



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

**“LA MOTIVACIÓN COMO UN FACTOR DE PRODUCTIVIDAD Y RENDIMIENTO DENTRO DE
LAS ORGANIZACIONES”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

DIANA BERENICE JIMÉNEZ CHÁVEZ

ASESOR:

MPNL. HORACIO MENDOZA MENDOZA



MORELIA, MICHOACAN FEBRERO 2012

AGRADECIMIENTOS

**Dedicado a Dios, a mi Madre, a mi Padre, a mis Hermanos, a mis Abuelos, a mi Sobrina,
a mi Familia, a mis Amigos, y a todos aquellos que contribuyeron a mi crecimiento y
desarrollo profesional.**

INTRODUCCIÓN

La cultura Organizacional tiene una influencia crítica en el comportamiento de las personas. Sin embargo es bastante difícil comprenderlas hasta que entendemos la infraestructura y comportamientos subyacentes.

La cultura está presente en todo, desde la práctica de reclutamiento, las evaluaciones de desempeño y los estilos de liderazgo, hasta los procesos de trabajo y estructuras organizacionales. Hoy las organizaciones enfrentan desafíos y cambios sin precedentes. La globalización provoca una competencia mundial por recursos, talento, productos, servicios y mercados, obliga a las organizaciones a transformar su manera de operar.

La importancia de Recursos Humanos en una empresa surge desde el momento en que las utilidades de la empresa son responsabilidad de las personas. Contar con el talento humano que haga posible la generación de ganancias resulta más complejo que la atención o el cuidado de cualquier otro recurso que se requiera en dicha operación. La jerarquía del departamento de recursos humanos radica en saber cómo manejar en concepto ganar con la gente ya que el resultado obtenido de una compensación equitativa de prestaciones y beneficios acordes al mercado en el que se compete, es el resultado de un buen ambiente de trabajo y la consecución de los objetivos y la productividad necesaria. Esto traerá como consecuencia la innovación y finalmente un impacto directo en las utilidades de la empresa.

La administración de una entidad debe basarse en un proceso de planeación estratégica cuyo eje central se cifre en el desarrollo organizacional y el factor humano, a partir de cultivar una filosofía de administración de valores en la que el objetivo principal lo constituyen las personas, para lograr una mejora integral en lo individual y lo familiar y en consecuencia un desempeño cada vez más productivo y eficiente en la empresa, cambiar las actitudes de los colaboradores mediante el manejo de emociones y valores, para cultivar en ellos el sentido de identificación y pertenencia institucional, una actitud al servicio y autoestima para contribuir a una mejor convivencia en beneficio de la eficiencia y la rentabilidad.

OBJETIVO:

El objetivo primordial radica en conocer el ser humano desde sus características de nacimiento como son; su capacidad de pensar, de tomar decisiones, fijarse metas, su personalidad, creatividad y su responsabilidad de tal manera que se parte de la observación del hombre, analizando sus necesidades individuales, colectivas y asociativas ya que la motivación suele ser un componente muy relativo habrá empleados a quienes les motive un salario y prestaciones muy remuneradas pero habrá a quienes les motive el crecimiento y desarrollo profesional.

Es responsabilidad del líder aplicar los métodos necesarios para conocer, analizar y satisfacer la necesidad de su personal así como la aplicación adecuada de los mismos.

El mantener satisfechos al personal que labora siempre traerá una rentabilidad no marcada por cifras sino por personas altamente felices y orgullosas de su trabajo.

JUSTIFICACIÓN:

El realizar la presente investigación me permitirá comparar los distintos puntos de vista sobre la afirmación sobre qué **es aquello que realmente motiva a un empleado?**

El sueldo, las prestaciones, el desarrollo y crecimiento personal, o hasta las mismas instalaciones donde se laboran es un factor que determinan el comportamiento y desarrollo del personal, es sin duda una pregunta con infinidad de variables, ya que como he mencionando la motivación y la satisfacción en el personal es algo muy relativo, estaré basándome en teorías que desde hace muchos años han estudiado al ser humano, sin embargo cabe señalar que hoy en día hay cambios que influyen en el comportamiento personal y laboral del ser humano, el éxito y la eficiencia de las organizaciones radica en conocer y entender a su personal una retribución total es todo lo que un empleado obtiene como resultado de su trabajo.

Realmente una retribución total, es un factor determinante para incrementar el compromiso, siempre y cuando la estrategia se diseñe en función de los objetivos.

HIPÓTESIS

Conocer los elementos esenciales que proporcionan mayor satisfacción y eficiencia en cada organización, así como garantizar que la motivación es el elemento con mayor peso en el desarrollo productivo del recurso humano ya que depende de cada organismo proporcionar todas las herramientas para ejercer un trabajo con calidad y eficiencia.

DEFINICIÓN DE VARIABLES

- Si deseamos mejorar los resultados de una empresa, es indispensable elevar el nivel de compromiso de los empleados.
- Tres rubros que permiten medir el compromiso de los empleados; forma de hablar, sus deseos de permanecer, y su contribución para obtener resultados.
- Factores como la claridad en la dirección de la organización y la calidad en la comunicación del programa de retribución total, son la clave para alcanzar el éxito.
- Retribución total es todo lo que el empleado obtiene como resultado de su trabajo.

LA MOTIVACIÓN COMO UN FACTOR DE PRODUCTIVIDAD Y RENDIMIENTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	02
INTRODUCCIÓN.....	03
OBJETIVO.....	04
JUSTIFICACIÓN.....	04
HIPOTESIS.....	05
DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	05

CAPITULO I

RECURSOS HUMANOS

	PAG
1.1.-FACULTADES DEL SER HUMANO.....	13
1.1.1.- El Raciocinio.....	13
1.1.2.- La Toma de Decisiones.....	14
1.1.3.- La Fijación de Metas y la Misión.....	14
1.1.4.- El libre Albedrio.....	14
1.1.5.- La Responsabilidad.....	14
1.1.6.- La Creatividad.....	15
1.1.7.- La Perseverancia.....	15

1.2.- EL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	15
1.2.1.- Las ciencias del comportamiento humano.....	15
1.2.2.- El Comportamiento.....	16
1.2.3.- La Personalidad.....	17
1.2.4.- La Sensopercepción.....	24
1.2.5.- La Frustración.....	25
1.2.5.1.- Reacciones a la Frustración.....	25
1.3.- EL PERFIL DE ALTO DESEMPEÑO.....	26
1.3.1.- Análisis del Puesto.....	26
1.3.2.- Planeación.....	29
1.3.3.- Reclutamiento.....	32
1.3.4.- Selección de Recursos Humanos.....	34

CAPITULO II

LA MOTIVACIÓN

2.1.- CONCEPTO.....	38
2.2.- FUNDAMENTOS DE LA MOTIVACIÓN.....	38
2.3.- MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.....	40
1.- Teoría de Maslow.....	43
2.- Teoría de Herzberg.....	45
3.- Teoría de las Expectativas.....	46
4.- Teoría de la Equidad.....	47
5.- Teoría de las Necesidades Adquiridas.....	47
6.- Teoría Psicológica de la Efectividad Organizacional.....	48

CAPITULO III

CULTURA CORPORATIVA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1.- DEFINICIÓN DE CULTURA CORPORATIVA.....	50
3.2.- FACTORES DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	52
1.- Grupo de Trabajo.....	52
2.- Características Organizacionales.....	52
3.- Procesos Gerenciales.....	53
3.3.-TIPOS DE CULTURA.....	53
3.4.- DEFINICIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	54
3.5.- OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	56
1.- Retroalimentación de Encuestas.....	56
2.- Círculos de Calidad.....	57
3.- Administración por Objetivos.....	57
4.- Enriquecimiento al puesto.....	58
5.- Análisis Tradicional.....	58
6.- Calidad de Vida en el Trabajo.....	59
7.- Entrenamiento en Sensibilización.....	60

CAPITULO IV

COMPENSACIÓN FINANCIERA Y BENEFICIOS

4.1.- LA ORGANIZACIÓN COMO DETERMINANTE DE LA COMPENSACIÓN FINANCIERA.....	61
4.1.1.- Encuesta de sueldos y salarios.....	63
4.1.2.- Costo de Vida.....	63
4.1.3.- Sindicatos.....	64
4.1.4.- Economía.....	64
4.1.5.- Legislación.....	64
4.2.- EL PUESTO COMO DETERMINANTE DE LA COMPENSACIÓN FINANCIERA.....	67
4.3.- EL EMPLEADO COMO DETERMINANTE DE LA COMPENSACIÓN FINANCIERA.....	70

CAPITULO V

PRESTACIONES

5.1.- PRESTACIONES OBLIGATORIAS POR LA LEY.....	75
5.1.1- Seguridad social.....	76
5.1.2.- Compensación por desempleo.....	76
5.1.3.- Indemnización de los trabajadores.....	76
5.2.- PRESTACIONES VOLUNTARIAS.....	77
5.2.1.- Pago por Tiempo No Trabajado.....	77
5.2.2.- Prestaciones para la Higiene y la Seguridad.....	78
5.2.3.- Servicios para los Empleados.....	80
5.2.4.- Pagos de Primas.....	80

5.3.- COMPENSACIÓN DE INCENTIVOS.....	81
5.3.1.- Planes de incentivos individuales.....	81
5.3.2.- Planes de incentivos de Grupo.....	82
5.3.3.- Planes para la compañía.....	82
5.4.- COMPENSACIÓN NO FINANCIERA.....	84
5.5.- FLEXIBILIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO.....	84

CAPITULO VI

DISEÑO DEL PUESTO PARA MOTIVAR

6.1.- SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	86
6.2.- ROTACIÓN DEL PUESTO.....	89
6.3.- AMPLIFICACIÓN DEL PUESTO.....	89
6.4.- ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.....	89
6.5.- MODELO DE CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.....	90
6.5.1.- Dimensiones básicas del puesto.....	90
6.5.2.- Estados Psicológicos Fundamentales.....	91
6.5.3.- Resultados Personales y del Trabajo.....	91
6.6.- LAS ACTITUDES Y LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	92
6.6.1.- Actitudes.....	92
6.6.2.- Actitudes hacia el Trabajo.....	92
6.7.- SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	94
6.7.1.- Medición en la Satisfacción en el Trabajo.....	94

6.7.2.- Satisfacción e Insatisfacción en el lugar de Trabajo.....	94
6.7.3.- Satisfacción en el Trabajo y Satisfacción del Cliente.....	96
6.8.- GIFTWORK.....	97
CONCLUSIÓN.....	101
BIBLIOGRAFIA.....	103

CAPITULO I

RECURSOS HUMANOS

1.1.-FACULTADES DEL SER HUMANO

El ser humano en un enfoque general cuenta con facultades que le permiten cumplir sus propios objetivos y satisfacer sus necesidades, de tal forma que es necesario un análisis de los elementos esenciales que lo constituyen, hoy en día es preciso poner mayor énfasis en las características que marcan un modelo concreto y amplio de ser humano.

“El hombre es el autor, y el fin de toda la vida económica-social. La finalidad del fundamental de la producción no es el mero crecimiento de los productos, ni beneficio, ni el poder, sino el servicio del hombre, del hombre integral”

La empresa plenamente humana reconoce que no sólo se busca una finalidad económica, sino que tenga la conciencia de su responsabilidad con el personal, es decir, la superación y el desarrollo integral.

La razón fundamental de buscar ser plenamente humanos es que la empresa está constituida por hombres; por lo tanto debe servir al hombre, porque el hombre es quien lleva a la empresa al éxito.

El hombre es portador de su pensar, obrar y omitir. En todo es distinto y separado de otro ser, jamás repetido. Es único.

1.1.1.- EL RACIOCINIO.

El hombre es un ser individual dotado de razón y voluntad libre. Por eso dice que es una persona y esta dignidad de persona lo hace distinto y superior a los demás seres.

La inteligencia o raciocinio es sin duda la Facultad más importante y reconocida del ser humano, la capacidad de pensar de percibir manejar y aún prevenir las situaciones que se le presenten. Le permite, tomar decisiones, analizar situaciones a lo largo de su vida e hilar ideas. Aunado a estas se encuentran el poder interpretar símbolos y el manejo de lenguas, español, inglés, francés, japonés y cualquier medio de comunicación. Como herramienta para la transmisión de información y conocer sus pensamientos, experiencias y reflexiones de grandes personajes que a lo largo de nuestra historia han dejado su huella. La evolución del ser nos da una visión de conocimiento, conocer el pasado para proyectar el futuro, el raciocinio es la capacidad del ser humano para pensar e hilar ideas de forma creativa y audaz con el medio que lo rodea.

1.1.2- LA TOMA DE DECISIONES.

Concretamente a lo largo de nuestras vidas en el diseño del presente y el futuro se encuentra marcado por decisiones representativas en nosotros mismos, consistiendo en varias opciones para llegar a una meta o fin deseado, contamos con la capacidad para analizar detenidamente las posibles consecuencias y decidir acertadamente por la que nos favorezca mejor.

1.1.3.- LA FIJACIÓN DE METAS Y MISIÓN.

Visualizar el futuro e imaginar la forma en que podemos lograr involucra la fijación de objetivos, perfeccionar ideas reales que nos permitan cumplir nuestras expectativas, motivan al ser humanos para actuar sin cesar y alcanzarlos que despierten comportamientos para ser alcanzados. Una meta es una idea que no se concreta, sin vigencia, pero con un amplio sentido para ser lograda, los recursos, acciones y actividades que se emprenden para su cumplimiento razonablemente estarán justificadas. La fijación de metas depende de las necesidades y expectativas que el hombre desee cumplir, con programas y planes que den resultados concretos.

1.1.4.- EL LIBRE ALBEDRÍO

Cuando el ser humano es capaz de decidir por sí solo, hace uso de la facultad de Libre Albedrío, puede actuar, hacer y pensar lo que quiera, obstante está limitada a la libertad potencial de quienes lo rodean y la ley de la causalidad, cada acción tiene una consecuencia que no necesariamente se manifestará de inmediato sino que se hará efectiva en algún momento, acentuada gracias a la propiedad que tienen los actos relacionados para combinarse entre sí y formar un hecho aún más complejo.

El filósofo J.P. Sartre, afirmaba “el hombre está condenando a la libertad”, es decir la tiene aunque no la desee.

1.1.5.- LA RESPONSABILIDAD

Por consecuencia al pensar que el ser humano es completamente libre lo es en la misma manera responsable de sus actos y las consecuencias que estos pueden tener, Guillermo Cabanellas define a la libertad en una forma genérica como: "Facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra, y de no obrar, por lo cual es responsable de sus actos".

Quien es libre ejerce al mismo momento una responsabilidad de actuar coherentemente con sus actos, limitando espacios, y porque no hasta pensamientos e ideologías que en cierta manera pueden llegar a incomodar a la sociedad que los rodea.

1.1.6.- LA CREATIVIDAD

Constituye una de las cualidades más importantes de la Inteligencia del ser humano, es sin duda aquella que refleja el diseño, imaginación e innovación de conceptos, proyectos e ideas nuevas, de cambiar, soñar y anhelar situaciones deseadas para alcanzar metas que poco a poco constituyen un proceso para sueños cada vez más altos.

1.1.7.- LA PERSEVERANCIA

Para poder cumplir con las metas se necesitan más que fijarlas y planearlas un constante trabajo, es por ello que la Planeación constituye una de las etapas más importantes dentro del proceso administrativo; los planes en cierta manera son simples ideas que se pretenden alcanzar, pero dependen de un trabajo cotidiano para poder lograrlas, de otra manera sólo se quedan en ensoñaciones y en buenos deseos.

A través del tiempo y de investigaciones se ha llegado a la conclusión y se ha demostrado que una de las facultades de las personas altamente exitosas es sin duda alguna, la persistencia en la búsqueda diaria de metas trazadas.

1.2.- EL COMPORTAMIENTO HUMANO

1.2.1.- LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Hoy las organizaciones enfrentan desafíos y cambios sin precedentes. Una fuerza de trabajo envejecida y la creciente escasez de habilidades clave en el personal, crean una crisis de talento global, se busca poner mayor énfasis en la conjunción de los elementos que integran una empresa como lo son: Dinero, materias primas, muebles, recursos humanos, y todo lo que conlleva cumplir de modo eficaz con las metas y objetivos planteados por la organización.

La base fundamental de la evolución del ser humano se ha dado precisamente función de su capacidad de comunicación, de poder transmitir y compartir sus descubrimientos, conocimientos y experiencias y complementariamente, gracias a esta capacidad, el poder perfeccionar y superar lo heredado y lo transmitido por generaciones anteriores de tal forma que siendo el hombre por la naturaleza un ser social, requiere vivir desarrollarse dentro de un grupo social llámese familia, grupo o sociedad, necesita del contacto humano, el hombre aislado no puede sobrevivir, o quizás lo logre temporalmente, pero se encontrará en un total desconocimiento.

Sin duda alguna dependerá en gran medida del capital humano el destino de la organización, en la mayoría de los casos se presta mayor atención a todos aquellos elementos que brinda resultados tangibles como los son insumos; materias primas que son procesadas y dan resultados (producción, utilidades y satisfacción a los miembros de la organización) y se descuida los intangibles. Ningún balance muestra el capital que tiene la organización en el factor humano; habilidades, salud, motivación, conocimientos, ni se cuenta con un estado de resultados que arroje ganancias o pérdidas en satisfacción o motivación de los miembros de la organización. Si logra que cada uno de los miembros de la organización cuente con la capacidad para enfrentarse con éxito a la mayoría de las competencias de aprovechar al máximo sus recursos técnicos y materiales llegarán a cumplir cada uno de sus objetivos planeados logrando así un desarrollo integral en el aspecto político, económico y social.

Existen razones primordiales porque es necesario enfatizar en el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones:

- Permite a los Directivos y Administradores comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones del capital humano.
- Se reconoce el gran matiz que aporta el capital humano en los modelos y procedimientos organizacionales.
- Analizan diferentes perfiles de conductas.
- Se desarrolla e implantan métodos que permitan el acoplamiento total del ser humano dentro de la organización.

De tal manera que analizaremos las diferentes elementos que determinan el comportamiento en el ser humano, examinando que corresponde al administrador la conjugación óptima de estos para lograr un equilibrio.

1.2.2- EL COMPORTAMIENTO

El comportamiento es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central, para que esto suceda es necesario dos acciones: Un funcionamiento total del organismo y que el sistema nervioso central que se encarga de la vida de relación gobierne ese funcionamiento, en medida que cada que dependen de las acciones y funciones del otro.

Las ciencias del comportamiento humano tienen como principal propósito el entendimiento y comprensión de las respuestas del organismo a los estímulos que recibe, es decir todos los cambios que ocurren y provocan una reacción. Esta conducta

puede ser observada y experimentada por las técnicas y procedimientos especializados y pueden establecerse así un modelo rudimentario de la conducta:

Estímulo Condiciona a la Respuesta

E → R

En los últimos años han efectuado progresos mediante el Biofeedback (Biorretroalimentación) en el control voluntario de diversas funciones orgánicas consideradas autónoma, se ha logrado capacitar a las personas para controlar en forma voluntaria, hasta cierto punto, su ritmo cardíaco, su presión arterial o la temperatura de algunas partes del cuerpo. Sólo se requiere un aparato dotado de sensores para captar la corriente galvánica de la piel o alguna otra señal corporal (por ejemplo, la temperatura) y el apoyo de un psicólogo o un médico (capacitados en el empleo de estas técnica).

Diferentes conductas no necesariamente deben ser muscular o motora, también involucran una serie de reacciones, no visibles directamente, como el aprendizaje, la creatividad, el dolor y muchas más. Una de las características de la materia viva es la sensibilidad o sea la posibilidad de reaccionar ante los estímulos. Tradicionalmente el organismo estudiado por la psicología y las demás ciencias del comportamiento es el ser humano.

La psicología estudia también las experiencias íntimas que son conocidas con el nombre de vivencias: amor, odio, belleza, placer, tristeza, estos fenómenos psíquicos, en contraposición con los físicos son subjetivos puesto que los experimenta el individuo internamente. Se distinguen, entre otras, por las siguientes características:

- **Resultan Incomunicables Directamente:**

Son de quienes las experimentan y aunque se quisiera, no se podrían comunicar estas sensaciones y afecciones.

- **Son No Mensurables Directamente:**

Los fenómenos psicosociológicos no pueden ser directamente cuantificados, sin embargo por métodos directos pueden inferirse el grado de intensidad con el que se producen, por ejemplo la medición de la inteligencia, la motivación, la percepción.

Los organismos como seres vivos, están ligados estrechamente con los ciclos biológicos; nacer, crecer, reproducirse y morir, los cuales influyen en su comportamiento.

Tanto los mecanismos biológicos como el medio constituyen una situación, por lo tanto el modelo inicial de Estímulo-Respuesta, puede convertirse ahora a un modelo más complejo:

Estímulo + Situación —————> Respuesta

Por conclusión la conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y en general de su personalidad.

1.2.3.- LA PERSONALIDAD

Nuestra personalidad da forma a nuestro comportamiento, si deseamos entender mejor el comportamiento de alguien en la organización, ayudará que sepamos algo sobre su personalidad.

Cuando hablamos de personalidad no queremos decir que una persona tiene encanto, actitud positiva ante la vida, un rostro sonriente, cuando un psicólogo habla de personalidad, se refiere a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona.

La definición de la personalidad que se utiliza con más frecuencia la dio Gordon Allport hace casi 70 años, dijo la personalidad era “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno” por lo tanto la Personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos.

Dentro de las razones por las que los Gerentes deben estudiar la personalidad son:

- Es uno de los elementos básicos para la toma de decisiones en la Contratación.
- Determinan quién es la persona más capaz para la realización de ciertas actividades.
- Permite comprender, conocer y administrar la eficiencia de quienes trabajan para ellos.

Los primeros debates de las investigaciones sobre la personalidad se centraban en si la personalidad de un individuo era resultado de la herencia o del ambiente, parece que la personalidad es el resultado de factores tanto hereditarios como ambientales, sin embargo los resultados sobre las investigaciones acerca del desarrollo de la personalidad tiende a apoyar más la importancia de la herencia que del ambiente.

La Herencia se refiere a aquellos factores que quedan determinados en el momento de la concepción. Las características que por lo general se consideran están influidas totalmente o en gran parte por los padres, es decir por la constitución biológica, fisiológica y psicológica de ellos son las siguientes; estatura, rasgos faciales, género, temperamento, complexión y reflejos musculares, nivel de energía.

El enfoque de la herencia plantea que la explicación definitiva de la personalidad de un individuo es la estructura molecular de los genes, que se localiza en los cromosomas. Los investigadores descubrieron que la genética interviene en alrededor del 50% de las diferencias de la personalidad y en más del 30% de la variación de los intereses ocupacionales y recreativos.

Estudios relativos a la estructura de la personalidad fueron intentos de identificar y denotar caracteres duraderos que describen el comportamiento del individuo. Los caracteres más comunes son:

- **Temeroso**
- **Agresivo**
- **Sumiso**
- **Perezoso**
- **Ambicioso**
- **Leal**
- **Tímido**

Estos caracteres cuando aparecen en varias situaciones se denominan Rasgos de la Personalidad, entre más consistente sean los caracteres y ocurran con mayor frecuencia en situaciones distintas, más importante es el rasgo que describe al individuo.

Clasificación e Identificación de los Rasgos de la Personalidad:

Dos excepciones son el Indicador de tipo de Myers-Briggs y el Modelo de los Cinco Grndes, durante los últimos 20 años estos dos enfoques se han vuelto las estructuras dominantes en la identificación y clasificación de los rasgos.

**a) El indicador de Myers-Briggs:
(ITMB)**

Es el instrumento de evaluación de la personalidad que se utiliza más ampliamente en el mundo. Es una prueba de personalidad con 100 preguntas acerca de lo que sienten las personas o la forma en que actúan en situaciones particulares. Con base en las respuestas que dan los individuos a prueba, se clasifican como:

- **Extrovertidos o Introvertidos (E o I):**
Los individuos extrovertidos son expresivos, sociables y asertivos.
Los introvertidos son silenciosos y tímidos.
- **Sensibles o Intuitivos (S o N):**
Los de los tipos sensible son prácticos y prefieren la rutina y el orden, se centran en detalles.
Los intuitivos se basan en procesos inconscientes y ven el panorama general.
- **Pensadores o Sentimentales (T o F):**
Los pensadores utilizan la razón y la lógica para enfrentarse a los problemas.
Los de tipo sentimental se basan en sus valores y emociones personales.
- **Enjuiciadores o Perceptivos (J o P):**
Los enjuiciadores quieren tener el control y prefieren que el mundo esté ordenado y estructurado.
Los de tipo perceptivo son flexibles y espontáneos.

Esta clasificación se combina después de 16 tipos de personalidades.

b) El modelo de los Cinco Grandes:

Recientemente se ha acumulado un conjunto impresionante de resultados de investigación que sugieren la existencia de cinco dimensiones básicas.

Los cinco Grandes Factores son los siguientes:

- **Extroversión:**
Captura el nivel de confort con las relaciones que se tiene. Los extrovertidos tienden a ser gregarios, asertivos y sociables. Los Introvertidos a ser reservados, tímidos y callados.
- **Adaptabilidad:**
Se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas muy adaptables son cooperativas, cálidas y confiables. La gente con baja calificación en adaptabilidad es fría, inconforme y antagonista.
- **Meticulosidad:**
Es una dimensión que mide la confiabilidad. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente, aquellos baja calificación en esta dimensión se distraen con facilidad son desorganizados y poco confiables.
- **Estabilidad Emocional:**
Describe la aptitud de una persona para manejar la tensión. Las personas con calificaciones muy negativas tienden a ser nerviosas, ansiosas, depresivas e inseguras.
- **Apertura a las Experiencias:**
Aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo. La gente abierta en extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística. Aquellos con el otro extremo son convencionales y se sienten cómodos con los que les resulta familiar.

Las investigaciones sobre los cinco grandes han hallado relaciones entre las dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo. La preponderancia de las evidencias muestra que los individuos de los que se puede son confiables, cuidadosos, meticulosos, capaces de planear, organizadores, trabajadores, persistentes y orientados al logro, tiende a tener mejor desempeño en la mayoría de todas las ocupaciones.

Influencia de los Cinco Grandes en los Criterios de Comportamiento Organizacional.

CARACTERÍSTICA

INFLUENCIA

ESTABILIDAD EMOCIONAL	• Mayor Satisfacción en el Trabajo y la Vida. • Niveles de Tensión más Bajo.
EXTROVERSIÓN	• Mejor Desempeño. • Liderazgo mejorado. • Mayor satisfacción con el Trabajo y la Vida.
APERTURA	• Rendimiento en la Capacitación. • Liderazgo Mejorado. • Más adaptable al Cambio.
ADAPTABILIDAD	• Mejor Desempeño. • Menores Niveles de Conducta Desviada.
METICULOSIDAD	• Mejor Desempeño. • Liderazgo Mejorado. • Más Longevidad.

Sin embargo existen otros rangos que influyen para describir la personalidad de alguien y que son índices altos en el pronóstico del comportamiento dentro de las organizaciones:

- **Autoestima:**
Es el grado en el que los individuos se agradan o desagradan a sí mismos, sean que se vean como capaces y efectivos, y sientan que tienen o no el control de su entorno.
- **Maquiavelismo:**
El individuo es pragmático, mantiene distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.
- **Narcisismo:**
Tendencia a ser arrogante, tener un sentido grandioso de la propia importancia, requiere admiración excesiva y creer ser merecedor de todos.
- **Automonitoreo:**
Rasgo de la personalidad que mide aptitudes que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.
- **La Personalidad Tipo A:**
Son personas competitivas en exceso y siempre tiende a tener el sentido de la urgencia. Se involucra de manera agresiva en una lucha crónica e incesante para lograr más y más en cada vez menos tiempo y de ser necesario, contra la oposición otras.

Las personas tipo A:

- Siempre están en movimiento, camina y comen con rapidez.
- Se siente impacientes con el ritmo en que ocurren la mayor parte de los eventos.
- Tratan de pensar o hacer dos cosas a la vez.
- No se sienten bien con el tiempo libre.
- Están obsesionados con los números, miden su éxito en términos de cuánto o cuántos han logrado de todo.

- **La Personalidad Tipo B:**

Los individuos de tipo B, rara vez se ven tentados por el deseo de obtener un número grande de objeto o participar en una serie de interminables de eventos en cada vez menos tiempo, nunca experimentan un sentido de urgencia ni de impaciencia que lo acompañan, se relajan sin sentimientos de culpa.

- **Personalidad Proactiva:**

Es aquella en que la persona identifica oportunidades, muestran iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo.

1.2.4.- LA SENSOPERCEPCIÓN

El ser humano están en constante comunicación debe establecer comunicación con el medio exterior, recibe estímulos y se comunica con el medio interior con el diversos órganos, dicha comunicación es sin duda indispensable para vivir.

Las entradas que utiliza para recibir estímulos del exterior son los órganos de los sentidos: vista, el oído, olfato, gusto, tacto. Cuando existe un estímulo es captado por los receptores que son los pequeños órganos diseñados para recoger cierto tipo de estímulos y se transmiten tal información mediante los nervios sensitivos a la médula espinal.

La simple recepción de estímulos se conoce como sensación, mientras que el análisis e interpretación de los mismos reciben el nombre de percepción. Como es raro encontrar un proceso de sensación sin su respectiva interpretación generalmente se habla de una Sensopercepción.

La selección psicológica está ligada íntimamente con las experiencias personales, la motivación, los conocimientos, los deseos, las esperanzas en resumen con la personalidad total.

1.2.5.- LA FRUSTACIÓN

Se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo, la motivación es una energía que impulsa al organismo, cuando una barrera se interpone esa fuerza es canalizada ya no hacia el objeto sino hacia otro lado, constituyéndose entonces la reacción hacia la frustración.

1.2.5.1.- REACCIONES A LA FRUSTACIÓN

a) AGRESION:

La energía de la motivación se dirige hacia el objeto frustrante, hacia la barrera que se ha interpuesto entre el organismo y su objeto, para quitarlo o destruirlo.

b) EVASIÓN:

La persona se aleja del objeto frustrante.

c) REGRESIÓN:

Consiste en ir hacia atrás, volver a etapas ya superadas.

d) AISLAMIENTO:

Si el trato con otras personas resulta frustrante, entonces sobreviene el aislamiento. La persona deja de tener contactos amistosos o de trabajo con sus compañeros, superiores o subordinados, las razones pueden ser muchas; percepciones equivocadas, problemas de personalidad, diferencias de edad, de cultura.

e) RACIONALIZACION:

Consiste en tratar de justificarse, dar falsas razones para explicar ciertos hechos.

f) RESIGNACIÓN:

Ante repentinas frustraciones las personas se desvanecen, las personas se resignan a no alcanzar sus objetivos.

g) SUBLIMACIÓN:

De todas las formas de respuesta a la frustración esta es única positiva, la única que no agudiza los problemas, madura desde un punto de vista de la integración psicológica.

1.3.- EL PERFIL DE ALTO DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN

1.3.1.- ANÁLISIS DEL PUESTO

La base primordial para el logro de una productividad y una amplia competitividad radica en la aplicación adecuada de las técnicas administrativas que permiten seleccionar el perfil exacto de acuerdo a las necesidades del puesto y expectativas de la organización. La importancia del análisis del puesto radica en la búsqueda e implementación de todos aquellos recursos que permitan obtener máximos rendimientos e incrementar la calidad de vida laboral y aumentar la productividad.

Dentro de aquellas necesidades por las que las organizaciones emplean el análisis del puesto son:

- Reclutamiento de miembros potenciales.
- Establecer requisitos a satisfacer por los candidatos para ocupar un puesto.
- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Establecer planes de carrera.
- Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás.
- Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.
- Eliminar duplicidades en el trabajo.
- Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- Evitar riesgos de trabajo.
- Establecer sistemas de incentivos a la productividad.

El análisis del puesto consiste en estudiar: tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo el trabajo.

a) La Identificación:

En esta parte se incluyen los datos siguientes: Nombre del puesto, ubicación dentro de la estructura, nombre del puesto inmediato superior, nombre de los puesto que dependen de él, salario asignado, claves y otros datos importantes para poder localizarlo dentro de la arquitectura organizacional.

b) La Descripción:

Aquí se señalan las tareas efectuadas en ese puesto. Se compone de dos partes:

- Descripción General: Se señala las acciones principales del puesto.
- Descripción Específica: Ordenamiento cronológico de las tareas asignadas al puesto.

c) Requerimientos:

La finalidad de esta etapa consiste en mencionar los requisitos para que el puesto sea desempeñado con éxito. Dentro de los cuales destacan: Edad, sexo, nivel de estudios, etc.

Para contar con el análisis del puesto se emplean los siguientes métodos:

-Autoanálisis:

El ocupante hace una descripción general y específica del puesto así como también los requerimientos del mismo, después es revisado el escrito, modificado y en su caso aprobado por su supervisor. Una desventaja es que depende en gran medida de la facilidad de expresión y redacción del ocupante.

-Observación Impresionista:

El analista mira al ocupante del puesto mientras este desempeña sus labores, no se realizan anotaciones ni registros, al final se redacta un informe, su desventaja radican en que ser un método subjetivo ya que es necesario mucho tiempo para observar la serie de actividades que se desarrollan en el puesto y quizás ser incompleta la información ya que alguna actividad importante del puesto no se realizó durante la observación.

-Observación Controlada:

El analista prepara una serie de registros cuidadosos de las tareas ejecutadas en el puesto.

-Cuestionario Abierto:

Se presenta al ocupante una serie de preguntas generales sobre el puesto. Presenta las mismas limitaciones que el autoanálisis.

-Cuestionamiento de Elección Forzada:

Se presentan varias opciones en cada pregunta al ocupante del puesto, a fin de indicar la que corresponda.

-Entrevista Libre:

El analista conversa con el ocupante de una manera espontanea, teniendo en mente solo completar las diversas partes del análisis.

-Entrevista Estructurada:

También está basada en una conversación solo que el analista lleva un guión con una serie de preguntas para plantearlas al ocupante.

-Entrevistas Estandarizadas:

La conversación se lleva mediante una serie de preguntas semejantes presentadas a los ocupantes de los diversos puestos.

- Combinación de Varios Métodos:

Para contar con mayor certeza puede emplearse una combinación de ellos, por ejemplo entrevistas estructuradas al mismo tiempo que observación controlada.

El análisis del puesto es una herramienta muy poderosa dentro de las empresas o puede convertirse en una rutina sin mayor sentido, es necesario que haya una involucramiento de todas las partes afectadas; dirección general, sindicato, supervisores, analistas y trabajadores, de forma que cada una de las partes tenga el conocimiento y requisitos necesarios como:

- Explicación abierta y clara de los objetivos así como de las misma limitaciones-

- Apoyo de la Dirección General, Sindicatos y Supervisores.

- Entrenamiento de los analistas.

- Convencer a todos miembros de la empresa sobre la importancia de un Análisis de Puesto, viendo como un requisito necesario para cubrir los niveles de necesidad de la empresa así como un incremento en la calidad de la vida laboral.

- Actualización constante de los análisis ya que una característica primordial hoy en día de las empresas es el dinamismo.

El nacimiento de nuevos programas de Recursos Humanos que ayudan a la Organización a entender y administrar el talento clave, son esenciales para un esfuerzo de transformación sustentable, en el pasado, la atención se centraba en los salarios,

beneficios y bonos, pero a medida que el talento clave torna cada vez más escaso, las organizaciones líderes cambian la forma de contratación, desarrollo y retención del personal.

Para poder enfrentar estos desafíos las empresas y organizaciones requieren varios elementos importantes en su personal entre ellos destacan:

- Rapidez de Respuesta.
- Enfoque Proactivo.
- Mejoría constante.
- Creatividad.
- Compromiso de sus miembros.
- Trabajo en Equipo.
- Oportunidad para que desarrollen sus capacidades y habilidades.
- Conectividad con otras personas de manera significativa.

Además de ofrece salarios y beneficios competitivos, las organizaciones deben brindar al personal otro tipo de elementos realmente importantes que aumenten la lealtad y productividad de las personas bajos los principios de Desarrollar-Potenciar-Conectar, estos principios pueden ser usados para diseñar nuevos roles y estructuras para la organización, así como de atraer nuevos talentos que ocupen espacios vacios en habilidades claves.

1.3.2.- PLANEACIÓN

La Planeación constituye una de las etapas del Proceso Administrativo e inicia con la determinación de la visión y la misión, una vez establecidos los elementos anteriores la planeación continúa con la fijación de una serie de objetivos por alcanzar en plazos definidos.

La fijación de objetivos en la Planeación son necesarios para:

- Determinar los cursos de acción.
- Justificar y Legitimar acciones.
- Asignar Recursos.
- Motivar: Si un objetivo es razonablemente difícil resulta un medio de motivación para el personal que lo ejecuta.
- Evaluar acciones.

En el área de Recursos Humanos la etapa de Planeación tiende a tomar valor por los siguientes puntos:

- **Fijación de Políticas Claras y Eficaces sobre la Admisión de Personal.**
Edad, características, medio social, se busca seleccionar sólo los óptimos.
- **Contar con un Análisis de Puesto:**
Sólo en este supuesto puede hablarse de selección técnica propiamente dicha. La especificación del puesto señala que requisitos exige el puesto, sólo contando con éstos puede realmente determinarse si el solicitante los reúne.
- **Contar con un Medio de Requisición Adecuado por parte de los Jefes y en Armonía con las Políticas Sindicales:**
Formas adecuadas para pedir al Departamento de Recursos Humanos, o al Sindicato en su caso, el nuevo trabajador en tiempo oportuno, con especificaciones claras de lo que se requiere, basadas en datos de las Especificaciones del Puesto, la posibilidad de que el sindicato haya registrado a sus miembros son trabajo.

La Planeación en el área de Personal es quizás una de las etapas que más transformaciones sufre, la gente en estos tiempos teme perder su trabajo o tener que ajustarse a nuevos cargos, al mismo tiempo, los líderes pierden el sueño por las decisiones que necesitan tomar y buscar la manera más efectiva de manejarlas.

Si se actúa de esta manera rápida las personas no van a ser retenidas en la organización pueden irse cuando aún se les necesita, por lo que se puede interrumpir las operaciones y adecuada transformación del conocimiento. Si se actúa de manera muy despacio los mejores talentos pueden tomar el control de su propio destino y encontrar otros trabajos.

Entendemos que la manera más efectiva de enfrentar esta tarea poco grata es a través de una estrategia y enfoque estructurado y racional que deje pocas cosas libradas al azar. La transición del personal requiere preparación y planificación a corto, mediano y largo plazo, nunca debe convertirse en una emergencia o suceder por casualidad.

Una estrategia efectiva de transición de personal articula razón de existencia de los cambios, mientras que crean optimismo acerca del futuro, incluso para aquellos que no son parte del futuro de la organización. Se responde a preguntas específicas como:

- ¿Cuántos empleados están incluidos en la transición y cuáles son?
- ¿Son esas las personas adecuadas y con el conocimiento adecuado?
- ¿Qué debemos hacer para ayudar a las personas que no fueron seleccionadas para permanecer en la organización?
- ¿Si la transformación incluye un ahorro en la cantidad de personal, cómo será ese valor medido y controlado?
- ¿Cómo podemos brindar una transición fluida a las personas y a la organización en su conjunto?

Si bien un plan efectivo debe incluir lineamientos específicos para la negociación con los sindicatos y los consejos laborales.

A pesar de esto los temas referidos a la transición de personal nunca son fáciles, un enfoque de colaboración puede hacer que el proceso sea menos doloroso y normalmente generar un resultado más eficiente. Recordando que la supervivencia de una organización es el interés de todos. Una relación constructiva entre la organización y los sindicatos o consejos de trabajo pueden contribuir en el proceso.

Dentro de las claves para tener una efectividad en la Planeación de Personal destacan:

- **Retener al Personal Clave:**
Identificar al personal con desempeño destacado y otras personas claves que son fundamentales para el desarrollo futuro de la organización.
Es necesario hacerles saber que no corren riesgo.
- **Minimizar las Interrupciones:**
A los empleados que la empresa ni retendrá ofrecerles incentivos especiales para alentarlos a que se queden durante el periodo de transición.
- **Capturar el Conocimiento:**
“La pérdida de conocimiento institucional” se debe establecer procesos y sistemas formales para transferir y capturar el conocimiento organizacional, particularmente en transformaciones de tipo de contratación.
- **Ser Amable pero Firme:**
No ser retenido o ver cómo se van los compañeros es difícil, pero lo es aún más cuando quienes toman las decisiones se muestran inseguros, de sí mismos. La amabilidad y comprensión son buenas, pero no deben quedar duda que las decisiones fueron necesarias, apropiadas e irrevocables.

1.3.3.-RECLUTAMIENTO

Hace de una “persona extraña” un “candidato”.

Se distinguen:

- a) Fuentes de Abastecimiento.
- b) Medios de Reclutamiento.

Aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas; “los lugares en donde podré encontrar mi personal” y “la forma de atraerlo a la empresa”. La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

a) Fuentes de Abastecimiento:

1.- Sindicato: Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo el personal de confianza que la empresa libremente contrata.

2.- Escuelas: Universidades, Tecnológicos, Escuelas Comerciales: suelen ser la fuente de abastecimiento para el personal calificado como secretarias, mecánicos y contadores.

3.-Familiares o Recomendados de los Trabajadores Actuales: De manera ordinaria pueden y suelen recomendar a personas que conocen, y hay las presunciones que si los recomendantes son buenos trabajadores no apoyarán a los malos.

4.- Oficinas de Colocación: Las hay gratuitas y de paga. Siempre dan mejores resultados las gratuitas, aunque las de paga teóricamente están prohibidas por la Constitución.

5.- Otras Empresas: Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco, o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.

6.- La puerta de la Calle: Es una expresión que denota aquellos candidatos espontáneos que se presentan atraídos por el prestigio de la empresa.

b) Medios de Reclutamiento:

1.- Requisición al Sindicato: Hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Ésta deberá comprender:

a) Requisitos que debe reunir el candidato de acuerdo con la especificación del Art. 37, fracción I de la Ley Federal del Trabajo.

b) La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato debe llenar la vacante y la fijación de que si no lo hace, la empresa podrá llenarlo, con la condición de que le trabajador se sindicalice.

c) La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.

d) El convenio de que si el candidato no llenare los requisitos, deba abandonar el puesto, y presentar otro.

e) De ser posible el reconocimiento del sindicato de los trámites de selección (pruebas, entrevistas).

2.- Solicitud Oral o Escrita a los actuales trabajadores.

3.- Carta, teléfono ó correo electrónico: Para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas, es conveniente emplear estos tipos de medios, con el fin de asegurar la precisión, complementar y aclarar datos.

4.- Periódico, Radio, televisión, internet: Los anuncios por estos medios, tan usados el día de hoy, suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios y que no habrá un número exagerado de citantes.

5.- Archivo de Solicitudes Muertas:

Puede ocurrir que en determinado momento un solicitante no pudo ser admitido, pero en otras circunstancias nos sea útil.

6.- Folletos:

Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, benéficos que ofrecen.

1.3.4.- SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Busca entre los “Candidatos” los mejores para cada puesto.

Las etapas más usuales y el orden en que suelen emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio: “El hombre adecuado para el puesto adecuado” son las siguientes:

- 1.- Solicitud de Empleo.
- 2.- Entrevista.
- 3.- Pruebas: Psicométricas.
- 4.- Investigaciones.
- 5.- Examen Médico.

1.- Solicitud de Empleo:

Es la base del proceso de la selección, es la cabeza del expediente del empleado. Puede utilizarse para rechazar amablemente a los candidatos que notoriamente inhábiles por la edad, sexo, apariencia física, además sirve para cerciorarse a primera vista de los

requisitos más obvios y fundamentales y ver si llenan las políticas básicas de empleo por eso suele llamarse entrevista previa.

Debe contener la que una empresa requiere saber del solicitante y solamente eso. La empresa necesita conocer lo siguiente:

- Generalidades del Solicitante; nombre, domicilio, estado civil.
- Estructura Familiar y características económicas.
- Antecedentes de trabajos.
- Estudios.
- En algunos casos se hacen preguntas sobre expectativas del puesto, sueldo. También suele pedirse cartas de recomendación.

2.- Entrevistas:

Es una de las herramientas más valiosas con las que dispone el administrador, es aquella que se realiza para completar los datos de solicitante, tiene un valor incalculable, sólo que como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador.

Los principales puntos a desarrolla en una entrevista son:

- Completar o explicar los datos de la solicitud.
- Qué dirigió al solicitante a esa empresa.
- Que necesidades tiene, cargas familiares, etc.
- Estructuración familiar, más detallada que en la solicitud.
- Que sueldo espera y que trabajo le gustaría desempeñar.
- Cuáles son sus aficiones principales y gustos.

Lo obtenido en la entrevista son siempre datos a comprobar, sin embargo es de gran importancia para el proceso de selección de personal.

3.- Pruebas: Psicométricas

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que él pretende. Las pruebas son pues necesarias tanto para la selección como para la acomodación del personal. Se pueden dividir en:

Pruebas de Aptitudes: Aquellas que investigan las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee.

Pruebas de Capacidad: Investigan las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un puesto.

Pruebas de Temperamento-Personalidad: Estudian la dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, conflictos de tendencia, el fin de esta constituye el trata de predecir con mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con la adaptación al trabajo y su promoción posterior. Para que una prueba pueda ser aplicada con éxito se requiere:

- c) Estandarización:** Consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural a quienes ha sido aplicado.
- d) Confiabilidad:** Garantizarnos que éste mida siempre de una manera consistente.
- e) Validez:** Se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución de trabajo. Así las personas que resultaron con los más altos niveles de memoria son las que en el trabajo concreto demuestran tener buena memoria.

4.- Investigaciones:

Son de varios tipos:

1.- Investigación de antecedentes de trabajo: Son unos de los medios más fáciles y más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidad del trabajador ya que si las posee, debe haberlas revelado en los trabajos anteriores.

2.- Investigaciones de antecedentes penales: El investigar en la penitenciaría, cárcel preventiva, etc., puede revelarnos que algún solicitante tiene antecedentes penales que sean un inconveniente para ocuparlo.

3.- Investigación de las cartas de recomendación: Cuando éstas se piden o se prestan, su validez puede depender de lo que nos digan las personas que recomendaron al candidato.

4.- Investigaciones en el domicilio y familia del solicitante: Es uno de los medios más discutidos. Consiste en visitar en el domicilio al solicitante, sus familiares y conocidos, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive, sus familiares, parientes y amigos.

En todo caso, debe usarse mucha cautela para que ninguno de estos medio invada la independencia y discreción familiar a que se tiene derecho en la relación laboral.

Como en muchas ocasiones la cláusula de admisión exclusiva puesta por el sindicato en el contrato colectivo, impide que estas encuestas se realicen antes de la aceptación provisional, ellas pueden realizarse durante el período de prueba.

5.- Examen Médico:

Se aplica con los fines siguientes:

- Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
- Conocer si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto se le ofreciera.
- Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo enfermedades profesionales.
- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
- Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (vista, oído).
- Buscar si el trabajador no tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- Orientarlos sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- Investigar su estado de salud general.
- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo.

El examen médico casi siempre se coloca al final de las etapas de selección, porque para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible, y en esa forma resulta costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya se tiene una gran probabilidad en atención a las demás pruebas de que serán empleadas.

CAPITULO II

LA MOTIVACIÓN

2.1.-CONCEPTO

El término Motivación viene del latín movere, mover, es decir todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana. Ha sido definida como: el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o la explicación del motivo por los que se hace una cosa.

La motivación designa las fuerzas internas o externas que causan entusiasmo y perseverancia para emprender cierto tipo de acción. La motivación de los empleados incide a la productividad.

2.2.- FUNDAMENTOS DE LA MOTIVACIÓN

a) Enfoque Tradicional:

El estudio de la motivación de empleados comenzó con las investigaciones de Frederick W. Taylor. Se desarrolla la teoría del concepto “Hombre económico” persona que trabaja más duro por un sueldo mayor, surgiendo un sistema de pago por incentivos, se pagaba rigurosamente según la cantidad y la calidad del trabajo realizado.

b) Enfoque de las Relaciones Humanas:

Se reemplazo al “Hombre Económico” por un “Hombre más Social”, descubriendo que premios no económicos, como afinidad a ciertos grupos que atendían sus necesidades sociales, era más importantes que el dinero. Se estudiaba a los trabajadores como personas.

c) Enfoque de Recursos Humanos:

Profundiza los conceptos de hombre económico y social para introducirse el de persona total, señalando que los empleados son muy complejos y que los motivan varios factores.

Sienta las bases de las perspectivas contemporáneas sobre la motivación.

d) Enfoque Contemporáneo:

Este enfoque está dominado por tres tipos de teorías:

- **Teorías de Contenido:**

Se centran básicamente en las necesidades humanas latentes que motivan a la gente. En todo momento tenemos necesidades básicas como el alimento, de logro o de incentivos monetarios, estas necesidades se traducen en un impulso interno que causan determinadas conductas tendientes a satisfacerlas. Las necesidades son una especie de catálogo oculto de cosas que queremos y que nos esforzamos por conseguir.

En medida en que los gerentes conozcan las necesidades de sus subalternos podrán diseñar un sistema de premios para atenderlas y reforzarlas a fin de que dirijan su energía y prioridades a la consecución de las metas organizacionales.

- **Teorías de Proceso:**

Se refieren a los procesos del pensamiento que influyen en la conducta. Refleja como los empleados buscan premios en el trabajo. Hay dos teorías básicas:

a) Teoría de Equidad:

Teoría de proceso que se centra en la percepción de la equidad con que uno es tratado en comparación con el trato que se da a otros.

b) Teoría de las Expectativas:

Teoría del proceso según la cual la motivación depende de las expectativas que tiene el individuo sobre su capacidad de realizar las tareas y de recibir los premios deseados.

- **Teorías de Reforzamiento:**

Tratan del aprendizaje de las conductas laborales deseadas. Esta teoría se limita a estudiar la relación entre la conducta y sus consecuencias. Se centra en modificar la conducta laboral utilizando bien los premios y castigos inmediatos.

2.3. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Las investigaciones sobre la motivación se centran cada vez más en enfoques que se refieren a conceptos relacionados ésta con cambios en la manera en que está estructurado el trabajo, los programas motivacionales más eficientes no incluyen dinero exclusivamente, dos tendencias recientes son la delegación de autoridad conocida como Empowerment y el diseño de trabajo para darle mayor significado: el modelo de las características del trabajo.

- **Empowerment**

Es la delegación de poder o autoridad a los subordinados en una organización, con él se faculta a los empleados para que tomen decisiones relativas a su puesto. Con él se intensifica la motivación para realizar y de servirse de su creatividad. Casi todos llegan a una empresa con el deseo de hacer un buen trabajo, el empowerment libera la motivación ya existente en ellos. Facultar a los empleados significa darles cuatro elementos que les permiten obrar más libremente a fin de que realicen bien sus actividades: Información, conocimientos, poder y premios.

1.- Los empleados reciben información sobre el desempeño de la empresa. Esta información puede ser financiera u operativa.

2.- Los empleados tienen conocimientos y habilidades para contribuir a la obtención de las metas, las compañías se valen de programas de capacitación para ayudarles a adquirir los conocimientos y habilidades que requiere para ello.

3.- Los empleados tienen poder para tomar decisiones importantes. Están provistos de autoridad para influir directamente en los procedimientos de trabajo y en el desempeño organizacional a menudo mediante círculos de calidad o equipos autodirigidos.

4.- A los empleados se les recompensa atendiendo a su desempeño. Las organizaciones que los facultan suelen premiarlos por su influencia en el desempeño financiero.

En algunas empresas se han empezado a implementar programas de empowerment, pero lo hacen en grados diversos. En algunas, empowerment significa estimular ideas del personal, pero los directivos toman la decisión final, en otras significa darles absoluta libertad y poder de decidir, de ejercer la iniciativa e imaginación.

Los métodos actuales de empowerment se ubican en un continuo, el continuo abarca desde una situación donde los empleados de primera línea casi no tiene libertad, hasta el empowerment pleno donde participan en la formulación de la estrategia.

Un ejemplo de empowerment pleno es el hecho de que los equipos se les confieran autoridad para contratar, castigar y despedir a sus miembros y a establecer los niveles de compensación. La investigación indica que casi todos necesitamos competencia personal, las capacidades de obtener resultados, de sentir que somos eficaces. La acción de facultar proporciona gran motivación si atiende las necesidades de alto nivel.

- **El modelos de las características del trabajo (MCT)**

El modelo fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham y propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:

- 1.- Variedad de Aptitudes:**

Grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos.

Un ejemplo de un trabajo con gran variedad de aptitudes sería el Propietario de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieran fuerza física e interactúa con los clientes. Un trabajo con pocas dimensiones sería el de un trabajador manual que rocía pinturas ocho horas al día.

- 2.- Identidad de la Tarea:**

Grado en el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificarlo.

Un ejemplo de trabajo con mucha identidad sería el de un ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto, y lo termina hasta la perfección. Un trabajo con poco de esta dimensión sería el de trabajador de una fábrica de muebles que opera un torno para hacer solamente las patas de la mesa.

3.- Significancia de las tareas:

Grado en el que el trabajador tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Un ejemplo de actividad con mucha significancia sería el de una enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia de un hospital. El del empleado de limpieza que asea los pisos del hospital sería un trabajo bajo estas dimensiones.

4.- Autonomía:

Grado en que el trabajador proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determinen los procedimientos por usar para llevarlo a cabo. El ejemplo de un trabajo con gran autonomía es el del vendedor que, sin supervisión programa su trabajo cada día y decide el enfoque de ventas más eficaz para cada cliente. Un trabajador con poca autonomía sería el del vendedor a quién se le entrega un conjunto de ejemplos y se le requiere que siga un guión de ventas estandarizado con un cliente potencial.

5.- Retroalimentación:

Grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. El ejemplo del trabajo con mucha retroalimentación sería el trabajador fabril que ensambla ipods y después los prueba para ver su funcionamiento correcto. Uno con baja retroalimentación sería el trabajador de la misma fábrica que al terminar de ensamblar el Ipod lo pasa a un inspector de control de calidad que prueba si opera bien y realiza los ajustes necesarios.

Cuanto más se presenten estos estados psicológicos mayor será la motivación, el desempeño y satisfacción de los empleados y menores los ausentismos y la posibilidad de que abandonen la organización.

Las dimensiones fundamentales se combinan en un índice único de predicción denominado índice de motivación potencial (IMP), que se calcula de la siguiente manera:

$$\text{IMP} = \frac{(\text{Variedad de Aptitudes} + \text{Identidad de la Tarea} + \text{Significancia de la tarea})}{3} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Los trabajos con gran potencial de motivación deben tener un valor alto para al menos uno de los tres factores que llevan a la significancia experimentada y deben tener mucha autonomía y retroalimentación. Si los trabajos tienen mucho potencial de motivación, el modelo predice que la motivación, desempeño y satisfacción se verán influidos de manera positiva y que disminuirá la probabilidad de que haya ausentismo y rotación.

Más allá de la intensidad de la necesidad de desarrollo del empleado, otras variables como la percepción que éste tenga de su carga de trabajo en comparación con la de otros también moderan el vínculo entre las dimensiones fundamentales del trabajo y los personales y laborales.

En conclusión aquellos puestos que tienen los elementos intrínsecos de variedad, identidad, significancia, autonomía y retroalimentación, son más satisfactorios y hacen que la gente que los realiza tenga un desempeño mejor, que los trabajos que carecen de dichas características.

1.- TEORIA DE MASLOW

Formulada por Abraham Maslow, su teoría es llamada “Teoría de la Jerarquía de Necesidades”, en ella afirma que el ser humano está motivado por múltiples necesidades que presentan un orden jerárquico, identificando cinco tipos generales de necesidades por orden:

- Necesidades Fisiológicas:

Son las necesidades primarias: alimento, agua y oxígeno. En el lugar de trabajo se reflejan en las de suficiente calor, aire y suelo bases que garanticen la supervivencia.

- **Necesidades de Seguridad:**

Son las necesidades de un ambiente físico y emocional que sea seguro y que no tenga peligros, es decir la ausencia de violencia y una sociedad ordenada. En el lugar de trabajo se refleja en la necesidad de un trabajo sin peligro, de prestaciones y de seguridad de empleo.

- **Necesidad de Afiliación:**

Reflejan el deseo de ser aceptado por los compañeros, de tener amigos, de formar parte de un grupo y de ser amado. En el lugar de trabajo influye en el deseo de tener buenas relaciones con los compañeros, de participar en un grupo de trabajo y de una relación positiva con los supervisores.

- **Necesidades de Estimación:**

Se refiere al deseo de una autoimagen positiva y de recibir atención, reconocimiento y afecto. En el lugar de trabajo reflejan un motivo de reconocimiento de mayor responsabilidad, de estatus de alto crédito por las aportaciones hechas a la empresa.

- **Necesidades de Autorrealización:**

Representan la necesidad de satisfacer nuestros deseos de ambiciones, que es la categoría más alta. Consiste en desarrollar plenamente nuestro potencial, de mejorar nuestra competencia y de ser mejores personas. En el lugar de trabajo se atiende ofreciendo a los empleados la oportunidad de crecer, de ser creativos, de capacitarse para asumir puestos interesantes y de progresar.

En la teoría de Maslow, las necesidades de orden inferior son prioritarias, es decir deben de ser satisfechas antes de activar las de orden superior.

Se satisfacen en secuencia; primero las necesidades fisiológicas antes de las de seguridad, estas antes de las necesidades sociales y así sucesivamente. Una vez cubierta una necesidad, su importancia disminuye y se activa la siguiente de nivel superior.

2.- TEORÍA DE HERZBERG:

Frederick Herzberg desarrolla la teoría motivacional llamada “Teoría Bifactorial”, entrevistó a cientos de personas sobre los momentos en que se sienten muy motivados para trabajar y sobre aquéllos cuando se sentían insatisfechos y desmotivados. Los resultados indican que las características del trabajo asociadas a la insatisfacción eran muy distintas de las referentes a la satisfacción. De allí nació la idea de que dos factores influyen en la motivación.

El centro de la escala es neutral: los trabajadores no están satisfechos ni insatisfechos. Según Herzberg hay dos dimensiones por completo independientes inciden en el comportamiento del trabajo. Y son llamados:

- Factores de Higiene:
Incluyen la presencia o ausencia de insatisfactores como las condiciones laborales, el sueldo, las políticas de la compañía y las relaciones interpersonales. El trabajo resulta insatisfactorio cuando no son adecuados. En cambio los factores de higiene positivos simplemente eliminan la insatisfacción, no hacen que las personas se sientan altamente satisfechas y motivadas.
- Motivadores:
Son necesidades de nivel superior e incluyen logro, reconocimiento, responsabilidad y oportunidad de crecer. Herzberg piensa que cuando están presentes, se siente motivados y satisfechos, pero cuando están ausentes los empleados son neutrales ante el trabajo.

Los factores de higiene y los motivadores representan dos factores distintos que repercuten en la motivación. Los primeros funcionan sólo en el área de insatisfacción, las condiciones laborales inseguras o un ambiente ruidoso provocarán insatisfacción, pero su corrección no producirá un alto nivel de motivación y satisfacción. Los motivadores como el reto, responsabilidad y el reconocimiento han de ofrecerse para motivar al personal y para que destaque en su trabajo.

3.- TEORÍA DE EXPECTATIVAS

La teoría de las expectativas establece que la motivación depende de las expectativas del individuo referentes a su capacidad de realizar tareas y de recibir los premios deseados. Básicamente consiste en identificar proceso de pensamiento con que se consiguen los premios.

Esta teoría se basa en la realización entre el esfuerzo del individuo, su desempeño y la convivencia de los resultados de un desempeño excelente.

La Expectativa de Esfuerzo $\longrightarrow$ Desempeño (E $\longrightarrow$ D)

Indica si se conseguirá un excelente desempeño esforzándose en una tarea. Para ello es necesario la capacidad, la experiencia y las herramientas y aparatos necesarios, así como la oportunidad de obrar.

La Expectativa de Desempeño $\longrightarrow$ Resultados (D $\longrightarrow$ R)

Indica que un si desempeño exitoso producirá el resultado deseado. En el caso de alguien que se siente motivado para ganar un premio de trabajo, la expectativa se refiere a la creencia de que el premio se ganó con un desempeño sobresaliente.

Si la expectativa Desempeño-Resultado es grande, el individuo se sentirá más motivado. Se sentirá poco motivado se la expectativa es que un excelente desempeño no producirá el resultado deseado.

La valencia es el valor que se le concede a los resultados a la atracción hacia ellos. Habrá poca motivación en caso de que los empleados no aprecien lo que pueden lograr con mucho esfuerzo y un buen desempeño. Si lo aprecian mucho se sentirán más motivados.

La teoría de las expectativas no trata de definir los tipos de necesidades ni de premios, sino de establecer su existencia y que pueden ser distintos para cada individuo. Un empleado querrá ser promovido a un puesto de mayor responsabilidad y otro dará mayor valencia a una buena relación con sus compañeros. En consecuencia el primero estará motivado para trabajar duro con tal de que los asciendan y el segundo buscará la oportunidad de ocupar en el equipo una posición que lo mantenga en estrecho contacto con él.

Los ejecutivos están obligados a ayudar a los subordinados a atender sus necesidades y al mismo tiempo cumplir los objetivos de la empresa. Deben tratar de acoplar las habilidades de los subordinados y las exigencias del trabajo. Para mejorar la motivación

aclaran las necesidades individuales, definen los resultados disponibles en la empresa y se aseguran de que cada uno tenga la capacidad y el apoyo necesario para conseguir los resultados.

4.- TEORÍA DE LA EQUIDAD

Esta se centra en las percepciones de la equidad con la que uno es tratado en comparación con otros. Fundada por J. Stacy Adams, señala que nos sentimos motivados a buscar equidad social en los premios que esperamos por desempeño.

La equidad se evalúa mediante una razón de entrada/resultado. La entrada de un trabajo o puesto son escolaridad, experiencia, esfuerzo y capacidad. Los resultados son el sueldo, reconocimiento, beneficios y promociones. La razón entrada/resultado puede compararse con otro miembro del grupo de trabajo o con un promedio grupal. Existe un estado de equidad siempre que la razón de alguien es igual a la de otro, hay inequidad cuando las razones entrada/resultado no guardan equilibrio. La inequidad percibida crea tensiones en los individuos y motiva a lograr el justo equilibrio. Esto se logra bajo los siguientes métodos:

- Cambiar las entradas
- Cambiar los resultados
- Distorsionar las percepciones
- Renunciar al empleo

Los empleados evalúan la equidad de sus premios en comparación con los de otros. Un incremento salarial o una promoción no tendrán efecto motivacional si piensan que es injusta en relación con sus compañeros. Se debe mantener en equilibrio la percepción de la equidad a fin de que la fuerza de trabajo no pierda la motivación.

5.- TEORIA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS

Propuesta por David McClelland afirma que los factores que motivan al ser humano son grupales y culturales, conforme a la teoría de necesidades adquiridas, ciertos tipos de necesidades se adquieren durante la vida del individuo, no se nace con ellas, sino que las aprendemos a lo largo de la vida. Las tres necesidades que se estudian más frecuentes son:

- Necesidades de Logro:
Deseo de hacer algo difícil, de conseguir un éxito rotundo, de dominar actividades complejas y de superar a los demás.

- **Necesidades de Afiliación:**
Deseos de establecer relaciones personales estrechas, evitar conflictos y crear amistades afectuosas.
- **Necesidades de Poder:**
Deseos de influir en la gente o de controlar, de ser responsables con ella y ejercer la autoridad.

Las primeras experiencias determinan cuales de las necesidades anteriores se adquirirán. Si al niño se le alienta para que haga las cosas por sí mismo y si se le refuerza, aprenderá la necesidad de logro, si se le refuerza por establecer relaciones afectuosas, adquirirá la necesidad de afiliación, si el controlar a los demás le procura satisfacción, aprenderá las necesidades de poder. Los estudios de McClelland demostraron que los individuos con gran necesidad de logro suelen ser emprendedores, les gusta hacer las cosas mejor que sus rivales y aceptan riesgos razonables en los negocios, pero quienes sienten una gran necesidad de afiliación son buenos integradores, cuya misión es coordinar el trabajo de varios departamentos, a esta categoría pertenecen los ejecutivos y directores de proyectos, ya que se debe poseer un excelente trato con la gente. Los que necesitan mucha afiliación saben establecer relaciones positivas. A menudo una intensa necesidad de poder facilita alcanzar altos niveles en la jerarquía organizacional.

6.-TEORÍA PSICOLÓGICA DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Katz y Kahn expusieron hace algunos años una escala de pautas motivacionales encontradas en una empresa u organización. Inicia el tratamiento de este tema especificando las pautas necesarias de conducta individual para el funcionamiento y la efectividad de las empresas y las organizaciones:

a) Integrarse al sistema y permanecer en él:

- Contratación
- Bajo Ausentismo
- Baja rotación externa.

b) Comportamientos confiables: Ejecución del trabajo esperando dentro del sistema.

- Cumplir los estándares cuantitativos de desempeño y excederlos.
- Cumplir los estándares cualitativos de desempeño y excederlos.

c) Comportamientos innovadores y espontáneos, desempeño superior al requerido por el supuesto o trabajo para lograr la misión:

- Cooperar con los compañeros; trabajo en equipo.
- Acciones para proteger al sistema.
- Innovación para mejorar el sistema.
- Automejoramiento.
- Crear en el entorno un clima favorable para la organización.

Katz y Kahn indican las pautas motivacionales al alcance de las organizaciones para intentar lograr los comportamientos ya mencionados:

a) Obediencia Legal:

Desde este ángulo es preciso lograr la aceptación de las obligaciones del trabajo o puesto, así como los controles y estándares, partiendo de la base de la legitimidad. La formalización de estos estándares se encuentra en los contratos y convenios de trabajo. Este tipo de situaciones se encuentra primordialmente en las empresas y organizaciones, a respecto Katz y Kahn afirman: “La motivación no se relaciona con la actividad en sí. Ha de obedecerse cualquier regla o directiva procedente de la autoridad porque se trata de la ley de la nación, de la organización o del grupo”

b) Utilización de recompensas o satisfacciones instrumentales:

- Se obtienen recompensas mediante la pertenencia o la antigüedad en el sistema.
- Recompensas individuales, con base a los méritos individuales: Incentivos, ascensos.
- Identificación con los dueños, jefes o supervisores, los colaboradores se ven motivados para asegurar la aprobación de tales figuras con poder.
- Aprobación de los compañeros.

Para ser efectivas, las recompensas deben ser suficientemente atractivas para justificar el esfuerzo adicional requerido.

c) Pautas interiorizadas de autodeterminación o expresión de una misma:

El punto fundamental aquí estriba en la satisfacción de haber alcanzado algo mediante el empleo de habilidades y el talento propios. Bajo estas circunstancias el trabajo constituye

su propia recompensa. En las organizaciones modernas, el hecho de alcanzar objetivos valiosos o de solucionar retos cubre también estos aspectos.

d) Valores interiorizados y conceptos de sí misma:

En esta categoría se incorpora la misión y los objetivos de la empresa u organización como valores adquiridos o como parte integrante de uno mismo. Las personas trabajan para alcanzar los objetivos o misión de la organización porque representan sus propios valores o resultan apropiados para su autoconcepto.

Ahora bien la interiorización de la misión y los valores de la empresa y las organizaciones pueden verse incrementada si las personas participan en la toma de decisiones al respecto, si contribuyen al alto desempeño de su equipo de manera apreciable y si comparten las recompensas de ese desempeño.

CAPITULO III

CULTURA CORPORATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1.- DEFINICIÓN DE CULTURA CORPORATIVA

Es el sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de una organización que interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento.

La cultura corporativa encarna los valores y normas que orientan la conducta de las personas, determinan la dirección global de la organización, rige lo que significa la compañía, cómo asigna recursos, su estructura organizacional, los sistemas que utiliza, las personas que contrata, el ajuste entre los puestos y la gente, los resultados que reconoce y premia, además de lo que define como problemas y oportunidades y la forma en que trata con ellos.

Los expertos señalan que hay siete características principales, que al reunirse capturan la esencia de la cultura corporativa.

1.- Innovación y aceptación del riesgo:

Grado en que se estimula a los empleados para que sean motivados y corran riesgos.

2.- Atención al detalle:

Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3.- Orientación a los resultados:

Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en el lugar de técnicas y procesos usados para lograrlos.

4.- Orientación a la gente:

Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

5.- Orientación a los equipos:

Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

6.- Agresividad:

Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

7.- Estabilidad:

Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura organizacional. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros.

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de la organización:

- Define fronteras, es decir crea diferencias entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de compromisos con algo más grande que el sólo interés individual.
- Mejora la estabilidad del sistema social.
- Es el aglutinante social que ayuda a mantener unida a la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.
- Sirve como mecanismos que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados.

El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en lugar de trabajo de hoy. A medida que las organizaciones amplían su extensión del control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados, el significado compartido provisto por una cultura fuerte garantizada que todos vayan en la misma dirección.

3.2.- FACTORES DE LA CULTURA CORPORATIVA

La cultura de una corporación evoluciona a partir de los ejemplos que fija la alta dirección. Surge en gran parte de lo que hacen estos ejecutivos, no de lo que dicen. Además, otros factores pueden interactuar para dar forma a la cultura de la empresa. Entre estos factores están los grupos de trabajo, los estilos de liderazgo de los gerentes y supervisores, las características organizacionales, y los procesos administrativos.

a) Grupo de Trabajo:

El carácter del grupo de trabajo inmediato afecta la percepción que se tiene de la naturaleza de la cultura corporativa. El compromiso con la misión del grupo de trabajo influye directamente en las percepciones culturales. El compromiso se refiere al hecho de que el grupo realmente esté trabajando. Si las personas en el grupo de trabajo solamente hacen como que trabajan, es difícil que un miembro individual obtenga altos niveles de producción y satisfacción. El estado de ánimo y la amistad también afecta el ambiente del grupo de trabajo y la naturaleza que se percibe de la cultura corporativa.

b) Estilo de Liderazgo/ Supervisor:

El estilo de liderazgo del supervisor inmediato tendrá un efecto considerable sobre la cultura del grupo, y viceversa. Si el gerente es reservado y distante al tratar con sus subordinados, esta actitud puede tener una influencia negativa sobre la organización. Si el supervisor siempre está luchando por la producción, esto también afecta el ambiente. Ser considerado es una característica deseable en el liderazgo que puede influir en forma positiva en la efectividad del grupo.

c) Características Organizacionales:

El tipo de cultura que se desarrolla también puede verse afectado por las características organizacionales. Por ejemplo las organizaciones varían en tamaño y complejidad. Las grandes empresas tienden hacia un mayor grado de especialización y despersonalización.

Los sindicatos con frecuencia encuentran que es más fácil organizar a las grandes empresas que a las de menor tamaño, porque las empresas más pequeñas tienden a ser más unidas y tener más relaciones informales entre los empleados y la gerencia. Puede también afectar el grado de descentralización de la autoridad para tomar decisiones, lo que afecta el grado de autonomía y libertad del empleado.

d) Proceso Gerenciales:

Las compañías que pueden desarrollar vínculos directos entre el desempeño y la premiación tienden a crear culturas que conducen al logro. Los sistemas de comunicación que son abiertos y fluyen libremente tienen a promover la participación y atmósfera creativas. Las actitudes generales que existen hacia la tolerancia del conflicto y el manejo del riesgo tienen una influencia considerable sobre el trabajo en equipo. También afectan la cantidad de innovación y creatividad.

A partir de estos factores y de otros, los miembros de la organización desarrollan una impresión subjetiva del tipo de lugar de trabajo que es la organización. Esta impresión afectará el desempeño, la satisfacción, la creatividad y el compromiso con la empresa.

3.3.- TIPOS DE CULTURA

Una organización necesita modificar su cultura con el fin de tener éxito o influir en los acontecimientos simplemente para sobrevivir. La gerencia debe estar consciente de los tipos de cultura corporativa que una compañía puede tratar de imitar y de que por qué una cultura puede ser superior a otra.

La mayoría de los especialistas en comportamiento abogan por una cultura abierta y participativa. Algunos hasta llegan a afirmar que una cultura tal es la mejor en todos los casos. Este tipo de cultura se caracteriza por los siguientes rasgos:

- Confianza en los subordinados.
- Comunicación abierta.
- Liderazgo considerado y apoyador.
- Solución de problemas en equipo.
- Autonomía del trabajo.
- Participación en la información.
- Altas metas de producción.

El enfoque gerencial que prevalece en muchas organizaciones está muy estructurado, en consecuencia, la mayor parte de los intentos para modificar la cultura organizacional ha estado dirigido hacia su apertura y a volverla más participativa.

El valor de involucrar a más personas en el proceso de toma de decisiones se relaciona principalmente con la productividad y estado de ánimo de los empleados. Una mayor productividad puede ser resultado del estímulo de ideas y el fomento de un mayor esfuerzo corporativo. Es frecuente que los empleados que se sienten participantes desde el punto de vista psicológico, respondan a los problemas compartidos con sugerencias innovadoras y con esfuerzos desusadamente productivos. A menudo se utilizan las culturas abiertas y participativas para mejorar el estado de ánimo y satisfacción de los empleados. Los beneficios específicos que se derivan incluyen los siguientes:

- Mayor aceptación en las ideas de la gerencia.
- Mayor cooperación entre la gerencia y la plantilla de personal.
- Menor rotación.
- Menor ausentismo.
- Menor quejas y protestas.
- Mayor aceptación.
- Mejores actitudes hacia el puesto y la organización.

Una mayor participación de los empleados tiene un efecto directo e inmediato sobre su estado de ánimo. Los empleados prestan más interés al trabajo y a la organización. Aceptan cambios, no sólo porque comprenden su necesidad, sino también porque están más seguros de su resultado de saber más acerca del cambio. El éxito de largo plazo significa tener una cultura corporativa que apoye las metas de la organización y trate con efectividad el ambiente del negocio.

3.4.- DEFINICIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (DO) es la corriente de pensamiento directivo que estudia las técnicas sociológicas y psicológicas enfocadas a la solución de problemas, actitudes y comportamientos sistemáticos de la fuerza laboral (personal directivo y operativo), para renovar las organizaciones y hacerlas más competitivas y eficaces.

En forma general el DO es una estrategia de cambio planeado, orientado sobre todo a la transformación de manera de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajar en una empresa.

El DO parte de la premisa de que las empresas quedan atrapadas periódicamente en paradigmas paralizantes, en razón de que la visión de todos los miembros quedan presas de paradigmas quizás útiles en el pasado pero no adecuados en el presente y, por lo tanto no reaccionan conforme a las nuevas necesidades del entorno. Se puede decir que el ambiente interno (cultura y mentalidad de sus miembros) bloquea las formas de pensamiento con niveles bajos de desempeño y conformismo, en consecuencia, la organización deja de aprender de sus problemas y de sus éxitos en ciertas épocas por lo que la dirección requiere modificar la visión conformista de los miembros de la empresa. El DO se diseñó para enfrentar los problemas de conducta y su relación con la competitividad de las empresas o instituciones, parte de que la cultura de una organización se puede moldear “al descongelar y congelar” según lo requiera las circunstancias. Los psicólogos y expertos en DO sostiene que una cultura laboral negativa e ineficaz congelada es la que está atrapada en una visión (paradigma) inflexible, poco creativa, con formas de laboral antiguas o caducas, sin modificaciones ni adaptaciones a la dinámica del entorno, que ha llevado a la empresa-organización a grados de ineficacia que ponen en riesgo su permanencia y competitividad en el mercado o medio en que actúa, sin que sus miembros tengan conciencia de sus propias ineficiencias.

Por “descongelamiento” de una cultura empresarial se entiende el proceso de despertar la conciencia de los miembros de la empresa, y fomentar su participación para el rediseño de nuevas formas de trabajar, de toma de decisiones y nuevas estructuras laborales,

El experto en DO se convierte en un consultor de procesos de cambio y por lo general es externo, asimismo debe hacer consciente a la dirección de la empresa-organización de los riesgos que implica descongelar una cultura, porque forzosamente se presentaran resistencias al cambio con actitudes negativas, desconfianzas, temores y confusiones insalvables; por esto se requiere de un experto de la gestión del cambio que remueva paradigmas y al mismo tiempo, sepa sortear los problemas del cambio y comprometer a los integrantes en una nueva cultura laboral, creativa y competitiva, con actitudes responsables y valores que cohesionen a los miembros con la misión de la empresa.

3.5.- OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El objetivo del DO, consiste en rediseñar el comportamiento grupal en la empresa con la revisión de los valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa.

Los métodos tradicionales que intervienen en el desarrollo organizacional incluyen retroalimentación de encuestas, integración de equipos, círculos de calidad, administración por objetivos, enriquecimiento del puesto, análisis transaccional, calidad de vida en el trabajo y entrenamiento en sensibilización, estas técnicas se pueden combinar para darle un enfoque estratégico al desarrollo organizacional.

- **Retroalimentación de Encuestas:**

Es un proceso de recolección de datos de una unidad organizacional por medio de la utilización de un cuestionario o encuesta. Una tendencia que se está desarrollando es la de combinar la retroalimentación procedente de la encuesta, que es una herramienta poderosa por derecho propio, con otras herramientas del DO.

La retroalimentación de encuestas suele implicar los siguientes pasos:

- Los miembros de la organización, inclusive la alta dirección, participan en la planeación de la encuesta.
- La encuesta se aplica a todos los miembros de la unidad organizacional.
- El consultor de DO analiza datos, tabula resultados, sugiere enfoques al diagnóstico y capacita a los participantes en el proceso de retroalimentación.
- La retroalimentación comienza en el nivel superior de la organización y fluye en forma descendiente a los grupos que reportan en niveles cada vez más bajos.
- Las reuniones de retroalimentación proporcionan la oportunidad de analizar e interpretar los datos, diagnosticar las áreas problemáticas y desarrollar planes de acción.

Se utiliza este instrumento para analizar el desempeño administrativo en cuanto a liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, metas, control y otras

áreas importantes. Se les pide a los empleados que marquen el punto que mejor describe a su organización. También se les pide que indiquen sus puntos de vista sobre un estado deseado, el promedio de las respuestas y la gráfica respectivamente proporcionan un perfil de la organización.

- **Círculos de Calidad:**

Son grupos de empleados que de manera voluntaria se reúnen periódicamente con sus supervisores para identificar problemas de producción y recomendar soluciones. Estas recomendaciones se presentan a la gerencia de un nivel superior para su revisión, y se implementan las acciones aprobadas con la participación de los empleados.

Con el fin de implementar un programa exitoso de círculos de calidad, la compañía debe fijar metas claras para el mismo, obtener el apoyo de la alta dirección y crear un clima conducente a la gerencia participativa.

- **Administración por Objetivos:**

Es una filosofía gerencial que da énfasis al establecimiento de objetivos acordados de manera conjunta por los jefes y subordinados, y a la utilización de estos objetivos como base principal para la motivación, la evaluación y autocontrol.

Como un enfoque gerencial que estimula a los gerentes a anticipar y planear el futuro, la Administración por Objetivos dirige todos los esfuerzos hacia las metas alcanzables, es un proceso dinámico que se debe revisar, modificar y actualizar constantemente.

Desde un punto de vista de desarrollo organizacional la Administración por Objetivos ofrece números beneficios potenciales, entre los siguientes:

- Proporciona una oportunidad para el desarrollo de gerentes y empleados.
- Incrementa la habilidad de la compañía para cambiar.
- Proporciona una base más objetiva y tangible para la evaluación del desempeño y las decisiones sobre sueldos.
- Resulta en una mejor administración general y en niveles de desempeño más elevados.
- Proporcionan un sistema de planeación general.
- Obliga a los gerentes a establecer prioridades y objetivos medibles o normas de desempeño.
- Aclara las funciones, responsabilidades y autoridad específicas de los empleados.

- Estimula la participación conjunta de empleados y gerentes en el establecimiento de los objetivos.
- Promueve la responsabilidad.
- Permite que los individuos sepan con claridad lo que espera de ellos.
- Mejora la comunicación dentro de la organización.
- Ayuda a identificar gerentes y empleados que se pueden promover.
- Incrementa la motivación y el comportamiento de los empleados.

- **Enriquecimiento del Puesto:**

Es la reestructuración deliberada de un puesto para volverlo más desafiante, significativo e interesante. Subraya la terminación exitosa de tareas importantes para que el empleado pueda tener una sensación de logro. El enriquecimiento del puesto parte de un punto de vista optimista respecto a la capacidad respecto a la capacidad del empleado. Su empleo presupone que los individuos tienen la capacidad de desarrollar tareas más difíciles y de mayor responsabilidad que las que desempeñan en la actualidad. Además, supone que la mayoría de las personas responderá de manera favorable si se les da la oportunidad de realizar tareas difíciles y estarán motivadas para ser más productivas. Cuando el enriquecimiento del puesto se aplica en gran escala se convierte en un método importante de DO.

Cuando se reestructuran los puestos para incrementar la responsabilidad y el desafío, los empleos se desarrollan continuamente mientras los desempeñan. En realidad la naturaleza de estos puestos exige que los empleados mantengan actualizadas sus habilidades.

- **Análisis tradicional:**

Es un método que considera los tres estado del ego del individuo- el Padre, el adulto y el niño- para ayudar a las personas a entender las relaciones interpersonales, proporciona un sistema para formarse una imagen mental de las emociones y los procesos de pensamiento que utiliza la gente al interactuar en un ambiente social o de negocios.

Puede ser de mucha utilidad al permitir a un empleado comprender de donde viene un cliente o compañero trabajador y responder de manera apropiada. La interacción de los estados del ego, pueden tener impacto significativo sobre el comportamiento en las organizaciones. Si los miembros de la organización son capaces de reconocer el estado del ego que afecta a una comunicación determinada, pueden responder en forma adecuada. A la luz de la mayor

necesidad de capacitación de los empleados en materia de servicio al cliente hoy día, este enfoque del DO puede tener una relevancia renovada.

- **Calidad de Vida en el Trabajo:**

Es el grado hasta cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias en la organización. Los programas de Calidad de Vida en el Trabajo abarcan muchas estrategias, inclusive el rediseño del puesto, los grupos autónomos de trabajo y la participación del trabajador en la toma de decisiones. Una hipótesis básica es que dichos programas incrementarán la satisfacción con el puesto y la motivación del trabajador, lo que a su vez llevará a una mayor productividad.

Cualquier empresa que desee desarrollar un programa de Calidad de Vida en el Trabajo debe determinar primero las metas que desea alcanzar con el programa, las metas y las acciones que se emprenden son responsabilidad conjunta de la gerencia, el sindicato y otros miembros de la organización.

Los esfuerzos de mejoramiento gerencial de la Calidad de Vida en el Trabajo demandan lo siguiente:

- La comprensión de que son programas de corto plazo de reparación rápida que han de emprenderse a la ligera.
- Disposición para participar de las personas en todos los niveles de la organización.
- Compromiso de los líderes de la organización que van más allá de la retórica de endoso y apoyo y que se debe demostrar diariamente.
- Organización que comuniquen e integren sus metas estratégicas en las operaciones cotidianas del negocio.

La implementación de programas sobre la Calidad de Vida en el Trabajo, no garantiza que haya un incremento notable en la producción, han proporcionado resultados mixtos. Los gerentes de Recursos Humanos tienden a reconocer que el programa de Calidad de Vida en el Trabajo es un experimento y que no hay evidencia concluyente que asegure que tendrá éxito.

- **Entrenamiento en Sensibilización:**

Es una técnica de Desarrollo Organizacional diseñada para volver más consciente de nosotros mismos y de nuestro impacto sobre otras personas.

El entrenamiento en sensibilización tiene como rasgo un grupo, llamado grupo de entrenamiento o grupo T, en el que no hay una agenda o enfoque establecido previamente. El propósito del capacitador es simplemente servir como facilitador en este ambiente no estructurado. Se estimula a los participantes a aprender acerca de sí mismos y de otras personas en el grupo. Algunos objetivos del entrenamiento en sensibilización son el incremento de lo siguiente:

- Autoconciencia y percepción en la conducta del participante y su significado en un contexto social.
- Sensibilidad al comportamiento de otras personas.
- Conciencia y comprensión de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo y las interacciones entre diferentes grupos.
- Habilidades de diagnóstico en situaciones sociales, interpersonales y entre grupos.
- Capacidad del participante para intervenir con éxito en situaciones en el grupo o entre grupos con el fin de aumentar la satisfacción, efectividad y productividad de los miembros.
- Relaciones interpersonales más efectivas y satisfactorias.

El objetivo primordial del Entrenamiento en Sensibilización radica en ayudar a los individuos a aprender más acerca de la forma en que se relacionan con otras personas, se estimula a los individuos a ser más abiertos y apoyarse en sus compañeros de trabajo.

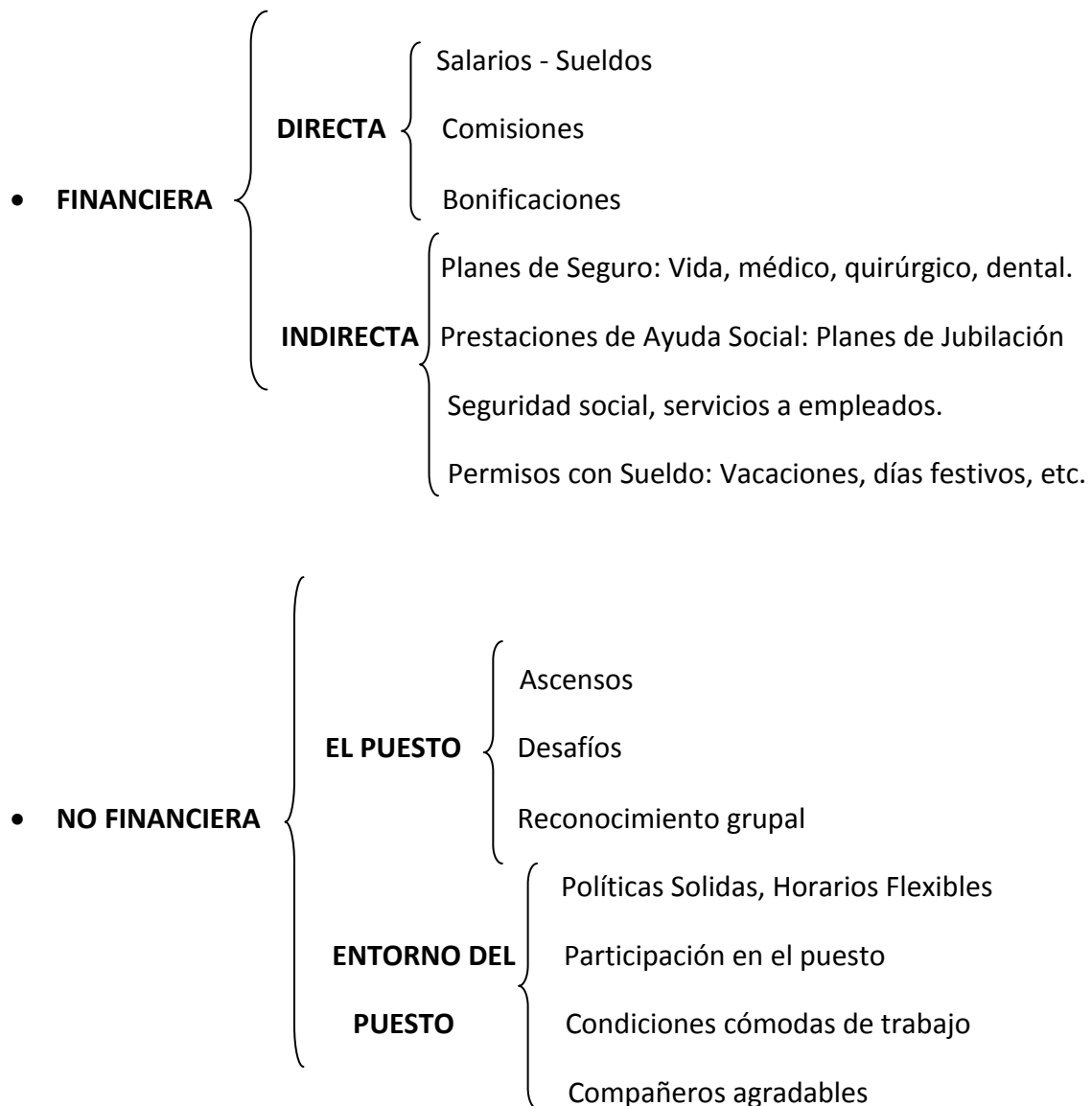
CAPITULO IV

COMPENSACIÓN FINANCIERA Y BENEFICIOS

4.1.- LA ORGANIZACIÓN COMO DETERMINANTE DE LA COMPENSACIÓN FINANCIERA

La compensación y las prestaciones son un elemento esencial para los empleados y las organizaciones, sin embargo constituye un obstáculo desafiante para el área de Recursos Humanos.

La compensación es la remuneración que reciben los individuos a cambio de su trabajo. Se clasifica en dos tipos:



La compensación financiera directa consiste en el pago que recibe una persona en forma de sueldos, salarios, bonos y comisiones. La compensación financiera indirecta incluye todas las compensaciones financieras que no están comprendidas en la compensación directa.

La compensación no financiera consiste en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del ambiente psicológico o físico donde trabaja. Este tipo de compensación no financiera es la satisfacción que experimenta al desempeñar tareas significativas relacionadas con el puesto. Todas estas retribuciones comprenden un programa total de compensaciones, es prioridad de las organizaciones retribuir los resultados del desempeño para permanecer competitivas y alcanzar sus metas.

Las organizaciones deben atraer, motivar y retener a los empleados competentes. Puesto que el cumplimiento de estas metas se logra en gran parte por medio del sistema de compensaciones de una empresa, las organizaciones deben luchar por alcanzar la equidad en las compensaciones. La equidad es la percepción que tiene los empleados de que se le está tratando con justicia. La compensación debe ser justa para todas las partes involucradas y se la debe percibir como tal.

Se considera a la compensación financiera como un gasto a la vez como un activo. Es un gasto en el sentido de que refleja el costo de la mano de obra. Sin embargo, la compensación financiera es un activo cuando persuade a los empleados de desarrollar su mejor esfuerzo y permanecer en el puesto. Los programas de compensación tienen el potencial de influir en las actitudes y comportamientos de los empleados en su trabajo, estimulándolo a ser más productivos.

La cultura corporativa tiene gran influencia sobre la compensación financiera del individuo; buscan mejorar su desempeño, una productividad más elevada y una menor rotación del personal, lo cual explica la atención seria que la compensación recibe de la alta dirección. Es frecuente que una organización establezca de manera formal o informal políticas de compensación que determinan si va a ser líder o seguidores en el pago, los líderes de paga son aquellas empresas que pagan mayor sueldo y salarios que las empresas competidoras. Estas compañías esperan tener menores costos de mano de obra por unidad.

La evaluación que una organización hace de su capacidad de pago es también un factor importante en la determinación de los niveles de pago. Las compañías que tienen un éxito financiero tienden a pagar compensaciones superiores al promedio. Sin embargo la fortaleza financiera de una compañía establece sólo el límite superior de lo que puede pagar.

4.2.1- ENCUESTA DE SUELDOS Y SALARIOS

Método por el cual algunas organizaciones realizan encuestas de sueldos y salarios para determinar la tasa de pago más frecuente en los mercados de trabajo. Estas encuestas dan a conocer los sueldos y salarios más bajos, altos y promedio para un puesto determinado. Permite visualizar cuánto están pagando otras compañías a sus empleados en diversos puestos.

Proporcionan información para el establecimiento de compensaciones, tanto directas o indirectas, las decisiones que se deben de tomar antes de realizar una encuesta de sueldos y salarios, incluyen:

- a) Determinación del área geográfica de la encuesta.
- b) Compañías específicas con las que se hará contacto.
- c) Puestos que se van a incluir.

El beneficio de aplicar este método radica en la comparación con otras compañías, conocer la distancia o tiempo máximo que los empleados están dispuesto a viajar para llegar a su trabajo, reconocer los puestos que están completamente estructurados dentro de la organización.

4.1.2.- COSTO DE VIDA

Cuando los precios suben durante cierto tiempo y el sueldo no, en realidad se reduce el pago real. El incremento de sueldo debe ser aproximadamente igual al incremento en el costo de la vida. Para que una persona pueda mantener el nivel anterior de ingresos reales. Las personas que viven de ingresos fijos, son quienes sufren más la tasa promedio de inflación, porque ante este problema será necesario un aumento mensual del sueldo para establecer un nivel estándar de vida personal.

Al reconocer este problema, algunas empresas tabulan los incrementos de sueldos de acuerdo con la inflación, diseñan incrementos uniformes que contrarresten los resultados de la inflación.

4.1.3.- SINDICATOS

El sindicato afecta las políticas de compensación de la compañía en tres áreas importantes:

- Las normas utilizadas para la toma de decisiones de compensación.
- Diferenciales en los salarios.
- Métodos de pago.

Cuando un sindicato utiliza el pago comparativo como norma para formular demandas de compensación, el patrón debe contar con datos precisos del mercado de trabajo. Cuando el sindicato pone el acento en el costo de la vida, la gerencia suele verse presionada para incluir un ajuste por el costo de la vida. Los sindicatos también pueden tratar de crear, mantener e incluso destruir los diferenciales entre los salarios de los trabajadores no calificados y los calificados.

4.1.4.- SOCIEDAD

La compensación, constituye un elemento esencial que afecta los precios de bienes y servicios, por tal motivo los consumidores también pueden estar interesados en las decisiones de sueldos y salarios.

4.1.5.- LA ECONOMÍA

La economía afecta definitivamente las decisiones de compensación financiera. Una economía deprimida incrementa la oferta de mano de obra. Esto a su vez sirve para reducir la tasa actual de salarios. El costo de vida se elevará en una economía en expansión, puesto que el costo de vida se suele emplear como norma de pago, la salud de la economía ejerce un impacto fundamental en las decisiones de sueldos y salarios. Es menos probable que los sindicatos, el gobierno y la sociedad presionen para obtener aumentos en una economía deprimida, pero las actitudes cambian a medida que las condiciones mejoran.

4.1.6.- LEGISLACIÓN

Las leyes federales y estatales también afectan la cantidad de compensación que recibe una persona. Dentro de ellas se encuentra la ley Federal de Trabajo y la Ley del Seguro Social.

- **Ley Federal De Trabajo**

Las prestaciones de la Ley Federal de Trabajo son:

a) Jornada de Trabajo

Las jornadas de trabajo se al número de horas a laborar por día.

Las jornadas de trabajo pueden ser: DIURNA (06:00-20:00 horas) NOCTURNA (20:00-06:00 horas) MIXTA (aquella que abarque ambos turnos).

La jornada de trabajo se establece en el momento de la contratación y no podrá modificarse hasta nuevo contrato. Solo podrá ampliarse en casos de peligro de muerte de los trabajadores, en otros casos no existe obligación.

b) Descansos

Durante jornadas continuas de trabajo (interrumpidas) se otorga un descanso de media con goce de salario. Por cada seis días de trabajo, el trabajador gozara de un día de descanso obligatorio por lo menos, con goce de salario integro.

Conforme a las necesidades del servicio, de común acuerdo el patrón y los trabajadores determinaran el día de descanso semanal obligatorio, procurando que este sea el día domingo. Los trabajadores que presten servicio el día domingo tendrán derecho a una prima adicional del 25% sobre el salario de los días ordinarios.

Descansos Obligatorios por en el Año:

- El 1º. de Enero.
- El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de Febrero.
- El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de Marzo.
- El 1º de Mayo.
- El 16 de Septiembre.
- El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de Noviembre.
- El 1º de Diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.
- El 25 de Diciembre.
- El que determine las leyes federales y locales electorales, para efectuar la jornada electoral.

c) Vacaciones

Los trabajadores que tenga más de un año de servicio disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborales, y que aumentarán dos días laborales, hasta llegar a doce por cada año subsecuente de servicios.

Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados. Las vacaciones deberán contenderse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios.

d) Prima Vacacional

Los trabajadores tendrán derecho a una prima vacacional no menor al 25% sobre salarios que les corresponda durante un periodo de vacaciones. Las vacaciones y la prima se pagaran en la quincena que se hayan tomado los días, si las vacaciones abarcan dos o más quincenas, se pagaran los días correspondientes en cada quincena.

e) Aguinaldo

Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

f) Capacitaciones

La capacitación del trabajador es obligatoria y deberá de realizarse en horario de trabajo, salvo que por necesidades de servicio se modifique. Se le entenderá de los días y número de capacitaciones a las que deberá de acudir, en caso contrario se entenderá que podrá rescindir el contrato donde señala la obligatoriedad de la capacitación del trabajador.

Estas prestaciones son normativas y señaladas en la Ley Federal del Trabajo donde se estipulan su seguimiento por parte de las autoridades de trabajo.

- **Ley del Seguro Social**

La ley del Seguro Social estableció un impuesto federal sobre nóminas para recabar fondos para prestaciones de desempleo y jubilación. Se exige que los patrones compartan igualmente con los empleados el costo de seguros por ancianidad, supervivencias y discapacidad.

El artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la fracción XIII Bis del Apartado B, Capítulo III Seguridad Social y Prestaciones Económicas, señala las siguientes prestaciones.

“ Los trabajadores y los pensionados de las instituciones así como sus familias derechohabientes, gozarán de los beneficios que establece la ley del seguro social, correspondiente a los seguros de riesgos de trabajo, enfermedad y maternidad, invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte, y guarderías para hijos de asegurados, asimismo dichos trabajadores gozaran de la ayuda para gastos por matrimonio que señala la ley estos beneficios serán satisfechos por el Instituto Mexicano del Seguro Social en los términos del convenio de subrogación de servicios y en lo no previsto por este por las propias instituciones.

También tendrán derecho a recibir de las instituciones una pensión vitalicia de retiro que será complementaria a la de vejez o cesantía en edad avanzada que en su caso les conceda el IMSS así como el pago de un 50% más los beneficios que en dinero establece la ley del seguro social en cada de que sufran incapacidad por un riesgo de trabajo o por invalidez si el siniestro se realiza estando el trabajador al servicio de la institución.

En caso de fallecimiento de un trabajador o de un pensionado, las instituciones cubrirán a las personas designadas conforme a lo previsto en las condiciones generales de trabajo, las prestaciones relativas a los pagos por defunción y a gastos funerarios, estos beneficios no serán consideraran como derechos hereditario”.

En las prestaciones que otorguen las instituciones en sustitución del instituto mexicano del seguro social, gozara de los mismos derechos que al instituto concede la ley de la materia.

4.2.- EL PUESTO COMO DETERMINANTE DE LA COMPENSACIÓN FINANCIERA

El puesto compone un determinante básico para establecer la compensación financiera que habrá de recibir un empleado de acuerdo a las funciones que realice. Las organizaciones pagan por el valor que le asignan a ciertos deberes, responsabilidades y otros factores relacionados con el trabajo. Las técnicas de la administración utilizadas para determinar el valor relativo de un puesto incluye el análisis de puesto, la descripción de puesto y la evaluación del puesto.

- **El análisis y la descripción del puesto**

El análisis de puesto es el proceso sistemático de determinar las habilidades y conocimientos requeridos en el desempeño del puesto. Previamente de que una

organización pueda determinar la dificultad o el valor relativo de sus puestos, debe establecer primero su contenido, lo que normalmente se hace con el análisis de puesto.

La descripción del puesto es el subproducto principal del análisis de puesto, que consiste en un documento escrito que describe los deberes y responsabilidades del puesto, es utilizada para la valuación de puestos, su éxito depende básicamente de su precisión y claridad.

- **Valuación de Puestos**

Es parte de un sistema de compensaciones en que la empresa determina el valor relativo de un puesto en relación con otro. El propósito básico de la valuación de puestos es eliminar las iniquidades internas en el pago causadas por las estructuras ilógicas de pago.

La valuación de puesto permite:

- Identificar la estructura de puesto de la organización.
- Manejar con orden y equidad las relaciones entre puestos.
- Desarrollar una jerarquía de valores de puestos que puedan emplearse para crear una estructura de sueldos y salarios.
- Alcanzar un consenso entre gerentes y empleados respecto de los puestos y de los sueldos y salarios de la empresa.

El departamento de recursos humanos suele ser responsable de los programas de valuación de puestos. Las organizaciones emplean cuatro métodos básicos de valuación de puestos: Jerarquización, clasificación, comparación de factores y puntos. Los métodos de Jerarquización y clasificación no son cuantitativos, mientras que los métodos de comparación de factores y de puntos son enfoques cuantitativos.

a) Método de Jerarquización:

Es un método sencillo en el los calificadores examinan la descripción de cada puesto que se valúa y los disponen de acuerdo a su valor para la compañía. Se valúa a los puestos, no a la gente. Consiste en la realización de una escala de grados determinada por el conocimiento y la experiencia de los miembros del

grupo valorador, respecto a los puestos que forman la organización, para estructurar la escalera de grados que convenga al organismo social.

Este método radica en la comparación de los puestos, según su importancia ya sea en orden ascendente o descendente, de acuerdo al tamaño de la organización será el número de grados que formen la estructura. Aunque generalmente esta varía entre 5 y 7 grados. Al elaborar la escala, los evaluadores tomarán en cuenta las políticas salariales, proyectos a corto plazo, relaciones sindicales, su procedimiento es el siguiente:

- Integrar un comité valorador, en él participan personas cuyas características demuestren que se puede llegar a ciertos acuerdos.
- El inicio del comité, será el conocimiento del número de niveles o categorías que integran la estructura total de la organización.
- Unificar criterios en la determinación de los grados, elaborando definiciones para cada nivel.
- Acomodar cada puesto con base en un listado general de todos los puestos, y utilizando las definiciones para cada nivel.

b) Método de Clasificación:

Este método requiere definir cierto número de clases o niveles que describan un grupo de puesto. Al valorar con este método, los clasificadores comparan la descripción del puesto con la descripción del nivel.

c) Método de Comparación de Factores:

Es un método que reúne los principios de la clasificación por puntos, con el principio del escalamiento. Es analítico porque los puntos son divididos en factores. Los factores que usualmente se aplican en este método son: la habilidad, el esfuerzo físico, el esfuerzo mental, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. Considerando que pueden cambiar dependiendo de las categorías de puestos que participen en la evaluación. Este método consiste en ordenar los cargos de una organización, en función de sus principales factores comparados con los de puesto clave o tipo. Un aspecto importante en este método es el que se trabaja con dos grupos de puntos. Uno de puesto clave y el otro de puesto no clave.

Un supuesto básico señala que hay cinco factores universales en los puestos:

- Requerimientos mentales, que reflejan características mentales, tales como inteligencia, razonamiento e imaginación.
- Habilidades, que se relacionan con la facilidad de coordinación muscular y capacidad para la interpretación de impresiones sensoriales.
- Requerimientos físicos, que incluyen sentarse, estar de pie, caminar, levantar objetos, etc.
- Responsabilidades, en las que se cubre áreas como materias primas, dinero, estándares y supervisión.
- Condiciones de trabajo, que reflejan las influencias ambientales de ruido, iluminación, ventilación, riesgo y horarios de trabajo.

Se clasifica primero cada uno de los puestos tipos en términos del grado relativo de dificultad en relación con cada uno de los factores.

d) Método de Puntos:

Se asignan valores numéricos a componentes específicos del puesto, y la suma de estos valores determina el valor relativo de un puesto. Exige una selección de factores de acuerdo con la naturaleza del grupo específico de puesto que se somete a valuación.

e) Método Hay de Perfiles y Escalas:

Es una versión altamente refinada del método de puntos es el método Hay de Perfiles y escalas, emplea los factores de conocimientos, soluciones de problemas, responsabilidades y cuando sea apropiado, las condiciones de trabajo. Se asignan valores en puntos a estos factores para determinar el perfil de puntos final para cada puesto.

- **Conocimiento Práctico:** Es la suma de todo el conocimiento y las habilidades necesarias para un desempeño satisfactorio del puesto. Tiene tres dimensiones: la cantidad de conocimiento práctico, especializado, o científico necesario, la capacidad de coordinar muchas funciones y la capacidad de atender y motivar efectivamente a la gente.
- **La solución de Problemas:** Es el grado de pensamiento original que requiere el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar y llegar a conclusiones, la solución de problemas tiene dos dimensiones: el marco referencial en que se resuelven los problemas, y la exigencia de pensamiento que representa los problemas. Se expresa como porcentaje del conocimiento, puesto que la gente emplea lo que sabe para pensar y tomar decisiones.
- **La responsabilidad** es la rendición de cuentas por las acciones realizadas y las consecuencias que se derivan de ellas, la responsabilidad tiene tres dimensiones: el grado de libertad que el ocupante del puesto tiene para actuar, el impacto del puesto en los resultados finales y el grado de impacto monetario del puesto.

La popularidad del plan Hay es que facilita la comparación de puesto entre empresas, sirve para determinar la equidad interna y también externa.

4.3.- EL EMPLEADO COMO DETERMINANTE DE LA COMPENSACIÓN FINANCIERA

Los factores esenciales como la organización, mercado de trabajo y el puesto son fundamentalmente importantes para determinar la equidad del pago, sin embargo existen aquellos elementos relacionados con el empleado que juegan un papel similar a todos los componentes que fijan la compensación financiera equitativa. Dentro de ellos se destacan:

- **Pago por desempeño**

El mayor obstáculo para el éxito en las organizaciones de hoy, es que las empresas no están premiando el comportamiento que necesitan. La competencia nacional e internacional, obligan a tener un alto desempeño en cada empleado, así mismo el pago por desempeño se está extendiendo con rapidez. Los altos ejecutivos tienen su compensación atada a los resultados totales de la corporación y los obreros participan en bonos de contribución en las ganancias. El tipo más común de pago por desempeño es el bono anual, que puede estar ligado con el desempeño total

de la empresa, a los resultados de una unidad de negocios, el desempeño individual de un gerente o una combinación de los tres elementos.

{pu08yl6ñkujgrEl uso de bonos, además de generar un mejor desempeño, también proporciona al patrón la ventaja de que estos aumentos no se agregan al pago básico; deben ganarse cada año. Esto permite que las empresas limiten los costos fijos al mismo tiempo que significan un incentivo para mejorar el desempeño.

Dentro de las ventajas que se maneja al utilizar el pago basado en el desempeño incluye las siguientes:

- Incrementa la satisfacción con el pago.
- Incrementa la productividad.
- Reduce el ausentismo evitable.
- Reduce la rotación voluntaria.
- Mejora la calidad de los empleados.

Los empleados con alto desempeño se ven atraídos a empresas que basan sus compensaciones en el desempeño. Una desventaja del empleo de este método radica en que el desempeño organizacional tiene lugar cuando el desempeño general de los negocios entra en recesión.

La falla en establecer diferenciales adecuados entre distintos niveles de desempeño, pueden explicar por qué algunas organizaciones están descontentas con los resultados de sus planes de pago por desempeño. Contar con un sólido programa de evaluación del desempeño es un prerrequisito de cualquier sistema de compensación ligado con el desempeño, en tales casos, una organización debe tener un medio válido para determinar diversos niveles de desempeño. Las dificultades asociadas con este requerimiento también pueden explicar los problemas que tienen algunas empresas con los problemas de pago por desempeño. Los aumentos en las compensaciones se basan cada vez en mayor medida en otros factores tales como el logro de las metas de desempeño.

- **Antigüedad**

El tiempo que un empleado ha estado trabajando en una compañía, división, departamento o puesto, se conoce como antigüedad. Naturalmente el desempeño como base fundamental es un factor preferente para cambios en las compensaciones, un punto intermedio aceptable entre desempeño y antigüedad, es que permite a los empleados recibir aumentos de sueldos con base en su antigüedad, hasta el punto medio de sus niveles de pago.

La justificación es que los trabajadores que se desempeñan en un nivel aceptable deben recibir finalmente el sueldo o salario promedio de sus niveles de pago, sin embargo más allá del punto medio de estimación deben basarse en el desempeño. Esta práctica permitiría que sólo los empleados con alto desempeño más destacado alcanzaran la máxima tasa de cada nivel, y refleja la justificación inicial para establecer límites de categorías.

- **Pago basado en habilidades**

La mayor parte de los sistemas de compensación toman como referencia el valor de los puestos que se han valuado para determinar su valor relativo para la organización, de modo que puedan fijárseles precios adecuados.

El pago basado en habilidades o pago por conocimientos es un sistema que remunera a los empleados sobre la base de las habilidades y conocimientos que tengan relacionados con el puesto, no por el nombre de los puestos. El propósito de este enfoque es estimular a los empleados a obtener habilidades adicionales, que incrementen su valor para la organización y que mejoren su situación competitiva. Es necesario que haya posibilidades de crecimiento dentro de los puestos, y los empleados deben estar motivados por otros factores además de los ascensos y los nombres de los puestos. Cuando los empleados obtienen habilidades adicionales relevantes para el trabajo, se benefician tanto los individuos como sus departamentos. Los empleados pueden recibir premios tangibles e intangibles, incrementos de sueldo, seguridad en el puesto, mayor movilidad y la satisfacción de ser más valiosos.

La adquisición de habilidades adicionales también permite que los empleados tengan oportunidad de elevar sus ingresos sin que haya necesidad de promoverlos de manera permanente a un puesto de mayor nivel. Este factor es de importancia adicional en un ambiente altamente competitivo, en el que las oportunidades de ascenso están más limitadas que en el pasado, las organizaciones cuentan con mayor versatilidad para enfrentar los problemas de ausentismo y rotación de personal.

El pago basado en habilidades se emplea frecuentemente en los grupos de trabajo autónomo u otros programas de enriquecimiento de puestos. Se requiere un alto compromiso con el desarrollo de recursos humanos para poder implementar con

éxito un programa de esta naturaleza. Quienes participen en este programa deben tener el deseo de crecer y elevar sus conocimientos y habilidades.

Dentro de las desventajas con las que se pueden enfrentar las organizaciones en la aplicación de este sistema, debe de haber adecuadas oportunidades de capacitación o el sistema se convertirá en desmotivador, puesto que según las investigaciones se necesita un promedio de sólo 3 años para que un trabajador alcance su máximo nivel en un sistema de pago basado en habilidades, un reto aún más frecuente es que los costos de nómina pueden dispararse. Es concebible que una empresa pudiera tener, además de los altos costos de capacitación y desarrollo una fuerza de trabajo muy costosa con un exceso de habilidades, sin embargo según algunas encuestas revelan que el 70% de los patrones han señalado que obtienen menor costos de operación y otros beneficios significativos gracias a sus programas de pago por habilidades.

- **Experiencia**

La experiencia tiene un gran potencial de elevar la capacidad de una persona para tener un buen desempeño. Este potencial puede alcanzarse si la experiencia adquirida es positiva, el conocimiento de los aspectos básicos suele ser prerequisite para que la experiencia sea efectiva.

Los sentimientos de aquéllos que se enorgullecen de su largo tiempo como gerentes pueden estar justificados sólo si su experiencia ha sido positiva, la experiencia frecuentemente es indispensable para obtener los elementos de juicio necesarios para desempeñar muchas tareas. Los empleados a menudo se ven remunerados sobre la base de su experiencia. Esta práctica se justifica si la experiencia es positiva y relevante para el puesto que se ha desempeñar.

- **Potencial**

El potencial es inútil si nunca se concreta. Las organizaciones pagan a algunos individuos con base a su potencial.

Hoy en día la modalidad de las nuevas organizaciones por atraer a jóvenes talentosos, sin experiencia alguna o ninguna habilidad para desempeñar tareas difíciles. Muchos jóvenes empleados reciben buenos sueldos porque tienen el potencial para convertirse en supervisores, gerentes, vicepresidentes o subdirectores, en la actualidad la mayoría de los jóvenes carecen de experiencia alguna sin embargo es una característica muy notable para los reclutadores. Las organizaciones buscan en algunas otras partes los factores de aquellos jóvenes que

pronostique en el éxito. El empleo de estudiantes es considerado como algo altamente positivo porque permiten la oportunidad de demostrar comportamientos importantes relacionados con el trabajo.

CAPITULO V

PRESTACIONES

5.1.- PRESTACIONES OBLIGATORIAS POR LEY

Las organizaciones reconocen que tiene la obligación de proporcionar seguros de diversas clases y otros programas relacionados con la salud, seguridad y certidumbre en el trabajo y bienestar general a sus empleados; estos programas son llamados prestaciones, incluyendo todas las compensaciones financieras que no suelen pagarse de manera directa al empleado. Las prestaciones cuestan dinero a las compañías, pero los empleados las reciben de manera indirecta. Este tipo de compensaciones tienen dos ventajas:

- No ocasionan impuestos a los empleados.
- En el caso de los seguros, las primas son muchos menores para grandes grupos de empleados que si se tratara de pólizas individuales.

Estas prestaciones se proporcionan a los empleados por el hecho de pertenecer a la compañía. Las prestaciones no suelen estar relacionadas con la productividad del empleado y por lo tanto no sirven como motivación para un desempeño mejor. Sin embargo un paquete atractivo de prestaciones puede ayudar en el reclutamiento y retención de una fuerza de trabajo calificada.

Aunque la mayor parte de las prestaciones de los empleados se conceden a discreción del patrón, otras las exige la ley. En la actualidad estas prestaciones llegan a aproximadamente 9% del costo total de las prestaciones.

En orden de sus costos relativos son: Seguridad Social, Indemnizaciones a los trabajadores y Seguro de Desempleo. La importancia comparativa futura de estas prestaciones dependerá de cómo encare cada organización los incrementos de costos en el cuidado de la salud y la atención a largo plazo de los cuidados de mayor edad.

5.1.1.- SEGURIDAD SOCIAL

La Ley De Seguridad Social, creó un sistema de prestaciones para la jubilación, discapacidad, prestaciones. El seguro por discapacidad protege a los empleados contra la pérdida de compensaciones resultante de una discapacidad total. Las prestaciones a los sobrevivientes se proporcionan a determinados miembros de la familia de un empleado a su fallecimiento. Se paga estas prestaciones al viudo o a la viuda y a los hijos solteros del empleado fallecido. Los hijos solteros pueden ser merecedores de las prestaciones de los sobrevivientes hasta que llegan a los 18 años de edad.

Mientras que los empleados deben pagar una parte del costo, el patrón hace una contribución igual para la cobertura de la seguridad social.

5.1.2.- COMPENSACION POR DESEMPLEO

Una persona que ha sido despedida por una organización, que esté amparada por la Ley de Seguridad Social, puede recibir compensación de desempleo durante 26 semanas. Aunque el gobierno federal proporciona ciertas directrices, los empleados que están administrados bajo los programas de compensación de desempleo, y las prestaciones varían. Un impuesto sobre nómina que pagan los patrones proporciona los fondos para el programa de compensación por desempleo.

5.1.3.- INDEMNIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Las prestaciones de indemnización de los trabajadores proporcionan un grado determinado de protección financiera para los empleados que incurren en gastos resultantes de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo.

Al igual que la compensación por desempleo, los diversos estados administran los programas individuales, que están sujetos a las reglamentaciones federales.

Los patrones pagan todo el costo total del seguro de indemnización de los trabajadores sus gastos por primas están vinculados en forma directa con su experiencia en accidentes y enfermedades relacionados con el puesto. Esta situación debe estimular a los patrones a buscar de manera activa a los programas de salud y seguridad.

5.2.- PRESTACIONES VOLUNTARIAS

Las organizaciones proporcionan de manera voluntarias diversas prestaciones que se pueden clasificar:

- Pago por el tiempo no trabajado.
- Prestaciones de salud y seguridad.
- Servicios a los empleados
- Pago de Primas

Estas prestaciones no son legalmente establecidas, en ocasiones son el resultado de decisiones gerenciales unilaterales en algunas compañías y de negociaciones obrero-patronales.

5.2.1.- PAGO POR TIEMPO NO TRABAJADO

Al proporcionar pago por tiempo no trabajado, los patrones reconocen que los empleados necesitan alejarse del puesto durante cierto tiempo para diferentes propósitos. En esta categoría se incluyen las vacaciones pagadas, el pago por días festivos no trabajados, el permiso pagado por enfermedad, el tiempo por luto. También es común que las organizaciones pagos para ayudar a los empleados en el desempeño de deberes cívicos.

Algunos pagos por tiempo no trabajado son los que se proporcionan por el tiempo tomado durante las horas de trabajo. Las prestaciones comunes en esta área incluyen periodos de receso, almuerzo, tiempo de aseo y tiempo de viaje.

- **Vacaciones Pagadas**

El pago por tiempo no trabajado sirve a metas importantes de la compensación. Un ejemplo claro, las vacaciones pagadas permiten a los trabajadores a descansar, rejuvenecer y quizás volverse más productivos, pueden motivar a los empleados para continuar en la compañía, estas suelen aumentar con la antigüedad. El tiempo de vacaciones también puede variar de acuerdo con la jerarquía que se ocupe en la organización.

- **Permisos por Enfermedad**

En algunas compañías asignan a cada empleado cierto número de días de permiso por enfermedad al año, que pueden utilizar cuando se enferman. Los empleados que están demasiado enfermos para asistir al trabajo, continúan recibiendo su salario hasta el número máximo de días acumulables. Al igual que con el pago

vacacional, el número de días por enfermedad depende a menudo de la antigüedad.

Algunos programas de permisos por enfermedad han sido fuertemente criticados, en ocasiones han abusado de estos programas individuos que reportan enfermedad cuando realmente estaban descansando. Al fin de evitar esta situación algunas empresas exigen un certificado médico después de cierto número de días de permiso por enfermedad.

5.2.2.- PRESTACIONES PARA LA HIGIENE Y LA SEGURIDAD

Las prestaciones para la higiene y la seguridad a menudo se incluyen como parte de una compensación financiera indirecta del empleado. Las áreas específicas incluyen cuidado de la salud, protección por discapacidad, cuidado dental y de la vista, prestaciones por jubilación, prestaciones complementarias de desempleo y seguro de vida.

- **Cuidado de la Salud**

Representan el costo más fuerte y de crecimiento más rápido en las áreas de compensación financiera indirecta. Ciertos factores influyen para incrementar su costo: una población que está envejeciendo, una exigencia creciente de cuidados médicos, tecnología médica cada vez más cara, carencia de control de precios y procesos administrativos ineficientes.

La inversión de esta tendencia en los costos se ha atribuido a un auge en el empleo de sistema de cuidado administrativo. Estas redes están integradas por doctores y hospitales que acuerdan aceptar precios negociados. A los empleados se les proporciona incentivos financieros para usar las instalaciones que están dentro de la red. Además del autoseguro y de los aseguradores comerciales tradicionales, que proporcionan pólizas de cobertura de indemnización de cualquier proveedor, los patrones pueden utilizar una opción entre varias.

Conjuntamente de las visitas al consultorio del médico, el seguro de la salud suele incluir los costos del cuarto en el hospital y la alimentación, cargos por servicios y honorarios por cirugía. El patrón puede pagar en parte o en su totalidad la cobertura de estas prestaciones.

- **Protección por Discapacidad**

La indemnización de los trabajadores protege a los empleados de accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo. Sin embargo, algunas empresas

proporcionan una protección adicional amplia. Los planes de discapacidad de corto plazo pueden amparar periodos hasta de seis meses. Al terminar el plan de corto plazo, pueden entrar en operación el plan de largo plazo de la compañía, este plan puede proporcionar el 50% a 70% del pago regular. Los planes de discapacidad de corto plazo pueden amparar periodos hasta de seis meses.

- **Cuidado dental y de la vista**

El cuidado dental y de la vista es de ingreso relativamente reciente a las prestaciones potenciales de salud, sin embargo la mayoría de las grandes empresas proporcionan un seguro dental y un número creciente de organizaciones tienen el cuidado de los ojos como parte de un programa de prestaciones. El patrón suele pagar en su totalidad ambos tipos de planes.

Los planes dentales pueden incluir; exámenes preventivos, coronas, puentes, cuidados ortodóncico, los planes para el cuidado de la vista pueden cubrir la totalidad o parte del costo de exámenes de los ojos y pago de lentes.

- **Planes de Jubilación**

Los planes privados de jubilación proporcionan ingresos para los empleados que se jubilan después de llegar a cierta edad o haber servido en la compañía durante un periodo un periodo específico de tiempo. Los planes de pensión son de vital importancia, porque la seguridad social no estuvo diseñada para proporcionar un ingreso completo de jubilación.

Los planes de jubilación son habitualmente planes de prestaciones definidas o planes de beneficios definidos. En un plan de prestaciones definidas, el patrón está de acuerdo en proporcionar un nivel específicos de ingresos por jubilación que es una cantidad fija en dinero un porcentaje de ingresos. La antigüedad de un empleado en la compañía puede determinar la cantidad específica. Los planes que se suelen considerar generosos proporcionan pensiones equivalentes a un porcentaje de los ingresos últimos de los empleados. Un plan de contribuciones definidas es un plan de jubilación que exigen contribuciones específicas de parte del patrón. Sin embargo la prestación final depende del éxito en la inversión del fondo de pensiones.

- **Seguros de Vida**

El seguro de vida de grupo es una prestación que protege a la familia del empleado en casa de que éste fallezca. Aunque el costo del seguro de vida de

grupo es relativamente bajo, algunos planes piden que el empleado pague parte de la prima, la cobertura puede ser una cantidad fija o basarse en los ingresos anuales del empleado.

Los miembros de los planes de grupo suelen no tener necesidad de mostrar evidencias de asegurabilidad. Esta disposición es de suma importancia para los empleados de mayor edad y los que presentan problemas físicos. Muchos de estos empleados pueden encontrar que el costo del seguro individual es prohibitivo.

5.2.3.- SERVICIOS PARA LOS EMPLEADOS

Las organizaciones ofrecen una diversidad de prestaciones que pueden llamarse servicios para los empleados. Estas prestaciones incluyen servicios alimentarios subsidiados por la compañía, ayuda financiera para las cajas de ahorro operadas por los empleados, asesoría legal y fiscal para el pago de impuestos, membrecías en clubes, programas recreativos, descuentos en productos de la empresa, gastos de cambio de domicilio, espacio de estacionamiento, reembolso de la inscripción en casa de gastos educativos. Los programas de ayuda a los empleados, los programas de bienestar y de mejoramiento físico representan importantes prestaciones en esta categoría, estos pueden mejorar mucho la relación de empleo.

5.2.4.- PAGO DE PRIMAS

Es una compensación que se paga a los empleados que trabajan largos periodos de tiempo o que trabajan en condiciones peligrosas o indeseables. Se exige el pago de tiempo extra para empleados no exentos que laboran más de 40 horas en una semana determinada, sin embargo algunas compañías pagan tiempo extra por las horas trabajadas más allá de las ocho reglamentarias en un día determinado, y pagan doble sueldo o quizás más por trabajar los domingos y días festivos.

- **Pago por riesgo**

Al pago adicional que se proporciona a los empleados que trabajan en condiciones de mucho peligro se le llama paga por riesgo.

- **Diferenciales por cambio de turno**

Se paga un diferencial por cambio de turno a los empleados por la inconveniencia de trabajar en horarios indeseables, esta prestación se puede pagar sobre la base de centavos adicionales por hora.

- **Otras prestaciones**

Existen otras prestaciones que se han popularizado como parte de los paquetes de prestaciones, tales como:

- Guarderías subsidiadas de cuidado diurno.
- Transporte de los empleados hasta el trabajo y de regreso.
- Comedor de empleados.

5.3.- COMPENSACIÓN DE INCENTIVOS

El pago por desempeño es uno de los mejores medios para motivar a las personas y estimular un incremento de la productividad, aunque la compensación se determina con mayor frecuencia por el tiempo que un empleado pasa en el trabajo, los programas de compensación que relacionan el pago con la productividad se conoce como compensación de incentivos. El propósito básico de todos los planes de incentivos es mejorar la productividad del empleado a fin de obtener una ventaja competitiva.

El dinero puede servir como importante motivador para aquellos que lo valoran, sin embargo debe existir una relación clara entre el desempeño y el pago si es que se desea que el dinero sirva como motivador efectivo. Se debe establecer normas de producción antes de poder introducir cualquier tipo de sistema de incentivo. Estas normas es una medida del trabajo que un empleado promedio, bien capacitado, que trabaje a un paso normal, debe poder desarrollar en un periodo determinado de tiempo.

5.3.1.- Planes de Incentivos Individuales

Se ha utilizado muchos planes de incentivos individuales, en un intento por mejorar la productividad del trabajador y la rentabilidad de una empresa. De acuerdo con un plan de incentivos, se paga una cantidad predeterminada de dinero por cada unidad fabricada de acuerdo con un plan de pago a destajo. Se calcula la tasa por pieza al dividir la producción normal por hora entre la tasa de pago del puesto.

La mayor parte de los planes de incentivos que se utilizan en la actualidad tiene una base garantizada. El plan de pago a destajo es el sistema de incentivos utilizado más comúnmente, es sencillo y los empleados lo pueden entender con facilidad. Una posible debilidad es que cualquier cambio en la escala general de pagos obliga a calcular nuevas tasas de pago a destajo para cada puesto.

El plan de hora estándar es un plan de incentivos individuales en el que se calcula el tiempo necesario para la producción de cada unidad. El plan de horas estándar tiene las

características del plan de pago a destajo. Sin embargo su ventaja es que no se necesita volver a calcular las tasas por piezas para cada cambio en la tasa de pago. Un posible problema tanto con el plan de pago a destajo como el plan de hora estándar, está relacionado con las normas de producción.

5.3.2.- Planes de Incentivos de Grupo

El trabajo a menudo se organiza en tal forma que la productividad resulta del esfuerzo del equipo. De manera que es difícil, si no imposible determinar la contribución de cada individuo. En tal caso si se utiliza incentivos estos deben proporcionarse al equipo. Por ejemplo si el equipo produjo 100 unidades más allá de la norma, cada miembro recibirá una compensación como incentivo sobre una base prorrateada.

Los incentivos de equipo tienen tanto ventajas como desventajas. Por ejemplo 10 empleados pueden estar trabajando en una fase de la operación de ensamble de transformadores eléctricos. Deben trabajar juntos para lograr la tarea completa con éxito. Si nueve empleados desempeñan su tarea pero uno no la hace, la productividad de todo el grupo puede verse afectada. Sin embargo, la presión que ejerce los compañeros en esta situación puede ser tan grande que el individuo afectado se ajusta a las normas del grupo o sale de él. Los planes de incentivos de grupo tienden a fomentar el trabajo en equipo y con frecuencia estimulan a los compañeros a servir como consejero y entrenadores de los nuevos miembros. Los miembros del equipo tienden a prestar ayuda cuando es necesario.

5.3.3.- Planes para toda la Compañía

Los planes para toda la compañía pueden basarse en la productividad, los ahorros en costos, o la rentabilidad de la organización. El criterio para el éxito se centra en el desempeño del equipo, no en los logros individuales.

Para ilustrar el concepto de planes para toda la compañía analizaremos la participación en las Utilidades y el Plan de Propiedad accionaria para los empleados.

- **Participación en las Utilidades**

Es un plan de compensación que tiene por resultado la distribución de un porcentaje predeterminado de las utilidades de la compañía entre los empleados. Muchas empresas utilizan este tipo de plan para integrar los intereses de los empleados con los de la compañía. Los planes de participación de utilidades pueden ayudar en el reclutamiento, motivación y retención de empleos, lo que suelen mejorar la productividad.

Existen diversas variaciones de los planes de participación de utilidades, pero las tres formas básicas son:

- Los planes actuales: Proporcionan pagos en efectivo o en acciones a los empleados, tan pronto como se determinen las utilidades.
- Los planes diferidos: Colocan retribuciones de la compañía en un fideicomiso irrevocable que se acredita a la cuenta de los empleados individuales. Los fondos se invierten de manera normal en los valores y se hacen disponibles para el empleado en su momento de su jubilación, finiquito o muerte.
- Los planes Combinados: Permiten que los empleados reciban parte del pago de su participación de utilidades sobre una base actual, en tanto que se pospone en pago de parte de su participación.

De manera normal, la mayoría de los empleados de tiempo completo están incluidos en un plan de participación de utilidades de una empresa después de un periodo específico. La participación de utilidades tiende a vincular a los empleados con el éxito económico de la empresa. Los resultados que se reportan incluyen una mayor eficiencia y menores costos. Asimismo las variaciones en las utilidades han tenido su impacto. Si la compañía no tiene suficientes utilidades durante varios años, los empleados pueden no beneficiarse con el plan, esto puede ser un problema especial cuando los empleados se han acostumbrado a recibir una compensación adicional por la participación de utilidades o cuando el mismo plan representa una gran parte del programa de prestaciones de la empresa.

- **Plan de Propiedad Accionaria para los Empleados (PPAE)**

Un plan de incentivos para toda la compañía por el cual empresas proporcionan a sus empleados acciones comunes, es el plan de propiedad para los empleados.

Aunque casi el 43% de las organizaciones afirman que sus compañías tienen un PPAE, existe en 4% que carecen de un PPAE están con considerando la introducción de uno.

La razón por la que se ha perdido el interés en muchas compañías se debe a que ya proporcionan acciones a los empleados por medio de otros programas de prestaciones. Es interesante observar que casi todas las empleas que implementan este tipo de prestación declaran que a sus empleados le gusta esta el plan y otros afirman que desde el establecimiento del PPAE, el valor de sus acciones ha subido. Muchos de los beneficios de los planes de participación de utilidades también se han señalado para los PPAE, de manera específica, los partidarios de PPAE han sugerido que los empleados obtienen un interés en la compañía y se identifican de

manera más cercana con ella, una relación que teóricamente incrementa la motivación. Sin embargo una desventaja es que los empleados se encuentran en una posición vulnerable si llegara a fracasar la compañía.

5.4.- COMPENSACION NO FINANCIERA

Cuando los empleados reciben suficientes ingresos para satisfacer sus necesidades básicas, se ven inclinados a desear retribuciones que satisfagan necesidades de un orden superior.

De manera específica, se están volviendo más importantes las necesidades sociales, de ego y autorrealización, estas necesidades se pueden satisfacer mediante el mismo puesto o el ambiente de trabajo.

- **Puesto**

Consiste de un grupo de tareas que se deben desempeñar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. En algunos casos se ha predicho la defunción del puesto como medio de organizar el trabajo, a causa de que los deberes cambian rápidamente en un ambiente dinámico.

Las organizaciones necesitan empleados, un objetivo principal de la administración de recursos humanos será equipar los requisitos del puesto en forma satisfactoria con las capacidades y aspiraciones del empleado, sin duda, a medida que muchos puestos se vuelvan cada vez más complejos, este desafío también se hará más difícil.

El área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de reclutamiento, selección e inducción de individuos en cada puesto. La oferta de un buen puesto para el empleado puede ser parte importante de la compensación no financiera. Es puesto es un tema central en muchas teorías de la motivación, y también es un componente vital del programa de compensación total.

Los empleados pueden recibir premios importantes al desempeñar puestos significativos, este tipo de compensaciones es de naturaleza intrínseca pero la gerencia diseña las tareas necesarias en el contenido del puesto, por lo tanto, las posibilidades de compensación del puesto están controladas en gran parte por la organización. Los procesos de selección e inducción son de suma importancia, la serie de tareas comprendidas en el puesto que resulta fascinante para una persona, puede ser muy aburrida para otra, y el no reconocer este hecho conduce con frecuencia a grandes problemas.

- **El ambiente del Puesto**

Es también otro componente básico en la compensación no financiera. Muchas organizaciones solo han mostrado un compromiso verbal con hacer más motivantes los puestos.

Sin embargo otras empresas han hecho esfuerzos concentrados para mejorar muchos de los factores que rodean el puesto. A continuación se analizan estos factores:

a) Políticas Sólidas

Las políticas y prácticas de recursos humanos que expresan la sinceridad de la gerencia en sus relaciones con los empleados. Pueden servir como una retribución positiva. Por ejemplo el fomento de la estabilidad en el empleo refleja el respeto que una compañía tiene por sus empleados, si las políticas de una empresa muestran consideración, el resultado puede ser retribuido tanto para los empleados como para la organización.

b) Supervisión Competente

Las organizaciones exitosas ofrecen programas continuos que ponen el acento en el desarrollo de los supervisores y ejecutivos. Estos programas aseguran hasta donde es posible la continuidad del liderazgo y una gerencia solida.

c) Compañeros de Trabajo Agradables

Aunque unos cuantos individuos en este mundo puedan ser autosuficientes y preferir que se les deje solos, esta actitud no es predominante. La mayoría de las personas posee, en diversos grados el deseo de ser aceptados por su grupo de trabajo. Esta aceptación les ayuda a satisfacer necesidades básicas sociables. Se debe contribuir por parte de la gerencia en esfuerzos por contribuir en el desarrollo de grupos de trabajo compatibles.

d) Condiciones Cómodas de Trabajo

Lo esencial radica principalmente en que las condiciones de trabajo pueden ser una forma de compensación, se ve forzado por los planes de pago que incrementan la compensación financiera por puestos que acarrean condiciones de trabajo relativamente malas.

5.5.-FLEXIBILIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO

Un aspecto relativamente nuevo, pero muy significativo de la compensación no financiera, se relaciona con la creación de flexibilidad en el lugar de trabajo para satisfacer las necesidades de una fuerza de trabajo cada vez más diversa. La flexibilidad del sitio de trabajo acarrea cierto número de opciones que se da a los empleados y que está diseñado para proporcionarles un mayor control sobre el puesto y el ambiente del mismo. Se incluyen en esta categoría el horario flexible, la semana laboral comprimida, el puesto compartido, la compensación flexible, teletrabajo y el trabajo regular de tiempo parcial.

- **Horario Flexible**

A la práctica de permitir que los empleados escojan, con ciertas limitaciones, sus propios horarios de trabajo, se le llama horario flexible, se introdujo en Alemania a fines de los sesenta, en un sistema de horario flexible los empleados trabajan el mismo número de horas al día que trabajarían en un programa normal.

La característica más importante del horario flexible es que permite a los empleados programar su tiempo para minimizar los conflictos entre sus necesidades personales y los requisitos del puesto. Con el horario flexible se puede acomodar las necesidades personales sin que los empleados se vean tentados a utilizar de manera ilegítima sus permisos por enfermedad, el horario flexible también permite que los empleados trabajen en las horas que creen poder funcionar mejor.

- **La semana laboral comprimida**

A cualquier arreglo de horas laborales que permite a los empleados cumplir con sus obligaciones en menos días que la típica semana laboral de cinco días, se le conoce con el nombre de semana laboral comprimida, que comprende cuatro días con 10 horas de trabajo. Al trabajar de acuerdo con este arreglo los empleados han manifestado una mayor satisfacción con su puesto. Además de la semana laboral comprimida ofrece posibilidades de darle mejor uso a su tiempo libre para la vida de familia, las actividades personales, y la recreación. Entre las ventajas que destacan son incremento en la productividad y una reducción en la rotación y el ausentismo.

- **Puesto compartido**

Es un enfoque del trabajo que resulta atractivo para las personas que desean laborar menos de 40 horas por semana. En el puesto compartido dos personas de

tiempo parcial se dividen los deberes de un puesto en alguna forma acordada y se les paga de acuerdo con su contribución. Desde el punto de vista del jefe se paga compensación por un solo puesto, pero se obtiene la creatividad de dos empleados.

El costo total de la compensación financiera puede ser mayor por las prestaciones adicionales que se proporcionen, puedes ser atractivo manera especial para los individuos que tienen bastantes responsabilidades familiares y para trabajadores de mayor edad que desean pasar gradualmente a la jubilación.

- **Compensación Flexible**

La compensación flexible permite a los empleados elegir entre muchas alternativas para decidir cómo se asignará su compensación financiera. Por ejemplo los empleados se les conceden bastante libertad para determinar cuánto obtendrá en forma de sueldo, de seguro de vida, de contribuciones al plan de pensiones y otras prestaciones. Es obvio que la organizaciones no pueden no pueden permitir que los empleados seleccionen todos los conceptos de compensación financiera, se les debe proporcionar las prestaciones que exige la ley además se debe exigir a cada empleado que tenga un núcleo de prestaciones especialmente en áreas tales como jubilación y el seguro médico.

Las opciones en el plan actual incluyen cuidados de salud, hospital, cirugía, maternidad, complemento para accidentes y prestaciones del servicio médicos mayores.

- **Teletrabajo**

Permite que los empleados trabajen en su hogar o por lo menos en un lugar alejado de la oficina, de hecho las comunicaciones y las tecnologías modernas de procesamiento de datos permiten que las personas trabajen casi donde quiera que lo deseen. Estos trabajadores desempeñan sus actividades sobre líneas de datos enlazadas a una computadora.

Al utilizar una computadora personal localizada en el hogar de los empleados y conectada por teléfono a una red de computadoras, tanto la capacitación como los deberes del puesto se ejecutan sin pérdida de eficiencia y calidad. Se han señalado las siguientes ventajas tanto para el empleado como para el patrón.

- Permite el uso efectivo de los recursos humanos.
- Elimina la necesidad de espacio en las oficinas.

- Proporciona horarios flexibles de trabajo.
- Elimina los costos de asociados con viajar rumbo al trabajo y de regreso del mismo.
- Mejora el funcionamiento intelectual.
- Permite mayor nivel de autocuidado para los empleados severamente discapacitados.
- Reduce costos del cuidado de la salud.
- Aumenta los niveles de confianza y autoestima de los empleados.
- Proporciona un medio para ingresar a un ambiente tradicional de trabajo.

Aunque el teletrabajo tiene muchas ventajas, también tiene algunas trampas. Se puede debilitar los vínculos entre los empleados y su empresa, y los programas exitosos exigirán un mayor grado de confianza entre los empleados y sus supervisores, además de las formas de supervisar a las personas las compañías que están pensando en el teletrabajo necesitarán considerar cambios de políticas en otras áreas. Se han proporcionado dos advertencias; el teletrabajo no debe utilizarse como medio para reducir otras prestaciones normales que se proporcionan a los empleados, no se debe implantar el teletrabajo en áreas en que el supervisor se opone a este concepto.

CAPITULO VI

DISEÑO DEL PUESTO PARA MOTIVAR

6.1.- SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO

La simplificación del trabajo reduce de tareas a fin de mejorar la eficacia de su ejecución. Se basa en los principios de la administración científica y de la ingeniería industrial. Se diseñan tareas simples, repetitivas y estandarizadas.

Al simplificar un trabajo, el empleado tiene más tiempo para concentrarse y realizar más de una de la misma tarea rutinaria. Los que no están muy calificados pueden hacer el trabajo y las organizaciones obtienen una gran eficiencia. En efecto, los empleados son intercambiables porque requieren poca capacitación o habilidad y ejercen poca discrecionalidad.

La simplificación del trabajo ha fracasado en el aspecto motivacional; a la gente no le agrada las tareas rutinarias y aburridas, reaccionan de varios modos negativos: sabotaje, ausentismo y sindicalización.

6.2.- ROTACIÓN DEL PUESTO

La rotación del puesto es el diseño sistemático que asigna a los empleados de un puesto a otro para proporcionarles variedad y estimulación. Conforme las compañías rompen con las categorías fosilizadas de puesto, los empleados irán desempeñando varios puestos y así disminuirán los costos de mano de obra y tendrán la oportunidad de aprender destrezas.

La rotación de puestos da mayor flexibilidad a las compañías. Un empleado de producción podría realizar sucesivamente los trabajos de un operador de taladros, operador de punzón y ensamblador según las necesidades del momento. Algunos sindicatos se oponen a esta idea pero muchos la aceptan, pues comprenden que ayuda a la compañía a ser más competitiva.

6.3.- AMPLIACIÓN DE PUESTO

La ampliación del puesto combina una serie de tareas en un puesto nuevo y más amplio. Es la respuesta a la insatisfacción de los empleados por la simplificación excesiva. No realiza un solo trabajo, sino que se encarga de tres, cuatro y dispone de más tiempo para ejecutarlos.

La ampliación de puestos ofrece variedad e interesantes retos.

6.4.- ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

Es el diseño que incorpora a los puestos motivadores de alto nivel: responsabilidad, reconocimiento, oportunidades de crecimiento, aprendizaje y logro.

En un trabajo enriquecido, los empleados controlan los recursos necesarios para ejecutarlo, toman decisiones de cómo hacerlo, logran su desarrollo personal y fijan el ritmo del trabajo.

Con el enriquecimiento del trabajo se ha intensificado la motivación y la satisfacción del personal, la compañía se beneficia con una productividad mayor a largo plazo, recude costos y sus empleados son más felices.

6.5.- MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Este modelo ideado por Richard Hackman y Greg Oldham es una forma eficaz de diseño del puesto. Su investigación se centró en el rediseño del trabajo, que consiste en modificar los puestos para mejorar la calidad de la experiencia laboral de los empleados y su productividad.

El modelo de características del puesto es fruto de las investigaciones del diseño de centenares de puestos. El modelo consta de tres grandes partes: Dimensiones básicas del puesto, estados psicológicos fundamentales y fuerza del crecimiento-necesidades de los empleados.

6.5.1.-Dimensiones básicas del Puesto

Se descubren cinco dimensiones que determinan el potencial motivacional de un puesto.

1.- Dimensiones de Habilidades:

Es el número de actividades que componen un puesto y que se requiere para desempeñarlo. Un trabajo rutinario y repetitivo de tipo línea de montaje ofrece poca variedad, mientras que la investigación aplicada que supone ocuparse diariamente de problemas nuevos es un puesto muy diversificado.

2.- Identidad de las Tareas:

Grado en que un empleado realiza un trabajo total con un inicio y final identificables.

3.- Importancia de la Tarea:

Grado en que la tarea se percibe como algo importante que influye en la compañía o en los consumidores.

4.- Autonomía:

Grado en que el trabajador tiene libertad, discrecionalidad e independencia al planear las tareas y al realizarlas.

5.- Retroalimentación:

Grado en que al hacer el trabajo el empleado recibe información sobre su ejecución.

El Modelo de características del puesto establece lo siguiente: cuantas más de las cinco características sean incorporadas al puesto, más se sentirán motivados los empleados y mejores serán el desempeño, la calidad y la satisfacción.

6.5.2.- Estados Psicológicos Fundamentales

Según el modelo las dimensiones básicas del puesto son agradables cuando el individuo experimenta tres estados psicológicos ante el diseño del puesto.

- Importancia Percibida en el trabajo: El trabajo es satisfactorio en sí mismo y ofrece premios intrínsecos.
- Responsabilidad percibida: Autonomía.
- Conocimiento de los resultados concretos: El empleado sabe cómo está haciendo las cosas y puede corregir su desempeño para aumentar sus resultados deseados.

6.5.3.- Resultados Personales y del Trabajo

El impacto de las cinco características del trabajo en los estados psicológicos de la importancia percibida, de la responsabilidad y el conocimiento de los resultados produce consecuencias personales y laborales:

- Una gran motivación
- Un excelente desempeño
- Una profunda satisfacción
- Poco ausentismo
- Poca rotación personal

6.5.4.- Fuerzas de Crecimiento-Necesidad de los empleados

Este es el último componente del modelo de las características del puesto y significa que tenemos distintas necesidades de crecimiento y desarrollo. El modelo tendrá un efecto menor en alguien que quiera satisfacer necesidades de bajo nivel, como seguridad y afiliación.

El modelo es sumamente importante y eficaz cuando se siente una gran necesidad de crecimiento y desarrollo: el deseo de retos personales, de logro y de un trabajo interesante.

Los que tienen una profunda necesidad de crecer y de expandir sus capacidades responden de manera favorable ante la aplicación del modelo y las mejoras de las dimensiones básicas del puesto.

6.6.-LAS ACTITUDES Y LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

6.6.1.-Actitudes

Las actitudes son enunciados de evaluación-favorable o desfavorable- de los objetos, personas o eventos. Reflejan como se siente alguien respecto de algo.

Las actitudes tienen tres componentes: Cognición, Afecto y Comportamiento.

- **Componente Cognitivo:**
Es una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas.
Por ejemplo “Mi salario es bajo”.
- **Componente Afectivo:**
Es el segmento emocional o sentimental de una actitud.
Por ejemplo “Estoy enojado por lo poco que me pagan”.
- **Componente del comportamiento:**
Es la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.
Por ejemplo “Voy a buscar otro empleo donde me paguen mejor”

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento. Concebir que las actitudes tienen tres componentes, es útil para entender su complejidad y la relación potencial entre ellas y el comportamiento.

6.6.2.- Actitudes hacia el Trabajo

El comportamiento organizacional reclama nuestra atención para un número muy limitado de aquellas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo.

La mayor parte de las investigaciones se ha dedicado a tres actitudes: Satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.

a) Satisfacción en el Trabajo:

El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características.

Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las

actitudes de los empleado es frecuente que se refiera a las actitudes de los empleados, es frecuente que se refiera a la satisfacción en el empleo.

b) Involucramiento en el trabajo:

Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como un benéfico para ella.

Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importan. A este concepto se le suma la capacidad de otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que reciben en su trabajo.

Los altos nivel de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones en forma psicológica se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de las organizaciones y el desempeño en el trabajo. Además se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasa de renuncia.

c) Compromiso Organizacional:

Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por lo tanto involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto el comportamiento organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

El comportamiento organizacional tiene tres componentes distintos:

- **Compromiso Afectivo:**
Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores.
- **Compromiso para Continuar:**
Valor económico se que percibe por permanecer en una organización comparado con el de de dejarla.
- **Compromiso Normativo:**
Obligación de permanecer con la organización por razones morales o ética.

Las investigaciones demuestran que la relación entre el comportamiento y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y más débil para los de mayor experiencia. Parece que la relación del compromiso afectivo con resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación es más fuerte que con la otras dos dimensiones.

6.7.- SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

6.7.1.- Medición de la Satisfacción en el Trabajo

Se define a la satisfacción el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Todos los trabajos requieren interactuar con los compañeros, jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales.

Evaluar qué tan satisfecho o insatisfechos se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleado.

Existen dos enfoques que se utilizan con más frecuencia, estos son; una calificación global única y la suma de facetas del trabajo.

- **Método de la Calificación Global Única:**

Consiste en pedir a los individuos que respondan una pregunta como la siguiente:

¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo?

Quién responda lo hace encerrado en un círculo en número entre 1 y 5 que corresponde a respuestas que van de “Muy Satisfecho” a muy “Insatisfecho”.

- **Suma de Facetas del Trabajo:**

Identifica los elementos clave de un trabajo, e interroga a los empleados sobre sus sentimientos respecto a cada uno.

Los factores comunes incluyen la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros.

Quiénes responden a esta encuesta califican a estos factores con una escala estandarizada y luego se suman para obtener la calificación general de satisfacción en el trabajo.

Las comparaciones de calificaciones globales de una pregunta con el método más largo de la suma de factores del empleo, indican que el primero es en esencia tan válido como el

segundo, el concepto de satisfacción en el trabajo es inherentemente tan amplio que la pregunta única capta su esencial.

Cada método tiene su ventaja, el método de la calificación global única no consume mucho tiempo, lo que libera a los gerentes para enfrentar otros asuntos y problemas del lugar de trabajo, la suma de facetas del trabajo les dice dónde existen problemas, lo que hace más fácil que aborden a los empleados descontentos y resuelvan los problemas con más rapidez y precisión.

6.7.2- Satisfacción e insatisfacción en el lugar de Trabajo

Cuando los empleados les gustan su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta, una estructura teórica acerca de los comportamientos es útil para comprender las consecuencias de insatisfacción.

Respuestas a la Insatisfacción en el Trabajo:

- **Salida:**
Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- **Voz:**
Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejorar, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad:**
Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está haciendo las cosas correctas.
- **Negligencias:**
Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los empleados sindicalizados expresan su baja satisfacción en el trabajo en una rotación, procedimientos de huelga o en las negociaciones de contratación formales.

Es probable que los trabajadores felices sean productivos, aunque es difícil decir cuál es la causalidad que opera. Conforme se pase de nivel del individuo al de la organización, también se encontrarán razones que apoyan la relación entre la satisfacción y el desempeño.

Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellos poco satisfechos. Los empleados satisfechos pueden hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto.

Los empleados más satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con sus deberes, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. La satisfacción en el trabajo tiene una correlación moderna con el Comportamiento Socialmente Responsable de los empleados, de modo que las personas más satisfechas con su empleo son más proclives a involucrarse con aquel.

6.7.3.- Satisfacción en el trabajo y Satisfacción del Cliente

Los estudios revelan que los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes, en las organizaciones de servicios, la conservación y pérdida de clientes depende mucho de la forma en que los empleados los tratan.

Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes, y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar empresas, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado. Estas cualidades constituyen la satisfacción y lealtad de la clientela.

Esta regla también es aplicada a la inversa, los clientes insatisfechos incrementa el disgusto de los empleados. Los trabajadores que tienen contacto regular con los consumidores reportan que los compradores rudos, irrazonables y demandante, afectan de modo adverso la satisfacción de los empleados con su trabajo.

La mayoría de las empresas que prestan un servicio y que tiende a enfatizar en la satisfacción de sus clientes, se enfocan en fomentar la satisfacción de sus empleados, con el reconocimiento de que ésta encontrará el camino para contribuir con la meta de lograr clientes satisfechos. Seleccionan empleados optimistas y amistosos, los capacitan acerca de la importancia que tiene el servicio al cliente recompensan el servicio adecuado,

proporcionan climas laborales positivos y dan seguimiento regular a la satisfacción de sus trabajadores por medio de encuestas de actitud.

6.8.- GIFTWORK

“Los grandes lugares para trabajar no suceden accidentalmente”, es algo que menciona Robert Levering, Co-Fundador del movimiento Great Place to Work® Institute, así como creador del Modelo© reconocido internacionalmente por la elaboración de estudios de cultura laboral, así como por la colaboración del Instituto en apoyar a las empresas a convertirse en excelentes lugares de trabajo.

Los más de 25 años de experiencia del Instituto, así como su presencia en 40 países alrededor del mundo, respaldan los hallazgos obtenidos hasta ahora: los líderes de las grandes empresas creen fielmente que el crear culturas de trabajo agradables para las personas en donde las personas confíen en sus empleadores, estén orgullosos de lo que hacen y le gusten las personas con las cuales trabaja son parte de una estrategia de negocios. Se trata de hacer de la cultura laboral de la organización, una ventaja competitiva: una que la competencia no pueda tomar o algo que no puede ser comprado; una auténtica y única.

“Grandes lugares para trabajar” no sólo es un concepto, ni trae sólo como resultado una armonía en el trabajo (aunque es una de las consecuencias más importantes). Con base en la experiencia obtenida en el estudio con miles de empresas sabemos que altos niveles de confianza y compromiso en los colaboradores resultan en mejoras significativas en indicadores de desempeño como son: niveles de satisfacción de clientes, productividad, rotación voluntaria, ausentismo, rentabilidad, calidad en el servicio, entre otros. Todo esto sustentado en cifras reales: las compañías en la lista de Fortune “Las 100 Mejores Empresas para Trabajar® en Estados Unidos” han superado los índices en el mercado de valores en un 50% aproximadamente en los últimos 12 años. Existen resultados similares en las mejores empresas que aparecen en las listas de 40 países alrededor del mundo: incluyendo México. En México ante las continuas transformaciones y cambios en los sectores socio-económicos, así como el crecimiento de la competitividad, existen muchas de ellas que se han visto en la necesidad de romper paradigmas pasados y han volcado sus esfuerzos para desarrollar al capital humano de sus empresas con prácticas innovadoras.

Al igual que en nuestro país, muchas empresas a nivel mundial en la actualidad han aceptado este nuevo giro en la gestión del capital humano. Y miles de ellas han dedicado tiempo y dinero en la implementación de prácticas para la mejora en sus organizaciones. Sin embargo, muchas de estas políticas no parecen tener el impacto deseado. Por

ejemplo: puede que existan dos compañías cuyas compensaciones y beneficios sean elevados, y puede que una de ellas no sea un “gran lugar para trabajar”. La diferencia radica en cómo las prácticas de estas organizaciones son implementadas.

Por ello, en el Instituto ha identificado nueve tipos de prácticas culturales que son significativas para hacer de una compañía un Gran Lugar para Trabajar. Este proceso de 9 pasos es conocido como Giftwork© (término creado por Robert Levering). Con base en el programa Giftwork© se crea un ambiente altamente productivo basado en la alta confianza.

Paso 1:

Contratar y dar la bienvenida.

Se trata de la manera en la cual se contratan candidatos adecuados a la cultura organizacional, que aporten valor a la compañía, no sólo que llenen una posición dentro de ella. Complementario a esto, es importante hacer de las nuevas contrataciones ocasiones especiales, considerándolos miembros del equipo o hasta “familia”, más que vacante ocupadas.

Paso 2:

Inspirar.

Significa estimular a los colaboradores para sentir que su trabajo significa más que sólo un puesto. Asegurarse que las personas comprendan las profundas metas sociales inherentes en la misión y visión de la compañía en la que trabajan, así como el compartir con ellos la realidad del ambiente competitivo de la compañía para que los empleados entiendan el impacto de las contribuciones.

Paso 3:

Hablando.

Implica comunicar de manera honesta. Son las maneras en la cual la administración, especialmente la gerencia superior, comparte información incluyendo noticias malas o desalentadoras con sus empleados, así como la accesibilidad hacia los empleados para responder sus preguntas.

Paso 4:**Escuchando.**

Son las vías que están a disposición de los colaboradores para comunicarse con la Gerencia. Indica lo importante que es para los líderes el solicitar ideas por parte de los colaboradores, incorporarlos a los procesos de toma de decisiones acerca de sus propios trabajos, así como darles la oportunidad de expresar sus desacuerdos.

Paso 5:**Agradeciendo.**

Es el demostrar a los colaboradores, su reconocimiento y aprecio por el buen trabajo, así como de su esfuerzo extraordinario.

Paso 6:**Desarrollando.**

Son las oportunidades que provee la compañía para ayudar a los colaboradores a descubrir y desarrollar sus talentos, de modo que realicen una mejor contribución a la compañía o mejoren sus conocimientos personales.

Paso 7:**Cuidando.**

Engloba los beneficios y/o gratificaciones especiales o singulares que la compañía ofrece para demostrar que le interesa el bienestar de las personas no sólo como colaboradores, sino como individuos. Asimismo, es el proveer para apoyar a los trabajadores en momentos de necesidad (demostrar que la empresa realmente tiene “corazón”), y asegurar la diversidad en la compañía.

Paso 8:**Celebrando.**

Es el modo en el que la compañía celebra sus éxitos, así como estimular la diversión y camaradería entre los empleados.

Paso 9:**Cooperando**

Se trata de asegurarse que todos obtengan una parte justa de los resultados que se lograron de manera conjunta. Es el estimular compensaciones totales que promuevan un sentido de justicia, así como tener programas para alentar a los colaboradores para realizar trabajos de voluntariado en su comunidad.

CONCLUSIÓN

Se dice que los empleados se encuentran comprometidos racionalmente y emocionalmente con la empresa cuando ésta es capaz de atraer sus metas y corazones, haciéndolos sentir pasión por lo que hacen. Para medir el nivel de compromiso de un empleado existen tres comportamientos sujetos a medición: hablar, permanecer y contribuir, los empleados comprometidos son aquellos quienes manifiestan este tipo de comportamientos, quienes también se encuentran de manera muy significativa motivados por la organización donde laboran.

La definición e implementación de una correcta estrategia de retribución total es una excelente manera de motivar a la fuerza de trabajo, sin embargo a pesar del costo que podría llegar a alcanzar, sin un propósito específico y sin una dirección y comunicación adecuada, puede no ser útil para los resultados deseados. El término de Retribución Total se refiera a todo aquello que un empleado obtiene como resultado de su trabajo para un patrón, la compensación, beneficios, el desarrollo y la capacitación son elementos que la conforman.

Se puede afirmar que una estrategia adecuada de Retribución Total debe:

- Articular una propuesta de valor para los empleados actuales y para los que contratarán en el futuro, hacer que la empresa se distinga entre las demás, y atraer y retener personal con capacidades, competencias y valores que se requieran.
- Proporcionar un marco a partir del cual la empresa diseñe, administre y comunique los programas de retribución con el máximo impacto motivacional que induzca a comportamientos adecuado.

Las organizaciones tiene la misión de asegurar que los programas de retribución de la empresa se alinien con las necesidades del negocio y refuercen la cultura corporativa y el estilo de administración que se busca. Esta tiene que servir para retener a los mejores profesionales y deberá ser atractiva para evitar problemas de rotación y absentismo.

La compensación en México ha estado fuertemente influenciada por la oferta y la demanda de Recursos Humanos, así como la injerencia de otros factores como presiones políticas, laborales y sindicales, inquietudes fiscales, devaluaciones, inflación, incrementos a los salarios mínimos, etc, de lo que no hay ninguna duda es que hoy en día los programas de “Beneficios para los Empleados” cobra cada vez más fuerza en la compensación total, factores como el estilo de liderazgo, ambiente de trabajo y clima laboral, resultan tan importantes como la compensación dentro de la administración de

Recursos Humanos. La satisfacción y la calidad de vida en el trabajo son elementos cuya importancia recae en 4 rubros importantes:

- **COMPENSACIÓN:**
Pago fijo
Bonos
Incentivos a Largo Plazo
- **BENEFICIOS:**
Salud
Retiro
Permisos
- **DESARROLLO PERSONAL:**
Manejo de Desempeño
Entrenamiento y Desarrollo
Desarrollo de Carrera
- **AMBIENTE DE TRABAJO:**
Cultura y Clima
Diseño de Tareas
Flexibilidad

Cuyo resultado deben dar un incremento del nivel de compromiso de los empleados al inducir actitudes y comportamientos deseados, para un resultado favorable del negocio, bajo términos de compromiso y liderazgo encaminados por el área de recursos humanos.

Hoy en día es necesario poner mayor énfasis en aquellos elementos que más allá de comodidad y bienestar, brinden un apego y un compromiso de los empleados hacia la empresa, elementos que en su mayoría son relativos porque al final todos somos diferentes y buscamos distintos modos de satisfacer nuestras necesidades. Depende de los gerentes y los encargados del área de recursos humanos conocer e identificar las necesidades de sus empleados, así como ejecutar las medidas necesarias que hagan de su organización el mejor lugar para trabajar.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Agustín Reyes Ponce

Ed. Limusa

Pág. 91-98

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Sergio Hernández y Rodríguez

Ed. Mc Graw Hill

Pág. 276-307

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para el alto desempeño.

L. Fernando Arias Galicia

Víctor Heredia Espinosa

Ed. Trillas

Pág. 159-324

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Stephen P. Robbins

Timothy A. Judge

Ed. Pearson

2009

Pág. 75-57

COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO

Keith Davis

John W. Newstrom

Ed. Mc Graw Hill

Pág. 50-80

LAS ORGANIZACIONES, COMPORTAMIENTOS, ESTRUCTURAS, PROCESOS

Gibson Ivancevich Donnelly

Ed. Mc Graw Hill

Décima Edición

MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Hampton

Ed. Trillas