de este método se lleva a cabo la aplicación del manual de clasificación.

La mayor dificultad de este método consiste en confeccionar la escala de categorías o grados de puestos de trabajo. Ya que no se puede definir de forma precisa el nivel de dificultad, complejidad y demás características que lo configuran, de manera que resulte fácil para el comité el encasillamiento.

Una vez que se conoce el tipo de puestos a valorar, se procede a determinar el número de categorías, grados o clases que deben constituir el manual de escala de clasificación.

Para ello se deben tener en cuenta algunos aspectos como el elaborar un conjunto de reglas de clasificación para cada clase. De esta manera se va ampliando el rango total hasta que abarque los extremos; definir una cantidad suficiente de categorías, de modo que los límites entre éstas estén diferenciados con precisión y sentido discriminativo, sin dejar por fuera alguna. La determinación de la amplitud dependerá de la diversidad de tareas.

Con base en las descripciones de los cargos, se identifican los puestos más representativos que abarquen todo el rango de niveles del área escogida y se agrupan en categorías de contenido similar. La complejidad en el trabajo, la preparación necesaria, la experiencia exigida, la supervisión ejercida y recibida, la responsabilidad y el esfuerzo físico y mental son una serie de factores que ayudan a estudiar la complejidad del puesto.

En el caso de trabajadores manuales podrían ser factores la calificación personal, el esfuerzo físico, el nivel de responsabilidad. Y cuando se trate de puestos del sector técnico, comercial y administrativo se toman como factores la complejidad y dificultad de cada tarea, la responsabilidad, el control efectuado o al que está sujeto, el nivel de formación y experiencia.

Para describir o definir las categorías se procede a determinar los grados de intensidad y complejidad para cada factor, tomando en consideración el nivel de presencia o relevancia, dentro de cada grupo de puestos. Se debe de tomar en cuenta una serie de consideraciones para determinar las categorías, estas son: primero se deben determinar de tal manera que den cabida a nuevos trabajos; cuando no existan razones en contra, las categorías se deben tratar de aparejar al número de clases o grupos laborales tradicionales al interior de la empresa. Es conveniente tener en cuenta el número de categorías, de tal manera que haya una clara delimitación de clases, pues todos los trabajos de una misma categoría deben tener similar compensación salarial por equidad.

La facilidad con la que se explica y comprende, la sencillez con la que se aplica, el ser poco costoso, son algunas de las ventajas de este método; al igual de que

responde a la tendencia natural de la división de trabajos en categorías y en su gran mayoría las empresas terminan clasificando los puestos de todas maneras sin importar el método de valoración que utilicen.

Cuenta también con tres desventajas como: Es difícil redactar las descripciones de las categorías; la valoración puede estar sesgada por el salario actual devengado y no es aplicable en empresas con gran número de cargos.

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

Al igual que en los sistemas cualitativos, el proceso implica nombrar un comité de evaluación o valoración, realizar entrevistas, revisar y analizar los documentos, identificar los problemas que puedan incidir en la evaluación, determinar el tipo de trabajo a valorar.

El método de Puntos por factor (*Point Rating*) es el que mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejada en una escala de puntaje. Este sistema ideado por Merrill R. Lot en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más utilizado por las empresas. Es uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

Permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es el valor de relación.

El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determina el valor relativo del puesto al calcular el total de puntos que se le asignan. La ventaja principal del sistema de puntos es que brinda un sistema refinado para evaluar mejor que los sistemas de jerarquización o clasificación, por lo que puede generar resultados con mayor validez y menos manipulables.

El sistema de puntos permite evaluar en forma cuantitativa un puesto con base en los factores o elementos que lo constituyen. Requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo, que en un puesto supone suelen ser los factores importantes más comunes que sirven para calificarlo como más o menos importante que otro. El número de factores compensables que emplea una organización depende de la naturaleza de ésta y de los puestos por evaluar. Una vez seleccionados los factores compensables, se les asignan pesos específicos de acuerdo con la importancia relativa para la organización. Después, se divide cada factor en un número de grados. Éstos representan los diversos grados de dificultad que se asocia con cada factor.

El sistema de puntos requiere el uso de un manual de puntos, que contiene una descripción de los factores compensables y los grados en que estos factores pueden existir en los puestos. Asimismo, un manual indicará, por lo general mediante una tabla la cantidad de puntos que se asignan a cada factor y a cada uno de los grados en que éstos se dividen. El valor en puntos que se asignan a cada puesto representa la suma de los valores numéricos de los grados para cada factor compensable que posee el puesto.

La descripción se puede hacer de manera cuantitativa o cualitativa. Como su nombre lo señala, los factores cuantitativos son aquellos cuya diversa intensidad se

puede definir con variables como números de años o meses o cantidad de personas a cargo, valores monetarios, etc.

## **CAPÍTULO 3.**

### **SALARIO**

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 comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades.

## **ANTECEDENTES DE SALARIO.**

En los tiempos antiguos la sal era un producto de suma importancia. La sal fue el motivo de construcción de un camino desde las salitreras de Ostia hasta la ciudad de Roma, unos quinientos años antes de Jesucristo, este camino fue llamado "*Vía Salaria*", Los soldados romanos que cuidaban esta ruta recibían parte de su pago en sal, esta parte era llamada "*salarium argentum*" (agregado de sal), de allí proviene la palabra la palabra "*salario*".

En Grecia, el intercambio de sal por esclavos, dio origen a la expresión "*no vale su sal*". Es interesante notar que la sal no solo se usaba para condimentar y preservar comida, si no también se usaba como antiséptico. La palabra sal es derivada de Salus (diosa de la Salud).

Podemos encontrar diferentes definiciones de lo que es el Salario, el Diccionario Enciclopédico Ilustrado Larousse define el salario como la remuneración de la persona que trabaja por cuenta ajena en virtud de un contrato laboral, también otra definición dada al salario es: como toda la retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

Esta remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar, de acuerdo con lo estipulado en el Contrato de Trabajo.

Constituye salario todo lo que implique retribución de servicios, sea cual fuere la forma o denominación que se le de. Es salario por tanto, no solo la remuneración

ordinaria, fija o variable, sino todo lo que reciba el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio (primas, bonificaciones, etc).

No son salario, las sumas que ocasionalmente recibe el trabajador (gratificaciones o primas adicionales, excedentes de las empresas de economía solidaria, gastos de representación, etc). Tampoco constituyen salario: prestaciones sociales, propinas, o viáticos accidentales, entre otros

En la antigüedad, la remuneración podía ser pagada con sal (de donde proviene la palabra *salario*). Se suele usar la palabra sueldo, término del que a su vez procede la soldada, para referirse al salario pagado en forma mensual. En algunos rubros el período suele ser diario o quincenal, y en ese caso a la remuneración de ese período se le llama jornal.

A través de los tiempos han surgido diferentes tesis alrededor de los salarios, todas ellas han resultado imperfectas e insuficientes para resolver el problema, a continuación examinaremos estas teorías.

**Teoría de los Ingresos:** La planteó *Adam Smith* en su obra *la riqueza de las naciones* en 1776, en ella considera los salarios dependientes de la riqueza. Considera que la demanda de mano de obra, esto es, la mayor ocupación de trabajadores, aumenta en la medida en que los patronos o empleadores obtienen aumentos en sus ingresos. Para *Smith* sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza.

**Teoría De La Subsistencia:** Conocida también como del *salario natural*, fue expuesta por *David Ricardo* en sus *Principios de Economía Política y Tributación* (1817). En relación con la mano de obra, dice que su precio natural es el que permite a los trabajadores "subsistir y perpetuar su raza", sin incrementos ni disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las fuerzas de la oferta y la demanda.

**Teoría Del Fondo De Salarios:** *Jhon Stuart Mill* en su obra *Principios de Economía Política* (1848), sostuvo que los salarios dependían fundamentalmente de la oferta y la demanda de trabajo. Para él, el trabajo era una mercancía como cualquier otra, sujeta a la ley de la oferta y la demanda, que se ofrecía y se adquiría en el mercado, en el cual la oferta hacía el número de obreros en condiciones de trabajar, en tanto que la demanda la formulaban los dueños del capital.

**Teoría De Marx:** En relación con los salarios *Marx* encontró cosas interesantes, que plasmó en *El Capital*; por ejemplo, lo que el patrono le paga al obrero por su actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. Además halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó *tiempo necesario de trabajo*, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la llamó *valor adicional*, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la *plusvalía*.

**Teoría De La Productividad Marginal:** La tesis de *Jhon Bates Clark*, pretende establecer la relación existente entre los salarios y la productividad del trabajo. Esta relación se encuentra regida por la ley de los rendimientos decrecientes, que dice que, si uno o varios de los factores de la producción (tierra, capital, trabajo) se incrementan, mientras los otros permanecen constantes, la productividad unitaria de los factores variables tiende a incrementarse hasta cierto punto, a partir del cual comienza a decrecer.

**Teoría De La Oferta y La Demanda:** Los cabecillas de la ley de la oferta y la demanda, sostienen que el nivel de los salarios depende fundamentalmente de la oferta y la demanda de la mano de obra. Es decir, que en la medida en que abunde la mano de obra, los salarios serán relativamente bajos, en tanto que si escasea, los salarios serían relativamente más altos.

**Teoría De Los Salarios Altos:** Expuesta por Henry Ford en 1915, su filosofía radica en la creencia de que los salarios altos inducen a un mayor consumo,

esto es, generan una mayor capacidad de compra por parte de los asalariados y de la población en general. Evidentemente es una tesis inflacionaria.

Buena parte de la riqueza que genera la empresa pasa a los empleados en forma de salarios, prestaciones salariales y demás privilegios que se derivan del puesto.

El nivel de los salarios es un elemento esencial para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo y para las relaciones con los empleados de esta.

El salario se puede considerar como:

1. La paga por un trabajo.
2. Una medida de valor que el trabajador tiene para la organización.
3. La jerarquía de estatus que el empleado tiene en la empresa.

## CONCEPTOS DE SALARIO.

El concepto de salario tiene diferentes significados, pero cuenta con elementos indiscutibles. Es muy importante saber en que sentido se esta aplicando el salario para no caer en el error frecuente de aplicar de mala manera el salario en sentido distinto.

Podemos encontrar diferentes definiciones de lo que es el Salario. *“El se define salario como la remuneración de la persona que trabaja por cuenta ajena en virtud de un contrato laboral.”*<sup>2</sup>

*“El salario o remuneración salarial, es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su patrón a cambio del trabajo para el que fue contratado. El*

---

<sup>2</sup> Enciclopedia Ilustrada Larousse, 2009

*empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.”<sup>3</sup>*

Existen aspectos muy importantes que definen el salario de diferente forma. El aspecto jurídico toma en cuenta la definición de salario que presenta la Ley Federal de Trabajo, donde estipula que “*Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.*”<sup>4</sup>

En este aspecto no se consideran algunas prestaciones, deducciones o gastos que realiza o recibe el trabajador como salario; mientras que en el aspecto administrativo si se deben tomar en cuenta, ya que con esto hacen un poco mas atractiva la remuneración global. La fijación del salario en lo jurídico es de acuerdo a lo estipulado por la ley y muestra a lo que tiene derecho y puede exigir el trabajador, usándose éste principalmente en los litigios e indemnizaciones.

Pasando al aspecto económico. El trabajo no se puede ver como una mercancía ya que la dignidad humana es inseparable de él, aunque no podemos discutir que cuenta con características de mercancía y que es mucho mejor tomarlas en cuenta, ya que así podemos servirnos de las leyes económicas que favorecen y tratan de contrarrestar las que afectan al salario.

El juego las leyes de la oferta y la demanda fija el nivel de salarios como tendencia, esto es, un nivel en el cual tratan espontáneamente de fijarse esos salarios; ello no implica que ningún empresario pueda pagar más.

Otro aspecto importante para el salario es el administrativo, este cuanta con dos puntos de vista; el primero es el punto de vista de la administración de cosas en el que nos menciona que administrativamente el salario esta constituido por una serie de elementos, la forma en que combinemos estos elementos condicionara que no se destruyan los unos con los otros, ni que actúen de manera independiente; sino que por el contrario se apoyen unos con otros.

---

<sup>3</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Salario>

<sup>4</sup> *Ley Federal del Trabajo*. Artículo 82. Ultima reforma DOF 17-01-2006.

El otro punto de vista es el de administración de personas. Mencionando que cuando el salario no esta bien administrado puede ser uno de lo elementos que mas estorban en la cooperación del personal ya que este constituye uno de los mejores estímulos para los empleados aunque no es el único interés que tiene el trabajador, cuando este trabaja por algo mas que dinero.

La administración de sueldos y salarios es de mucha importancia ya que de esta depende la relación entre el empleado y su patrón al igual que la actitud y cooperación del personal. Aunque el aspecto administrativo tiene relación con los aspectos jurídicos y económicos enfoca de una manera muy diferente este problema.

### **DIFERENCIA ENTRE SALARIO Y SUELDO.**

**SALARIO.** Se paga por **hora o por día**, aunque se liquide semanalmente, se aplica mas bien a trabajos manuales o de taller.

**SUELDO.** Se paga por **mes o por quincena** ya sea por trabajos intelectuales, Administrativos, de Supervisión o de Oficina.

### **FACTORES PARA DETERMINAR EL SALARIO.**

El puesto, la eficiencia. Las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa son factores muy importantes para determinar el salario.

La importancia de los puestos es una de las razones básicas para que exista la diferencia en el monto del salario. El puesto no representa las actividades concretas que cada persona realiza, sino el conjunto de funciones y requisitos que debe tener el trabajador que ocupe determinado puesto. La remuneración debe estar en proporción con la importancia del puesto *“a trabajo igual, salario igual”*.

En relación al puesto lo primero y fundamental es definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades que comprende el puesto que comprende el puesto esto se logra por medio de un análisis, después hay que valoras de la manera mas objetiva los factores que integran el puesto. Acto siguiente debe determinarse técnicamente

la estructura de los salarios lo cual se consigue mediante la gráfica de salarios, con sus correspondientes líneas de salarios que indican la posición de ajuste o corrección que daba hacerse para que dichos salarios sean justos y guarden la debida relación unos con otros; pero toda la estructura de la empresa, debe ajustarse técnicamente a las estructura que se da en la región que constituye el mercado de mano de obra en que la empresa opera: esto se logra por medio de la encuesta de salario, si esta se realiza técnicamente. Con la estructura debidamente ajustada. Hay que formar clases o grupos dentro de los cuales puedan manejarse con mayor facilidad los salarios por medio de políticas y técnicas adecuadas esto se consigue por medio de la clasificación de los salarios.

Otro factor de gran importancia es la eficiencia. Se debe de tomar en cuenta la forma en la que se desempeña el puesto, ya que los trabajadores realizan sus funciones con la misma eficiencia.

Existen algunas diferencias entre eficiencia rendimiento y productividad la eficiencia se aplica al empleado y su trabajo comprendiendo cantidad, calidad y ahorro de desperdicios; en cambio el rendimiento se enfoca a lo producido por el trabajo y las maquinas solamente.

La forma más objetiva de remunerar la diversa eficiencia de los trabajadores que actúan en el mismo puesto, es establecer incentivos directos, fundados en la diferente cantidad, calidad o ahorro que el obrero o empleado logren en su trabajo. Cuando esto no es posible la calificación de métodos permite premiar los méritos que el trabajador logra por encima de lo mínimo normal exigible en el puesto.

La comparación de diversos logros de la empresa con las metas previamente fijadas y cuantificadas, se realiza mediante las normas de rendimiento que son llamadas también estándares de realización o bien apreciación de los resultados.

Otra técnica importante que se aplica en la eficiencia es la referente a los ascensos y promociones. Esta técnica no solo responde a una exigencia de justicia, sino inclusive, resuelven a la empresa el problema de saber a que empleado se debe

promover, y poder demostrar de una manera objetiva la justificación de la elección hecha. Por ultimo la técnica del aumento de salario pierde su carácter técnico cuando el aumento se da solo por la apreciación del patrón, en cambio cuando este se realiza tomando en cuenta las políticas de la empresa, este se puede convertir en un incentivo que rinda algunos beneficios de los empleados.

La productividad implica sobre todo la comparación de dos deficiencias o rendimientos, con el fin de mejorarlos. La eficiencia y el rendimiento, son una comparación del trabajo real o sus resultados.

## **FIJACIÓN DEL SALARIO.**

La fijación de los salarios mínimos legales, así como los contractuales, tiene como finalidad garantizar la subsistencia adecuada del trabajador y su familia normal. Los sistemas de revisión de los contratos colectivos de trabajo tienden en realidad a ajustar la estructura de salarios a las necesidades cambiantes de la situación económica.

La escala móvil de salarios, aunque quizá muy difícil de aplicar, ha sido otra de las técnicas que suelen recomendarse para resolver este problema. Otro tanto podría decirse para otros países del salario anual garantizado. Algunas prestaciones de la seguridad social, en cuanto se dan distintas según el número de familiares de cada asegurado, son en realidad un medio más para subvenir a los problemas de éste.

Por último, los subsidios familiares, en dinero o en especie, tratan de resolver, al menos parcialmente, las dificultades surgidas de las familias numerosas.

Es muy importante tomar en cuenta las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa. La participación de las utilidades, indudablemente tiene como uno de sus fines estimular la eficiencia de los trabajadores, aunque es principalmente un medio para derramar sobre ellos las ganancias de la empresa.

Las prestaciones que la empresa sea de dinero o en especie, se dan principalmente, cuando las posibilidades de la empresa le permiten brindarlas al personal, además de salarios justos.

## **CLASIFICACIÓN DEL SALARIO.**

El salario se puede se puede clasificar en 7 formas:

### **1. Por el medio empleado para el pago.**

En este entran los salarios en especie, en moneda y el pago mixto. El salario en moneda no necesita explicación alguna. En el salario en especie entra el pago que se hace con comida, productos, servicio, entre otros y el pago mixto es una combinación de pago en moneda y en especie.

### **2. Por su capacidad adquisitiva.**

Aquí entra el salario nominal que es la cantidad de dinero que se le entrega al trabajador por la prestación de sus servicios a la empresa en la que labora. En este punto también entra lo que es el salario real, este no es solo el que los bienes y servicio el que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe, aquí también entran las prestaciones que también son llamadas costo de mano de obra (O.I.T.).

### **3. Por su capacidad satisfactoria.**

En este punto entran el salario individual y el familiar. El primero se refiere al salario que basta para satisfacer las necesidades solo del trabajador, y el segundo es el que el trabajador requiere para sustentar las necesidades de su familia y puede ser absoluto o relativo dependiendo al numero de integrantes que tenga la familia.

### **4. Por sus límites.**

Sus límites pueden ser máximo o mínimo. El mínimo permite satisfacer las necesidades del trabajador puede ser legal que depende de ser fijado por el procedimiento señalado por la ley o contractual este es determinado por una contratación determina.

El salario mínimo legal puede ser general o profesional. El general se refiere al pago que se hace a toda clase de labores. El salario legal profesional es el que debe cubrirse como mínimo a determinadas actividades, por considerar que su calificación exige una mayor remuneración, este suele fijarse por ramas.

#### **5. Por razón de quien produce el salario o recibe el salario.**

Aquí entran tres tipos; el primero es el personal, este lo produce quien sostiene a la familia. El colectivo es el producido por varios miembros de la familia y que colaboran al sustento de la familia si provocar algún daño en su economía familiar. El salario de bloque es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo quedando a criterio del equipo la distribución de dicho salario. Este es muy poco usual.

#### **6. Por la forma de pago.**

Aquí se manejan dos tipos de la salario. El que es por unidad de tiempo, o sea aquel que sólo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón, se toma como base una jornada aunque el trabajo se compute por día, semana, hora, mes o cualquier otro sistema. Esta aunque posee un sinnúmero de ventajas es el que se utiliza en una gran mayoría de labores.

El otro tipo es el salario por unidad de obra, que también llamado por rendimiento, y es aquel en el que el trabajo se computa de acuerdo con el número unidades producidas por el trabajador. Dentro de este se deben considerar también los salarios de incentivos directos utilizados cuando el trabajador supere la meta de producción implantada para el pago del salario por unidad de obra.

#### **7. Divisiones de menor importancia.**

Existen cuatro subdivisiones de menor importancia las cuales son salario directo o indirecto esto depende de lo que se pague como salario o el complemento otorgado por otras prestaciones adicionales que otorga la empresa. Otros el salario ordinario y extraordinario, según se paga por la jornada normal o por horas de trabajo excedente.

## **REMUNERACIÓN.**

Otro punto muy importante dentro del tema de salario es la remuneración es la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la empresa. Esta es una relación de intercambio entre las personas y la organización. La remuneración puede ser directa o indirecta.

La remuneración esta constituida por la suma del salario directo y el indirecto y representa todo lo que recibe el empleado ya sea de manera directa como indirecta como consecuencia a las actividades que realiza en la empresa.

Se le da el nombre de remuneración a todos los premios e incentivos que la organización otorga para impulsar y recompensar a sus trabajadores. Es la razón principal que explica el porque las personas buscan el empleo, es una razón vital y su importancia radica en el punto de vista de cada empleado.

### **1. Tipos de remuneraciones.**

La remuneración económica puede ser directa o indirecta. La directa es el pago que el empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el término más importante, éste se entiende como la remuneración monetaria o paga que el trabajador recibe por parte de la persona que lo emplea, esto es en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.

El salario directo es el dinero que se recibe como una contraprestación del servicio brindado en el puesto ocupado.

A la remuneración económica indirecta se le conoce también como salario indirecto, este es el que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo, así como del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la empresa.

Este incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras, participación de utilidades, horas extras y el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones socia-

les que ofrece la organización. La paga es el medio que ayuda al empleado a satisfacer sus necesidades y la de su familia.

## **DIFERENCIA ENTRE SALARIO Y SALARIO REAL.**

Existe una diferencia entre salario y salario real esta consiste en que el salario o salario nominal es el monto que se establece en el contrato como la cantidad que recibe la persona que ocupa determinado puesto y el salario real es el que representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el referido monto de dinero y este es equivalente a la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con el salario.

## **FACTORES QUE COMPONEN EL SALARIO.**

El salario se compone de factores internos y factores externos. Los factores internos son los organizacionales y los externos son los ambientales. Ambos condicionan el salario y determinan sus valores. Estos en conjunto se conocen como la composición salarial.

Los factores internos son:

- a. Los tipos de puestos en la organización.
- b. La política salarial de la empresa.
- c. La capacidad financiera de la empresa.
- d. El desempeño general de la organización.
- e. La competitividad de la empresa.

Los factores externos son:

- a. La situación del mercado de trabajo

- b. La coyuntura económica(inflación, recesión, costo de vida)
- c. El poder de los sindicatos y negociaciones colectivas.
- d. La legislación laboral.
- e. La situación del mercado de clientes.
- f. La competencia en el mercado.

## **SALARIO DE ACUERDO A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**

Ahora bien, es muy importante exponer la ley federal del trabajo en sus capítulos V, VI y VII hablan respecto al salario y nos estipula que *“el salario es la retribución que el patrón le paga al trabajador por su trabajo.”*<sup>5</sup> Este se puede fijar de diferentes maneras como son: unidad de tiempo, unidad de obra, por comisión o a precio alzado.

De acuerdo con lo estipulado lo estipulado en el artículo 84 capítulo V dicha Ley *“el salario esta integrado por una serie de pagos hechos en efectivo ya sea por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.”*<sup>6</sup> El salario nunca debe ser menor al que la ley fije como mínimo, para fijar dicho importe se toma en cuenta la cantidad y calidad del trabajo. Es muy importante que a trabajos iguales correspondan salarios iguales. El salario sirve como base para determinar el monto de indemnizaciones que la empresa deberá de pagar al trabajador.

*“El salario mínimo es la cantidad minima que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados a la empresa en su jornada de trabajo.”*<sup>7</sup> Este deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades materiales, sociales y culturales primarias de un jefe de familia, así como para ofrecer la educación obligatoria de los hijos, este será fijado por una Comisión Nacional que estará integrada por representantes de trabajadores, patrones y personas del gobierno, esta comisión determinara la divi-

<sup>5</sup> Ley Federal del Trabajo. Ultima reforma DOF 17-01-2006.

<sup>6</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 84. Ultima reforma DOF 17-01-2006

<sup>7</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 90. Ultima reforma DOF 17-01-2006

sión geográfica de la Republica, así como el salario mínimo correspondiente al Estado o estados que integran cada división.

Los únicos casos que pueden afectar con descuentos o reducciones los salarios mínimos serán cuando:

- a. La autoridad competente determine el pago de pensiones alimenticias.
- b. El pago de renta de la habitación que la empresa le otorgue al trabajador y esta no podrá exceder del 10% del salario.
- c. Pago de abonos a préstamos provenientes de INFONAVIT y estos no podrán exceder de un 20%.

El salario debe se debe pagar al trabajador de forma directa, si el trabajador se encuentra imposibilitado para efectuar el cobro personal, este se le pagara a la persona que el designe mediante una carta poder que debe ser firmada por dos testigos. Este deberá ser pagado en moneda de curso legal, no se permite el pago con mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo. Dicho pago se efectuara en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios, pagando este en días laborales y durante las horas de trabajo, fijado previamente mediante convenio realizado entre trabajador y patrón

## **1. Beneficios.**

Salarios por días trabajados:

El salario puede pagarse por unidad de tiempo (mes, quincena, semana, día, u hora); por unidad de obra (pieza, tarea o a destajo); y por comisiones sobre las ventas o cobros por cuenta del empleador.<sup>8</sup>

De la remuneración a jornal:

En ningún caso la remuneración a jornal será inferior a la división del salario mínimo mensual por 26 días.

Del salario de menores:<sup>9</sup>

El salario mínimo inicial no será inferior al 60% conforme a la jornada de trabajo. Si el menor de 18 años realiza un trabajo de igual naturaleza, duración y eficacia, que otros trabajadores mayores, en la misma actividad, tendrá derecho a percibir el salario mínimo igual.

Salario personal domestico:<sup>10</sup>

La retribución en dinero no podrá ser inferior al 40% del salario mínimo, vigente en el lugar.

Duración máxima de las jornadas:

*DIURNO*<sup>11</sup>: Duración máxima de 8 horas diarias y 48 semanales.

*NOCTURNO*<sup>12</sup>: Duración máxima de 7 horas diarias y 42 semanales.

---

<sup>8</sup> *Ley Federal del Trabajo*. Artículo 230. Última Reforma DOF 17-01-2006.

<sup>9</sup> *Ley Federal del Trabajo*. Artículo 126. Última Reforma DOF 17-01-2006.

<sup>10</sup> *Ley Federal del Trabajo*. Artículo 151. Última Reforma DOF 17-01-2006.

<sup>11</sup> *Ley Federal del Trabajo*. Artículo 194. Última Reforma DOF 17-01-2006.

<sup>12</sup> *Ley Federal del Trabajo*. Artículo 194. Última Reforma DOF 17-01-2006

**MIXTA<sup>13</sup>:** Duración es de 7, 12 horas diarias o 45 horas semanales. Se pagara conforme a su duración dentro del respectivo periodo diurno y nocturno.

**INSALUBRE<sup>14</sup>:** Duración máxima será de 6 horas diarias y 36 semanales.

**Nota:** La condición de insalubridad o no, debe ser especifica por la Director General De Higiene y Salubridad del Ministerio De Salud Pública y Bienestar Social.

**MENORES<sup>15</sup>:** Duración máxima para mayores de 15 pero menores de 18 años: 6 horas diarias y 36 horas semanales;

Duración máxima para menores de 12 años: 4 horas diarias y 24 horas semanales.

Duración máxima para menores que asisten a las escuelas, la jornada se reduce a 2 horas diarias.

**HORAS EXTRAORDINARIAS:** *Las horas extraordinarias de labor serán pagadas con un 50% (cincuenta por ciento) por lo menos, sobre el salario convenido para la jornada ordinaria..<sup>16</sup>*

El trabajo nocturno será pagado con un 30% (treinta por ciento) sobre salario ordinario fijado para el trabajo diurno.

Las horas extraordinarias nocturnas serán pagadas con recargo del 100% sobre el salario hora ordinario nocturno.

Las horas trabajadas en días feriados serán pagadas con recargo del 100% sobre el salario hora ordinario de día hábil.

---

<sup>13</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 196. Ultima Reforma DOF 17-01-2006.

<sup>14</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 198. Ultima Reforma DOF 17-01-2006.

<sup>15</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículos 123 y 197. Ultima Reforma DOF 17-01-2006.

<sup>16</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 234. Ultima Reforma DOF 17-01-2006.

**ASIGNACIÓN FAMILIAR:** *Todo trabajador tiene derecho a percibir una asignación del 5% del salario mínimo por cada hijo matrimonial, extramatrimonial o adoptivo.*<sup>17</sup>

*La asignación familiar será pagada siempre que el hijo este en las siguientes condiciones:*<sup>18</sup>

- A. Que sea menor de 17 años cumplidos y sin limitación de edad para el totalmente discapacitado físico o mental.
- B. Que se halle bajo la patria potestad del trabajador.
- C. Que su crianza y educación sea a expensas de beneficiarios.
- D. Que resida en Territorio Nacional.

NOTA: El derecho se extingue cuando desaparecen los requisitos y cuando el salario del trabajador supere el 200% del mínimo legal. Es inembargable.

## **2. *Solicitud del trabajador.***<sup>19</sup>

Se requiere solicitud del trabajador, acompañando la siguiente información:

- Información de los hijos menores.
- Certificado de nacimiento.
- Certificado de vida y residencia.

**AGUINALDO:** *Queda establecida una remuneración anual complementaria o aguinaldo, equivalente a la doceava parte de las remuneraciones devengadas durante el año calendario a favor del trabajador en todo concepto (salario, horas extraordinarias, comisiones, u otras), la que será abonada antes del 31 de diciembre, o en el*

---

<sup>17</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 261. Última Reforma DOF 17-01-2006.

<sup>18</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 262. Última Reforma DOF 17-01-2006.

<sup>19</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 264. Última Reforma DOF 17-01-2006.

*momento en que termine la relación laboral si ello ocurre antes de esa época del año.*<sup>20</sup>

- **AGUINALDO PROPORCIONAL:** *Cuando un trabajador deje el servicio del un empleador, sea por su propia voluntad o por haber sido despedido, percibirá además de las indemnizaciones que le correspondieran, la parte proporcional del aguinaldo devengado hasta el momento de dejar el servicio.*<sup>21</sup>
- **LAS VACACIONES:** *todo trabajador tiene derecho a un periodo de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio del mismo empleador, cuya duración mínima será:*<sup>22</sup>

| <b>Para trabajadores de:</b>       | <b>Cantidad de Días Hábiles Corridos</b> |
|------------------------------------|------------------------------------------|
| Desde 1 Hasta 5 años de antigüedad | 12                                       |
| Entre 5 y 10 años de antigüedad    | 18                                       |
| Más de 10 años de antigüedad       | 30                                       |

Figura 1. Tabla de vacaciones para trabajadores correspondientes por años trabajados. Ley Federal del Trabajo. Artículo 218. Última Reforma DOF 17-01-2006.

Vacaciones de menores:

Los menores de 18 años gozaran de vacaciones anuales pagadas no inferior a 30 días hábiles corridos.

Descanso y vacaciones de personal domestico:

De común acuerdo podrán trabajar en días feriados, pero gozan de un descanso de:

- *De 12 horas diarias (con retiro)*
- *De 10 horas para descanso y 2 horas para comidas (sin retiro)*
- *Vacaciones anuales remuneradas*<sup>23</sup>

<sup>20</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 243. Última Reforma DOF 17-01-2006.

<sup>21</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 243. Última Reforma DOF 17-01-2006.

<sup>22</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 244. Última Reforma DOF 17-01-2006.

De los descansos legales:

Todo trabajador tendrá derecho a 1 (un) día de descanso semanal que normalmente será el domingo.

Las vacaciones comenzarán el día lunes o el siguiente día hábil si aquél fuese feriado.

El hecho de la continuidad del trabajo se determina de acuerdo con lo que dispone el Art. 92, inciso c) de la Ley Federal del Trabajo

Será absolutamente nula la cláusula del contrato que tienda a interrumpir la continuidad de los servicios prestados o por prestarse.

- LA SEGURIDAD SOCIAL: *El Estado con aportes y contribuciones propios y de empleadores y trabajadores, amparará, por medio de un sistema de seguros sociales, a los trabajadores contra los riesgos de carácter general, y especialmente los derivados del trabajo.*<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 218. Última Reforma DOF 17-01-2006.

<sup>24</sup> Ley Federal del Trabajo. Artículo 382. Última Reforma DOF 17-01-2006.

## **CAPÍTULO 4.**

### **COMPENSACIONES**

La compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir 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. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

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

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

La compensación directa de sueldos y salarios incluye, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

## OBJETIVOS.

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

|                                               |                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adquisición de personal calificado.</b>    | Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.                                                                                                            |
| <b>Retener empleados actuales.</b>            | Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.                                                                                                    |
| <b>Garantizar la igualdad.</b>                | La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones. |
| <b>Alentar el desempeño adecuado.</b>         | El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.                                                                                                                |
| <b>Controlar costos.</b>                      | Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.                                                  |
| <b>Cumplir con las disposiciones legales.</b> |                                                                                                                                                                                         |
| <b>Mejorar la eficiencia administrativa.</b>  | Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.                                                                                   |

## ESTUDIOS COMPARATIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS.

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estos últimos, basándose en su valor relativo. Esto garantiza igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones del mercado. Al conocerlas, se evitan grandes disparidades en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal.

## **FUENTES DE DATOS SOBRE COMPENSACIÓN.**

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

Los estudios de las entidades oficiales suelen concentrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad. Pero adolecen de dos limitaciones: pueden ser tan generales que tengan escasa preparación y especificidad, y producirse con demasiado retraso respecto a las necesidades a corto plazo.

Los estudios que conducen las entidades privadas pueden ser mucho más específicos y actualizados, pero se generan a un alto costo y no se difunden al público en general. Estos servicios son contratados por organizaciones de grandes dimensiones.

Un tercer sector que puede aportar información lo constituyen las diversas asociaciones a que pudiera adherirse la empresa (cámaras de comercio, asociaciones industriales y comerciales).

## **DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE COMPENSACIONES.**

Incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

## **NIVELES DE PAGO.**

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal los puntos. Ésta se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una *línea de tendencia salarial* tan cerca de tantos puntos como sea posible.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos. Esto se lleva a cabo en dos pasos. En el primer paso, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. A continuación, se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto.

## **ESTRUCTURA DE LA COMPENSACIÓN.**

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en *categorías de puestos*. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por punto o por clasificaciones ya existentes en la empresa. De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para motivar a un empleado se hace necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones de puestos.

A fin de resolver estos problemas, la mayor parte de las empresas utilizan determinados márgenes de pago para cada categoría.

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo evaluaciones de puestos. A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación de desempeño) ubicarlo en un nivel superior.

## **DESAFÍOS DEL ÁREA DE COMPENSACIONES.**

### **1. Cambios inducidos por la tecnología:**

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. Esas fuerzas obedecen en gran medida a las situaciones que crea la tecnología.

### **2. Presión sindical:**

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.

### **3. Productividad:**

Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de

la productividad, la compañía no tiene más remedio que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

#### **4. Políticas internas de sueldos y salarios:**

Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados.

Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del personal y atraer recursos humanos selectos. Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

#### **5. Disposiciones gubernamentales en materia laboral:**

En general, la tendencia es hacia la protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas organizaciones.

Corresponde a la organización responder de manera responsable, legal y efectiva a estas normas legales.

### **INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES.**

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la parti-

compensación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.

### **1. Entorno de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades.**

Los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización.

Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos al nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación en las utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar *antes* de seleccionar una política.

## **PROPÓSITO DE LA COMPENSACIÓN NO TRADICIONAL.**

Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general acompaña a cada pago quincenal o mensual. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades es mejorar el desempeño. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar.

## **EXTENSIÓN Y COBERTURA.**

¿A qué personas se dirige el plan de compensaciones no tradicionales? El tema es esencial, pues afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y el sentido que se tenga sobre la justicia del sistema de compensación.

Los incentivos individuales, como las comisiones por ventas, obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo de equipo no son un elemento predominante en la labor diaria. Cuando se requiere cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación en las utilidades son especialmente eficaces. Los especialistas en recursos humanos deben definir la participación y la cobertura con un margen suficientemente amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero circunscrito solamente a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

## **NIVELES FINANCIEROS.**

También deben determinar el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se van a entregar. Es necesario establecer parámetros claros, que nos conduzcan a evitar la confusión o a diferentes interpretaciones.

Por ejemplo, si se establece un sistema de incentivos basados en el número de unidades producidas se puede especificar que el incentivo se pagará siempre y cuando la unidad producida corresponda a los niveles de calidad estipulados. En el caso de los programas de participación en las utilidades suele adoptarse como norma un porcentaje de los costos reducidos o del incremento en utilidades.

## **ADMINISTRACIÓN.**

La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros, al mismo tiempo que se determinan objetivos y maneras de medirlos. Es posible encontrar que la determinación de parámetros muy exactos puede resultar muy costosa, o que la naturaleza misma del trabajo impida la exactitud absoluta. Un sistema puede conducir, por ejemplo, a que los beneficiados reciban una compensación superior a la de sus supervisores. Otro problema puede surgir cuando se presentan factores que el empleado no controla (como desperfectos y averías del equipo que opera), impidiéndole llegar a su objetivo.

Es frecuente que los sindicatos se opongan a los sistemas de incentivos, por temor a que la administración de la empresa varíe más adelante y la situación lleve a los trabajadores a trabajar más arduamente por la misma compensación. Este factor puede llevar al grupo de trabajo a ejercer presión colectiva para que ninguno de sus componentes exceda los niveles de productividad del grupo. Las ventajas de los sistemas de incentivos desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad.

Las cuestiones que hay que resolver incluyen determinar cómo se obtendrá la información sobre resultados, quién debe efectuar el cómputo definitivo de resultados,

cómo se va a efectuar el pago y quién tendrá a su cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema.

## **LOS DIFERENTES SISTEMAS DE INCENTIVOS.**

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

- Incentivos sobre unidades de producción: los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.
- Bonos sobre producción: son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.

- Comisiones: en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
- Curvas de madurez: en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un nivel más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino al progreso. Además, se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia (principio de Peter). A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado *curvas de madurez*, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización.
- Aumentos por méritos: constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a un estándar específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos. Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

- **Compensación por conocimientos especializados:** constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. 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.
- **Incentivos no financieros:** por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden considerarse como incentivos que contribuyen a un mejor desempeño. Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado.
- **Incentivos a ejecutivos:** la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. Esta orientación de conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos, de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo. Los incentivos necesitan lograr un balance entre los

resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

Existen otras formas de incentivos, incluyendo las que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. 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.

La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Las organizaciones que adaptan planes de participación tienden a compartir más información de carácter financiero con sus empleados y son muchos los indicadores que apuntan a un mayor desarrollo del sistema.

La mayor parte de los planes se comprenden dentro de cuatro categorías:

**Propiedad de los empleados:** el plan más extremo de participación en las utilidades es el de convertir a la organización en una propiedad de los empleados. Muchas empresas incluyen planes de opción de compra de acciones. El resultado consiste en que los empleados que optan por participar poseen de hecho una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras del progreso de la organización. Un novedoso enfoque es el PEPAS (Plan de empleados para adquirir acciones). Constituye un canal para la adquisición de acciones de la empresa por parte de los empleados. Las acciones se "*venden*" a los empleados y éstos pueden "*pagarlas*" aceptándolas, en vez de recibir incrementos salariales, o de una porción de sus salarios comunes. En otra variante, los empleados pueden comprometerse a adquirir acciones, como forma de capitalizar a su organización. Los PEPAS pueden emplearse de otras maneras, pero todas son formas de "financiamiento creativo", pero no todos logran un resultado positivo. Con frecuencia, las ventas de acciones son solamente parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas. En otros casos, puede ser una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no se considera redituable.

**Planes de participación en la producción:** permiten a los grupos de trabajadores recibir bonos al exceder determinado nivel de producción. Tienden a ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas. Se puede ofrecer a un grupo de trabajo, por ejemplo, una cantidad determinada si excede determinados niveles.

**Planes internacionales de incentivos:** algunas compañías optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuestos para su personal en el exterior, en lugar de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países. Otras prefieren establecer sistemas de motivación basados en el desempeño. Es recomendable que los incentivos internacionales se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la sucursal en el exterior. Se deben establecer en un marco básico de flexibilidad, para ajustarse a las necesidades individuales así como a las realidades locales.

**Planes de participación en 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.

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

La tendencia ha sido a experimentar una expansión de las prestaciones y los servicios, que ha crecido más (proporcionalmente) que los sueldos y los salarios.

Entre los servicios más comúnmente proporcionados se cuentan los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos a la Obra Social, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para períodos de vacaciones, prestaciones especiales por nacimiento de hijo, matrimonio, muerte de familiares, servicios de alimentos en establecimientos de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos, guarderías.

Al contrario de lo que ocurre con los sueldos y salarios, que se vinculan directamente con el desempeño, las prestaciones y los servicios se conceden sólo por el hecho de pertenecer a la organización.

La compensación global es la suma de la compensación directa e indirecta (prestaciones y servicios). Algunas de estas compensaciones indirectas son incorporadas como obligaciones legales.

## **CAPÍTULO 5.**

### **MOTIVACIÓN**

La motivación es un proceso o una combinación de procesos, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

## DIFERENTES CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN.

Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación.

Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

*"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."*<sup>25</sup>

*"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."*<sup>26</sup>

La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

---

<sup>25</sup> Solana, Ricardo F. *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. p. 208

<sup>26</sup> Stoner, James. Freeman, R. Edward y Gilbert Jr. Daniel R. *Administración*. 6a Edición. Editorial Pearson. México, 1996. p. 484.

*“Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”<sup>27</sup>*

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

Sobre la base de ciertos datos, que en el final de la monografía se hará referencia a la fuente de los mismos, puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

## **TIPOS DE MOTIVACIÓN.**

Existen dos tipos de motivación las cuales son: la motivación intrínseca, que surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos, que son las necesidades de hacer bien las cosas para satisfacción personal. La otra es la motivación extrínseca, es la que estimula desde el exterior ofreciendo recompensas.

Las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función a éstas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal en las compañías y aumentaremos su productividad. La administración del recurso humano es compleja porque la incidencia en su comportamiento es fiel reflejo de sus motivaciones familiares, sociales y laborales.

---

<sup>27</sup> Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global*. 11ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1999. p. 501.

Algunas veces nos preguntamos por qué el subalterno, compañero o jefe, cambia de personalidad. Ayer pasó y en forma alegre y amistosa, nos dio un saludo fraternal. Hoy entró a la oficina, sin darnos al menos los buenos días, incluso nos reprendió sin justificación alguna. A manera de ejemplo, la primera vez, probablemente pasó un día o una noche muy amena, tranquila y sin dificultades. En la segunda, es probable que tuviera un disgusto en el hogar, que haya tenido un accidente, una preocupación muy fuerte, un conflicto con un amigo o vecino, etcétera. Lo anterior tiene su explicación en el poder de la motivación, pues esta influye directamente en el comportamiento de las personas.

## **FUERZAS MOTIVACIONALES.**

Estudios profundos, han establecido diversas motivaciones (necesidades) que actúan como fuerzas de impulsos, que incluso mantienen o modifican el temperamento y el carácter. No obstante, se ha observado que las más frecuentes en el ambiente laboral son las siguientes:

- Motivación por logro.
- Motivación por competencia.
- Motivación por afiliación.
- Motivación por autorrealización.
- Motivación por poder.

Estas cinco fuerzas motivacionales son fáciles de maximizar en el campo organizacional, siempre y cuando se ejerza un liderazgo efectivo por parte de los mandos medios, superiores y de alto nivel.

Todas las personas la tienen, unas con mayor intensidad que otras, pero, normalmente, ellas inciden en la productividad organizacional. Son variables independientes que afectan la calidad del trabajo, los resultados obtenidos y el aporte que cualquier individuo está dispuesto a ofrecer a la empresa donde trabaja.

### **1. Motivación por logro.**

La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Por ejemplo, si a un individuo en su familia, escuela, iglesia, amigos y libros le hacían hincapié en el logro personal, su actitud hacia la vida tendía a ser familiar. Si recalcaban las amistades y la afiliación, las motivaciones estaban dominadas por las actitudes sociales. La gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo. No experimenta una sed de dinero particularmente fuerte y aunque puede adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo. Trabaja gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros.

### **2. Motivación por competencia.**

La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los colaboradores que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente, buscan realizar buenas labores debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda alegría interior por su triunfo. Las personas motivadas por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando éstos realizan trabajos deficientes. De hecho, su impulso por el trabajo bien realizado puede ser tan grande que tienden a hacer caso omiso de la importancia de las relaciones humanas en el empleo.

### **3. Motivación por afiliación.**

La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los trabajadores motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta. Los que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor ahínco cuando reciben una realimentación específica sobre sus éxitos y fracasos. Sin embargo, las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y colaboración. Las personas motivadas por el logro eligen asistentes competentes.

#### 4. Motivación por autorrealización.

La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo. Evidentemente, cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica su propio yo, y, por lo tanto, la tendencia a la autorrealización motiva comportamientos muy diversos, todos ellos dirigidos a un aprovechamiento de las propias capacidades. En otras ocasiones, los individuos suelen presentar ciertas características psicológicas básicas similares, lo cual permite formular postulados de validez general respecto a cómo se manifiesta esta tendencia fundamental hacia la autorrealización. El entorno sociocultural en que vivimos favorece la activación de dicha necesidad.

### TEORÍAS MOTIVACIONALES.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en cinco niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron apareciendo en distintos contextos históricos vale destacar las siguientes:

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (*homo economicus*; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "*la situación social*"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado

de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

McGregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

La teoría de las necesidades se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades

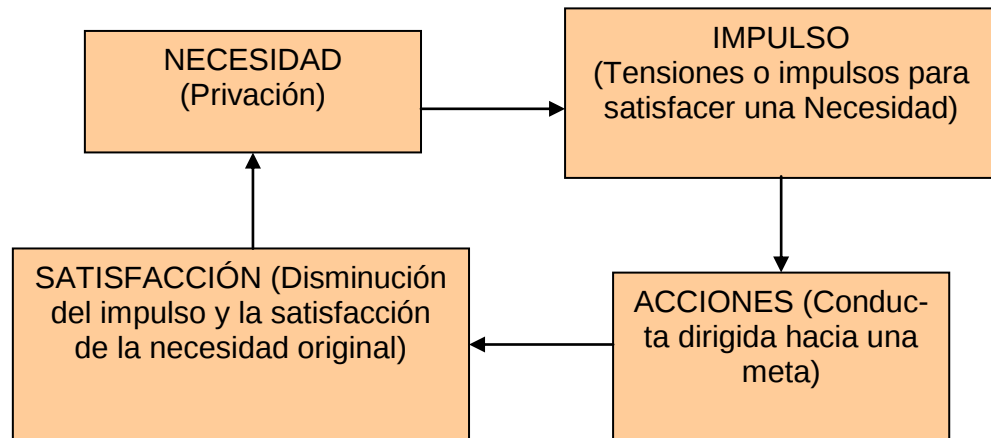


Figura 2. Teoría de las necesidades. James A F Stoner, Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Administración. 1996.

Existen diversas teorías de las necesidades.

La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

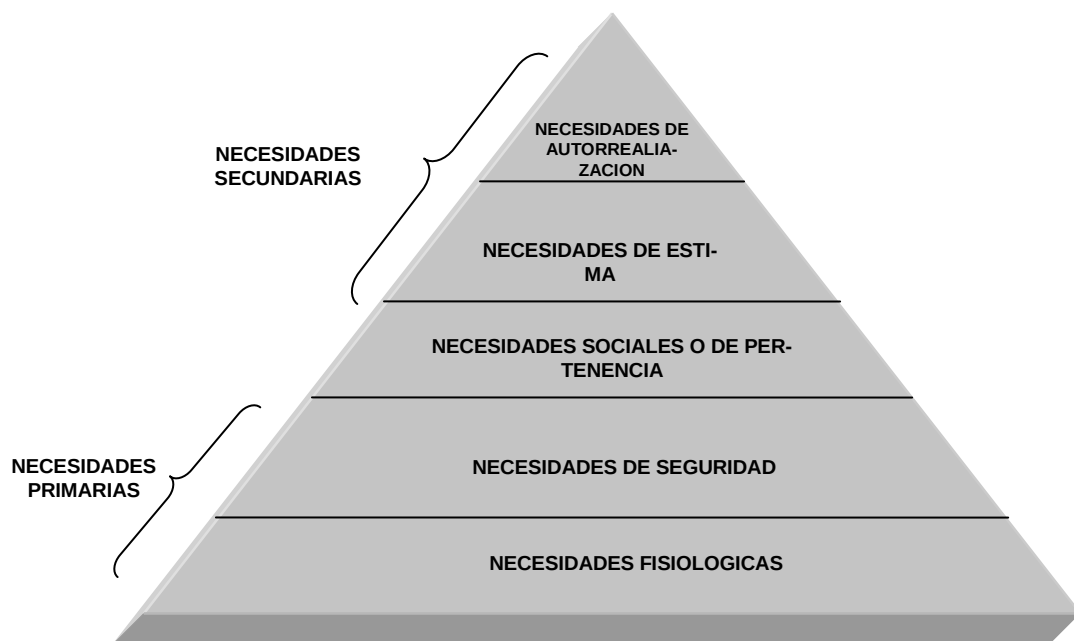


Figura 3. Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow. James A F Stoner, Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Administración. 1996.

Teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.



Figura 4. Comparación del modelo de Abraham Maslow y el de Frederick Herzberg. Reinaldo O. Da Silva. Teoría de la Administración. 2002

En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.

Teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Teoría de las tres necesidades: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro.
- La necesidad del Poder.
- La necesidad de Afiliación.

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

En el caso de la teoría de la expectativa David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.

- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

La teoría del reforzamiento es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

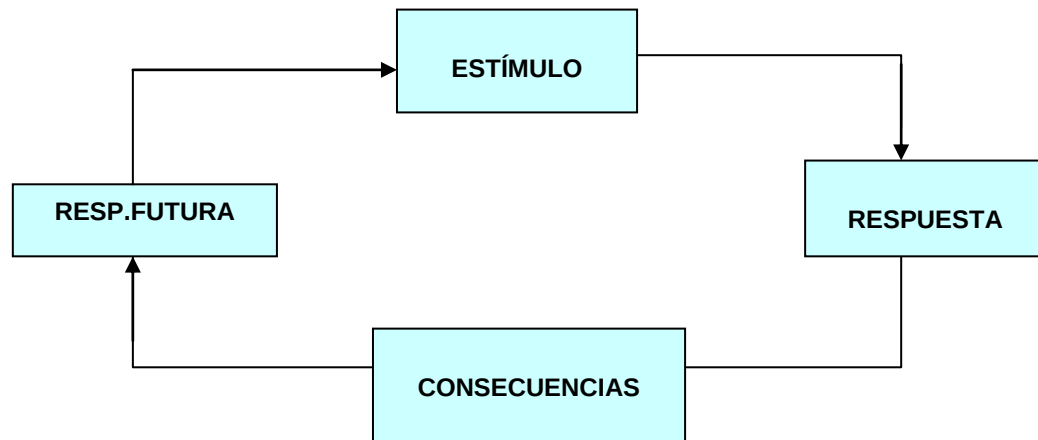


Figura 5. Teoría del reforzamiento. James A F Stoner, Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Administración. 1996.

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

*"Enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto**, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida."*<sup>28</sup>

La teoría de las metas es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

<sup>28</sup> Stoner, James A.F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. *Administración*. 6a Edición. Editorial Pearson. México, 1996. p. 502.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacía la meta.

## CICLO MOTIVACIONAL.

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del ciclo motivacional el cual se ilustra mediante un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

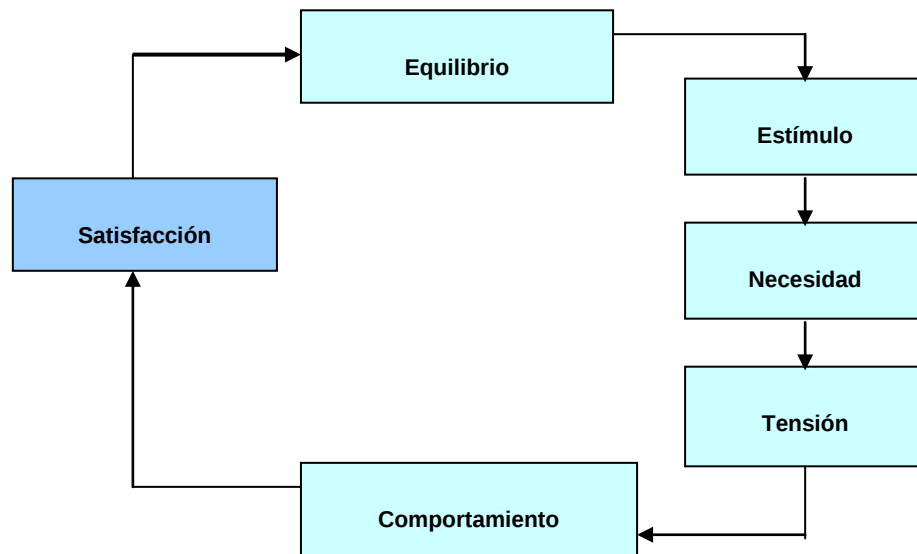


Figura 6. Ciclo Motivacional (Satisfacción con el trabajo). Reinaldo O. Da Silva. Teoría de la Administración. 2002

Cuando es imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional se provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones como lo son la desorganización del comportamiento, la agresividad, las reacciones emocionales, la alineación y la apatía.

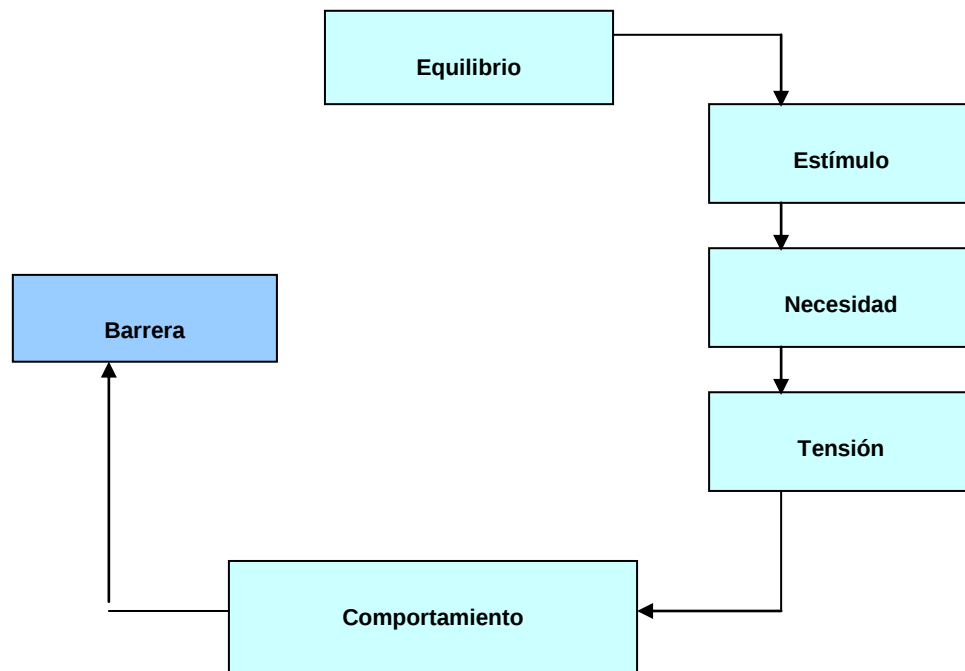


Figura 7. Ciclo motivacional (Frustración). Reinaldo O. Da Silva. Teoría de la Administración. 2002.

## DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN.

La diferencia que existe entre motivación y satisfacción es que la motivación se define como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado

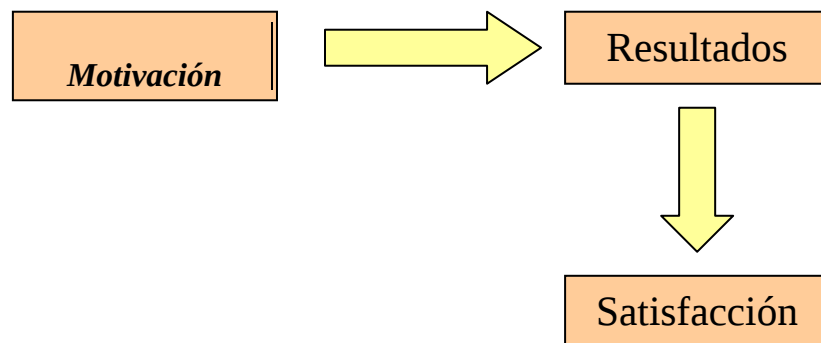


Figura 8. Diferencia entre motivación y satisfacción. Reinaldo O. Da Silva. Teoría de la Administración. 2002

## TÉCNICAS MOTIVACIONALES.

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:

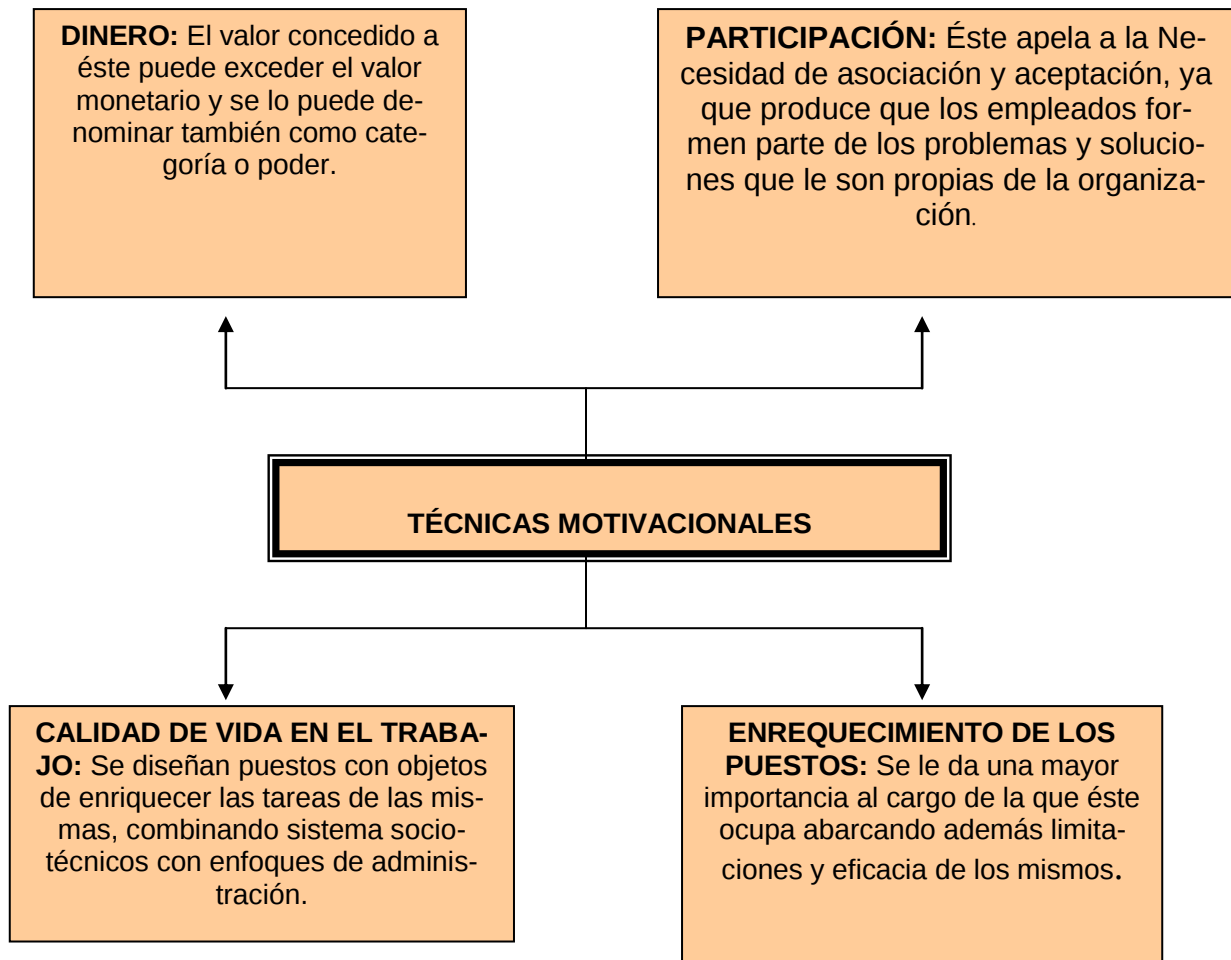


Figura 9. Técnicas Motivacionales. Kootz, Harold & Heinz, Weihrich. Administración. Una Perspectiva Global. 2004

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la

dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación, como saber a quién poner en cierto grupo de trabajo; desplazar a un inadaptado y reconocer una mala situación grupal.

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

## **COMO FOMENTA EL GERENTE LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES.**

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "*¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?*". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos

frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creo que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Ofrecer retroalimentación (*feed-back*) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

## **TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW.**

En los años cuarentas/cincuentas es cuando se inicia el gran avance en el conocimiento de las necesidades humanas y, como consecuencia de ello, empiezan a entenderse reacciones y conductas laborales hasta entonces inexplicables.

Abraham Maslow puede ser considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente, pudiéndose considerar sus resultados como el motor impulsor o punto de partida de posteriores investigaciones sobre la motivación en el trabajo.

Maslow presenta en su teoría una organización jerárquica de predominio relativo de las necesidades humanas.

El sistema de las necesidades humanas está en constante expansión, de forma que las más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de satisfacer las necesidades de orden inferior. Esta necesidad no desaparece, sino que su influencia puede volver a aparecer cuando su nivel de satisfacción desciende por debajo del mínimo.

*“El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es el de autorrealización; esto es, la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser.”*<sup>29</sup>

De esta teoría se deduce si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades. Aunque la teoría de Maslow no se refiere específicamente al campo laboral su amplitud, permite aplicarla al mismo.

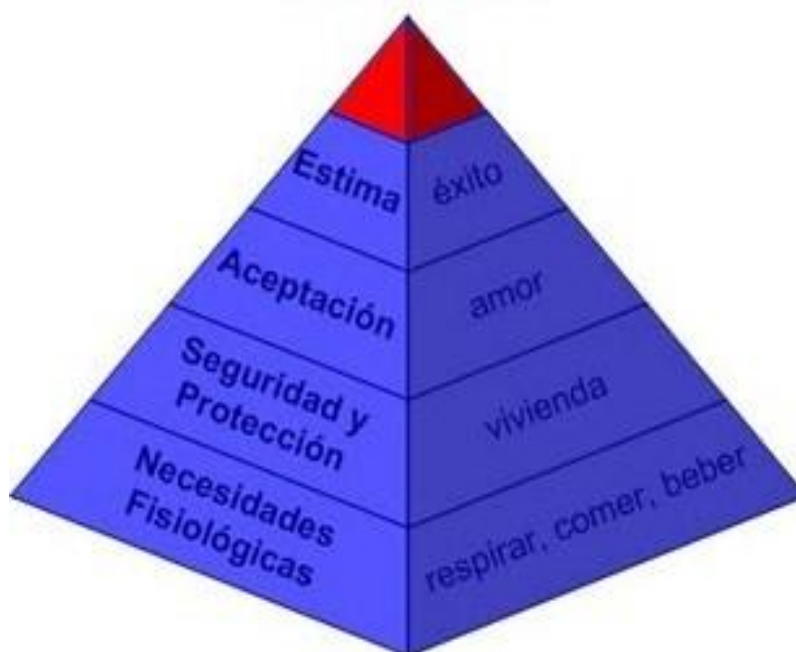


Figura 10. Jerarquía de necesidades de Maslow. Palomo Vadillo Teresa, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. 2007.

## TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Esta teoría se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.

Los niveles de la pirámide representan las necesidades siguientes.

<sup>29</sup> Palomo Vadillo María Teresa. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 4ª edición. ESIC Editorial. 2007. p. 67.

Necesidades Fisiológicas: Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar, comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.

Necesidades de Seguridad: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.

Necesidades de Pertenencia (Sociales): Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.

Necesidades de Estima: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.

Necesidades de Autorrealización: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

Estas necesidades forman una escala jerárquica de predominio relativo. Este término se debe de entender de dos formas:

- a. Aunque en la mayoría de las personas, las necesidades siguen esta estructura puede haber casos, en que alguna o varias de las necesidades superiores se activan antes de que las inferiores estén satisfechas, e, incluso, pueden llegar a dificultar la satisfacción de dichas necesidades inferiores.

- b. No es preciso que una necesidad inferior esté satisfecha al 100% para que se active una superior. De esta forma, una conducta determinada puede estar causada por la influencia simultánea de varias necesidades.

Con respecto al mundo laboral, es importante, la distinción que Maslow introduce entre necesidades básicas o inferiores, y superiores.

Cuando se analizan las necesidades inferiores, la idea de satisfacción parece oponerse a la de motivación, ya que es la carencia, la necesidad, la que activa el comportamiento. Cuando dicha necesidad se satisface, es otra la que asume el papel de motivar, de impulsar la conducta, pero siempre desde el planteamiento carencial.

Las necesidades superiores no se adaptan a este esquema, ya que su característica más relevante es que no llegan a alcanzar el nivel de completa satisfacción, puesto que cuando han quedado satisfechas a un nivel determinado, aumentan su influencia sobre la conducta.

El valor de la teoría de Maslow es la de ofrecer un esquema sencillo y comprensible del proceso que determina la activación o no de ciertas necesidades.

## **TEORÍA XY DE DOUGLAS MCGREGOR.**

Los trabajos de Douglas McGregor se desarrollan en el campo de los estilos de dirección y la motivación de los trabajadores, y suponen un esfuerzo continuo para demostrar que la importancia del potencial humano, para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, era mucho mayor de lo que suponían la mayoría de los directivos del momento. Desde el punto de vista, tanto las personas como las organizaciones obtendrían importantes beneficios de la implantación, en las empresas, de un clima de mayor libertad y flexibilidad, apoyando en una supervisión más abierta y participativa.

McGregor por medio de la Teoría X y Teoría Y planteó una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humana sobre gerencia de personal. En la actuali-

dad, las teorías X y Y se ven como extremos antagónicos de un continuo de concepciones intermedias.

*“La Teoría X asume que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persiguen las organizaciones.”<sup>30</sup>*

**Posición Tradicional.** Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la Teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la Teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

---

<sup>30</sup> Palomo Vadillo, María Teresa. *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. ESIC Editorial. 2007. p. 77.

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La Teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Farol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la Teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la Teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según McGregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. en este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la Teoría X.

Sus principales principios son:

1. Una persona promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará en lo posible.
2. Los seres humanos tienen que ser obligados, controlados, y a veces amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización.
3. Que el ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.

*“La Teoría Y (Integración de los objetivos) hace hincapié en el interés intrínseco que, por termino medio, tienen las personan en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa.”<sup>31</sup>*

**Posición Optimista.** En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no sólo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad,

---

<sup>31</sup> Palomo Vadillo María Teresa. *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. 4ª edición. ESIC editorial. 2007. p. 77.

la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.

- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente –y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre sólo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí misma, tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La Teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la Teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la Teoría Y es una ad-

ministración por objetivos que realiza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

Sus principales principios son:

- 1.- Que el esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego, en el reposo.
- 2.- El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.
- 3.- El individuo medio, en condiciones deseadas, no sólo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.
- 4.- No son pocas y están bastante extendidas en las personas cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.
- 5.- Los seres humanos ejercerán auto-dirección y auto-control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.

## **DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X y Y.**

### **Teoría X**

1. Las personas son perezosas e indolentes.
2. Las personas rehúyen al trabajo.
3. Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.
4. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.
5. Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.

### **Teoría Y**

1. Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
2. El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
3. Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
4. Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.
5. Las personas son creativas y competentes.

## Teoría Z

Después de la década de 1970 y la crisis energética del petróleo, en la industria estadounidense entraron en decadencia los niveles de productividad, mientras en las empresas japonesas sus indicadores iban en alza.

Para ese entonces William Ouchi se preocupó por conocer la causa del fenómeno japonés, de lo cual indujo que en el estilo gerencial estaba la diferencia entre ambas culturas. Publicando su estudio bajo el título de: *Theory how American Business can meet the Japanese Challenge*, conocida como Teoría Z, debido al rasgo característico de las empresas norteamericanas que se asemejaban en el estilo gerencial al japonés.

Muchas han sido las teorías desarrolladas en cuanto al crecimiento organizacional, las cuales fueron puestas en práctica en su oportunidad, unas sobrevivieron y se mantienen, otras fueron decayendo hasta convertirse en meras tesis que una vez funcionaron pero que no soportaron los embates del crecimiento globalizado. Algunas prácticas se basaron en el crecimiento de las organizaciones en base al capital invertido, sin tomar en cuenta el recurso humano, otras como la Teoría Z, abrazaron el recurso humano como parte fundamental en el crecimiento de las empresas sea cual fuere su función.

La "Teoría Z" también llamada "*método japonés*", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al constatar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A".

Básicamente, Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La Teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez, entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la Teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

## **1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA Z**

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- Confianza.
- Atención a las relaciones humanas.
- Relaciones sociales estrechas.

La confianza es la piedra angular de la cultura Z

## **2. CÓMO DESARROLLAR LA CULTURA DE LA EMPRESA Z**

Ouchi identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

- 1.- Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
- 2.- Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
- 3.- Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- 4.- Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
- 5.- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- 6.- Reevaluar el progreso hasta este punto.
- 7.- Participar al sindicato en el proceso.
- 8.- Estabilizar el número y categorías de empleados.
- 9.- Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
- 10.- Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
- 11.- Implementación final hasta este punto.
- 12.- Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.

- 13.- Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de éstos.

### 3. METAS COMUNES.

Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo.

Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto, cada quien juzgará.

Esta teoría se basa en la cultura de la región en donde se encuentra la empresa y en la organización de la misma, es decir, que toma la productividad como una cuestión de organización social.

La comunicación es una de las facilidades de las actividades administrativas.

Las preguntas más comunes de la comunicación son:

1. Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales de los subordinados.
2. Obtener mayor declinación a los objetivos organizacionales.

Tomaremos en cuenta los tipos de comunicación que pueden existir en los campos de trabajo:

1. **Informal:** Parte simplemente.
2. **Formal:** Parte simplemente resúmenes.

3. **Ascendente:** Parte del nivel más bajo hasta el nivel más alto.
4. **Descendente:** Va desde el nivel más alto hasta el más bajo.
5. **Verbal:** Se da a través de personas.

#### 4. CARACTERÍSTICAS.

- Hacer lo que se debe hacer en todas las empresas.
- Empieza con educación y termina con educación.
- Se tiene que ofrecer continua para todos desde el presidente hasta los obreros.
- Aprovechar lo mejor de cada persona.
- Cuando se aplica esto la falsedad desaparece de la empresa.

#### 5. VENTAJAS.

- Que las compañías estén a prueba de reacciones con verdaderas capacidades tecnológicas y de ventas.
- Para asegurar utilidades destinadas al beneficio de nuestros empleados y para asegurar la calidad, cantidad y costos a fin de ganar la confianza de nuestros clientes.
- Para incorporar la calidad dentro de productos que satisfagan siempre a nuestros clientes.
- Para establecer una empresa cuya salud y carácter corporativos permitan un crecimiento sostenido, combinando las energías creativas de todos los empleados con la meta de alcanzar la mejor calidad del mundo
- Para crear un lugar de trabajo agradable y mostrar respeto por la humanidad.

#### 6. LECCIONES BÁSICAS DE LA TEORÍA Z.

- Confianza en la gente.

- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas.
- Relaciones sociales estrechas.

## **7. GUÍAS DE ACCIÓN QUE DEBEN SEGUIR LAS ORGANIZACIONES PARA SU DESARROLLO**

- Todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que desempeña.
- Analizar la filosofía de su compañía.
- Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía.
- Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
- Los directivos deben evaluar su rendimiento y los resultados del sistema.
- Involucrar a los trabajadores y a los representantes de éstos.
- Hacer que el empleo sea más estable.
- Tomar decisiones respecto a promociones, transferencias y despidos empleando un proceso lento de evaluación y promoción (enfoque a largo plazo).
- Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización
- Prepararse para aplicar la teoría en el nivel inferior de jefatura
- Buscar los lugares precisos donde poner en práctica la participación
- Permitir el desarrollo de relaciones integralistas.

## **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

La teoría neoclásica fue desplazando progresivamente la atención antes puesta en las llamadas “*actividades-medio*”, hacia los objetivos o finalidades de la organización; los enfoques que se basaban en el “*proceso*” y los “*medios*” fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines), por lo que la preocu-

pación acerca de “cómo” administrar pasó a ser la preocupación de “por qué o para qué” administrar.

La Administración Por Objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Este tipo de administración apareció recientemente en 1954 con Peter F. Drucker, que se considera el creador de la APO, quien publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. El empresario en esa época estaba medio consciente de las pérdidas de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “*administración por presión*”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados.

Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación, descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la

organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

## **1. Definición y características de la administración por objetivos.**

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa.

La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio.

*La “Administración por objetivos es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas”.*

La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

## **2. Principales críticas que se aplican a la administración por objetivos.**

La evaluación de los subordinados es difícil porque puede generar tensión y resentimiento además que no todos los objetivos son: cuantificables y medibles. Por ejemplo:

- Estilo y apoyo de los gerentes: si los gerentes de alta dirección son autoritarios y la toma de decisiones está centralizada, habrá que reeducarlos antes de implantar la APO.
- Adaptación y cambio: la APO requiere cambios en la estructura de la empresa, patrones de autoridad y procedimientos de control, los gerentes deben apoyar fielmente estos cambios.
- Destrezas interpersonales: el proceso de establecimiento de metas y el proceso de evaluación en que intervienen gerentes y subordinados requieren un alto grado de habilidad en las relaciones interpersonales.
- Descripciones de trabajo: las descripciones deben ser evaluadas y revisadas conforme cambian las condiciones en la empresa. Durante las etapas de realización de la APO, pueden cambiar los deberes y obligaciones en todos los niveles.
- Establecimiento y coordinación de objetivos: establecer objetivos interesantes y realistas a la vez suele ser la causa de confusión para los gerentes. A veces puede ser difícil coordinar los objetivos globales de la organización con las necesidades y objetivos personales de los individuos.
- Control de los métodos para alcanzar los objetivos: los gerentes pueden frustrarse si el logro de sus objetivos depende del éxito de los miembros de

la empresa y éstos no tienen lo necesario para lograrlo. Por ello deben establecerse metas en grupo y que sean flexibles.

- Conflicto entre creatividad y APO: si los gerentes no ensayan cosas nuevas, ni corren riesgos porque prefieren enfocarse a objetivos específicos, perderán oportunidades.

Aunque la aplicación de la dirección por objetivos plantea algunas dificultades en diversos puestos, especialmente por la dificultad de cuantificación de los objetivos, en principio es aplicable a todos los niveles de la organización.

### **3. Fundamentos de la administración por objetivos.**

Ventajas de la Administración por objetivos

- Permite a los individuos saber que se coopera con ellos.
- Ayuda a la planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.
- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados.
- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización.
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.

*La “administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección”.<sup>32</sup>*

*Un “objetivo es un enunciado escrito sobre resultados por alcanzar en un periodo determinado. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto*

---

<sup>32</sup> Reyes Ponce Agustín. *Administración*. 10ª edición. Editorial Limusa.1985.

*de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados”.*<sup>33</sup>

#### **4. Aplicaciones de la administración por objetivos**

Aunque la aplicación de la dirección por objetivos plantea algunas dificultades en diversos puestos, especialmente por la dificultad de cuantificación de los objetivos, en principio es aplicable a todos los niveles de la organización.

En muchas empresas multinacionales se utiliza para dirigir a las empresas filiales situadas en diversos países.

Su aplicación de bajo nivel organizativo más clásica es la que se efectúa con la fuerza de ventas. El vendedor de cada territorio, junto con el jefe de fuerza de ventas, fija su objetivo para el próximo período y, se sigue, también, el proceso habitual.

La práctica ha demostrado que la dirección por objetivos, si se aplica correctamente y con una buena dosis de planificación, puede ser muy útil.

Está comprobada la conveniencia de que la información sobre el grado de consecución de los objetivos sea entregada por el subordinado por escrito, pero puede caerse en la tentación de crear complejos formularios de información que generen un trabajo administrativo innecesario. Además, algunos directivos tienen dificultades para comunicarse individualmente con sus empleados y para formular, con ellos, objetivos a corto plazo.

Algo muy importante en la APO, es que los objetivos han de resultar del acuerdo entre las partes. Si son impuestos, desaparece la motivación y puede ser sustituida por la frustración y otra serie de actitudes negativas.

#### **5. Estrategias de implementación de la administración por objetivos.**

---

<sup>33</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter. *Administración*. 8ª Edición. Editorial Person. 2005.

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la sustitución de ciertos objetivos por otros diferentes. Algunos objetivos pueden dificultar el alcance de otros, mientras algunos otros pueden facilitarlo, provocando el efecto sinérgico. Para que la jerarquía de objetivos pueda ser eficientemente alcanzada, se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

- a) Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa, aunque todos los que están incluidos en la jerarquía deben ser compatibles;
- b) Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general;
- c) Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, así como la relativa eficiencia y costo de cada una de ellas;
- d) Deben comunicarse a todos los interesados para que cada cual comprenda las metas de la respectiva unidad y sus relaciones con los objetivos fundamentales de la empresa; deben ser periódicamente reexaminados y reformulados.

## **6. Métodos de funcionamiento de la administración por objetivos.**

La Administración por objetivos presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior. Tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. En la mayor parte de los casos, el superior hace el trabajo preliminar, mientras que en otros, los consultores externos hacen casi todo. La participación del ejecu-

tivo puede ir desde su simple presencia durante las reuniones hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición. Está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades. Los sistemas de la APO definen objetivos cuantificables y con tiempos predeterminados. Algunos definen objetivos subjetivos para los cargos de staff. La mayoría de los sistemas acepta de cuatro a diez objetivos para cada posición específica.

3. Interrelación de los objetivos de los departamentos. Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos. Ese encadenamiento es casi automático, e involucra objetivos comerciales con objetivos de producción.

4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control. A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. Dichos planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. A continuación, los planes tácticos se descomponen y detallan mejor en planes operacionales. En todos esos planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. Si un objetivo no puede ser controlado, al alcanzarlo no se podrá evaluarlo. La medida y el control son los dos factores que causan mayores dificultades en la implantación de la APO.

5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes. Casi todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado. Generalmente existe un ciclo típico de la APO que contiene las siguientes etapas:

- A partir de los objetivos globales de la empresa y de la planeación estratégica se establecen los objetivos por departamento para el primer año, en una reunión entre el ejecutivo y su superior;
- El ejecutivo elabora su plan táctico que le permita alcanzar los objetivos fijados por departamento;
- El ejecutivo elabora conjuntamente con sus subordinados los planes operacionales necesarios para la implementación del plan táctico del departamento;
- Los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos fijados;
- En función de los resultados obtenidos, se procede a revisar y a reajustar los planes o a modificar los objetivos establecidos;
- En el ciclo siguiente, se establecen los objetivos por departamento para el segundo año, en una reunión entre el ejecutivo y su superior, tomando como base los resultados del primer año;
- Se repite la secuencia del ciclo indicado anteriormente.

6. Participación activa de la dirección. La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. En algunos casos, el superior establece los objetivos, los “vende”, los mide, y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas. La implantación de la APO requiere del fuerte apoyo de un staff previamente entrenado y preparado. El enfoque del tipo “*hágalo usted mismo*” no es aconsejable en la APO, pues ésta exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff.

Cada área de actividad de la empresa presenta una tendencia muy fuerte a maximizar sus objetivos y resultados, de tal manera que el esfuerzo de un área generalmente anula el de otra, estableciendo en la empresa un esfuerzo de sub-

objetivación. Ansoff destaca que el esfuerzo ideal sería no simplemente la suma de esfuerzos, sino su multiplicación: el sinergismo. El sinergismo es el efecto multiplicador que se produce al combinar los recursos, ya que los recursos utilizados conjuntamente producen un efecto mayor que cuando se los suma, simplemente. De allí, la necesidad de un sistema de resultados globales previamente definidos por divisiones, por departamentos, etc., donde los objetivos convergen en una misma dirección. Toda empresa es, en el fondo, un conjunto de conflictos que coexisten en una situación de equilibrio inestable.

Las características estructurales son:

- Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo. Los de largo plazo son establecidos por los dirigentes de mayor rango;
- Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades;
- Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

Las características comportamentales son:

- Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas, es decir, éstos preparan sus propias metas y se hacen responsables por ellas;
- Se hace énfasis en el auto análisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas;
- Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la auto corrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

## **7. Limitaciones y Alcances.**

En una etapa posterior a la definición de objetivos, es necesario definir una “*red de objetivos*” en la que se pueda apreciar la interrelación que existe entre las diversas áreas de la empresa y los objetivos, los cuales al lograrse benefician a otra área y así sucesivamente.

No se puede ignorar como sostiene Paul Meli, que se deben establecer ciertas reglas básicas para formular los objetivos tal como establecerlos en función de los resultados que puedan ser modificados si es necesario, redactarlos en términos imperativos, y en modo infinitivo (hacer, diseñar, etc.), y términos positivos y de manera concisa y breve.

## **CAPÍTULO 6.**

### **CLIMA LABORAL**

**Clima:** Tiene una raíz griega que significa "*pendiente*" o "*inclinación*", también deriva del latín "*ambiente*" que significa conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancia que rodean a una persona.

**Laboral:** Hace referencia al trabajo en su aspecto económico, jurídico y social.

Es decir que el clima laboral es "*conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a la persona en su trabajo*" <sup>34</sup>

## DEFINICIONES HISTÓRICAS DEL CLIMA LABORAL SEGÚN AUTORES.

**En 1960 Gellerman** a quien se le atribuye la introducción por primera vez en psicología industrial/organizacional, llegó a la conclusión de que clima era el "*carácter*" de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
- Es indispensable entregar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellos.

**En 1964 Forehand y Von Gilmer:** Ofrecen una definición de clima como un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

---

<sup>34</sup> Velázquez R. *Clima Organizacional a nivel universitario*. Editorial Pretince Hall. México. 2003.

**En el año 1966 Talcott Parsons** sostenía que las organizaciones eran un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad.

**Según Taguiri (1968)** ofrece varios sinónimos como: atmósfera, condiciones, cultura y ecología.

Define clima como la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

**(1973) Guión** sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y los de las personas que lo perciben.

**En 1974 James y Jones** sugirió que se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

**Según James y Sell (1981):** La representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.

**(1984) Bertalanffy:** Ve a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente.

En pocas palabras, el tema de clima organizacional surge cuando se siente dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

**En 1990 Brown y Moberg** manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

**Dessler (1993):** Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos, tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

**Cabrera en 1996:** Define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

**(1999) Robbins:** Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

**Según Galvez (2000):** El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

**Según Sonia Palma (2004):** El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Como podemos observar, muchos de los autores usan adjetivos como percepción, opinión, características, propiedades e impresiones, entre otros. También podríamos añadir que el clima laboral es la "*personalidad*" de ésta, porque se conforma a partir de una configuración de características de la misma.

## VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

**Ambiente físico:** Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.

**Estructurales:** Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.

**Ambiente Social:** Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.

**Personales:** Como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

**Propias del comportamiento organizacional:** Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

## TEORÍAS SOBRE EL CLIMA LABORAL.

Entre las más importantes tenemos:

### 1. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor.

En la publicación que hiciera el autor sobre "*Lado Humano de la Empresa*", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "*Teoría X*" y "*Teoría Y*".

### 2. Teoría X.

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligada a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

### 3. Teoría Y.

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.
- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

### 4. Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965).

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- **Variables Causales.** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- **Variables Intermedias.** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- **Variables Finales.** Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orien-

tadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como: productividad, ganancia y pérdida.

## **5. Teoría de los Factores de Herzberg.**

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow. Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

## **TIPOS DE CLIMA LABORAL.**

### **1. Autoritario. Sistema I.**

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

### **2. Autoritario paternalista. Sistema II.**

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la

cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

### **3. Consultivo. Sistema III.**

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

### **4. Participativo. Sistema IV.**

Se obtiene participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Según **Rousseau** (1988) citado por Adrián Furnnan explican 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones.

### **5. Clima Psicológico.**

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

## **6. Clima Agregado.**

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real, los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

## **7. Clima Colectivos.**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

## **8. Clima Laboral.**

Es aquel que puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización está distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

## **ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL.**

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

También **Moss** (1989) describe que el Clima Laboral está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

## **PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA LABORAL.**

**Brunet** (1999). Todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

- **Agentes Internos:** Debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación entre las necesidades empleadas y los requerimientos del negocio expresado por la empresa y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.
- **Agentes Externos:** Debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras –familia, amigos, etc.–, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece *feedback* del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar

## **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Éste juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de ésta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Podemos resaltar estas principales características:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- Tiene cierta permanencia.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral

## **DIMENSIONES DEL CLIMA.**

Dentro de las características encontramos 9 dimensiones, las cuales nos ayudan a determinar el clima existente en una determinada empresa y la vez se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

- Estructura. Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad (*empowerment*). Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa. Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos.
- Desafío. Es cuando la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa.

- Relaciones. Es el ambiente social dentro de la empresa, las relaciones tanto con los jefes como con los subordinados.
- Cooperación. Es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares. Son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño.
- Conflictos. Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a éstas.
- Identidad. Es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que ésta es la mas importante de las dimensiones.

Dimensiones según autores:

1. **Likert.** Mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son:
  - Estilo de autoridad.
  - Esquemas motivacionales.
  - Comunicaciones.
  - Procesos de influencia.
  - Proceso de toma de decisiones.
  - Proceso de planificación.
  - Procesos de control.
  - Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.
2. **Litina y Astringir.** Miden la percepción de los empleados en 6 dimensiones:
  - Estructura.
  - Remuneraciones.

- Responsabilidad.
  - Riesgos y toma de decisiones.
  - Apoyo.
  - Conflicto.
3. **Schneider y Bartlett.** Formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de compañías de seguros en función a 6 dimensiones:
- El apoyo patronal.
  - La estructura.
  - La implicación con los nuevos empleados.
  - Los conflictos inteligencias.
  - La autonomía de los empleados.
  - El grado de satisfacción general.
4. **Pritchard y Karasick.** Proponen 11 dimensiones:
- Autonomía.
  - Conflicto y cooperación.
  - Relaciones sociales.
  - Estructura.
  - Remuneración.
  - Rendimiento.
  - Motivación.
  - Estatus.
  - Flexibilidad e innovación.
  - Centralización de la toma de decisiones.
  - Apoyo.

5. **Halpin y Crofts.** Elaboraron un cuestionario compuesto por 8 dimensiones, adaptado especialmente al dominio escolar:

- Desempeño.
- Obstáculos.
- Intimidad.
- Espíritu.
- Actitud distante.
- Importancia de la producción.
- Confianza.
- Consideración.

6. **Crane.** Recientemente elaboró un cuestionario en función de 5 dimensiones:

- Autonomía.
- Estructura.
- Consideración.
- Cohesión.
- Misión e implicación.

7. **Moos e Insel.** Quienes miden el clima en función de 10 dimensiones:

- Implicación.
- Cohesión.
- Apoyo.
- Autonomía.
- Tarea.
- Presión.
- Claridad.
- Control.

- Innovación.
- Confort.

8. **Browsers y Taylor.** Miden las características en función de 5 dimensiones:

- Apertura a cambios tecnológicos.
- Recursos humanos.
- Comunicación.
- Motivación.
- Toma de decisiones.

Poco importa el cuestionario que el especialista utilice para evaluar el clima de su organización, primordialmente deberá asegurarse de que su instrumento de medición cubra por lo menos estas cuatro dimensiones:

- Autonomía individual.
- Grado de estructura que impone el puesto.
- Tipo de recompensa.
- Consideración, agradecimiento y apoyo.

## **FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

- a) **Desvinculación.** Lograr un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "*no está vinculado*" con la tarea que realiza se comprometa.
- b) **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- c) **Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- d) **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Ésta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- e) **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "*emocional*" entre el jefe y sus colaboradores.
- f) **Énfasis** en la producción. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- g) **Empuje.** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "*hacer mover a la organización*", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- h) **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- i) **Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- j) **Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- k) **Recompensa.** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- l) **Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

- m) **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- n) **Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- o) **Normas.** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- p) **Conflicto.** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- q) **Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- r) **Conflicto e inconsecuencia.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- s) **Formalización.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- t) **Adecuación de la planeación.** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- u) **Selección basada en capacidad y desempeño.** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos.
- v) **Tolerancia a los errores.** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

## **INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA.**

El instrumento privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico.

### **1. La entrevista.**

Consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir determinadamente sobre los resultados.

El éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente, esta capacidad puede ser desarrollada si presta atención a los factores: motivación, interés, respeto, empatía, naturalidad y comprobación de lo escuchado.

Uno de los problemas de mayor importancia es el tiempo que ocupa, ya que una entrevista toma aproximadamente 2 horas.

### **2. La entrevista grupal.**

Consiste en exponer un grupo de cinco o seis personas seleccionadas por ser representativas de algún segmento de la organización. En la entrevista grupal las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados en grupo. El entrevistador tiene la misión de dirigir la entrevista, procurar que los integrantes del grupo sientan que todos sus aportes serán de utilidad, generar clima de aceptación, dar oportunidad a todos de expresar sus opiniones, evitar alusiones personales descalificadoras.

### **3. El cuestionario.**

Consiste en un conjunto de de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas.

Antes de aplicarlo, es necesario tener algún grado de conocimiento de la organización para optar por el más adecuado, ya que existen una gran cantidad de éstos.

Se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico y el lenguaje de la organización.

Puede estar dado en preguntas abiertas, las cuales son cuando el encuestado es el que elabora la respuesta. La ventaja es que responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador. La desventaja radica en la dificultad para el trabajo y análisis posterior de los resultados, así como también el tiempo que se ocupa en la lectura.

Por otro lado las preguntas cerradas, son aquellas donde debe seleccionarse una respuesta entre las alternativas previamente definidas. La ventaja es que facilita el trabajo de codificación y recuento, mientras que la desventaja es que aporta información que está predeterminada.

Las alternativas pueden ir planteadas de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, así como también entre casi siempre y casi nunca. Otros cuestionarios van del adecuado inadecuado de las dimensiones. Existen además cuestionarios específicos, elaborados para medir el clima de organizaciones particulares.

#### **4. El grupo de discusión.**

Es semejante a la entrevista grupal, pero en él se intenta proponer ciertas temáticas a la discusión en grupo, en lugar de plantear preguntas sobre las que se necesitan respuestas.

A través de la discusión grupal puede lograrse descubrir el grado de emotividad que tiene el conflicto, la posibilidad de llevarlo a un plano racional y de regularlo, así como las vías de solución.

## **5, El seminario de diagnóstico.**

Esta técnica consiste en la realización de un seminario de larga duración (uno o dos días), común número elevado de participantes (treinta a cuarenta), escogidos por sectores de la organización.

Permiten que los miembros de la organización se reúnan en un ambiente informal para analizar los problemas que a todos afectan.

Igualmente hay que mencionar que es posible tener cierta evaluación del clima examinando los resultados obtenidos por una organización. Así, cuanto más altas sean las tasas de rotación y la tasa de ausentismo de una empresa, más se podrá plantear la hipótesis de que el clima es nefasto. Sin embargo, la deducción basada sobre esta sola medida conduce a conclusiones erróneas sobre todo porque no corresponden a la naturaleza perceptiva del clima.

## **RESULTADOS DE UN DIAGNÓSTICO DE CLIMA.**

### **1. Retroalimentación.**

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional, datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

### **2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.**

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que *"éste es el nuevo juego de pelota"*, o de que *"ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas"*, es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio-técnicos.

### **3. Incremento en la interacción y la comunicación.**

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una *"visión de túnel"* o de *"autismo"*, según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

#### **4. Confrontación.**

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

#### **5. Educación.**

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar lo siguiente:

- El conocimiento y los conceptos.
- Las creencias y actitudes anticuadas.
- Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

#### **6. Participación.**

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve

el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

## **7. Responsabilidad creciente.**

Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

## **8. Energía y optimismo creciente.**

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, *"reunir a todo el sistema en la habitación"*, los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Éstas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

## **CAPÍTULO 7.**

### **COMPETENCIA**

Aunque cercano a otros términos manejados por la psicología, el concepto de competencia aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard.<sup>35</sup>

Como consecuencia de los trabajos de Bloom, surgió, en la misma década, un movimiento llamado "*Enseñanza basada en competencias*", que se fundaba en cinco principios: Todo aprendizaje es individual; el individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por las metas a lograr; el proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él; el conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje y es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de las tareas de aprendizaje.<sup>36</sup>

El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta con fuerza en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo: una situación en la que los sistemas de educación-formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos. La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.

Considerando que estos problemas se presentan también y probablemente con mayor persistencia y gravedad en los países en desarrollo, con el agravante de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo, "*la aplicación de un sistema de competencia laboral en esos países surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la formación y educación en una dirección que*

---

<sup>35</sup> Bolívar, C. *Más allá de la formación: El desarrollo de competencias*. Versión digital en PDF. 2002.

<sup>36</sup> Vossio, R. *Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas*. Boletín CINTERFOR no. 152. 2002. <http://www.cinterfor.org.uy/public>

*logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general."*<sup>37</sup>

*"La educación básica tiene un papel esencial e indelegable en la preparación para el trabajo".*<sup>38</sup> Este planteamiento de Mertens es esencial en las instituciones de formación profesional.

Las concepciones de formación, clásicas, tradicionales, la analizan como la transmisión organizada y sistemática de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al trabajador una superación de sus calificaciones personales.<sup>39</sup>

La aplicación de la formación por competencias comienza en 1973 y se instrumenta en una escuela de Enfermería de nivel medio en Milwaukee, Estados Unidos. En 1984 se aplica en un colegio de enseñanza general de Canadá y se instrumenta en Escocia, Gran Bretaña. (Nivel obrero). En 1986 comenzó en nivel medio profesional en Quebec, Canadá. En 1988 se aplica en el nivel de técnico medio en Escocia, Reino Unido. En 1993 se aplica de forma general en la formación básica y preuniversitaria de Québec, Canadá. En la actualidad la educación basada en competencias se aplica en numerosos países, entre ellos están: México, Argentina, Canadá, Francia, Alemania, Australia, Gran Bretaña, Brasil, Chile y otros de América Latina.

---

<sup>37</sup> Vossio, R. *Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas*. Boletín CINTERFOR no. 152. 2002. <http://www.cinterfor.org.uy/public>

<sup>38</sup> Vossio, R. *Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas*. Boletín CINTERFOR no. 152. 2002. <http://www.cinterfor.org.uy/public>

<sup>39</sup> Vossio, R. *Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas*. Boletín CINTERFOR no. 152. 2002. <http://www.cinterfor.org.uy/public>

## **CAPÍTULO 8.**

### **COMPETENCIA LABORAL**

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “*holístico*”, incluye a los dos anteriores.

## DEFINICIONES DE COMPETENCIA LABORAL.

Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.<sup>40</sup>

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.<sup>41</sup>

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.<sup>42</sup>

Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo

<sup>40</sup> Agudelo, Santiago, *Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.

<sup>41</sup> Bunk, G. P., *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*, Revista CEDEFOP N° 1, 1994.

<sup>42</sup> Ducci, María Angélica, *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*, en: *Formación basada en competencia laboral*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.<sup>43</sup>

Una compleja, estructura, de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Éste ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.<sup>44</sup>

Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.<sup>45</sup>

De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.<sup>46</sup>

*"Aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son*

---

<sup>43</sup> Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia, *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo*, en: *Cuestiones actuales de la formación*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

<sup>44</sup> Gonzci, Andrew; Athanasou, James, *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia*, en: *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*, México, Limusa, 1996.

<sup>45</sup> Le Boterf, Guy, *La ingeniería de las competencias*, París, D'organisation, 1998.

<sup>46</sup> Miranda, Martín. *Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional en: Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La Reforma del Sistema Escolar de Chile*, Santiago de Chile, Universitaria, 2003 (Cristian Cox, editor).

*más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica.”<sup>47</sup>*

Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.<sup>48</sup>

La anterior es una buena muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias. Este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior; originado en las investigaciones de David MacClelland.

*"Entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional".<sup>49</sup>*

## **INICIO DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIA LABORAL.**

Para facilitar la respuesta se traen varios casos nacionales explicando las características y objetivos buscados en la estructuración de sus sistemas de formación al incorporar el enfoque de competencia laboral. En las experiencias relatadas se hace referencia al surgimiento de los sistemas de normalización, de formación o de certificación de competencia laboral y no al sustento teórico del enfoque de competencias.

*El Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional de España*, establecido mediante la Ley orgánica 5/2002 es resultado de una trayectoria de trabajo en el ámbito de la formación que se inicia con la firma del acuerdo económico y social entre el gobierno, trabajadores y empleadores, en 1984. Posteriormente, España

---

<sup>47</sup> Muñoz de Priego Alvear, Julián, *Implantación de un sistema de selección por competencias*, Training and Development, Nº 10, Madrid, 1998.

<sup>48</sup> Kochansky, Jim, *El sistema de competencias*, en: *Training and Development digest*, Madrid, 1998.

<sup>49</sup> Zarifian, Philippe, *El modelo de competencia y los sistemas productivos*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2001.

ha tenido dos grandes programas nacionales de formación profesional, el primero en 1993 y el segundo en 1998; a partir de cuya experiencia se fue concretando la necesidad de crear un Sistema Nacional de Cualificaciones. Los programas nacionales de formación, en especial el segundo, apuntaron hacia el incremento de la calidad de la formación, la mejora de las cualificaciones de la población activa, la transparencia del mercado de trabajo y un mejor ajuste estructural entre la oferta y demanda laborales. Un factor distintivo de los programas radica en la amplia participación de empleadores y trabajadores en su elaboración.

Esta última labor reviste especial importancia debido a la necesidad de establecer nexos de coordinación entre las tres grandes modalidades de formación que existen en España, a saber:

- La formación profesional reglada, propia del ciclo educativo y que alcanza el nivel máximo de técnico de grado medio o técnico superior para una profesión en particular.
- La formación profesional ocupacional, focalizada en trabajadores desempleados, con el fin de desarrollar las cualificaciones necesarias para su re-inserción laboral.
- La formación continua, dirigida a los trabajadores empleados con el fin de actualizarlos y/o recalificarlos.

Con el propósito fundamental de promover y desarrollar las propuestas de integración de las ofertas de formación profesional, así como la evaluación y acreditación de las correspondientes competencias profesionales, fue creado en 1986 el Sistema Nacional de Cualificaciones; posteriormente ha sido modificado con leyes de 1997 y 2000. Como parte del Sistema, el Consejo Nacional de Formación Profesional es el órgano que, con la participación de los agentes sociales, brinda asesoramiento al gobierno en materia de formación profesional.

El Sistema se ha orientado a favorecer principios como el desarrollo personal y la libre elección de una profesión, el acceso igualitario a la formación, la participación

tripartita (empleadores, trabajadores y gobierno) y la promoción del desarrollo económico.

En 1999 fue creado el Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL) como órgano técnico de apoyo al Consejo General de la Formación Profesional y con la responsabilidad de definir y mantener actualizado el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales y el correspondiente Catálogo Modular de Formación Profesional.<sup>50</sup>

Entre las principales funciones del INCUAL se cuentan:

- Definir, elaborar y mantener actualizado el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales y la formación asociada a las mismas, organizada en su Catálogo Modular de Formación.
- Establecer un marco de referencia de la programación general de todos los subsistemas.
- Desarrollar actividades técnicas de apoyo a la formación profesional.
- Gestionar un Observatorio Profesional que actúe en red, con otros observatorios sectoriales.

Un instrumento central del Sistema es el Catálogo Nacional de Cualificaciones que se convierte en el referente común para quienes elaboran programas de formación. El modelo de cualificación profesional del Sistema que INCUAL ha propuesto tiene, entre otras, las siguientes características:<sup>51</sup>

- Son agregados de competencias apropiadas para la producción y el empleo.
- Su contenido reflejará las necesidades reales de los sistemas de producción de bienes y servicios.

---

<sup>50</sup> [INCUAL](#), Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional, 2003.

<sup>51</sup> [INCUAL](#), Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional, 2003.

- Determinarán aquellas capacidades y conocimientos que favorezcan la adaptación del trabajador.
- Su estructura interna será modular.
- Tendrán asociado un nivel de cualificación.
- Contendrán elementos para evaluar la competencia de las personas sin importar la forma como fueron adquiridas así como criterios de evaluación que aseguren la validez, fiabilidad y rigor técnico de dicha evaluación.
- En su elaboración intervendrán expertos de los sectores así como los agentes sociales.

*El programa de Educación y Capacitación Permanente “Chile Califica”* se está realizando desde fines de 2002. Su objetivo fundamental es establecer las bases de un sistema de aprendizaje y capacitación permanente, con la participación del sector privado (empleadores y trabajadores). El programa tiene cuatro componentes: a) la generación de nuevas oportunidades de educación y capacitación permanentes; b) mejoramiento de la calidad e incremento de la cobertura de la educación técnico-profesional; c) establecimiento de instrumentos de apoyo a la provisión de servicios de formación y capacitación permanentes; y d) un componente de fortalecimiento institucional.<sup>52</sup>

En el desarrollo del sistema, un componente clave es la articulación de los diferentes niveles educativos, no solamente para facilitar la movilidad ascendente y el ingreso y reingreso de los participantes, sino también para que la capacitación dé una respuesta pertinente a las necesidades de formación del sector empresarial.<sup>53</sup>

Justamente el componente c) incluye el desarrollo de un marco nacional de competencias a cuyos efectos el programa trabaja en la identificación de estándares, elaboración y ejecución de programas de formación, evaluación y certificación de competencias laborales en nueve sectores en los que se trabaja a nivel de aplicacio-

<sup>52</sup> World Bank, *Lifelong learning and training Project*, Chile, 2002.

<sup>53</sup> OCDE, *Revisión de políticas nacionales de educación*, Chile, 2004.

nes piloto en áreas como gastronomía, gas y electricidad, minería, hotelería, turismo receptivo, informática, frutícola, metal-mecánica y vitivinícola.

Este componente aprovecha los resultados obtenidos con un proyecto orientado al desarrollo del enfoque de competencias que fue desarrollado con fondos del BID y terminó hacia el año 2000. Tal proyecto logró la identificación de competencias y la aplicación de metodologías de evaluación y certificación en sectores como la minería y la gastronomía. Sus resultados están siendo aprovechados por el programa Chile Califica.

La visión de la situación prevista al finalizar el proyecto en el año 2008 describe el panorama educativo chileno con una educación media técnica articulada con la educación de nivel superior en cuanto a las competencias que se adquieren y reconocen en uno y otro nivel; del mismo modo estarán probados y funcionando los mecanismos de identificación de competencias, así como desarrolladas las capacidades en los organismos ejecutores de formación para elaborar e impartir programas de formación por competencias de alta pertinencia con las necesidades de los sectores atendidos. Existirán procesos de reconocimiento de las competencias adquiridas fuera de los establecimientos educativos, los que permitirán proseguir estudios a quienes se evalúen y certifiquen. El programa también habrá resultado en una elevación del nivel de escolaridad de los adultos que aún no terminan su educación básica obligatoria (ocho años actualmente) y/o su educación media; incluso existirán posibilidades de nivelar la educación básica o media simultáneamente con la adquisición de competencias laborales.

Los impactos en la productividad se sentirán a partir de la disposición de trabajadores mejor preparados y con las competencias requeridas, quienes a su vez apreciarán los beneficios del proyecto en términos de una mejor ubicación laboral, la definición de sus trayectorias de desarrollo y una evolución favorable en sus ingresos.

Al considerar esos impactos, se hace necesario revisar las razones que motivaron la realización de este proyecto, las cuales pueden resumirse en:

- El sistema educativo puede no estar contribuyendo al desarrollo de las habilidades y capacidades requeridas ante los desafíos impuestos por tendencias como la globalización, el cambio tecnológico y la organización del trabajo. Luego de la aplicación de la Encuesta Internacional de Alfabetización de Adultos<sup>54</sup> en el año 2000, se hizo evidente la presencia de una brecha significativa; es así que cerca de un tercio de los adultos con educación media completa lograron un desempeño de nivel 1 en la encuesta para el área cuantitativa.<sup>55</sup>
- Las estimaciones realizadas a partir de la Encuesta Internacional de Alfabetización de Adultos arrojan una mayor probabilidad de desempleo a menores niveles de competencia.
- La necesidad de reducir el déficit social que padecen 4.5 millones de adultos quienes han terminado menos de ocho años de educación y al menos otros 2 millones quienes no han concluido los doce años de educación media.
- Los diferentes grados de calidad y pertinencia entre los organismos ejecutores de capacitación. Esto ha originado que se incluyan mecanismos de apoyo para la elaboración de programas de formación y para la gestión de calidad, entre otros.
- La inexistencia de mecanismos que permitan reconocer y valorar las competencias adquiridas por los trabajadores a lo largo de su experiencia lo que impide que el mercado de trabajo maneje señales de transparencia diferentes a las credenciales académicas y facilita la generación de distorsiones que pueden dificultar el acceso al empleo y la igualdad de oportunidades.

## RELACIÓN ENTRE COMPETENCIA LABORAL Y COMPETITIVIDAD

---

<sup>54</sup> Dicha encuesta, desarrollada por la OCDE, se aplicó en Chile en 1998.

<sup>55</sup> El nivel 1 es el menor y comprende apenas la alfabetización funcional: en el caso de escritura este nivel describe que la persona conoce el alfabeto y sabe leer pero no alcanza a procesar las más básicas instrucciones de un texto escrito.

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global. En particular Mertens asoció las competencias con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.<sup>56</sup>

Para este autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; para Mertens el problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

Las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. De este modo se construyeron redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos, como: el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano; la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de compe-

---

<sup>56</sup> Mertens, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997. Disponible en [www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/) Publicaciones.

titividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Actualmente se acepta de forma generalizada la relación entre una fuerza de trabajo competente y el nivel de competitividad y productividad de un país. Son varios los diagnósticos asociados a la baja disponibilidad de competencias y al grado de productividad de la economía. Ejemplos de ello son los diagnósticos nacionales sobre la educación y la formación que sustentaron los proyectos de transformación en la educación de Chile y México.<sup>57</sup>

A modo de ejemplo, en América Latina se puede citar una experiencia ilustrativa de la relación entre productividad y desarrollo de competencias. Se trata del Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO), cuyo principio básico parte de aceptar que la modificación en el desempeño de los trabajadores incide en los indicadores de productividad.<sup>58</sup> El desempeño hace parte de un concepto más amplio, el de comportamiento, y se trabaja en la dirección de identificar los factores que afectan el desempeño para corregirlos mediante acciones dirigidas y específicamente diseñadas a tal fin. Un aspecto fundamental es la definición de indicadores sobre la productividad de la organización.

Los principios metodológicos básicos de SIMAPRO son:

- Se limita a los aspectos de la productividad que el personal puede controlar;
- atiende la medición de los objetivos correspondientes a las funciones que el personal cumple;
- se puede valorar la interacción entre diferentes indicadores en vez de uno solo aisladamente;
- se construye un indicador agregado que pueda medir el avance en el desempeño del personal;

<sup>57</sup> Disponibles en la página Web del Banco Mundial: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

<sup>58</sup> Toda la información sobre SIMAPRO se incluyó en: Mertens, Leonard, *Productividad en las organizaciones*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2000

- los indicadores son dinámicos, fluctuantes y cambiantes; pueden aparecer nuevos o dejarse de utilizar otros;
- el modelo debe ser sencillo y comprensible.

## PROCESO QUE SE SIGUE PARA APLICAR EL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL.

Al hablar del enfoque de competencia laboral es conveniente distinguir entre las diferentes fases en su aplicación; evidentemente el concepto y sus bases teóricas, subyacen en las aplicaciones que se encuentran del concepto en la formación y capacitación laboral, así como en la gestión del talento humano. Las fases que se describirán son: la **identificación** de competencias, la **normalización** de competencias, la **formación** basada en competencias y la **certificación** de competencias.

Muchas de las preguntas que componen este texto se referirán a cada una de las dimensiones. Sin embargo, se adelantan algunas precisiones conceptuales sobre cada una.

*Identificación de competencias:* Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir, desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran: el **análisis funcional**, el método “*desarrollo de un currículo*” (**DACUM**, por sus siglas en inglés), así como sus variantes **SCID** y **AMOD** y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias clave, de corte conductista.

*Normalización de competencias:* Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre emplea-

dores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una **norma**, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

*Formación basada en competencias:* Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la **formación por competencias** enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en las que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos, no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos, sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

*Certificación de competencias:* Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de **evaluación de competencias**. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades que realizan la capacitación les facilita la elaboración de su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

## **VENTAJAS QUE OBTIENE EL TRABAJADOR.**

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado que se logra con un buen sistema de certificación, son totalmente aprovechables por los trabajadores. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, aplicables

en una variada gama de situaciones laborales. Estas competencias suelen recibir el nombre de competencias clave. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes, que no son exclusivas de un puesto de trabajo y sí pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación por competencias contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad. Adicionalmente, la formación orientada por competencias privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende, facilita el aprendizaje y la readaptación. Su foco es más abierto e incluyente en relación con la aplicación en el trabajo. Supera la privilegiada dedicación al desarrollo de habilidades físicas al contener la base conceptual y sobre todo, dirigirse a los resultados y a las competencias que están detrás de los mismos.

Los mecanismos de compensación pueden ligarse mucho más fácilmente al nivel de competencias y de este modo ser claros para el trabajador y para la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Es probable que algunas de las competencias asociadas a ciertas áreas de desempeño sean totalmente transferibles a otras áreas; si tales competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerar las decisiones de promoción y motivar, a quienes lo deseen, a realizar acciones de capacitación que les permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones.

## **VENTAJAS DE LA EMPRESA.**

Las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son objetivos

que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia, antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferencias innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, sólo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

Algunas empresas, en los países que cuentan con sistemas de competencia laboral, han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral. Tales modelos asocian el logro de competencias con los mecanismos de compensación; éste, sin embargo, es un campo aún poco recorrido y que presenta grandes desafíos. Uno de los puntos de más tensión se centra en la suposición de que un certificado de competencias debería habilitar directamente a su poseedor a recibir una compensación adicional; este argumento, extremadamente simplista podría disuadir a muchas empresas de la implementación de un sistema de competencias.

Una práctica cada vez más utilizada y más requerida por muchas empresas, consiste en medir la variación que una acción de capacitación y desarrollo de compe-

tencias ocasiona en su productividad. Además de la metodología SIMAPRO<sup>59</sup> que ya se refirió anteriormente, se encuentran aplicaciones como la desarrollada por el SENCE de Chile<sup>60</sup> que consistió en medir en casos concretos el impacto de la capacitación en la productividad mediante el uso de técnicas econométricas.

## ANÁLISIS OCUPACIONAL.

La identificación de los contenidos de las ocupaciones derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajos, a fin de establecer diferentes niveles de remuneración. Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo produjeron las categorías de clasificaciones utilizadas a los efectos de la negociación colectiva. Al inicio del siglo XX, las diferenciaciones más descriptivas no pasaban de referirse a categorías como “trabajador”, “empleado”, “capataz”, “supervisor”, “gerente”; reflejando así, el estado de la organización del trabajo. Posteriormente las descripciones aparecieron muy ligadas a la lógica de los puestos de trabajo descritos; apegadas a la descripción exhaustiva pero también incluyendo un alto ingrediente jerárquico; diferenciando el trabajo de planta, del trabajo de oficina; y el trabajo de hacer, del trabajo de pensar.<sup>61</sup>

Con el tiempo, las clasificaciones fueron adquiriendo complejidad; su creciente importancia en la negociación salarial ocasionó la intervención del Estado para su definición. Cada vez más, nuevas ramas de producción fueron objeto de clasificación y la mayor cantidad de definiciones disponibles desembocó en el perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo. Se diseñaron y establecieron un conjunto de métodos para ponderar diferentes factores de incidencia que pretendían establecer la complejidad y profundidad de un puesto de trabajo, de modo que se pudieran especificar las características educativas, habilidades, destrezas y aun, condiciones físicas de los candidatos. Asimismo las técnicas de análisis de puestos fueron utilizadas para diseñar escalas salariales que tomaban en consideración aspectos como la responsabilidad, el esfuerzo físico, el esfuerzo mental, el ambiente de trabajo, etc.

<sup>59</sup> Mertens, Leonard, *Productividad en las organizaciones*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2000.

<sup>60</sup> Soto, E. y otros, *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*, Santiago de Chile, SOFOFA, SENCE, FUNDES, 2003.

<sup>61</sup> Jobert, Annette, *Las grillas de clasificación profesional, algunas referencias históricas*, en: *Formación Profesional: Calificaciones y clasificaciones profesionales*, Buenos Aires, Piette-Humanitas, 1990.

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo, así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores, han delatado la obsolescencia de los métodos “científicos” de análisis de puestos. La alta especificación de tales análisis riñe con la flexibilidad requerida en el desempeño eficiente. La fragmentación de actividades propia del análisis de puestos, no se lleva bien con la polivalencia y mayor participación exigida. La tradicional diferenciación entre quién hace y quién decide se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo autónomos y en la disminución de los niveles medios, típica de las estrategias de aplanamiento organizacional.

Se han perfeccionado actualmente varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación).

El análisis ocupacional fue muy utilizado en la década de los ochenta y aún hoy se aplica en algunos casos. Su fórmula básica radica en definir la sentencia inicial del trabajo: ¿Qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace? Incluye también el enunciado de las habilidades y destrezas necesarias, así como los conocimientos aplicados. Un aspecto notorio es la inclusión de características físicas tales como la coordinación, la destreza y los diferentes tipos de esfuerzo o desplazamiento físico en una determinada labor.

La OIT en su glosario de términos define el análisis ocupacional como la “*acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada*”.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> OIT, *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*, Ginebra. 1993.

**La Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México** define el análisis ocupacional como una *“metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridos a los trabajadores para su mejor desempeño. Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en ocupaciones los puestos relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo”*.<sup>63</sup>

## ANÁLISIS FUNCIONAL.

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. Esto hace evidente la flexibilidad del análisis funcional. Aunque fue diseñado como una herramienta de análisis para una escala amplia, también puede ser útil en el análisis de ocupaciones en determinados subsectores o aun en organizaciones específicas.<sup>64</sup>

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios. La redacción del propósito principal, propósito clave, o función clave de la empresa, se suele elaborar siguiendo la estructura:

<sup>63</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Catálogo Nacional de Ocupaciones*, México, 1986.

<sup>64</sup> B. Mansfield; L. Mitchell, *Towards a Competent Workforce*, Hampshire, Gower, 1996.

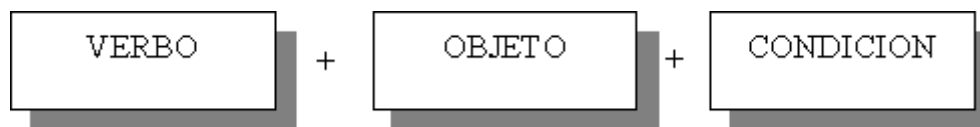


Figura 11. Estructura análisis funcional. <http://www.cinterfor.org.uy>

## MAPA FUNCIONAL.

El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma de “árbol” (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, éste se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas. Las ramas del árbol son “*causas*” ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se haya dibujado) con sus respectivas “*consecuencias*”. Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el “**cómo**” una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el “**para qué**” de cada función que se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.

## FUNCIÓN PRINCIPAL O PROPÓSITO CLAVE.

La función principal, o propósito clave, es el punto a partir del cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica “¿*qué hay que hacer para que esto se logre?*”.

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible; deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial.

Usualmente, el propósito clave se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra enunciando una condición relacionada con la función descrita.

El propósito clave describe lo que es necesario lograr; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis.

## UNIDAD DE COMPETENCIA.

La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como “*elementos de competencia*” en el sistema del Reino Unido, o “*realizaciones profesionales*” en el sistema español. Está conformada por un conjunto de elementos de competencia; reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye también cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

## ELEMENTO DE COMPETENCIA

La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que el mismo comprende competencias, resultados que a ese nivel ya pueden ser alcanzados por personas capaces de realizarlos (o sea, competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de *elementos de competencia*.

El elemento de competencia contiene la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y es, entonces, una función realizada por un individuo.

Se redactan con la estructura de una oración, siguiendo la regla de iniciar con un **verbo** en infinitivo, preferiblemente; a continuación describir el **objeto** sobre el que se desarrolla la acción y, finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, in-

cluir la **condición** que debe tener la acción sobre el objeto. Debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación. Se redacta de una forma tal, que al leerlo pueda anteponerse la frase: “*el trabajador será capaz de...*”

Los elementos de competencia son la base para la normalización. Se pueden agrupar varios de ellos que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia.

## MÉTODO DACUM.

DACUM (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.

DACUM es un método rápido para efectuar a bajo costo el análisis ocupacional. Utiliza la técnica de trabajo en grupos conformados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. El resultado se suele expresar en la llamada “*carta DACUM*” o “*mapa DACUM*” donde se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y subcompetencias que lo conforman.

La carta DACUM también incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo.

Para la **Universidad de Ohio** el DACUM es un método utilizado ampliamente, único, innovador y efectivo para realizar análisis ocupacional y del trabajo. Se desarrolla a partir de un grupo de trabajo que, en un período usualmente de dos días, produce una detallada matriz con las tareas y deberes desarrollados por los trabajadores en un puesto de trabajo.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Ohio State University, *Introduction to DACUM*, 1995.

## Principios básicos del DACUM.

1. **Los trabajadores expertos pueden describir su trabajo más apropiadamente que ningún otro.** Quienes se desempeñan en las ocupaciones objeto de análisis y desarrollan bien su trabajo son verdaderos expertos en tal tipo de trabajo. Aunque los supervisores y gerentes de línea pueden conocer mucho sobre el trabajo desarrollado, usualmente carecen del nivel de experticia necesario para hacer un buen análisis de tal trabajo.
2. **Una forma efectiva de definir una ocupación consiste en describir las tareas que los trabajadores expertos desarrollan.** Un trabajador puede desempeñar una variedad de tareas que sus compañeros de trabajo y clientes internos aprecian mucho. En esto, las actitudes y el conocimiento por sí solos no son suficientes; su forma de hacer bien las cosas implica el desarrollo de actividades, que si son conocidas por la empresa, pueden facilitar una mejor capacitación para todos los demás.
3. **Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan la aplicación de conocimientos, conducta y habilidades, así como el uso de herramientas y equipos.** DACUM da importancia a la detección de los factores que explican un desempeño exitoso, por lo cual se orienta a establecer, no sólo las tareas, sino también a obtener la lista de tales factores. Especifica además las herramientas con las que interactúa el trabajador para facilitar el entrenamiento práctico.

DACUM se ha utilizado para analizar ocupaciones en los niveles profesional, directivo, técnico y operativo. Su uso como metodología para analizar procesos y sistemas en la industria, lo ha popularizado en Estados Unidos, Canadá y algunos países de América Latina (Chile, Nicaragua, Uruguay y Venezuela).

Su uso es particularmente promovido para orientar la elaboración de los programas formativos y disolver la brecha entre el contenido de los programas de formación y lo que realmente ocurre en el trabajo. DACUM resulta útil también para las instituciones de formación que quieran implementar programas basados en competencias en los que se requiere una cuidadosa identificación de las tareas, que a su vez se re-

lacionan directamente con las competencias a ser obtenidas. A continuación se incluye una muestra típica de una matriz DACUM.

## **MÉTODO AMOD.**

AMOD (*“Un modelo”*, por su sigla en inglés) es una variante del DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje.

Para realizar AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM, se procede, con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por parte del trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las subcompetencias o habilidades en orden descendente de complejidad.

El método AMOD hasta llegar a la matriz de competencias, es idéntico al DACUM; pero de ahí en adelante se realiza un ordenamiento de las subcompetencias de acuerdo con su grado de complejidad dentro de cada una de las competencias identificadas. Se trata de organizar las subcompetencias que componen cada competencia, empezando por las más simples y avanzando hacia las más complejas. Ello debe hacerse para cada una de las competencias principales que integran la ocupación bajo análisis. Al finalizar esta organización se tendrán todas las funciones con sus respectivas tareas ordenadas por el criterio de complejidad. Así, se construye una visión de la ocupación y de los diferentes grados de complejidad de las funciones y tareas que la componen.

Una vez ordenadas por complejidad, el criterio de ordenamiento cambia para mostrar la forma en que debería estructurarse el currículo de aprendizaje de la ocupación. En este momento la matriz AMOD sirve como base para la organización del currículo, por lo tanto, el proceso para ordenar las subcompetencias toma como base las siguientes preguntas:

1. ¿Con qué empieza la formación?
2. ¿Con qué continúa?
3. ¿Con qué termina la formación?

Con esta lógica se estructuran grupos de subcompetencias tomadas de diferentes funciones y ordenadas según el criterio de facilitar el aprendizaje de la ocupación analizada. Este objetivo de facilitar el aprendizaje determina que se organicen las subcompetencias según su nivel de complejidad. Al efecto, puede aplicarse el criterio de organizarlas desde lo práctico hacia lo teórico; o desde lo más simple a lo más complejo. En algunos casos los expertos pueden mezclar según su opinión, los dos criterios, para acercarse a las condiciones reales en que se lleva a cabo el aprendizaje para la ocupación en análisis.

El resultado es la matriz AMOD con áreas de competencia que contienen subcompetencias ordenadas por el criterio de aprendizaje escogido. Se presenta así la matriz AMOD con los módulos de formación; de este modo, en cada módulo de aprendizaje se incluyen subcompetencias de un nivel de complejidad similar que va complicándose a medida que se avanza de un módulo a otro módulo. La organización de esta matriz está totalmente volcada hacia la formación pero como puede notarse, corresponde en todo a las competencias identificadas. Cuando está disponible la matriz AMOD, deberá llevarse a cabo un proceso de revisión y validación que garantice su representatividad. Al igual que *DACUM*, AMOD es conocido como un método ágil y rápido de establecer competencias y programas formativos.

## MÉTODO SCID.

*SCID* (Desarrollo Sistemático de un Currículo Instruccional), es un análisis detallado de las tareas realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes para las necesidades de los trabajadores. Puede hacerse como una profundización del *DACUM* o a partir de procesos productivos es-

pecificados con base en otras metodologías que produzcan un ordenamiento de las tareas que componen un puesto de trabajo.

El SCID posibilita la elaboración de guías didácticas centradas en el autoaprendizaje del alumno. Para elaborar las guías se requiere formular criterios y evidencias de desempeño que posteriormente faciliten la evaluación. Las tareas son detalladas por lo menos en: pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y materiales necesarios, normas de seguridad a observar, decisiones que el trabajador debe tomar, información que utiliza para decidir y la descripción de los errores ocasionados al decidir de forma inapropiada. El contenido de las guías didácticas, ambientadas en el autoaprendizaje y la formación individualizada, se inicia con la descripción para su utilización; continúa con las hojas de instrucción dedicadas a los aspectos cruciales que el trabajador debe dominar y no a cómo debe hacer el trabajo; relata las decisiones que debe tomar; incluye un formato de autoevaluación; y finaliza con la prescripción de la forma en que el supervisor debe llevar a cabo la prueba de ejecución.<sup>66</sup>

## ÁREAS OCUPACIONALES.

La ruptura con la tradicional tendencia de elaborar descripciones ocupacionales a nivel de puestos de trabajo, ha facilitado una nueva opción para clasificar y describir las ocupaciones a partir de áreas ocupacionales. Estas son agrupaciones generales de ocupaciones afines que comparten los principios técnicos y científicos o los ámbitos sectoriales en los que se realiza el trabajo.

Varios países han desarrollado una clasificación del mercado de trabajo basada en grandes áreas ocupacionales. El factor común de tales áreas es su representatividad sobre un grupo de ocupaciones afines que, como tal, implican el desempeño en ámbitos, con materiales, relaciones y conocimientos, de base similar. Para CONOCER de México, dado que una misma función laboral se puede presentar en distintas ramas de actividad económica, se ha introducido el concepto de área de compe-

---

<sup>66</sup> Mayor información en: CONOCER, *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*, Madrid, IBERFOP-OEI, 1998 y en [www.cinterfor.org.uy/competencia\\_laboral/banco\\_herramientas](http://www.cinterfor.org.uy/competencia_laboral/banco_herramientas).

tencia como una agrupación de las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios de carácter similar.

Para establecer áreas profesionales, se toman como base los estudios sectoriales y el repertorio de ocupaciones. Estos insumos se agrupan por procesos de trabajo y contenidos formativos comunes, de modo que las ocupaciones que presenten similitudes podrán conformar un Área Profesional. Cuando estas áreas de desempeño ocupacional están asociadas a los diferentes niveles de competencia y éstos, a su vez, se articulan con la oferta educativa existente en un país, se está ante un Marco Nacional de Cualificaciones. Recientemente muchos países definen estos marcos de referencia para armonizar sus políticas de empleo, formación y educación; asimismo la introducción de estos marcos mejora notablemente la movilidad y crea los caminos para hacer realidad el concepto de aprendizaje permanente.

## **MATRIZ DE COMPETENCIA LABORAL.**

Al elaborar un cuadro de doble entrada, en el que los niveles de competencia se representen en las filas y las áreas de competencia en las columnas, se configura una matriz de competencias laborales.

El cruce entre niveles de competencia y área de competencia define subáreas de competencia; allí se pueden ubicar calificaciones profesionales conformadas por conjuntos de unidades de competencia básicas, genéricas y específicas.

En países como Canadá y Estados Unidos, el número de áreas de competencia varía, pero se mantiene el criterio de cinco niveles. Si bien, aún no son coincidentes las herramientas de clasificación de ocupaciones con las matrices de competencia, el camino para su acercamiento está bastante avanzado a partir del enfoque de competencia laboral que facilita los conceptos de nivel y área de competencia. En Colombia, *SENA* adoptó esta estructura como referencia para la organización de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO). La unificación de un instrumento como la CNO con la visualización del mercado de trabajo por los contenidos ocupacionales, y no solamente como un elemento de clasificación estadística, empieza a facilitar la in-

tegración de los sistemas de información del mercado con los instrumentos para la formación.

El área de desempeño está relacionada con el tipo de actividad que ha de realizarse para cumplir con un propósito ocupacional. De este modo se manejan áreas de desempeño relacionadas con el proceso de manufactura, la operación de equipos de transporte, el apoyo administrativo y logístico de los procesos productivos, las ciencias sociales, la creación artística o el cuidado de la salud o los servicios. Esta matriz adopta el concepto de nivel de cualificación que comprende una combinación de factores requeridos para el desempeño de una ocupación tales como: cantidad y tipo de educación, entrenamiento o experiencia requeridos para su desempeño, complejidad de las funciones, y grado de autonomía y responsabilidad propios de la ocupación.

Se incluye a continuación la definición de los niveles de cualificación en la matriz de ocupaciones del SENA:

**Nivel A:** Para el acceso a estas ocupaciones se requiere haber cumplido un programa de estudios universitarios a nivel de licenciatura, grado profesional, maestría o doctorado. Las funciones suelen ser muy variadas y complejas, su desempeño exige alto grado de autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros y, ocasionalmente, por la asignación de recursos.

**Nivel B:** Estas ocupaciones demandan usualmente, estudios técnicos o tecnológicos; incluye ocupaciones con responsabilidad de supervisión y aquellas que requieren de aptitudes creativas y artísticas. Las funciones que corresponden a este nivel son, por lo general, muy variadas y para su desempeño se exige un apreciable grado de autonomía y juicio evaluativo. Frecuentemente responden por el trabajo de terceros.

**Nivel C:** Las ocupaciones de este nivel, por lo general, requieren haber cumplido un programa de aprendizaje, educación básica secundaria más cursos de capacitación, entrenamiento en el trabajo o experiencia. Las funciones involucradas en estas ocupaciones combinan actividades físicas e intelectuales, en algunos casos

complejas; las actividades desarrolladas suelen ser variadas y cuentan con algún nivel de autonomía para su desempeño. Contiene las ocupaciones de nivel medio de calificación.

**Nivel D:** Para el acceso a las ocupaciones de este nivel, habitualmente se exige el mínimo de educación permisible, esto es, el equivalente al nivel primario. La experiencia laboral no es requerida o, en el mejor de los casos es mínima. Las funciones, en general, son sencillas y repetitivas, se refieren al desempeño de actividades fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto nivel de subordinación.

Esta clasificación no asigna un nivel específico a las ocupaciones de dirección y gerencia, ya que los factores externos a la educación y entrenamiento, son con frecuencia, determinantes más significativos para obtener un empleo en tales ocupaciones.

**CAPÍTULO 9.**  
**COMPETENCIA EMPRESARIAL**

El mundo de las empresas es posiblemente el medio de mayor desarrollo en cuanto a la reflexión sobre el uso del conocimiento y de la información. Desde mediados de los años setenta, los grandes grupos industriales mundiales, confrontados con una disminución de su rentabilidad, empezaron a rediseñar sus procesos de producción y a introducir los conceptos de "*empresa inteligente*", de administración del conocimiento (*knowledge management*), entre otros. Grupos industriales como Toyota o Volvo han sido líderes en estos procesos, y son hoy en día grupos en los cuales los incrementos de productividad se deben en gran medida a una permanente reingeniería basada en la administración del conocimiento. De la misma manera, en el sector financiero, el papel de la información es considerable, y las grandes decisiones son tomadas a partir de flujos complejos e instantáneos de información.

La rápida disminución del costo de las herramientas informáticas permite generalizar el acceso a la información y simultáneamente transforma la capacidad de procesarla y difundirla en una fuente importante de progreso. De esta manera, en plazos muy cortos, la inmensa mayoría de los sectores productivos utilizará la captación y manejo interno de la información y el conocimiento como la clave de su ventaja competitiva, a la par de la productividad de su mano de obra, o los recursos naturales.

## **REDUCCIÓN DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN Y DE INTERMEDIACIÓN.**

Los mercados ineficientes requieren muchos intermediarios para transportar, almacenar, cobrar, garantizar, vigilar, informar, etc. La computación y la conectividad permiten una sensible mejora en el funcionamiento de los mercados, al facilitar las siguientes funciones:

- La circulación instantánea de la información sobre precios y características de los productos,
- La creación de facilidades mayores para juntar oferta y demanda,
- La administración de las existencias y de las compras,
- El pago rápido y seguro, entre otras cosas.

Lo anterior permite hacer mejores negocios, de forma más barata y más segura. Simultáneamente, en la medida en que los sistemas informáticos asuman de forma creciente ciertas funciones, el papel de los intermediarios tiende a reducirse o a transformarse, de tal forma que se puede prever la gradual desaparición de una cantidad importante de tramitadores e intermediarios diversos e improductivos a raíz de la informatización de los mercados. Por otro lado, la disminución de los costos de transacción e intermediación permitirá aumentar la competitividad de los productos y diversificar la oferta existente, al permitir la entrada de un número creciente de empresas en los mercados.

## **COMERCIO ELECTRÓNICO.**

Un instrumento privilegiado de esta informatización de los mercados es el comercio electrónico, que presenta un potencial de crecimiento considerable y ofrece oportunidades de negocios para un amplio abanico de sectores productivos.

A nivel internacional, las ramas de actividad que más se han beneficiado del comercio electrónico al consumidor son la computación, el turismo y el entretenimiento, la compra de vestido y la compra de regalos.

Ciertamente, realizar todo el proceso de mercadeo a través de Internet puede resultar costoso y supone inversiones fuertes en rubros tales como pago seguro, procesamiento de las transacciones en línea, proceso de producción y entrega a tiempo (*just in time*), administración de las existencias, correo y mensajería, entre otros. Este tipo de inversión no está aún al alcance de la inmensa mayoría de empresas, y lo más probable es que por el momento, no se justifique.

Sin embargo, existen segmentos cruciales del proceso de mercadeo en los cuales las empresas, incluso pequeñas y medianas, pueden invertir rápidamente, y que permitirían incrementar el volumen de actividades. Así, para una empresa turística, un sitio Web de promoción de los servicios ofrecidos, y un pequeño servicio de reservaciones en línea, no es caro. Grupos de artesanos pueden de la misma forma encontrar distribuidores de sus productos en línea. De manera más general, la pre-

sentación de los productos y servicios en sitios Web representa una forma muy económica de promoción, mucho más flexible que el diseño, la impresión y la difusión efectiva de costosos catálogos que se desactualizan rápidamente.

## **INTELIGENCIA DE MERCADO.**

El acceso a la información sobre mercados externos y su análisis es otro componente fundamental de la competitividad. La conectividad permite que las empresas conozcan sin intermediarios la evolución de la demanda, los marcos regulatorios, la oferta cualitativa y los precios de la competencia en plazos muy cortos. Lo anterior es muy importante en la actividad comercial, pero también puede ser utilizado como instrumento de planificación estratégica de la empresa, definiéndose una serie de indicadores que permitan ubicarla frente a la competencia y adoptar medidas para cerrar las eventuales brechas o mantener las posiciones ventajosas.

## **ATENCIÓN AL PÚBLICO Y AL CLIENTE.**

La disminución de los costos de transacción en los diferentes mercados permite no solamente un contacto más cercano con la demanda, y por lo tanto una mejor adecuación del producto a las expectativas del consumidor, sino también una mejor atención a éste. En la rama de la computación, los servicios de consulta en línea, de configuración de las computadoras a distancia o de preguntas frecuentes (FAQ) permiten solucionar muchos problemas de los consumidores sin que éstos tengan que devolver su equipo al vendedor. Este tipo de prestaciones se desarrolla rápidamente y se extiende a los demás sectores.

En las ramas de servicios, la información del consumidor está asegurada de forma creciente vía sitios Web, e incluso la posibilidad de realizar transacciones en línea se desarrolla rápidamente, como en el caso de las instituciones financieras.

## **ECONOMÍAS DE ESCALA EN LOS SERVICIOS DE APOYO A LA PYME.**

La mayoría de los sistemas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas son servicios caros, a tal punto que es difícil lograr que los centros de servicios sean rentables. El apoyo es costoso fundamentalmente porque el costo unitario de cada servicio brindado es elevado. En este marco, la disminución de los costos de transacción y de intermediación derivados del uso de la conectividad permitiría disminuir el costo de atención de cada usuario en los centros servicios de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, y por lo tanto de aumentar la cobertura de estos centros, expandiendo la oferta hacia pequeños clientes previamente no rentables.

## **NUEVAS ALIANZAS EN BASE AL INTERCAMBIO DE CO- NOCIMIENTO.**

### **1. Surgimiento de empresas inteligentes.**

El uso de las computadoras no solamente mejora el funcionamiento de los mercados, sino que permite aumentar la productividad de las empresas, a través de varios mecanismos:

- La automatización de un número creciente de actividades repetitivas de tipo productivo y administrativo aumenta la productividad individual y colectiva.
- La reducción de los costos internos de operación a raíz de la posibilidad de comunicarse más rápidamente de una división a la otra, o de simplificar la papelería, agilizan la integración entre las diferentes funciones de la empresa.

Pero el área más interesante y prometedora es la que atañe a la administración del conocimiento dentro la empresa. La complejidad creciente de los procesos productivos en la industria durante las últimas dos décadas, aproximadamente, ha conllevado al cuestionamiento de las formas tradicionales de producción en las cuales los ingenieros industriales estaban encargados de organizar tanto los flujos físicos de productos en la fábrica como los flujos de información necesarios para la producción. El agotamiento paulatino de este modelo de organización del trabajo ha dado lugar en numerosos casos a experiencias en las cuales los diferentes niveles jerárquicos de la empresa participan en la organización del proceso productivo global: la dicotomía tra-

dicional entre los que piensan y los que ejecutan tiende a desaparecer y a ser sustituida por un modelo de responsabilidades compartidas y crecientes en la organización del trabajo.

Una de las consecuencias de este modelo es la necesidad de diseñar flujos de información acordes a la difusión de las responsabilidades en la empresa. Estos flujos pueden traducirse por reuniones a nivel de equipo de trabajo (por ejemplo círculos de calidad), por una multiplicación de los intercambios con clientes y proveedores, y por un uso masificado del Internet y de las demás facilidades de comunicación, al interior de la empresa y hacia fuera, para poner en común y sistematizar conocimientos y así evitar el costo de reinventar procesos, contenidos o técnicas constantemente.

## **2. Nuevas colaboraciones de las empresas: clústers, alianzas, centros de investigación, etc.**

La revolución en las tecnologías de la información y las comunicaciones ha facilitado una mejor comunicación con el mercado y adentro de la empresa, pero también entre las empresas de un mismo sector o dentro de la misma cadena de valor. El intercambio de conocimientos en un ambiente de "co-opetencia" potencia a los componentes individuales de dichas alianzas o clústers.

El abaratamiento de los costos de transacción facilita la subcontratación (*outsourcing*) de ciertas partes de los procesos anteriormente efectuadas internamente, lo cual reduce la redundancia de ciertas inversiones dentro de una industria o sector. La sofisticación creciente de los diferentes segmentos de la producción requiere de una especialización importante de las empresas que se puede lograr a través de las alianzas productivas.

La búsqueda de incrementos de productividad a través del incremento de la masa de información y conocimientos que circulan en la empresa puede provocar un mayor acercamiento entre el sector productivo y los centros de investigación, que han sido frecuentemente asociados a las transformaciones productivas. Ahora es más sencillo desarrollar tecnologías en un esquema de colaboración entre empresas y académicos.

### **3. Nuevas empresas basadas en el conocimiento.**

El papel creciente de la información y del conocimiento en el quehacer empresarial también ha provocado el surgimiento de nuevas actividades productivas. Sin lugar a dudas, el sector informático es la rama que mayor crecimiento ha tenido a raíz de esta transformación, observándose una diversificación de las funciones entre diferentes empresas del sector: las actividades de diseñadores de sitios Web, responsables de listas de interés, Webmasters, etc. eran casi inexistentes hace unos años. De la misma manera, la actividades de "*buscadores*" y "*brokers*" (intermediarios electrónicos) en el Web están apareciendo rápidamente. De forma general, la inmensa cantidad de información disponible requiere de personas capaces de filtrarla, de procesarla y analizarla. Se prevé entonces no solamente el crecimiento de empresas especializadas en el desarrollo de productos que incorporan un alto porcentaje de conocimiento, tales como el software y componentes de alta tecnología, sino también en servicios de organización y sistematización de la información y el conocimiento a nivel de organización, sector y nación.

**CAPÍTULO 10.**  
**FACTORES COMPETITIVOS DE LAS PYMES**  
**MICHOACANAS**

El problema de la competitividad en México está en las mesas de discusión más importantes del país en la actualidad. El encuentro México, cumbre de negocios en Veracruz, Creando nuevas oportunidades, que se celebró en septiembre del año 2004, se reunieron empresarios nacionales y de empresas globales, diplomáticos, servidores públicos, intelectuales, e importantes políticos del país y del extranjero. En esa ocasión el logro de la competitividad, obtuvo atención especial.

## **COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO.**

Cuestionarnos como mexicanos sobre las razones que explican la baja competitividad en el país, es el punto de partida necesario de todo trabajo que busque soluciones al problema. Retomando el Análisis estratégicos del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), se dice que la competitividad de un país se define como la capacidad de éste para producir bienes y servicios que cumplan con los estándares de los mercados internacionales en cuanto a calidad y precio.

## **DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD.**

La competitividad tiene dos dimensiones simultáneas: la competitividad empresarial y la del país en su conjunto. La competitividad de las empresas es responsabilidad de los mismos empresarios y de las acciones que toman al interior de sus empresas. Ésta consiste en la capacidad que éstos tienen para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación en los mercados, con base en las ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como en las condiciones en las que ofrecen estos productos. La competitividad a nivel de la empresa requiere de la elevación de la productividad, con base en la innovación tecnológica, la capacitación y las mejoras en la administración.

Competitividad a nivel de las empresas, consiste en:

- Vender más productos y/o servicios.

- Mantener –o aumentar– su participación en el mercado, sin sacrificar utilidades.
- Participar en los mercados competitivos.

La competitividad del país es resultado tanto de la competitividad de sus empresas, como de las condiciones jurídicas, económicas y sociales prevalecientes, así como de las políticas públicas-monetaria, de tipo de cambio, fiscal, comercial, de financiamiento, de infraestructura, entre otras, que crean un entorno en el cual éstas se desempeñan. En una economía abierta, la competitividad del país es una responsabilidad compartida de los sectores público, privado y de los trabajadores; y se establece en relación con la de otras naciones. El concepto de competitividad supone el concepto de productividad (relación insumo/producto, productividad de los factores de la producción: capital, trabajo, conocimiento) y rentabilidad (retorno positivo sobre la inversión). En resumen, la competitividad debe entenderse como resultado del desempeño conjunto tanto de empresas como de las instituciones públicas, que son las responsables de definir y hacer vigente, en el marco de la ley, un entorno de negocios.

Así se tiene que:

Competitividad a nivel del país, equivale a:

- Calidad en el entorno económico y político.
- Desempeño general de la economía.
- Calidad e impacto de las políticas públicas.
- Aumento de la calidad de vida de la población con base en una mejor capacidad para crear y distribuir socialmente la riqueza.

## **ÁMBITOS QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD.**

Hay varios factores que inciden en la competitividad. En este caso nos referimos a cuatro elementos:

1) el desempeño económico general del país; 2) la eficiencia en las operaciones del gobierno; 3) la eficiencias de las empresas y 4) la existencia y calidad de la infraestructura –tomando en cuenta de manera importante la tecnología– con que cuenta un país para facilitar el trabajo de las empresas. Como se puede ver, hay tres factores que se refieren a cuestiones externas a las organizaciones y uno más que tiene que ver con elementos internos a las empresas y de los cuales los empresarios pueden ejercer un mayor control. En este trabajo nos estaremos refiriendo con mayor énfasis a este último, mismo que consideramos como ámbitos influenciables por la comunicación organizacional.

### **DESEMPEÑO ECONÓMICO.**

El desempeño económico general del país tiene que ver con la evolución y desempeño de las variables macroeconómicas tales como el PIB, la inversión, el empleo, las importaciones, las exportaciones y la inflación. El desempeño de las tendencias macroeconómicas es determinante para la capacidad con que una empresa se puede desarrollar ya que éstas determinan el tipo de entorno con que las organizaciones cuentan para lograr sus objetivos.

De acuerdo al IMD World Competitiveness Yearbook 2004, México obtuvo calificaciones reprobatorias en cuanto a las variables que corresponden a los siguientes factores: a) desempeño económico; b) economía interna; c) comercio internacional e inversión extranjera; y d) empleo, con lugares en la lista que oscilan entre el 40 y 52 de un total de 60 países.

## **EFICIENCIA DEL GOBIERNO.**

En cuanto a eficiencia del gobierno, el lugar que ocupa México es el 50. Las variables contempladas son: a) eficiencias del gobierno; b) finanzas públicas; c) política fiscal; d) marco institucional; d) marco regulatorio; y e) marco social. Entre otras cuestiones, estas variables tocan aspectos tales como el grado en que la justicia se administra adecuadamente; si hay seguridad en el país; si el marco legal incentiva o no la competitividad; si el gobierno y sus instituciones comprenden realmente y apoyan los procesos de desarrollo de las empresas; y si la actual política fiscal desincentiva o no la actividad empresarial.

## **INFRAESTRUCTURA.**

Ahora bien, en cuanto a la infraestructura que tiene que ver con la facilitación del trabajo, el adecuado transporte de las personas, las mercancías y la información, México tiene una posición número 58 (de 60), lo que muestra una limitante estructural de enorme importancia. Comparado con otros países, México cuenta con serias deficiencias que se manifiestan en altos costos de transporte; mala urbanización de las ciudades; el transporte del agua incumple con los requerimientos para ello, así como el costo de los energéticos en comparación con otros países. En esto se debe resaltar que las empresas estatales de la energía (Por Ej. PEMEX, CFE, CLYFC), están subordinadas en sus decisiones de inversión por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que les ha impedido crecer en la forma adecuada en las últimas décadas y no ha permitido inversiones en el sector petroquímico, provocando un déficit de gasolinas y gas que ahora estamos importando. La renta petrolera se usa para pagar gasto corriente e intereses de la deuda interna y externa y no para la inversión productiva.

Por otra parte, ni el gobierno ni la iniciativa privada incentivan la generación de conocimientos que acompaña el desarrollo tecnológico de un país. México se encuentra en el número 58 en cuanto al nivel educativo. El número de estudiantes por maestro es elevado con relación a otros países y el sistema educativo en general no está alineado con las necesidades de una economía que busca ser competitiva.

## EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS.

Con relación a la eficiencia de las empresas, México se ubica en la posición número 57 (de 60). Las variables que se incluyen en el análisis son: a) eficiencia de las empresas; b) productividad; c) mercado laboral; d) finanzas; e) prácticas gerenciales; f) valores y actitudes. Los valores y actitudes de las empresas “*no fomentan en gran medida la competitividad*”, hay una baja adaptación por parte de gerentes y directivos a los cambios que requiere el trabajo en el mundo globalizado, por otra parte, las capacidades emprendedoras y de liderazgo gerencial no están muy generalizadas entre los emprendedores mexicanos, la fuerza de trabajo sigue con fuertes rezagos en cuanto a escolaridad y capacitación laboral, y los costos laborales unitarios no son competitivos.

## LA COMUNICACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD.

Cuando se habla de comunicación organizacional entendemos “*...aquella que dentro de un sistema (organización, empresa o institución pública) se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose por lograr soluciones colectivas que beneficien a la organización y la hagan más productiva. La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación corporativa (relaciones públicas), la comunicación interna (denominada organizacional propiamente) y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad)*”.

Con esta definición en mente es menester relacionar las actividades y procesos comunicativos con los distintos factores que tienen que ver con la competitividad.

## PRÁCTICAS GERENCIALES.

¿Por qué ocuparse de la comunicación entre los gerentes y los trabajadores? Generalmente se tiene la idea de que hay que ocuparse de los subalternos en la creencia de que los niveles gerenciales y mandos medios pueden y deben dominar la habilidad para comunicarse con toda precisión y claridad. A lo largo de la historia empresarial

se ha visto cómo las grandes situaciones conflictivas surgen precisamente en la interacción gerente-trabajador. Las habilidades interpersonales están entre las características centrales que debe poseer un gerente.

Hay ocasiones en que el personal lleva a cabo actividades que alguna vez estuvieron claras y que después de algún tiempo éstas se pierden, y los empleados no saben hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos.

Esto sucede con frecuencia en los negocios ya que no se tiene el cuidado de comunicar, repetir o reformular las metas que se tienen con respecto a las distintas actividades. Dados los cambios que se viven día a día en los mercados, en las instituciones y en el entorno en general, las empresas se ven en la necesidad de establecer dinámicas internas de comunicación que las deben mantener en cambio continuo. De ahí que las metas de cada actividad que se realiza vayan cambiando, y que por lo tanto exista la necesidad de comunicar y mantener claros los propósitos para los cuales se realizan.

## **FILOSOFÍA Y VALORES.**

Toda organización mantiene consciente o inconscientemente una jerarquía de valores. Se trata de la filosofía que le da razón del ser a una empresa. Se puede hablar de valores en el sentido moral del término y de valores en el sentido laboral. Ejemplos de los valores morales son: la honradez, la responsabilidad, la solidaridad y otros. Algunos valores en el sentido laboral pueden ser: la calidad, el servicio, la atención al cliente, la confianza, entre muchos otros que una firma desea poner al frente en términos de sus ideales a lograr mediante la ejecución de sus tareas productivas. Los valores en una organización existen tanto de manera intencional como implícitamente. Toda unidad productiva tiene valores y antivalores (deshonestidad, irresponsabilidad, desperdicio, descuido de los recursos naturales,...); lo que no puede tener es ausencia de valores. Es importante que cada negocio haga un esfuerzo por hacer conscientes el grupo de valores que desea poner en alto como lema de su quehacer. Y es importante que una vez realizado este ejercicio, se realice el correspondiente de socializarlos entre sus integrantes a través de la comunicación. Asimismo, es indispensable

hacer una labor para superar los antivalores, tanto los que provienen del entorno, como los específicos de la organización.

La comunicación en este rubro tiene la misión de generar y consolidar el sentido y la misión del trabajo organizado que los empleados llevan a cabo en la empresa. Su importancia es por lo tanto fundamental para el logro de las metas empresariales y no es una cuestión de la que se pueda prescindir. Sin este proceso comunicacional, la organización está incapacitada para el logro de sus objetivos productivos y de rentabilidad.

No es por lo tanto un lujo o algo superfluo para las empresas. Los valores sin su correspondiente difusión y explicación en cada uno de los integrantes de la organización, se quedan estériles escritos en un pedazo de papel. Los valores sin comprensión y sin aplicación a las tareas cotidianas, no generan un espíritu de equipo.

Es necesario recordar que toda organización es un conjunto de personas relacionadas por medio de derechos y deberes, es decir por una relación ética, en la que los procedimientos de trabajo se deben entender y realizar. Las organizaciones no las conforman máquinas, sino personas, con relaciones entre sí que deben ser orientadas al logro de los objetivos de la empresa, pero que no pueden desconocer las necesidades de los individuos y las necesidades de los procesos organizacionales.

Hacer que los integrantes compartan el sentido y la filosofía de la empresa, es tarea que únicamente se puede llevar a cabo con la comunicación.

## **PRODUCTIVIDAD.**

¿Cómo se relaciona la productividad con la comunicación? Los procesos humanos en las organizaciones se vinculan fuertemente al sentido de identidad, la motivación, el apoderamiento de las técnicas requeridas para realizar el trabajo individuales además de la tecnología influyen en la productividad.

Sentido de identidad, habilidades y motivación, tienen su base en la buena comunicación. El clima de trabajo y las habilidades son factores que se aprenden y se desarrollan por cada una de las personas, sea en la práctica o por medio de los sistemas de capacitación. La motivación se obtiene a través de un intercambio dinámico con los gerentes y directivos, quienes tienen la responsabilidad, de comunicar a todos los miembros de la organización, las metas, métodos, esquemas de ejecución y control, así como de innovación, de todos los procesos empresariales.

En un estudio realizado recientemente sobre las empresas afiliadas a la Red Cetro Crece, se pudo constatar que éstas, en su gran mayoría, no acostumbran ni tienen procedimientos establecidos para la medición de la productividad. Este resultado muestra una faceta limitante del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, que es especialmente relevante ante la globalización económica. Ello ha llevado a sus directivos a no tener claro si sus negocios van en el rumbo adecuado, si tienen un buen ritmo de producción, si todos los integrantes de sus empresas están haciendo aquello para lo que son mejores y en los tiempos prescritos.

La comunicación tiene una asociación directa con el sentido de identidad, la motivación, la capacitación y por ende, con la productividad. Comunicar significa poner en común, compartir. La comunicación es la base de la motivación. La motivación es la dinámica afectiva capaz de movilizar la acción de los individuos frente a su trabajo en la organización. A su vez, la productividad es un proceso que vincula a la organización con el individuo. La productividad es una forma en la que se evalúa la eficiencia del personal.

La organización puede y debe proveer al personal con la vida laboral que le dé satisfacción en el trabajo. El individuo debe desempeñar las conductas y actitudes que le permitan a la organización lograr sus objetivos.

La comunicación se encarga de hacer común los ámbitos de la motivación y de la productividad.

Cabe aclarar que para que la comunicación sea exitosa y por lo tanto los individuos se motiven para hacer bien su trabajo, hay que realizar una serie de esfuerzos estratégicamente planeados. Las cosas no ocurren a causa de los buenos deseos que se tiene para ello. Los flujos de comunicación no siempre son los óptimos.

## **RENTABILIDAD.**

¿Cuál es la relación entre comunicación y rentabilidad? Si entendemos a la rentabilidad en su forma más simple, es decir, la diferencia que resulta de la relación entre inversión y ganancia entonces podemos discutir las maneras en que la comunicación interviene en ello. Para que una empresa sea rentable, hay una serie de factores que intervienen en ello:

- La calidad, cantidad, oportunidad y precio de los insumos;
- la calidad del *know how* y la maquinaria con que se procesa;
- el hecho que no haya desperdicio de insumos, de esfuerzos humanos, de energía y de tiempo;
- la calidad, cantidad, oportunidad de los productos o servicios, los precios con los cuales se realizan en el mercado.

En todo este proceso de producción, particularmente en las actividades en que intervienen los seres humanos, hay procedimientos de comunicación.

La comunicación es el fluido que mantiene los procesos ligados y secuenciados unos con otros. Es a través de la comunicación eficaz por parte de los gerentes o directivos, que las personas conocen qué tienen que hacer y cuándo lo tienen que hacer. De la comunicación depende que el personal tenga el *know how* para un adecuado desempeño en la organización. La comunicación estratégica, asegura que las personas sepan qué tienen que hacer, cómo lo tienen que hacer, en qué momento lo tienen que hacer, la intensidad con que lo tienen que hacer. Una buena combinación entre capacitación y comunicación, asegura tiempos y movimientos que pueden producir calidad.

## **COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES.**

Otra función central de la comunicación tiene que ver con la relación e intercambio que las empresas establecen con sus proveedores. De los proveedores depende en buena medida la calidad de los productos ya que con frecuencia no es posible compensar en la producción los insumos inadecuados o que llegan a la organización a destiempo. Decirle a un proveedor con antelación, el volumen, la calidad y las fechas con las que se requieren sus insumos o materias primas es un problema no sólo de información sino de comunicación. Hay que recordar que al proveedor se le puede y debe convertir en un aliado, casi en un socio de la empresa. Sin la colaboración responsable, la comprensión y la buena voluntad de éste, difícilmente la organización logra sus metas. Ejercer procesos comunicativos de calidad y oportunos con los proveedores, tiene el potencial de convertirlos en aliados de la empresa.

Búsqueda de nuevos mercados/consolidación de los que ya se tienen.

## **COMUNICACIÓN CON CLIENTES.**

La relación e intercambio con los clientes tiene que ver con mantener los mercados ya conquistados. Una buena comunicación con los clientes implica conocer y entender sus necesidades, ajustar los productos y servicios a éstas, generar nuevos artículos que llenen las exigencias innovadoras. La comunicación con clientes requiere de estrategias coincidentes con las de la comunicación interna y la corporativa de las empresas. La comunicación con clientes tiene el propósito de estrechar los lazos entre la organización y las personas o grupos a quienes sirve. Da a conocer los productos y servicios pero también al negocio mismo como uno que es responsable que se preocupa por ofrecer el mejor beneficio posible a los consumidores y al precio más justo.

La comunicación con el cliente se adelanta y antes de que los productos se elaboren, se acerca a los consumidores, dialoga con ellos y establece con esa información los parámetros y requerimientos para los nuevos artículos o servicios que debe crear. De esta manera la comunicación continúa atrayendo a los clientes que ya tiene.

## **BÚSQUEDA DE NUEVOS CLIENTES.**

Tanto la consolidación de los clientes que ya se tienen como la búsqueda de nuevos mercados es una tarea de la comunicación dentro de las empresas. Conseguir nuevos clientes es una tarea que implica tanto el estudio cuidadoso de la competencia como de la exploración de necesidades en nuevos públicos. El análisis de la competencia es útil para que los negocios establezcan lo que se ha venido a denominar su ventaja competitiva. Ir hacia los nuevos mercados y atraerlos a consumir los artículos propios es tarea de la comunicación mercadológica, misma que hace la función de dar a conocer los productos y servicios y persuadirles a probarlos.

# **CAPÍTULO 11.**

## **PRODUCTIVIDAD**

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran en juego otros aspectos muy importantes como:

- Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.
- Productividad = Salida/ Entradas.
- Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.
- Salidas: Productos.
- Misma entrada, salida mas grande.
- Entrada mas pequeña misma salida.
- Incrementar salida disminuir entrada.
- Incrementar salida más rápido que la entrada.
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

## **IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD.**

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de manufactura de productos metálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria – ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración– son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

## **¿CÓMO SE MIDE LA PRODUCTIVIDAD?**

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no sólo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

**Productividad:**

Número de unidades producidas.

Insumos empleados.

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos. Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de "*centros de utilidades*" que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

La fórmula se convierte entonces en:

Productividad:

Producción a + prod.b + prod. N...

Insumos empleados:

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

Productividad:

Ventas netas de la empresa.

Salarios pagados.

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, refabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P) como punto de comparación:

$$P = 100 * (\text{Productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad})$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país). El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

## **ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD.**

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD (P) como punto de comparación:

$$P = 100 * (\text{Productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad})$$

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

## **FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD.**

Factores Internos:

- Terrenos y edificios.
- Materiales.
- Energía.
- Máquinas y equipo.
- Recurso humano.

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada.
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles.
- Infraestructura existente.
- Disponibilidad de capital e intereses.
- Medidas de ajuste aplicadas.

# **CAPÍTULO 12**

## **CASO PRÁCTICO**

En la empresa “Abarrotera Sahuayo” se puede determinar que existen cuatro elementos importantes como son: puesto, la eficiencia, las necesidades sociales y económicas del trabajador y las necesidades de la empresa.

Para la cual se llevó a cabo un análisis de satisfactores, tomando en cuenta el salario como factor determinante para la motivación del trabajador, para la cual se llevo a cabo mediante un modelo situacional para determinar la importancia de dicha compensación.

Modelo situacional para determinar el salario como factor determinante frente a la motivación.

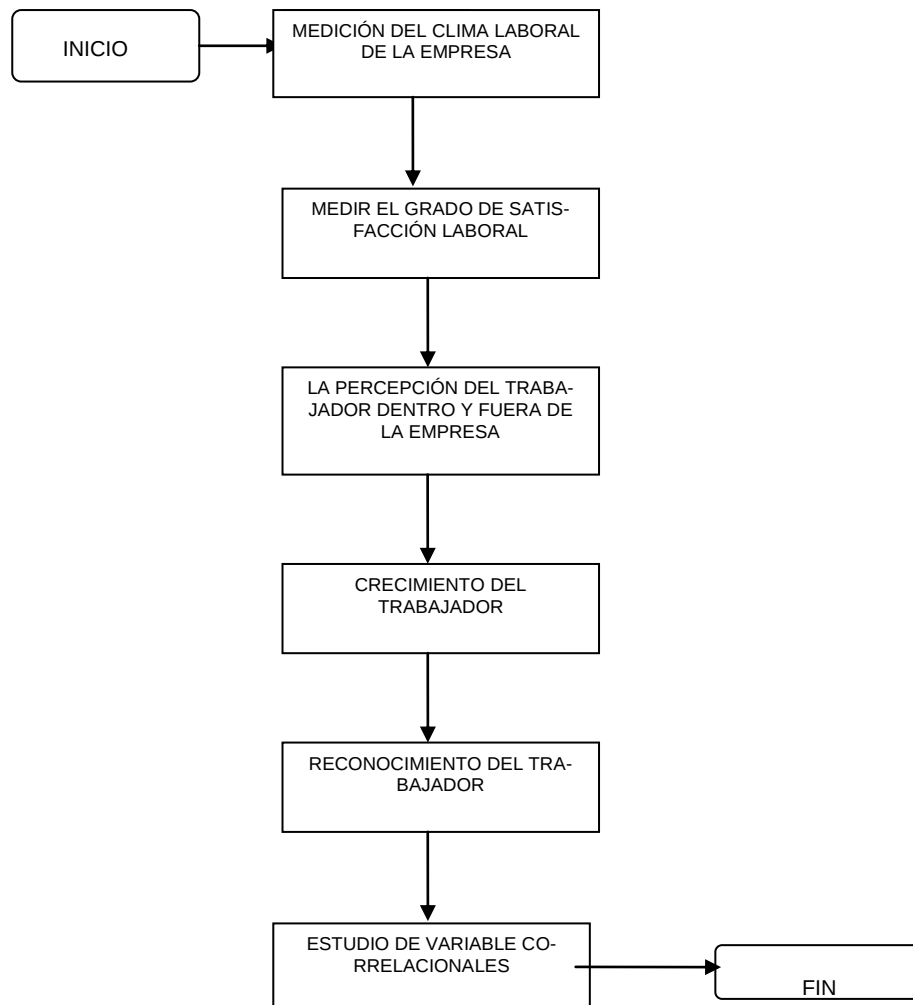


DIAGRAMA DE FLUJO Figura 12. Modelo situacional para determinar el salario como factor determinante frente a la motivación.

## **PERFIL DE LA EMPRESA.**

Somos la empresa líder en México en la distribución de abarrotes y productos complementarios al mayoreo, medio mayoreo y detalle.

Contamos con una extensa red comercial conformada por 26 centros de distribución en 23 Estados del país, que nos permiten atender en promedio mensual alrededor de 37 mil 700 clientes; nuestra fuerza de ventas se constituye por un numeroso equipo de alrededor 860 personas que cubren más de 3,800 rutas comerciales, ofreciendo a nuestros clientes precios competitivos y una amplia variedad de productos en distintas categorías.

Vendemos a detallistas y consumidores finales a través de 26 mostradores de venta directa ubicados en distintas partes del país. Nuestros mostradores representan una favorable alternativa de compra al menudeo ya que a través de ellos simplificamos la cadena comercial entre productores y nuestros clientes detallistas y consumidores finales.

Nuestro equipo de reparto esta integrado por cerca de 733 unidades, cuyas capacidades de carga varían entre 9 y 18 toneladas, permitiéndonos entregar de manera oportuna pedidos en volumen a las 50 ciudades más importantes del país y poblaciones circundantes.

## **MERCADO.**

Independientemente de su tamaño, volumen de compra, canal comercial o lugar del país donde se encuentren, nos esmeramos por dar el mejor servicio a nuestros clientes, buscando siempre satisfacer sus necesidades de abasto, con productos de calidad, precios competitivos, oportunidad de entrega y una extensa variedad de mercancías disponibles en diversos empaques como son cajas, medias cajas y paquetes.

Asimismo, atendemos a distribuidores y comerciantes de abarrotes en otros países y regiones, como son Estados Unidos y Centroamérica que demandan productos mexicanos de calidad y seguridad en la entrega en sus pedidos.

## **Nuestro Mercado.**

### **1. Tradicional.**

- Distribuidores mayoristas: multirregionales, regionales y locales establecidos en centrales de abasto.
- Medio mayoristas: bodegueros, vinaterías y restaurantes.
- Detallistas de abarrotes: misceláneas, tiendas de abarrotes, ultramarinos, salchichonerías, cremerías, puestos de mercados públicos y sobre ruedas, perfumerías, estanquillos, tiendas de regalos y cooperativas.

### **2. Autoservicio.**

- Cadenas de autoservicio.
- Tiendas de autoservicio independientes: urbanas y rurales.

### **3. Farmacéutico.**

- Cadenas de farmacias.
- Farmacias de autoservicios.
- Farmacias independientes.
- Franquicias.

### **4. Especializados.**

- Tiendas de conveniencia.
- Fabricantes de despensa y botiquines: industriales, escolares y familiares.
- Fabricantes de arcones.

### **5. Institucional.**

- Cadenas de hoteles.

- Hoteles independientes.
- Hospitales.
- Comedores industriales.

#### **6. Veterinario.**

- Farmacias veterinarias.
- Tiendas de mascotas.

#### **7. Exportaciones.**

- Brokers.
- Tiendas Tradicionales y Autoservicios.

### **PRODUCTOS.**

Nuestro catálogo diferenciado por sucursal es de los más amplios y mejor surtidos del mercado; se conforma por más de 3 mil productos en cerca de 100 líneas de mercancías diferentes, que abarcan las categorías de abarrotes seco, belleza e higiene personal, perfumería, limpieza y mantenimiento para el hogar, medicamentos OTC (farmacéuticos que no requieren receta médica) y otros productos complementarios.

Nuestros proveedores son más de 500 fabricantes de reconocido prestigio nacional, regional e internacional, cuyas marcas líderes en el mercado gozan de gran aceptación entre el público consumidor debido a su calidad, precio y alto valor percibido.

Para poder determinar el grado de motivación en la empresa, se determinó realizar el siguiente análisis

### **CLASIFICACION DE VARIABLES EN BASE A 4 GRUPOS.**

1. Variable de Desempeño. Se tomaron dos aspectos importantes del cuestionario. Las preguntas 5 y 6.

| VARIABLES DE DESEMPEÑO                                                                    | Muy de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En des-acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|---------|----------------|
| 5. ESTA DE ACUERDO CON LAS ACTIVIDADES LABORALES QUE REALIZA EN LA EMPRESA                | 52             | 47         | 9       | 42             |
| 6. CONSIDERA QUE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA ES DE ACUERDO A SUS CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS | 47             | 59         | 7       | 37             |

2. Variables Salariales. Que abarcan las cuestiones 8 y 9 del cuestionario efectuado a los trabajadores de abarrotera Sahuayo.

| VARIABLES SALARIALES                                                   | Muy de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En des-acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|---------|----------------|
| 8. LAS CONDICIONES DE TRABAJO CON LAS QUE CUENTA LA EMPRESA SON BUENAS | 58             | 46         | 10      | 36             |
| 9. ESTA DE ACUERDO CON SU SALARIO                                      | 26             | 41         | 14      | 69             |

3. Variables de Compensación. Aquí se tomaron en cuenta las preguntas 10 y 11 del cuestionario.

| VARIABLES DE COMPENSACION                              | Siempre | Casi siempre | Nunca |
|--------------------------------------------------------|---------|--------------|-------|
| 10. USTED CUBRE CON SU SALARIO SUS NECESIDADES BASICAS | 48      | 60           | 42    |
| 11. USTED RECIBE BONOS DE LA EMPRESA                   | 46      | 60           | 42    |

4. Variables de Reconocimiento. Tomando en cuenta las preguntas 13 y 15 de la encuesta.

| VARIABLES RECONOCIMIENTO                               | Siempre | Casi siempre | Nunca |
|--------------------------------------------------------|---------|--------------|-------|
| 13. LA EMPRESA RECONOCE EL TRABAJO QUE USTED DESEMPEÑA | 47      | 44           | 59    |
| 15. LOS PROBLEMAS PERSONALES AFECTAN EN SU TRABAJO     | 23      | 25           | 102   |

## ANÁLISIS DE VARIABLES.

| VARIABLES DE DESEMPEÑO                                                                    | Muy de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En des-acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|---------|----------------|
| 5. ESTA DE ACUERDO CON LAS ACTIVIDADES LABORALES QUE REALIZA EN LA EMPRESA                | 52             | 47         | 9       | 42             |
| 6. CONSIDERA QUE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA ES DE ACUERDO A SUS CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS | 47             | 59         | 7       | 37             |

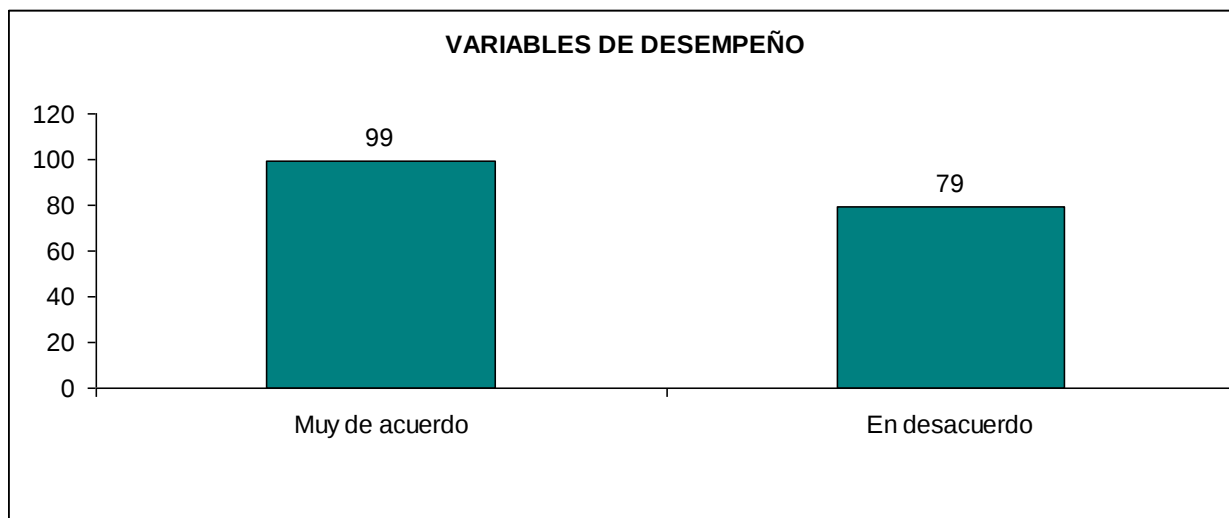
| VARIABLES SALARIALES                                                   | Muy de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En des-acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|---------|----------------|
| 8. LAS CONDICIONES DE TRABAJO CON LAS QUE CUENTA LA EMPRESA SON BUENAS | 58             | 46         | 10      | 36             |
| 9. ESTA DE ACUERDO CON SU SALARIO                                      | 26             | 41         | 14      | 69             |

| VARIABLES DE COMPENSACION                              | Siempre | Casi siempre | Nunca |
|--------------------------------------------------------|---------|--------------|-------|
| 10. USTED CUBRE CON SU SALARIO SUS NECESIDADES BASICAS | 48      | 60           | 42    |
| 11. USTED RECIBE BONOS DE LA EMPRESA                   | 46      | 60           | 42    |

| VARIABLES RECONOCIMIENTO                               | Siempre | Casi siempre | Nunca |
|--------------------------------------------------------|---------|--------------|-------|
| 13. LA EMPRESA RECONOCE EL TRABAJO QUE USTED DESEMPEÑA | 47      | 44           | 59    |
| 15. LOS PROBLEMAS PERSONALES AFECTAN EN SU TRABAJO     | 23      | 25           | 102   |

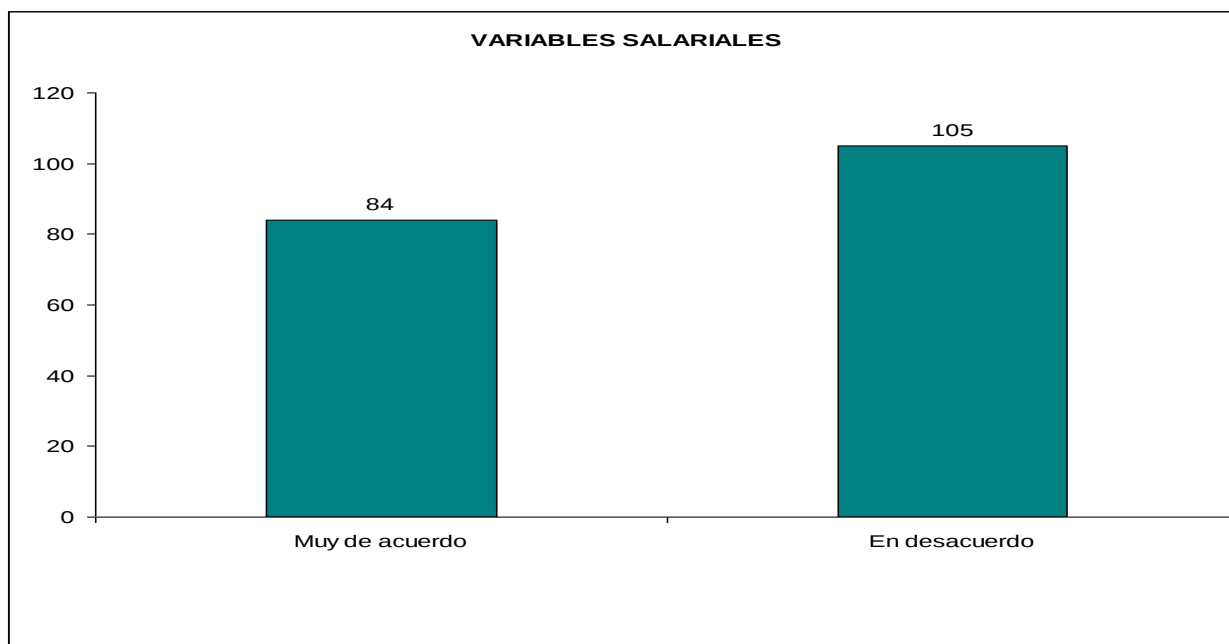
## 1. Gráficos de variables totales de Abarrotera Sahuayo.

### Variables de Desempeño.



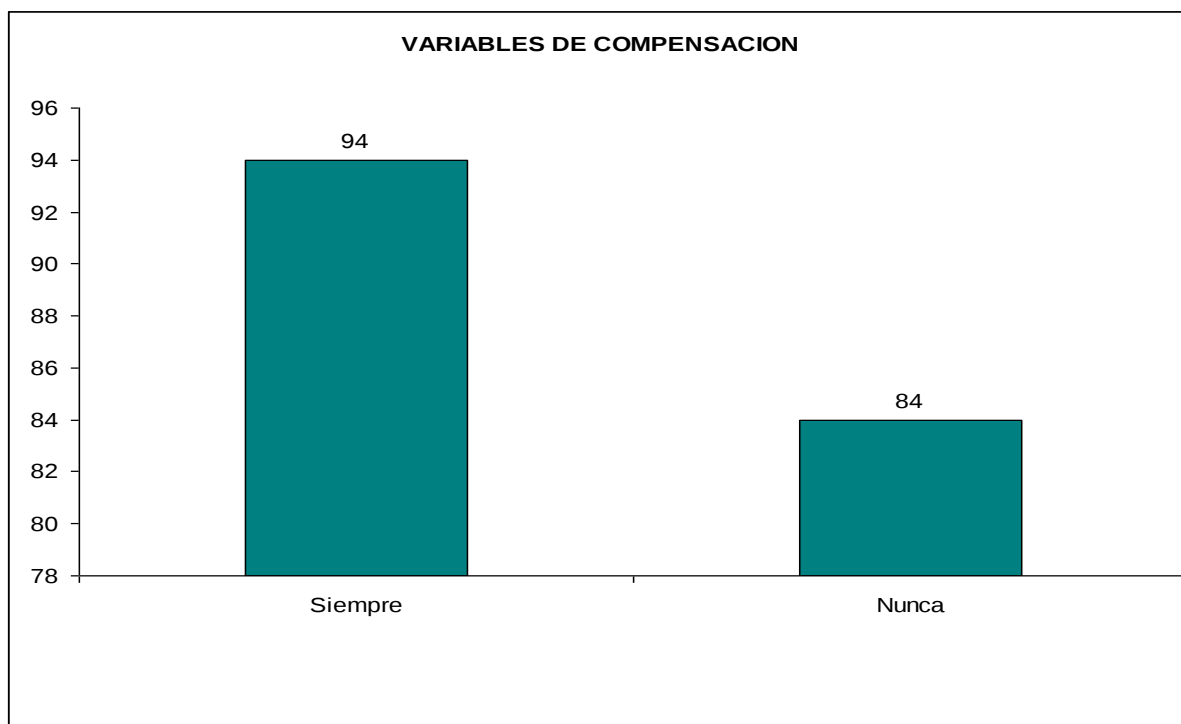
GRAFICA No. 1. Representación gráfica de las variables de desempeño del total de los trabajadores de ABARROTERA SAHUAYO.

## 2. Variables salariales.



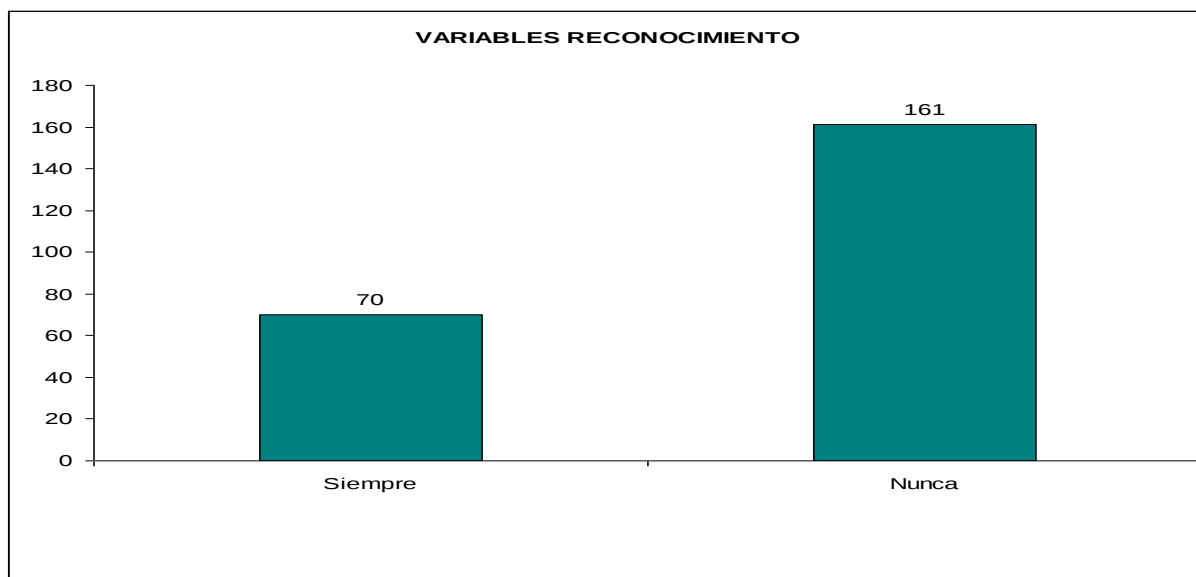
GRAFICA No. 2. Representación gráfica de las variables salariales del total de los trabajadores de ABARROTERA SAHUAYO.

### 3. Variables de compensación.



GRAFICA No. 3. Representación gráfica de las variables de compensación del total de los trabajadores de ABARROTERA SAHUAYO.

### 4. Variables reconocimiento.



GRAFICA No. 4. Representación gráfica de las variables de reconocimiento del total de los trabajadores de ABARROTERA SAHUAYO.

## ANÁLISIS DE VARIABLES POR NIVELES.

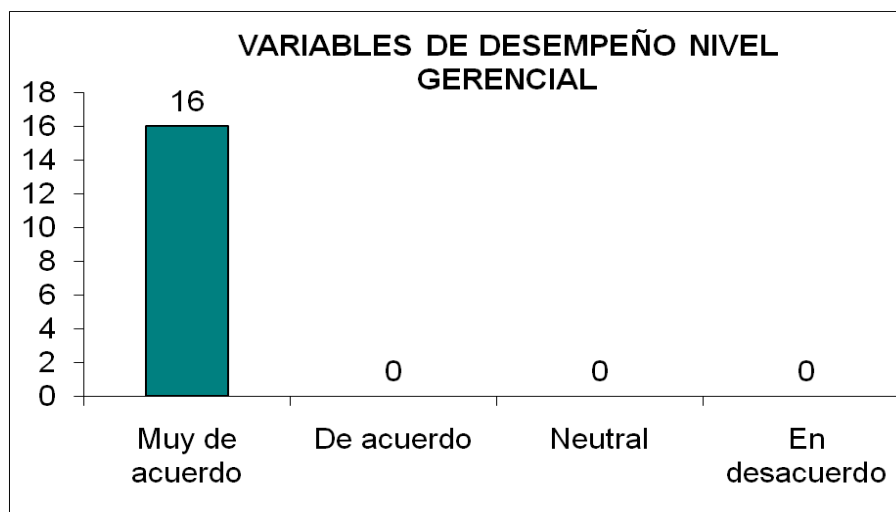
### 1- Nivel gerencial.

| VARIABLES DE DESEMPEÑO                                                                    | Muy de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En des-acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|---------|----------------|
| 5. ESTÁ DE ACUERDO CON LAS ACTIVIDADES LABORALES QUE REALIZA EN LA EMPRESA                | 8              | 0          | 0       | 0              |
| 6. CONSIDERA QUE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA ES DE ACUERDO A SUS CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS | 8              | 0          | 0       | 0              |

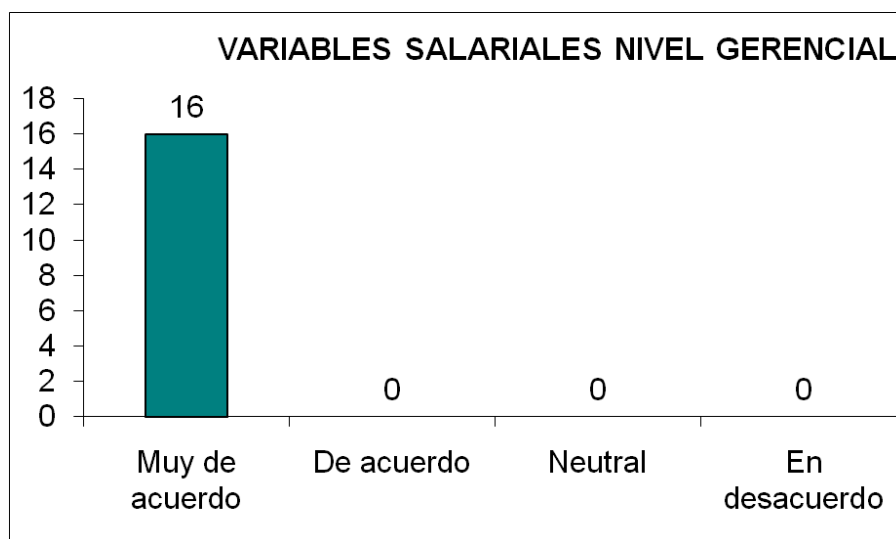
| VARIABLES SALARIALES                                                   | Muy de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En des-acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|---------|----------------|
| 8. LAS CONDICIONES DE TRABAJO CON LAS QUE CUENTA LA EMPRESA SON BUENAS | 8              | 0          | 0       | 0              |
| 9. ESTA DE ACUERDO CON SU SALARIO                                      | 8              | 0          | 0       | 0              |

| VARIABLES DE COMPENSACION                              | Siempre | Casi siempre | Nunca |
|--------------------------------------------------------|---------|--------------|-------|
| 10. USTED CUBRE CON SU SALARIO SUS NECESIDADES BÁSICAS | 8       | 0            | 0     |
| 11. USTED RECIBE BONOS DE LA EMPRESA                   | 8       | 0            | 0     |

| VARIABLES RECONOCIMIENTO                               | Siempre | Casi siempre | Nunca |
|--------------------------------------------------------|---------|--------------|-------|
| 13. LA EMPRESA RECONOCE EL TRABAJO QUE USTED DESEMPEÑA | 8       | 0            | 0     |
| 15. LOS PROBLEMAS PERSONALES AFECTAN EN SU TRABAJO     | 2       | 0            | 6     |

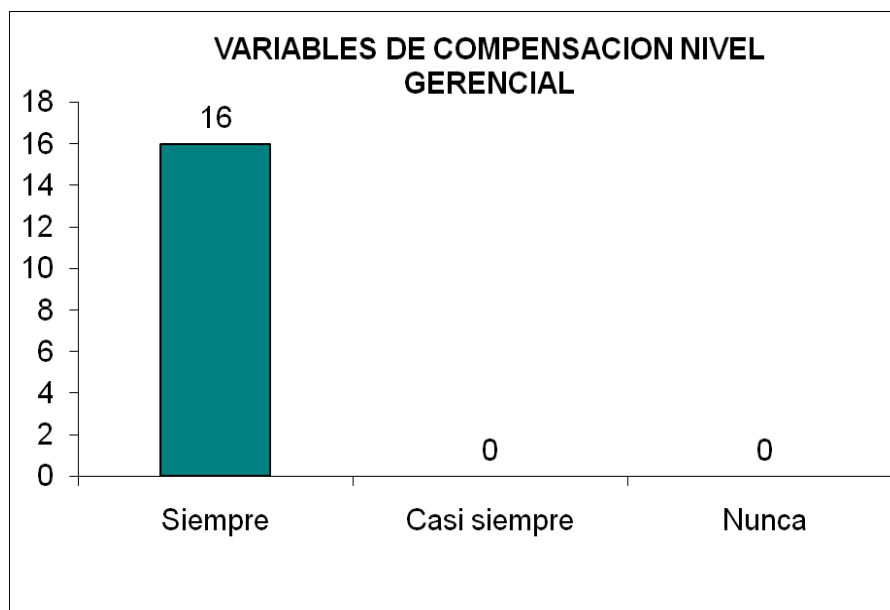
**GRÁFICAS DE VARIABLES DE ANÁLISIS DE VARIABLES.****1. VARIABLES DE DESEMPEÑO.**

GRAFICA 05. Representación gráfica de las variables de desempeño de los trabajadores del nivel gerencial de ABARROTERA SAHUAYO.

**2. VARIABLES SALARIALES.**

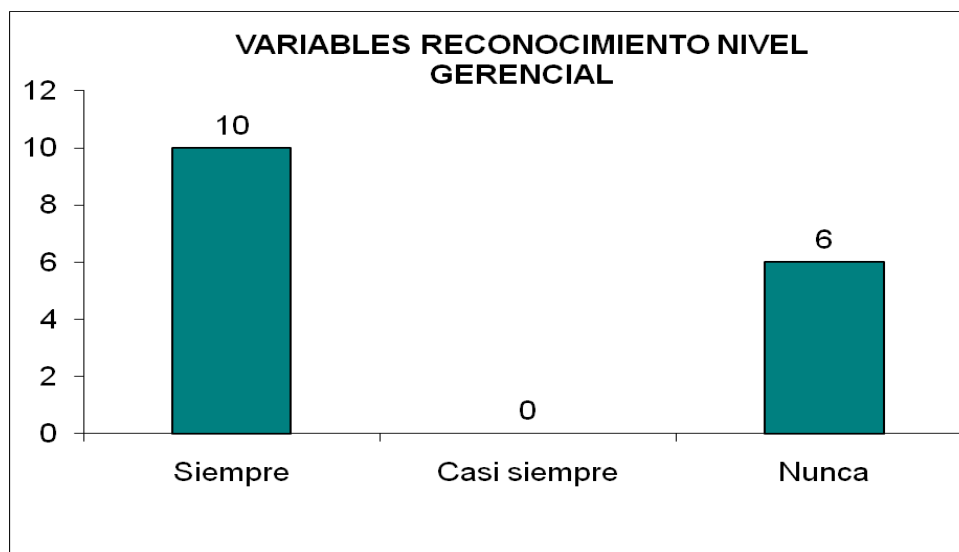
GRAFICA No. 6. Representación gráfica de las variables salariales de los trabajadores del nivel gerencial de ABARROTERA SAHUAYO.

## 3. VARIABLES DE COMPENSACION.



GRAFICA No. 7. Representación gráfica de las variables de compensación de los trabajadores del nivel gerencial de ABARROTERA SAHUAYO.

## 4. VARIABLES RECONOCIMIENTO.



GRAFICA No. 8. Representación gráfica de las variables de reconocimiento de los trabajadores del nivel gerencial de ABARROTERA SAHUAYO.

## 2. Nivel ejecutivo.

| VARIABLES DE DESEMPEÑO                                                                    | Muy de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En des-acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|---------|----------------|
| 5. ESTA DE ACUERDO CON LAS ACTIVIDADES LABORALES QUE REALIZA EN LA EMPRESA                | 26             | 9          | 0       | 0              |
| 6. CONSIDERA QUE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA ES DE ACUERDO A SUS CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS | 27             | 8          | 0       | 0              |

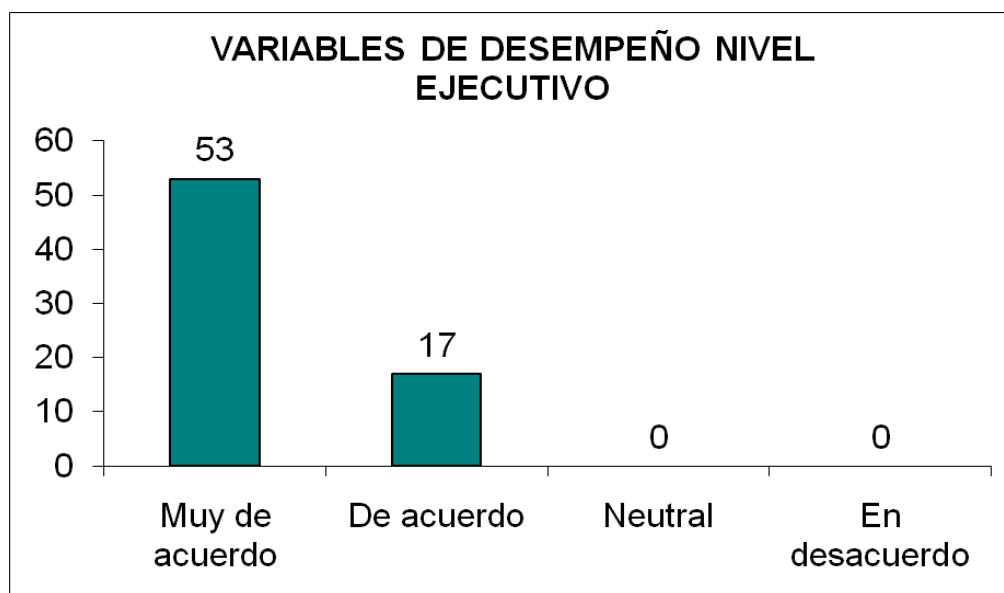
| VARIABLES SALARIALES                                                   | Muy de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En des-acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|---------|----------------|
| 8. LAS CONDICIONES DE TRABAJO CON LAS QUE CUENTA LA EMPRESA SON BUENAS | 30             | 5          | 0       | 0              |
| 9. ESTA DE ACUERDO CON SU SALARIO                                      | 5              | 19         | 5       | 6              |

| VARIABLES DE COMPENSACION                              | Siempre | Casi siempre | Nunca |
|--------------------------------------------------------|---------|--------------|-------|
| 10. USTED CUBRE CON SU SALARIO SUS NECESIDADES BASICAS | 24      | 10           | 1     |
| 11. USTED RECIBE BONOS DE LA EMPRESA                   | 24      | 9            | 2     |

| VARIABLES RECONOCIMIENTO                               | Siempre | Casi siempre | Nunca |
|--------------------------------------------------------|---------|--------------|-------|
| 13. LA EMPRESA RECONOCE EL TRABAJO QUE USTED DESEMPEÑA | 29      | 4            | 2     |
| 15. LOS PROBLEMAS PERSONALES AFECTAN EN SU TRABAJO     | 0       | 2            | 33    |

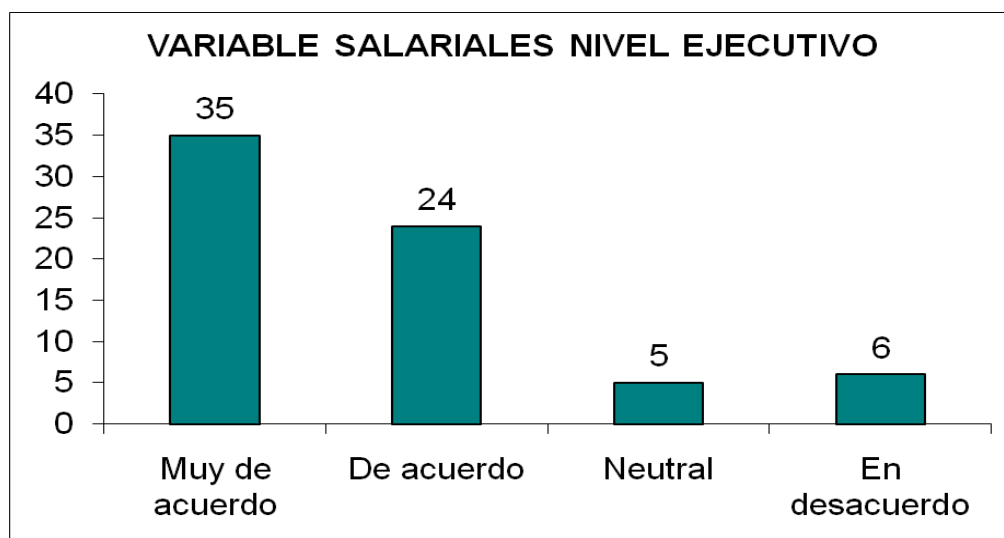
## GRÁFICAS DE VARIABLES DE ANÁLISIS DE VARIABLES.

### 1. VARIABLES DE DESEMPEÑO.



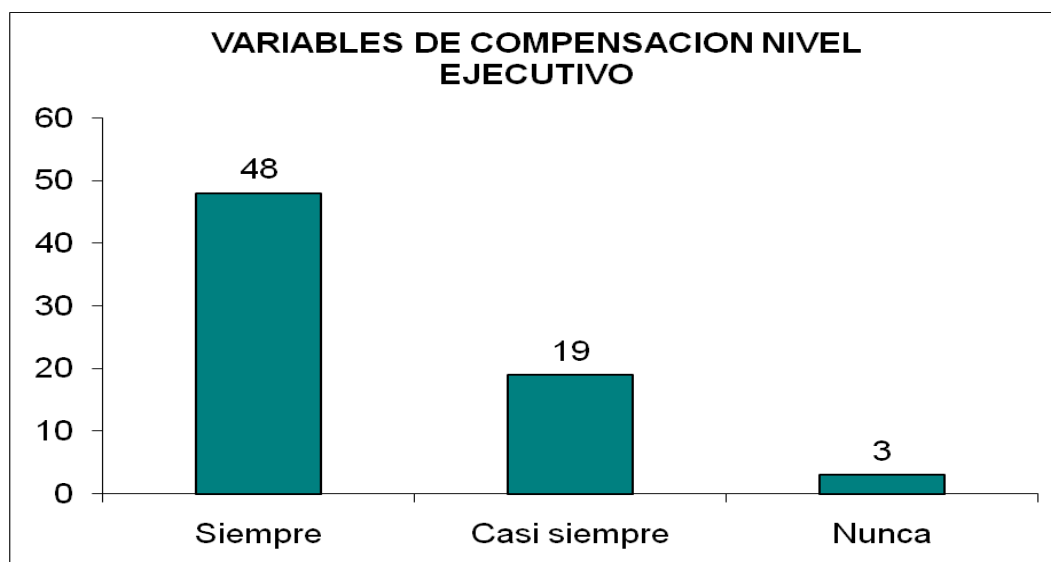
GRAFICA No. 9. Representación gráfica de las variables de desempeño de los trabajadores del nivel ejecutivo de ABARROTERA SAHUAYO.

### 2. VARIABLES SALARIALES.



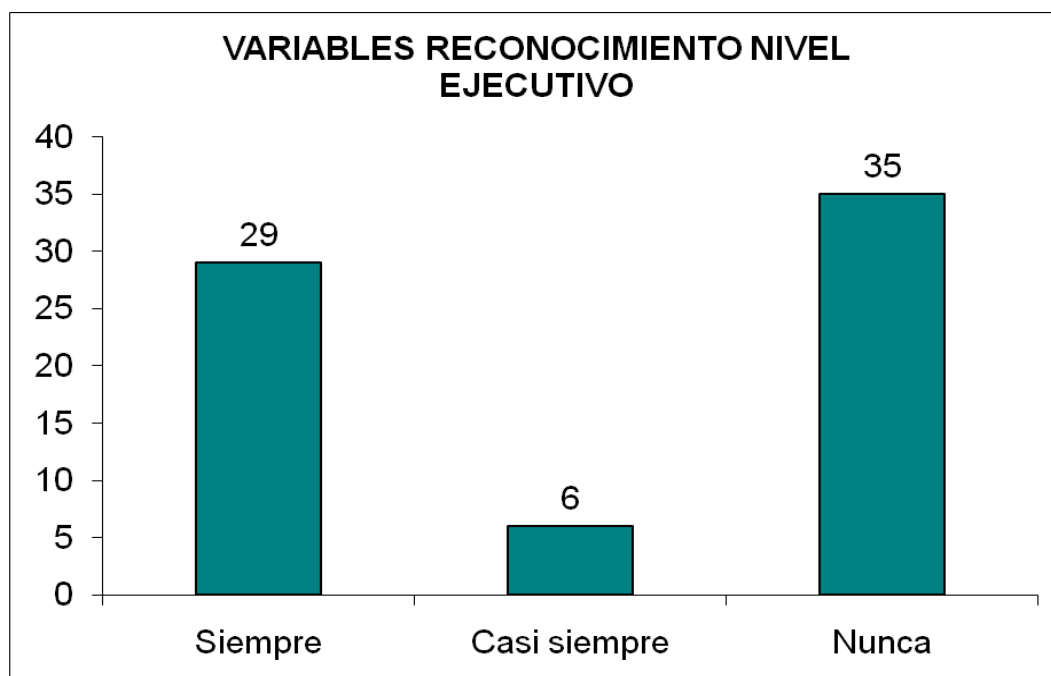
GRAFICA No. 10. Representación gráfica de las variables salariales de los trabajadores del nivel ejecutivo de ABARROTERA SAHUAYO.

## 3. VARIABLES DE COMPENSACION.



GRAFICA No. 11. Representación gráfica de las variables de compensación de los trabajadores del nivel ejecutivo de ABARROTERA SAHUAYO.

## 4. VARIABLES RECONOCIMIENTO.



GRAFICA No. 12. Representación gráfica de las variables de reconocimiento de los trabajadores del nivel ejecutivo de ABARROTERA SAHUAYO.

### 3. Nivel operativo.

| VARIABLES DE DESEMPEÑO                                                                    | Muy de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En des-acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|---------|----------------|
| 5. ESTA DE ACUERDO CON LAS ACTIVIDADES LABORALES QUE REALIZA EN LA EMPRESA                | 15             | 41         | 9       | 42             |
| 6. CONSIDERA QUE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA ES DE ACUERDO A SUS CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS | 11             | 52         | 8       | 36             |

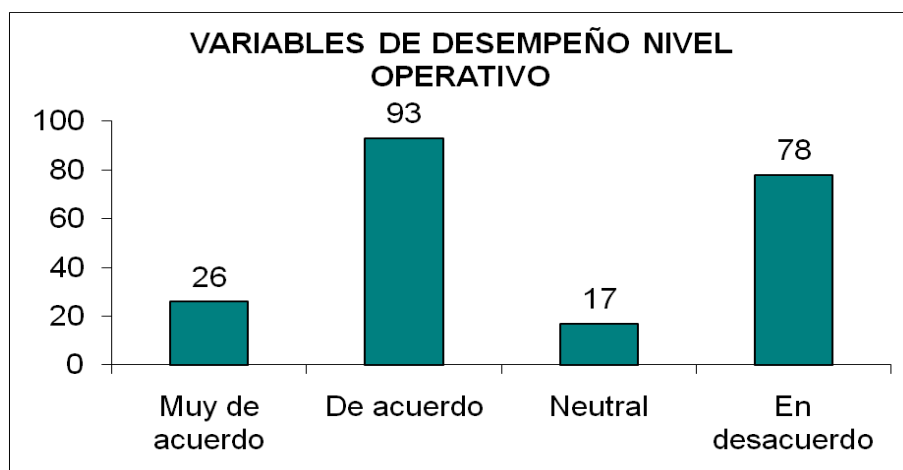
| VARIABLES SALARIALES                                                   | Muy de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En des-acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|---------|----------------|
| 8. LAS CONDICIONES DE TRABAJO CON LAS QUE CUENTA LA EMPRESA SON BUENAS | 20             | 40         | 14      | 33             |
| 9. ESTA DE ACUERDO CON SU SALARIO                                      | 12             | 23         | 9       | 63             |

| VARIABLES DE COMPENSACION                              | Siempre | Casi siempre | Nunca |
|--------------------------------------------------------|---------|--------------|-------|
| 10. USTED CUBRE CON SU SALARIO SUS NECESIDADES BASICAS | 16      | 61           | 30    |
| 11. USTED RECIBE BONOS DE LA EMPRESA                   | 15      | 52           | 40    |

| VARIABLES RECONOCIMIENTO                               | Siempre | Casi siempre | Nunca |
|--------------------------------------------------------|---------|--------------|-------|
| 13. LA EMPRESA RECONOCE EL TRABAJO QUE USTED DESEMPEÑA | 10      | 40           | 57    |
| 15. LOS PROBLEMAS PERSONALES AFECTAN EN SU TRABAJO     | 21      | 24           | 62    |

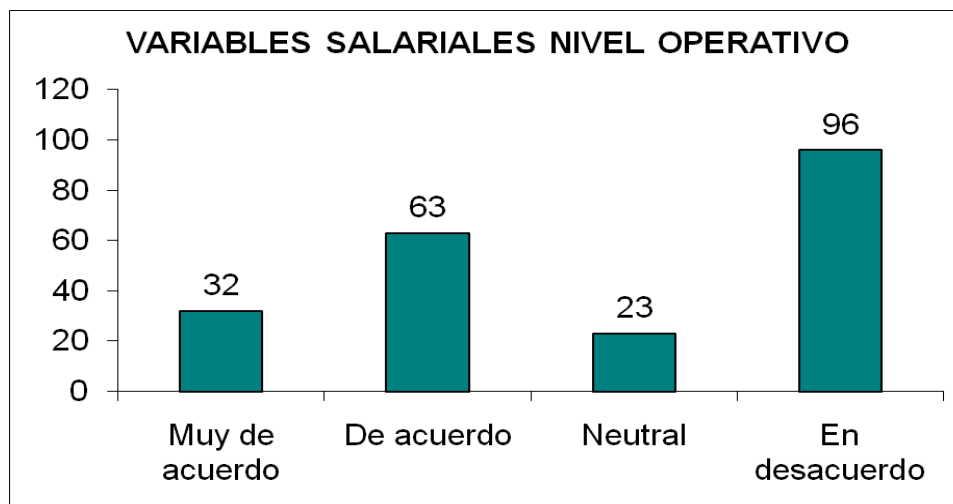
## GRÁFICAS DE VARIABLES DE ANÁLISIS DE VARIABLES.

### 1- VARIABLES DE DESEMPEÑO.



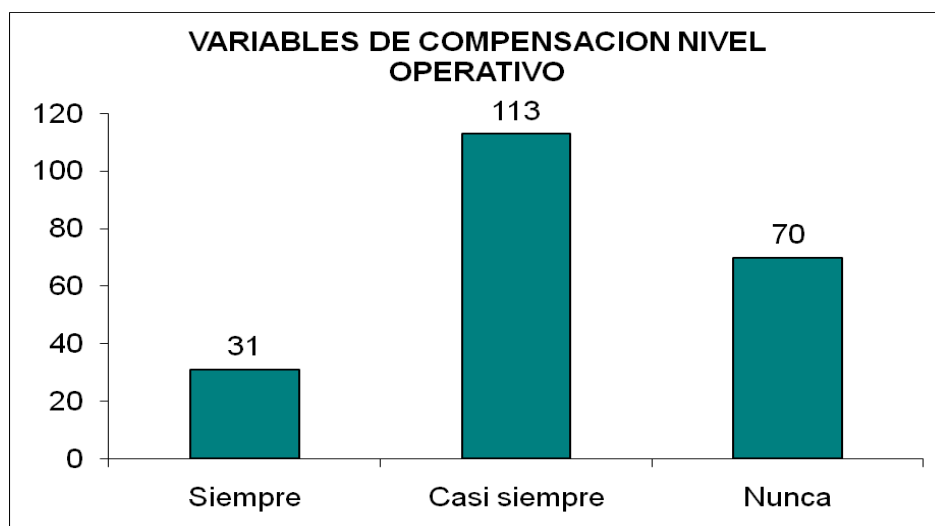
GRAFICA No. 13. Representación gráfica de las variables de desempeño de los trabajadores del nivel operativo de ABARROTERA SAHUAYO.

### 2- VARIABLES SALARIALES.



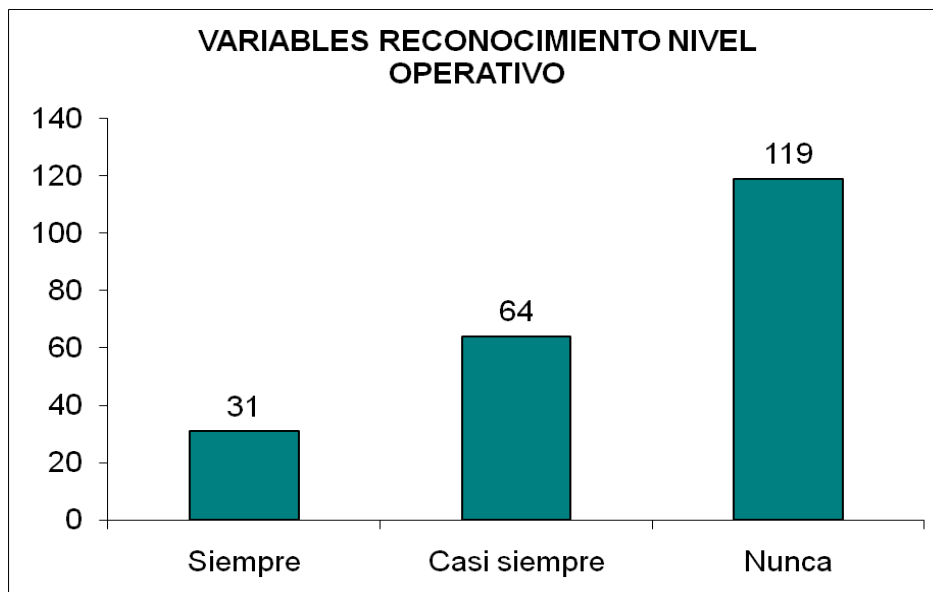
GRAFICA No. 14. Representación gráfica de las variables salariales de los trabajadores del nivel operativo de ABARROTERA SAHUAYO.

## 3- VARIABLES DE COMPENSACION.



GRAFICA No. 15. Representación gráfica de las variables de compensación de los trabajadores del nivel operativo de ABARROTERA SAHUAYO.

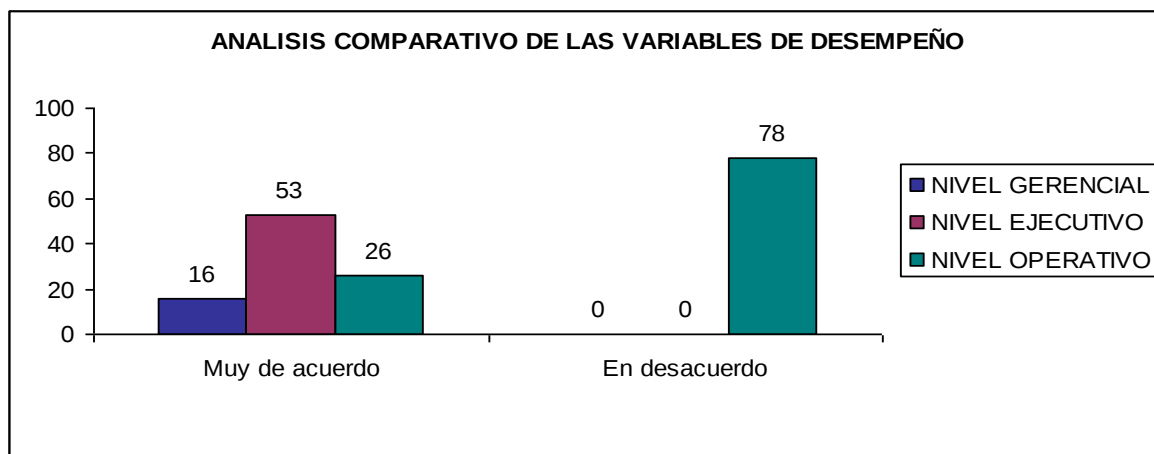
## 4- VARIABLES RECONOCIMIENTO.



GRAFICA No. 16. Representación gráfica de las variables de reconocimiento de los trabajadores del nivel operativo de ABARROTERA SAHUAYO.

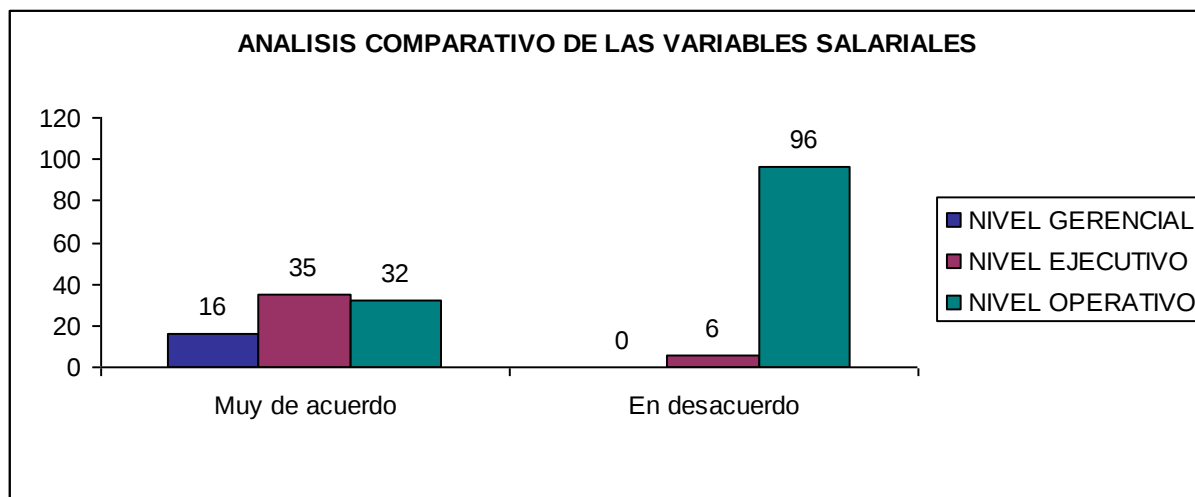
## ANÁLISIS COMPARATIVO DE VARIABLES.

| VARIABLES DE DESEMPEÑO | Muy de acuerdo | En desacuerdo |
|------------------------|----------------|---------------|
| NIVEL GERENCIAL        | 16             | 0             |
| NIVEL EJECUTIVO        | 53             | 0             |
| NIVEL OPERATIVO        | 26             | 78            |



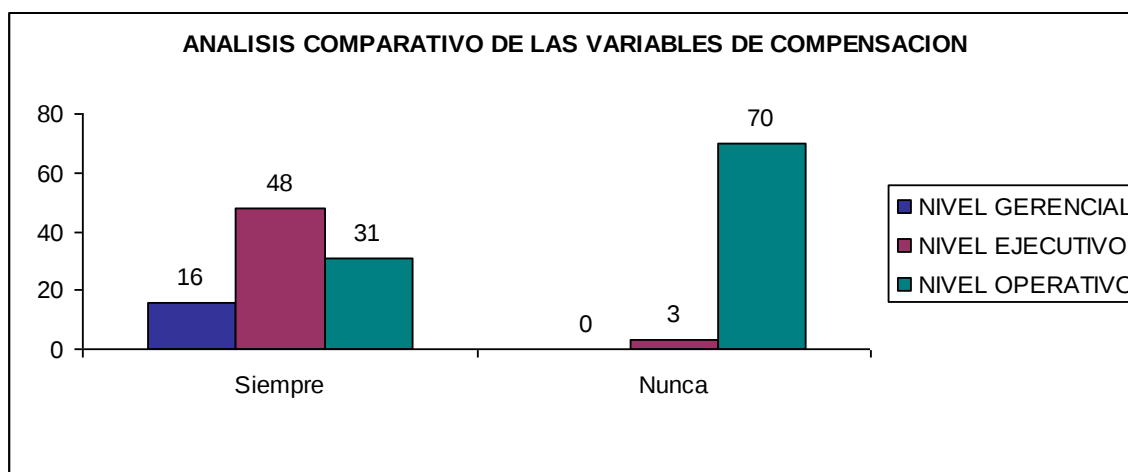
GRAFICA No. 17. Representación gráfica del análisis comparativo de las variables de desempeño de ABARROTERA SAHUAYO.

| VARIABLES SALARIALES | Muy de acuerdo | En desacuerdo |
|----------------------|----------------|---------------|
| NIVEL GERENCIAL      | 16             | 0             |
| NIVEL EJECUTIVO      | 35             | 6             |
| NIVEL OPERATIVO      | 32             | 96            |



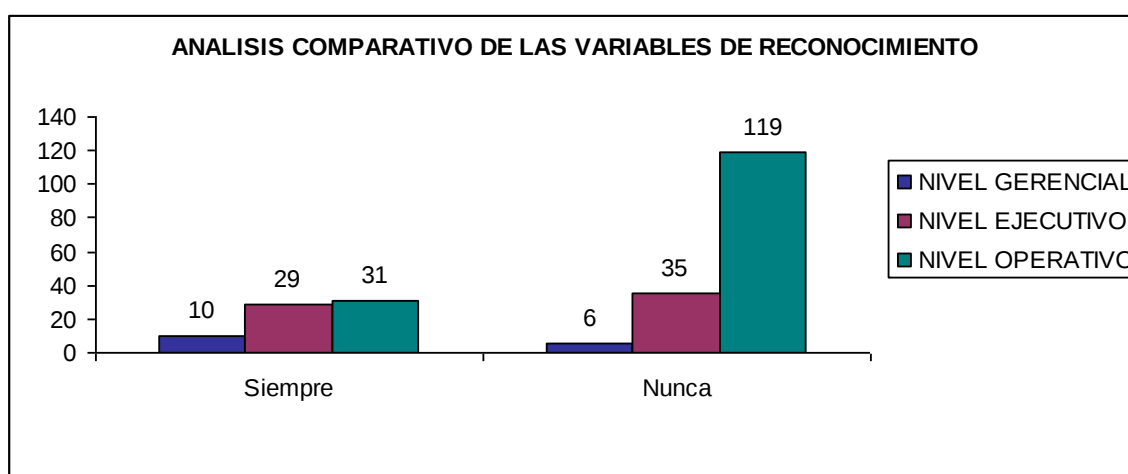
GRAFICA No. 18. Representación gráfica del análisis comparativo de las variables salariales de ABARROTERA SAHUAYO.

| <b>VARIABLES DE COMPENSACION</b> | <b>Siempre</b> | <b>Nunca</b> |
|----------------------------------|----------------|--------------|
| NIVEL GERENCIAL                  | 16             | 0            |
| NIVEL EJECUTIVO                  | 48             | 3            |
| NIVEL OPERATIVO                  | 31             | 70           |



GRAFICA No. 19. Representación gráfica del análisis comparativo de las variables de compensación de ABARROTERA SAHUAYO.

| <b>VARIABLES RECONOCIMIENTO</b> | <b>Siempre</b> | <b>Nunca</b> |
|---------------------------------|----------------|--------------|
| NIVEL GERENCIAL                 | 10             | 6            |
| NIVEL EJECUTIVO                 | 29             | 35           |
| NIVEL OPERATIVO                 | 31             | 119          |



GRAFICA No. 20. Representación gráfica del análisis comparativo de las variables de reconocimiento de ABARROTERA SAHUAYO.

**CAPÍTULO 13.**  
**CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS**  
**DE VARIABLES**

De acuerdo al estudio realizado en la empresa Abarrotera *Sahuayo*, con el propósito de comprobar la hipótesis “MOTIVACION SALARIAL COMO COMPENSACION COMPETITIVA FRENTE A OTRAS COMPENSACIONES EN LAS EMPRESAS MI-CHOACANAS”; se puede observar:

### **VARIABLES DE DESEMPEÑO.**

Con respecto a las variables de desempeño mostradas en el gráfico No. 1 (Representación gráfica de las variables de desempeño del total de los trabajadores de Abarrotera *Sahuayo*) los trabajadores de manera general están muy de acuerdo con las actividades laborales que realizan, así como, que el trabajo que desempeñan es de acuerdo a sus conocimientos y capacidades. Ya que los totales mostraron una de 96 puntos contra 79 puntos en desacuerdo.

Realizando un estudio comparativo de la opinión de cada nivel se encontró en el gráfico No. 17 (Representación gráfica del análisis comparativo de las variables de desempeño de Abarrotera *Sahuayo*), que la mayor parte de los operativos están en desacuerdo en sus actividades y que estas no son de acuerdo a sus capacidades y conocimientos. En los totales mostrados en la gráfica No. 17 podemos ver que en el nivel operativo a un total de 26 puntos en muy de acuerdo contra 78 puntos de desacuerdo. Al contrario de los niveles ejecutivo y gerencial en los que sus integrantes están muy de acuerdo con su trabajo. En los niveles gerencial y ejecutivo hay totales de 16 y 53 puntos respectivamente contra 0 puntos.

### **VARIABLES SALARIALES.**

Con respecto a las variables salariales, representadas en la gráfica No.2 (Representación gráfica de las variables salariales del total de los trabajadores de Abarrotera *Sahuayo*) la mayoría de los empleados están en desacuerdo en sus condiciones de trabajo y su salario. Ya que los valores que muestran un desacuerdo de 105 puntos contra 84 puntos en muy de acuerdo. Al igual que en las variables de desempeño el nivel gerencial y ejecutivo no tiene problema alguno con sus condiciones de trabajo y salario, mostrando un total en el nivel gerencial de 16 puntos en muy de acuerdo con-

tra 0 en desacuerdo; en el nivel ejecutivo un total en muy de acuerdo de 35 contra 6 puntos en desacuerdo. De acuerdo a lo ilustrado en la del análisis comparativo, gráfica No. 18 (Representación gráfica del análisis comparativo de las variable salariales de Abarrotera Sahuayo) El nivel operativo en su mayoría se encuentra en desacuerdo, en el cual el nivel operativo muestra un total de 96 puntos en desacuerdo contra 32 en muy de acuerdo.

#### **VARIABLES DE COMPENSACION.**

Las variables de compensación analizan si el trabajador recibe algún bono de la organización y si el salario que recibe cubre con sus necesidades. En este apartado los resultados arrojan que el nivel operativo nunca recibe bonos y que su salario no alcanza a cubrir sus necesidades, de acuerdo a lo que se observa en la gráfica No. 19 (Representación gráfica del análisis comparativo de las variables de compensación de ABARROTERA SAHUAYO), mostrando 31 puntos en siempre contra 70 puntos en nunca, aunque para la mayor parte de los empleados es lo contrario de acuerdo a lo detectado en el estudio general del las variables mostrado en la gráfica No. 3 (Representación gráfica de las variables de compensación del total de los trabajadores de ABARROTERA SAHUAYO), mostrando 94 puntos en siempre contra 84 en nunca. Los niveles gerencial y ejecutivo no tienen problema alguno al cubrir sus necesidades y reciben bonos por parte de la empresa. Donde nos muestra que en el apartado de siempre el nivel gerencial muestra 16 puntos contra 0 puntos en nunca. El nivel ejecutivo muestra 48 puntos en siempre y 3 puntos en nunca.

#### **VARIABLES DE RECONOCIMIENTO.**

De acuerdo al estudio realizado y mostrado en la gráfica No. 4 (Representación gráfica de las variables de reconocimiento del total de los trabajadores de ABARROTERA SAHUAYO) se encontró que a la gran mayoría de los trabajadores no se les reconoce el trabajo que desempeñan y que los problemas personales nunca intervienen en sus actividades laborales, se llega a la anterior deducción ya que la gráfica No. 4 muestra una puntuación en nunca de 161 en nunca contra 70 puntos en siempre. En este apartado la opinión de los niveles gerencial y ejecutivo se encuentra dividida, de acuerdo a lo mostrado en la gráfica No. 20 (Representación gráfica del análisis com-

parativo de las variables de reconocimiento de ABARROTERA SAHUAYO) donde se observa la puntuación de 10 en siempre contra 6 puntos en nunca, en el nivel gerencial y 35 nunca contra 29 puntos en siempre, en el nivel ejecutivo. En el estudio comparativo el nivel operativo muestra una puntuación de 119 en nunca contra 31 puntos en siempre.

Después del estudio realizado en Abarrotera Sahuayo podemos concluir que el nivel operativo esta en total desacuerdo tanto en sus actividades laborales, su salario ya que no alcanzan a cubrir su necesidades humanas a las que se hace referencia en la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow figura No. 10 (Jerarquía de necesidades de Maslow. Palomo Vadillo Teresa, Liderazgo y Motivación de Equipos de trabajo. 2007); y no es reconocido su trabajo. Además de no recibir ningún tipo de bono que les pueda ayudar a mejorar sus condiciones de vida.

También se puede observar que para los niveles gerenciales y ejecutivos el panorama es diferente para ellos su desempeño y su salario esta muy bien y con dicho salario además de los bonos que reciben les alcanza para cubrir perfectamente sus necesidades. Estos niveles integran la minoría de la empresa.

El hombre tiene muchos motivos y a menos que se reconozca la parte que desempeña cada uno de ellos, no se podrá comenzar a entender su conducta.

La recompensa salarial, ya sea en forma de bonos, primas, acciones, automóviles, entre otros; por alcanzar objetivos puntuales o generales, de modo que le permitan al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la compañía y sus resultados.

Que las personas se encuentren motivadas, se apasionen por sus trabajos y se enfoquen en lograr los objetivos organizacionales, son retos que enfrentan las empresas. La relación pago-rendimiento parece ser una fuente para conseguir trabajadores altamente motivados.

Las “recompensas” en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad. Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Agudelo, Santiago, *Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.
- B. Mansfield; L. Mitchell, *Towards a Competent Workforce*, Hampshire, Gower, 1996.
- Bolívar, C. *Más allá de la formación: El desarrollo de competencias*. Versión digital en PDF. 2002
- Bunk, G. P., *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*, Revista CEDEFOP N° 1, 1994.
- Disponibles en la página web del Banco Mundial: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- Ducci, María Angélica, *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*, en: *Formación basada en competencia laboral*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
- Enciclopedia Ilustrada Larousse, 2009.
- Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia, *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo*, en: *Cuestiones actuales de la formación*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
- Gonzci, Andrew; Athanasou, James, *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia*, en: *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*, México, Limusa, 1996.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Salario>
- Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. Editorial McGraw Hill. 2000.
- INCUAL, Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional, 2003.
- INCUAL, Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional, 2003.
- Jobert, Annette, *Las grillas de clasificación profesional, algunas referencias históricas*, en: *Formación Profesional: Calificaciones y clasificaciones profesionales*, Buenos Aires, Piette-Humanitas, 1990.
- Kochansky, Jim, *El sistema de competencias*, en: *Training and Development digest*, Madrid, 1998.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global* 11ª Edición. Editorial McGraw Hill. México. 1999.
- Le Boterf, Guy, *La ingeniería de las competencias*, París, D'organisation, 1998.

Ley Federal del Trabajo. Última reforma DOF 17-01-2006.

Mayor información en: CONOCER, *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*, Madrid, IBERFOP-OEI, 1998 y en [www.cinterfor.org.uy/competencia\\_laboral/banco\\_herramientas](http://www.cinterfor.org.uy/competencia_laboral/banco_herramientas)

Mertens, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997. Disponible en [www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/) Publicaciones.

Mertens, Leonard, *Productividad en las organizaciones*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2000.

Miranda, Martín. *Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional en: Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La Reforma del Sistema Escolar de Chile*, Santiago de Chile, Universitaria, 2003 (Cristian Cox, editor).

Muñoz de Priego Alvear, Julián, *Implantación de un sistema de selección por competencias, Training and Development*, N°10, Madrid, 1998.

OCDE, *Revisión de políticas nacionales de educación*, Chile, 2004.

Ohio State University, *Introduction to DACUM*, 1995.

OIT, *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*, Ginebra. 1993.

Palomo Vadillo María Teresa. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 4ª edición. ESIC Editorial. 2007.

Reyes Ponce Agustín. *Administración*. 10ª edición. Editorial Limusa.1985.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Catálogo Nacional de Ocupaciones*, México, 1986.

Solana, Ricardo F. *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.

Soto, E. y otros, *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*, Santiago de Chile, SOFOFA, SENCE, FUNDES, 2003.

Stephen P. Robbins, Mary Coulter. *Administración*. 8ª Edición. Editorial Person. 2005.

Stoner, James. Freeman, R. Edward y Gilbert Jr. Daniel R. *Administración*. 6ª Edición. Editorial Pearson. México, 1996.

Velasquez R. *Clima Organizacional a nivel universitario*. Editorial Pretince Hall. México. 2003.

Vossio, R. *Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas.* Boletín CINTERFOR no. 152. 2002.  
<http://www.cinterfor.org.uy/public>

World Bank, *Lifelong learning and training Project*, Chile, 2002.

Zarifian, Philippe, *El modelo de competencia y los sistemas productivos*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2001.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### CUESTIONARIOS

El instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y aquéllos deben circunscribirse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta. En las preguntas cerradas las categorías de respuesta son definidas *a priori* por investigador y se le presentan al respondiente, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. Las escalas de actitudes en forma de preguntas caerían dentro de la categoría de preguntas cerradas.

Ahora bien, hay preguntas cerradas donde el respondiente puede seleccionar más de una opción o categoría de respuesta. Algunas respondientes marcarán una, dos, tres, cuatro o cinco opciones de respuesta. Las categorías no son mutuamente excluyentes. En ocasiones, el respondiente tiene que jerarquizar opciones; en otras se anotará una cifra.

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría es infinito.

Cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, lo cual origina que en cada caso el tipo de preguntas sea diferente. Algunas veces se incluyen tan sólo preguntas cerradas, otras veces únicamente preguntas abiertas, y en ciertos casos ambos tipos de preguntas. Cada clase de pregunta tiene sus ventajas y desventajas.

Las preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis. Asimismo, estas preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los respondientes. Éstos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta. Responder a un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar a uno con preguntas abiertas. Cuando el cuestionario es enviado por correo, se tiene una mayor respuesta cuando es fácil de contestar y completarlo requiere menos tiempo. La principal desventaja de las preguntas cerradas reside en que limitan las respuestas de la muestra y, en ocasiones, ninguna de las categorías describe con exactitud lo que las personas tienen en mente; no siempre se captura lo que pasa por la cabeza de los sujetos.

Para formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuesta. De no ser así es muy difícil plantearlas. Además, el investigador debe asegurarse de que los sujetos a los cuales se les administrarán conocen y comprenden las categorías de respuesta.

Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. Su mayor desventaja es que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar para el análisis. Además, llegan a presentarse sesgos derivados de distintas fuentes; por ejemplo, quienes enfrentan dificultades para expresarse en forma oral y por escrito quizá no respondan con precisión a lo que en realidad desean, o generen confusión en sus respuestas. El nivel educativo, la capacidad de manejo del lenguaje y otros factores pueden afectar la calidad de las respuestas (Black y Champion, 1976). Asimismo, responder a preguntas abiertas requiere de un mayor esfuerzo y de más tiempo. Este tipo de preguntas se utilizan a menudo en cuestionarios de corte cualitativo.

La elección del tipo de preguntas que contenga el cuestionario depende del grado en que se puedan anticipar las posibles respuestas, los tiempos de que se disponga para codificar y si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión. Una recomendación para construir un cuestionario es que se analice, varia-

ble por variable, qué tipo de pregunta o preguntas suelen ser más confiables y válidas para medir a esa variable, de acuerdo con situación del estudio (planteamiento del problema, características de la muestra, análisis que se piensa efectuar, etcétera).

En ocasiones sólo basta una pregunta para recolectar la información necesaria sobre la variable a medir. En otras ocasiones se requiere elaborar varias preguntas para verificar la consistencia de las respuestas.

Es recomendable hacer solamente las preguntas necesarias para obtener la información deseada o medir la variable. Si una pregunta es suficiente, no es necesario incluir más. No tiene sentido. Si se justifica hacer varias preguntas, entonces es conveniente plantearlas en cuestionario. Esto último ocurre con frecuencia en el caso de variables con varias dimensiones o componentes a medir, donde se incluyen varias preguntas para medir las distintas dimensiones.

En las preguntas abiertas no puede darse la precodificación, la codificación se realiza después, una vez que se tienen las respuestas. Las preguntas y alternativas de respuesta precodificadas poseen la ventaja que su codificación y preparación para el análisis son más sencillas y requieren menos tiempo.

Independientemente de que las preguntas sean abiertas o cerradas, y de que sus respuestas estén precodificadas o no, hay una serie de características que deben cubrirse al planearlas:

- a) Las preguntas tienen que ser claras y comprensibles para los respondientes. Deben evitarse términos confusos o ambiguos y, como menciona Rojas (2001 p. 138), no es recomendable sacrificar la claridad por concisión. Es indispensable incluir las palabras que sean necesarias para que se comprenda la pregunta. Desde luego sin ser repetitivos o barrocos.
- b) Las preguntas no deben incomodar al respondiente. Hay temáticas en las que a pesar de que se utilicen preguntas sutiles, el respondiente se sentirá molesto. En estos casos, es posible usar escalas de actitud en lugar de preguntas y aún

otras formas de medición. Tal es el caso de temas como homosexualidad, SIDA, prostitución, pornografía, anticonceptivos y drogadicción.

- c) Las preguntas deben referirse perfectamente a un solo aspecto o una relación lógica.
- d) Las preguntas no deben incluir las respuestas. Se tienen que evitar preguntas tendenciosas o que dan pie a elegir un tipo de respuesta.
- e) Las preguntas no pueden apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada. Es también una manera de inducir respuestas.
- f) En las preguntas con varias alternativas o categorías de respuesta, y donde el respondiente sólo tiene que elegir una, llega a ocurrir que el orden en que se presenten dichas alternativas afecta las respuestas de los sujetos.
- g) El lenguaje utilizado en las preguntas debe ser apropiado para las características del respondiente (tomar en cuenta su nivel educativo y el socioeconómico, las palabras que maneja, etcétera). Este aspecto es igual al que se comentó sobre las escalas de actitudes.

En algunos casos es conveniente iniciar con preguntas neutrales o fáciles de contestar, para que el respondiente vaya adentrándose en la situación. No se recomienda comenzar con preguntas difíciles o muy directas.

A veces los cuestionarios comienzan con preguntas demográficas sobre el estado civil, el sexo, la edad, la ocupación, el nivel de ingresos, el nivel educativo, la religión, la ideología, el puesto en una organización o algún tipo de afiliación a grupo, el partido y la institución. Pero en otras ocasiones es mucho mejor hacer este tipo de preguntas al final del cuestionario, particularmente cuando los sujetos puedan sentir que se comprometen si responden el cuestionario.

Cuando construimos un cuestionario, es indispensable que pensemos en cuáles son las preguntas ideales para iniciar. Éstas deberán lograr que el respondiente se concentre en el cuestionario.

Además de las preguntas y categorías de respuestas, un cuestionario está formado por instrucciones que nos indican cómo contestar.

Las instrucciones son tan importantes como las preguntas y es necesario que sean claras para los usuarios a quienes van dirigidas. Una instrucción muy importante es agradecer al respondiente por haberse tomado el tiempo de contestar el cuestionario. También es frecuente incluir una carátula de presentación o una carta donde se expliquen los propósitos del cuestionario y se garantice la confidencialidad de la información; esto ayuda a ganar la confianza del respondiente.

La manera en la que pueden distribuirse preguntas, categorías de respuesta e instrucciones es variada. Algunos prefieren colocar las preguntas a la izquierda y las repuestas a la derecha. Otros dividen el cuestionario por secciones de preguntas y utilizan un formato horizontal.

Otros combinan diversas posibilidades, distribuyendo preguntas que miden la misma variable a través de todo el cuestionario. Cada quien es capaz de utilizar el formato que desee o juzgue conveniente, lo importante es que por completo sea comprensible para el usuario: que las instrucciones, preguntas y respuestas se diferencien; que el formato no resulte visualmente tedioso y se lea sin dificultad. Hoy en día se pueden elaborar cuestionarios en CD que contengan fotografías, dibujos y música.

No existe una regla al respecto del tamaño del cuestionario, pero si es muy corto se pierde información y si resulta largo llega a ser tedioso. En este último caso, las personas se negarían a responder o, al menos, lo responderían en forma incompleta. El tamaño depende del número de variables y dimensiones a medir, el interés de los respondientes y la manera de cómo administrará. Cuestionarios que duren más de 35 minutos deben resultar tediosos a menos que los respondientes estén muy motivados para contestar. Una recomendación que ayuda a evitar un cuestionario más largo de lo requerido es: NO HACER PREGUNTAS INNECESARIAS O INJUSTIFICADAS.

Las preguntas abiertas se codifican una vez que conocemos todas las respuestas de los sujetos a los cuales se les aplicaron, o al menos las principales tendencias de respuestas en una muestra de los cuestionarios aplicados.

El procedimiento consiste en encontrar y darles nombre a los patrones generales de respuesta (respuestas similares o comunes), listar estos patrones y después asignar un valor numérico o un símbolo a cada patrón. Así, un patrón continuará una categoría de respuesta. Para las preguntas abiertas se sugiere el siguiente procedimiento, basado parcialmente en Rojas (2001, pp. 150 y 151):

1. Seleccionar determinado número de cuestionarios mediante un método adecuado de muestreo, asegurando la representatividad de los sujetos investigados.
2. Observar la frecuencia con que aparece cada respuesta a la pregunta.
3. Elegir las respuestas que se presentan con mayor frecuencia (patrones generales de respuesta).
4. Clasificar las respuestas elegidas en temas, aspectos o rubros, de acuerdo con un criterio lógico, cuidando que sean mutuamente excluyentes.
5. Darle un nombre o título a cada tema, aspecto o rubro (patrón general de respuesta).
6. Asignarle el código a cada patrón general de respuesta.

Al “cerrar” preguntas abiertas y codificarlas, debe tenerse en cuenta que un mismo patrón de respuesta puede expresarse con diferentes palabras.

Los cuestionarios se aplican de diversas maneras:

- a. Autoadministrado. El cuestionario se proporciona directamente a los correspondientes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. Esta manera de aplicar cuestionarios es impropia para analfabetas, personas que tienen dificultades de lectura o niños que todavía no leen de manera adecuada.
- b. Por entrevista personal. Un entrevistador aplica cuestionarios a los entrevistados. El entrevistador va haciéndole las preguntas al respondiente y va anotando las respuestas. Las instrucciones son para el entrevistador. Normalmente se

tienen varios entrevistadores, quienes deberían estar capacitados en el arte de entrevistar y conocer a fondo el cuestionario, no tienen que sesgar o influir las respuestas.

- c. Por entrevista telefónica. Esta situación es similar a la anterior, sólo que la entrevista no es “cara a cara”, sino a través del teléfono. El entrevistador le hace las preguntas al respondiente por este medio de comunicación.
- d. Autoadministrado y enviado por correo postal electrónico o servicio de mensajería. Los respondientes contestan directamente el cuestionario, ellos marcan o anotan las respuestas, no hay intermediario. Pero los cuestionarios no se entregan en mano propia, sino que se envían por correo u otro medio. Si es por correo o mensajería no hay retroalimentación inmediata, y si los sujetos tienen alguna duda no se les puede aclarar en el momento.

Cuando se tiene población analfabeta, con niveles educativos bajos o niños que apenas comienzan a leer o no dominan la lectura, el método más conveniente de administración de un cuestionario es por entrevista. Aunque hoy en día ya existen algunos cuestionarios muy gráficos que usan escalas sencillas.

Con trabajadores de niveles de lectura básica se recomienda utilizar entrevistas o cuestionarios autoadministrados sencillos que se apliquen en grupos, con la asesoría de entrevistadores o supervisores capacitados.

En algunos casos, con ejecutivos que difícilmente vayan a dedicarle a un solo asunto más de 20 minutos, se pueden utilizar cuestionarios autoadministrados o entrevistas telefónicas. Con estudiantes suelen funcionar los cuestionarios autoadministrados.

Algunas asociaciones hacen encuestas por correo y ciertas empresas envían cuestionarios a sus ejecutivos y supervisores mediante el servicio interno de mensajería o por correo electrónico. Cuando el cuestionario contiene unas cuantas preguntas (su administración toma entre 4 y 5 minutos), la entrevista telefónica es una buena alternativa.

Ahora bien, sea cual fuere la forma de administración, siempre debe haber uno o varios supervisores que verifiquen que los cuestionarios se están aplicando correctamente. Cuando un cuestionario o una escala se aplica de forma masiva suele denominarse encuesta.

Cuando se utiliza la entrevista telefónica se debe tomar en cuenta el horario. Ya que si hablamos sólo a una hora, nos encontraremos con unos cuantos subgrupos de la población.

Cuando lo enviamos por correo o es autoadministrado en forma directa, las instrucciones tienen que ser muy precisas, claras y completas. Y debemos dar instrucciones que motiven al respondiente para que siga contestando el cuestionario.

Asimismo, cabe señalar que cuando se trata de entrevista personal, el lugar donde se realice es importante. Las entrevistas personales requieren de una atmósfera apropiada. El entrevistador debe ser amable y tiene que generar confianza en el entrevistado. Cuando se trata de entrevistados del sexo masculino, mujeres simpáticas y agradables suelen resultar excelentes entrevistadoras. Quien responde a una entrevista debe concentrarse en las preguntas y estar relajado. Después de una entrevista se necesita preparar un informe que indique si el sujeto se mostraba sincero, la manera como respondió, el tiempo que duró la entrevista, el lugar donde se realizó, las características del entrevistado, los contratiempos que se presentaron y la forma en que se desarrolló la entrevista, así como otros aspectos que se consideraron relevantes.

La elección del contexto para administrar el cuestionario deberá ser muy cuidadosa y dependerá del presupuesto de que se disponga, el tiempo de entrega de los resultados, los objetivos de la investigación y el tipo de respondientes.

Estas maneras de aplicar un cuestionario se hacen extensivas a las escalas de actitudes, sólo que es mucho más difícil en el caso de que se administren por teléfono.

Cuando los cuestionarios son muy complejos de contestar o de aplicar, suele utilizarse un manual que explica a fondo las instrucciones y cómo debe responderse o administrarse.

Un aspecto importante, que es necesario mencionar, reside en que cuando se construye un cuestionario (al igual que otros instrumentos de medición) se tiene que ser consistente en todos los aspectos. El proceso para construir un cuestionario se explica paso a paso en el siguiente cuadro:

## ANEXO 2. CUESTIONARIO

Conteste las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. El objetivo de este cuestionario es la comprobación de la hipótesis básica de tesis para la obtención del título de Licenciado en Administración.

1. Sexo:  
M (   )                                  F (   )
2. Puesto:  
Nivel gerencial (   )                  Nivel ejecutivo (   )                  Nivel operativo (   )
3. ¿Cuántos meses tiene laborando para la empresa?  
  
\_\_\_\_\_MESES
4. Escolaridad  
Primaria (   )                          Secundaria (   )                          Preparatoria (   )  
Carrera Trunca (   )                  Técnico (   )                          Licenciatura (   )
5. ¿Esta de acuerdo con las actividades laborales que realiza en la empresa?  
Muy de acuerdo (   )                          De acuerdo (   )  
Neutral (   )                                  En desacuerdo (   )
6. ¿Considera que el trabajo que desempeña es de acuerdo a sus capacidades y conocimientos?  
Muy de acuerdo (   )                          De acuerdo (   )  
Neutral (   )                                  En desacuerdo (   )
7. ¿Recibe capacitación constante para realizar sus actividades de trabajo?  
Siempre (   )                          Casi siempre (   )                          Nunca (   )
8. ¿Las condiciones de trabajo con las que cuenta la empresa son buenas?  
Muy de acuerdo (   )                          De acuerdo (   )  
Neutral (   )                                  En desacuerdo (   )
9. ¿Está de acuerdo con su salario?  
Muy de acuerdo (   )                          De acuerdo (   )  
Neutral (   )                                  En desacuerdo (   )
10. ¿Usted cubre con su salario sus necesidades básicas?  
Siempre (   )                          Casi siempre (   )                          Nunca (   )
11. ¿Usted recibe bonos de la empresa?  
Siempre (   )                          Casi siempre (   )                          Nunca (   )
12. ¿Considera que las actividades que realiza deben ser mejor pagadas?  
Muy de acuerdo (   )                          De acuerdo (   )  
Neutral (   )                                  En desacuerdo (   )
13. ¿La empresa reconoce el trabajo que usted desempeña?  
Siempre (   )                          Casi siempre (   )                          Nunca (   )

14. ¿La empresa le proporciona servicios de entretenimiento?  
Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )
15. ¿Los problemas personales afectan en su trabajo?  
Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )

## Glosario

**Teoría de las necesidades:** Se basa en que cada ser humano: se esfuerza en satisfacer necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización.

**Teoría X:** Asume que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas controladas y dirigidas hacia los objetivos que se persiguen.

**Teoría Y:** Hace hincapié en el interés intrínseco que tienen las personas en su trabajo.

**Teoría Z:** Insiste en el trabajo en equipo. Integración y sentido de pertenencia.

**Administración por objetivos (APO).** Enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados.

**Clima laboral:** Entre otras cosas es la calidad del ambiente interno de una organización.

**Competencia laboral:** Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

**SIMAPRO:** Sistema de Medición y Avance de la Productividad.

**DACUM:** Desarrollo de un currículum. Método para efectuar el análisis ocupacional.

**SCID y AMOD:** Variante de la anterior.

**SENCE:** Medición de la capacitación en la productividad por medio de técnicas econométricas.

**Análisis funcional:** Técnica utilizada para medir competencias laborales.

**AMOD:** Ordenamiento de las subcompetencias.

**SCID:** Análisis detallado de tareas para facilitar la identificación y realización de acciones relevantes.