



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

LA NECESIDAD DE ESTABLECER EN LAS EMPRESAS  
SISTEMAS DE REMUNERACION BASADOS EN PRODUCTIVIDAD

JUAN GABRIEL AGUILAR ALVAREZ

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de Validez  
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,  
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

ZAPOCAN, JALISCO,

JULIO DE 1995



46365



CLASIF: TE ARI 1995 A60

ADQUIS: 46365 v. 1

FECHA: 22-5-02

DONATIVO DE 102 p. grafes; 21 cm.

1. Salarios y productividad laboral.
2. Recursos humanos - Administración
3. Motivación del empleado.
4. Administración de personal.
5. Tesis y disertaciones académicas



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUADALAJARA  
BIBLIOTECA

LA NECESIDAD DE ESTABLECER EN LAS EMPRESAS  
SISTEMAS DE REMUNERACION BASADOS EN PRODUCTIVIDAD

JUAN GABRIEL AGUILAR ALVAREZ

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de Validez  
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,  
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

ZAPOPAN, JALISCO,

JULIO DE 1995



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

## DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

C. SR JUAN GABRIEL AGUILAR ALVAREZ

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de Tesis titulado: “LA NECESIDAD DE ESTABLECER EN LAS EMPRESAS SISTEMAS DE REMUNERACIÓN BASADOS EN PRODUCTIVIDAD” presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

Lic. Luis Antonio Sánchez Ibarrola  
Presidente de la Comisión

Zapopan, Jal. a 28 de septiembre de 1995.

A 28 DE SEPTIEMBRE DE 1995

C. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
P R E S E N T E

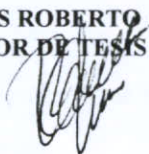
Por medio de la presente me permito hacer de su conocimiento que el SEÑOR JUAN GABRIEL AGUILAR ALVAREZ de la licenciatura de ADMINISTRACIÓN Y RELACIONES INDUSTRIALES, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación en la alternativa de TESIS, titulado “LA NECESIDAD DE ESTABLECER EN LAS EMPRESAS SISTEMAS DE REMUNERACIÓN BASADOS EN PRODUCTIVIDAD”.

Manifiesto que después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos y pedagógicos para solicitar fecha de Examen Profesional.

Agradezco de antemano la atención que pueda brindar a la presente, reiterándome a sus órdenes.

ATENTAMENTE

LIC. LUIS ROBERTO ARELLANO LAREDO  
DIRECTOR DE TESIS







# ÍNDICE

*Pag.*

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO 1:

1. IMPORTANCIA DE LAS COMPENSACIONES COMO ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	4
1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	4
1.2 ÁREAS DE ESPECIALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	9
1.2.1 Reclutamiento y Selección de Personal.....	10
1.2.2 Adiestramiento y Capacitación .....	11
1.2.3 Seguridad e Higiene.....	12
1.2.4 Relaciones Laborales.....	12
1.2.5 Compensaciones .....	13
1.3 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS COMPENSACIONES .....	13
1.4 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LAS COMPENSACIONES.....	16
1.4.1 Compensaciones Directas.....	16
Sueldo .....	16
Salario .....	17
Comisiones.....	19
Destajos.....	19
1.4.2 Prestaciones .....	20
1.4.3 Incentivos .....	23

1.5 BENEFICIOS QUE APORTA PARA LA EMPRESA Y PARA EL TRABAJADOR .....	25
---	----

## **CAPÍTULO 2:**

2. ASPECTOS INTEGRALES DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN .....	28
2.1 MOTIVACIÓN LABORAL .....	28
2.1.1 Proceso.....	29
2.1.2 Definición.....	30
2.1.3 Tipos de motivación laboral .....	31
2.1.4 Teorías laborales de motivación.....	33
2.1.5 El dinero como elemento motivador .....	41
2.2 SEGURIDAD REMUNERATIVA .....	42
2.2.1 Tipos de Seguridad.....	45
Seguridad Laboral.....	45
Seguridad Psicológica .....	46
Seguridad Retributiva.....	47
2.3 PRODUCTIVIDAD .....	47
2.3.1 Definición de Productividad .....	47
2.3.2 Productividad Laboral.....	48
2.3.3 Características de la Productividad .....	52
2.3.4 Factores de la Productividad .....	52
2.3.5 Índices de Productividad.....	53

## **CAPÍTULO 3:**

3. SISTEMAS O MÉTODOS DE REMUNERACIÓN PARA INSTRUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD .....	55
3.1 ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN SISTEMA REMUNERATIVO BASADO EN PRODUCTIVIDAD .....	56

<b>3.2 SISTEMAS DE INCENTIVOS BASADOS EN PRODUCTIVIDAD</b> .....	58
Plan Scanlon .....	58
Plan Rucker .....	62
Plan Improshare .....	66
Bono por Productividad .....	72

**CAPÍTULO 4:**

<b>4. SONDEO REALIZADO EN EL MERCADO LABORAL</b> .....	79
--	----

<b>CONCLUSIONES</b> .....	92
---------------------------	----

<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b> .....	96
--------------------------------------	----

<b>GLOSARIO</b> .....	99
-----------------------	----

# INTRODUCCIÓN

El desarrollo e investigación derivados del tema de que es objeto esta tesis, han surgido como producto de la inquietud de explorar y conocer dentro del ámbito laboral un área específica, como lo es la Administración de las Compensaciones, debido principalmente, a que la actual época en que se vive marca una tendencia dirigida al replanteamiento del qué se hace y cómo son realizadas las tareas, además de preocuparse del costo que esto significa, los beneficios que se obtienen y en particular la implicación práctica de la justicia al determinar quién y en qué medida ha participado por obtener los resultados esperados o previamente definidos; llámese a éstos, metas, objetivos, expectativas o de cualquier otra forma que defina el resultado de una actividad o conjunto de estas, el hecho es que siempre va implícito el esfuerzo de una persona por lograrlas; y la forma en que se le reconoce, es mediante la apreciación de un conjunto de elementos, que al final es traducido por un sistema de remuneración en una representación material que otorga la organización donde se labora.

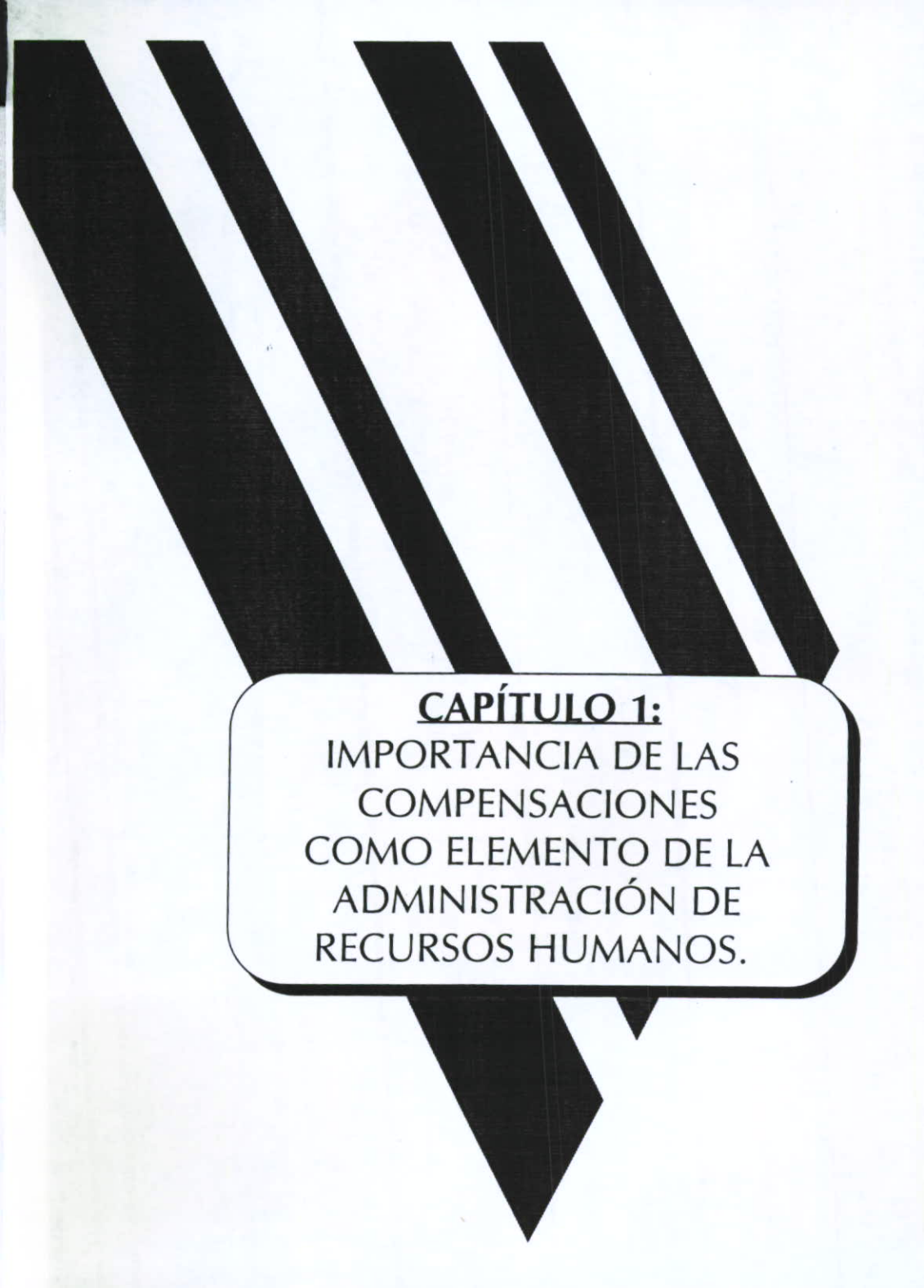
Así mismo, producto de la época de continuos cambios y transformaciones que hoy día vivimos en los ámbitos sociales, culturales, económicos y sobre todo laborales, no sólo en México sino en todo el contexto mundial, han dado lugar a que se integren día a día nuevas técnicas que mejoren la efectividad de los recursos de que disponen las Organizaciones, como podrían ser teorías tales como: Calidad Total, Capacitación Integral, "Just in Time", Grupos de Mejora Continua, etcétera.

Al integrar este tipo de conocimientos al campo laboral es necesario añadir un valor a los Recursos Humanos con los que contamos, ya que además de su

capacidad intrínseca les necesitamos dar las herramientas para alcanzar un nivel de eficiencia aceptable. Ahora bien, al añadir un valor también debemos contar con los parámetros adecuados que nos permitan medir o apreciar correctamente los avances y beneficios que traen consigo, este propósito no es único de la Organización; ya que también el trabajador espera recibir una retribución por ese esfuerzo y es aquí donde es de vital importancia instrumentar nuevas técnicas para determinar el grado de mejora o superación alcanzado y así fijar el incremento salarial que tiene por propio derecho la persona.

Los antiguos esquemas retributivos basados principalmente en la subjetividad ya no son adecuados, porque no aprecian todo el conjunto de elementos necesarios para desempeñar un puesto, como son: conocimientos, experiencia, niveles de eficiencia y/o productividad, alcance de metas, condiciones de operación... además, se tiene que tomar muy en cuenta un factor determinante en nuestros días, que es la competencia remunerativa del mercado, la cual muchas veces hace que la mejor gente prefiera cambiar de Organización para mejorar su situación económica, ya que además de la dificultad para mantener un nivel de vida adecuado para satisfacer sus necesidades, siente que no le son tomados en cuenta sus esfuerzos dentro del trabajo.

Al instrumentar un sistema de remuneración en base al desempeño ya sea individual o bien grupal, tomando como punto de partida todas las consideraciones anteriores y haciéndolo además en beneficio de la propia Organización, estaremos dando las bases para entrar en el terreno de la Productividad, ya que ésta no es un concepto aislado que se logra instrumentar con el esfuerzo de unos cuantos, sino por el contrario, es un objetivo que encierra multiplicidad de conceptos, los cuales traerán beneficios para todos los miembros de la Organización si es implantado adecuadamente.



**CAPÍTULO 1:**  
IMPORTANCIA DE LAS  
COMPENSACIONES  
COMO ELEMENTO DE LA  
ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS.

## **IMPORTANCIA DE LAS COMPENSACIONES COMO ELEMENTO DE LA ADMÓN. DE RECURSOS HUMANOS.**

Para poder comprender la interrelación que guardan los sistemas de remuneración dentro de la Administración de Personal, es necesario ampliar los aspectos fundamentales que respaldan a éstos, de ahí que tengamos que remontarnos hasta las bases mismas de los conceptos y así lograr aumentar la comprensión sobre esos temas.

### **1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La Administración de Recursos Humanos puede considerarse como un campo de especialidad que tiene la Administración, el cual ha captado la atención de múltiples investigadores y personas involucradas en ésta, principalmente porque es a través del elemento humano por el que se llega a la obtención de los resultados deseados; recordando por ejemplo, una definición que nos dice: "la administración general es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"<sup>1</sup>, podemos darnos cuenta la trascendencia y el motivo por el cual, día a día, está área en particular ha logrado incrementar su importancia, dando lugar a múltiples teorías y estudios que han originado así su desarrollo.

Los primeros antecedentes formales los podemos encontrar cuando surgió la Revolución Industrial, estimulando nuevas formas de producción, mediante la utilización de maquinaria que no usaba como energía motriz la fuerza del hombre, modificando con esto los procesos de producción, ya que necesitarían de una mejor asignación y control de los recursos humanos de los que se disponía, está acelerada etapa de desarrollo industrial, también trajo consigo la creación de muchos trabajos de carácter repetitivo y monótono que no requerían de especialización alguna para realizarlos.

---

<sup>1</sup> FERNÁNDEZ Arena, cit por ARIAS Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México (1975), pag. 23.

Como es de suponerse, las máquinas ocuparon el papel principal de esta etapa, desplazando al hombre del lugar de trabajo, trayendo como consecuencia que la oferta de la mano obra se incrementara, valiéndose de esto, el patrón podía instrumentar las reglas y jornadas de trabajo que mejor le parecían o más convenían a sus intereses, sin tomar en cuenta las necesidades de sus empleados. Estas situaciones, sólo contribuyeron a que las condiciones de trabajo y de salubridad que tenía que soportar el trabajador, fueran injustas y en algunos casos inhumanas, convirtiéndose el trabajo dentro de una fábrica, en algo insalubre e indiscutiblemente peligroso para la integridad física de los trabajadores, pues si no se sometían a los deseos del patrón eran despedidos; por ello podemos decir, desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, que la Revolución Industrial dio origen a muchos de los problemas que todavía combaten los administradores de nuestros días.

Durante la Primera Guerra Mundial se desarrollaron estudios e investigaciones de carácter psicológico, para ayudar a establecer sistemas de capacitación en el puesto, esto debido a que los gobiernos de los países participantes se vieron en la necesidad de colocar personal civil en las industrias de tipo militar; en el transcurso de este periodo se realizaron grandes avances en las áreas de productividad, eficiencia, problemas derivados de la fatiga, selección y ubicación de empleados, así como de adiestramiento del personal en el puesto; todos estos estudios y teorías fueron realizados por psicólogos, aunque los sociólogos también realizaron valiosas aportaciones en el terreno del trabajo y la conducta de los grupos.

Posteriormente, la Segunda Guerra Mundial también aportó estudios y nuevas teorías en las áreas mencionadas con anterioridad, aunque se dirigió más a desarrollar las técnicas del liderazgo participativo enfocado a la dirección de personal; dentro de este periodo se destacaron los estudios de Elton Mayo y sus colegas de la Universidad de Harvard, ya que unieron dos corrientes de investigación, como eran la fisiología y la psicología; originalmente los estudios estaban dirigidos a problemas que acarrearaban la monotonía y la fatiga industriales, pero luego se encaminaron hacia fenómenos sociales y psicológicos que éstos encerraban.



Debido a todos estos estudios, se desarrollaron dos corrientes de forma paralela: la primera enfocada a obtener mayor productividad en base a las prácticas laborales utilizadas, incrementando la satisfacción que produce el trabajo por parte de los trabajadores; y la segunda dirigida principalmente a la aceptación y crecimiento de sindicatos laborales, así como de las negociaciones colectivas. Dentro de la primera etapa surge el movimiento de la Administración Científica, y en el marco de la segunda se da lo que se conoce como Paternalismo y todos los planes de representación de los trabajadores en negociaciones de carácter colectivo.

Como ya se ha mencionado, la Administración Científica surgió de la inquietud de lograr una mayor productividad en el trabajo, debido a que durante la primera parte de este siglo, los costos de producción y de la mano de obra eran excesivos; por lo que la gerencia se vio obligada a mejorar los métodos de trabajo y a crear normas que permitieran medir el desempeño y motivar la productividad de los empleados. Uno de los principales representantes de esta corriente fue Frederick W. Taylor, quien aportó teorías de rendimiento basados principalmente en estudios de tiempos para determinar la eficiencia de cada trabajador, también contribuyó al promover activamente la motivación directa del trabajador mediante el establecimiento de incentivos monetarios que le resultaran atractivos y estuvieran acordes con las condiciones y requisitos que el trabajador demandaba.

Según Taylor, la Administración Científica se basaba en "sustituir los viejos criterios u opiniones individuales por la investigación científica y los conocimientos precisos, ya fuera respecto al patrón o al trabajador, en todos los asuntos relacionados con el trabajo hecho en el establecimiento".<sup>2</sup> Basado en esto, Taylor manejó todas sus teorías y postulados para mejorar el rendimiento individual, las cuales podríamos resumir de la siguiente forma:

1.- La Organización tiene que definir las actividades y responsabilidades a cumplir, no debe dejar a los trabajadores hacerlo.

2.- La Organización debe seleccionar y asignar a los trabajadores de acuerdo con el trabajo a realizar, tomando como base las diferencias individuales existentes.

---

<sup>2</sup> TAYLOR W., Frederick. cit. por CHRUDEN J., Herbert / SHERMAN, Arthur Jr., "Administración de Personal". Ed. Continental, México (1986), pag. 18.

3.- La Organización debe adiestrar a los trabajadores según los procedimientos desarrollados y no por los de los trabajadores.

4.- La Organización debe pagar al trabajador en relación al esfuerzo y productividad que tenga en su trabajo.

Como hemos podido ver, muchos de los conceptos que eran manejados tiempo atrás todavía son vigentes, algunos han sufrido modificaciones producto del desarrollo de los conceptos, otros, mediante la continua investigación y experimentación, han llegado a cambiar.

Esta continua evolución puede explicarse fácilmente, ya que el elemento humano es mutable, es decir, cambia constantemente aún tratándose de la misma persona de un día a otro; por ello, es indispensable para la Administración de Recursos Humanos tener presente algunas de sus características más sobresalientes:

A) El recurso humano está presente en la organización, por una disposición voluntaria de la persona <sup>3</sup>, es decir, no es una propiedad que espera sin ningún sentimiento ser usada o desechada, por lo que se tiene que aprovechar esta disposición encauzándola al trabajo productivo.

B) La existencia de un contrato legal no garantiza el eficiente desempeño de una persona, para que esto ocurra, tiene que involucrarse el trabajador con la organización, dando lugar a un contrato psicológico que cree un compromiso.

C) Los conocimientos, habilidades, potencialidades y experiencias que requieren las organizaciones son bienes intangibles que poseen las personas y no valuables en dinero, sin embargo esto no quiere decir que no impliquen un costo y/o inversión de la organización en sus recursos humanos.

D) Se debe recordar que los recursos humanos son bienes escasos, ya que no todas las personas cuentan con las mismas potencialidades, capacidades o conocimientos y cuando se requiere de una persona con características definidas, puede que se dificulte adquirir sus servicios.

Por lo anterior, podremos concluir que la Administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria pues requiere de una gran variedad de fuentes de

---

<sup>3</sup> Artículos 2o, 4o y 5o Constitucionales, referentes a la libertad de ocupación en México.

conocimiento para que pueda llegar a aplicarse eficientemente. Algunas de las disciplinas que participan en ésta son:

Ingeniería Industrial.- La cual desarrolló técnicas que usa actualmente la Administración, como son estudios de tiempos, de movimientos, adiestramiento de trabajadores, sistemas de incentivos, valoración de tareas y la creación de oficinas de selección; las cuales son el primer intento de lo que ahora se conoce como departamento de personal.

Psicología.- Esta enfocada principalmente a la comprensión de las causas del comportamiento humano: medición de habilidades, actitudes, determinar causas de motivación, frustración y conflicto; tuvo gran desarrollo durante las dos guerras mundiales. Actualmente auxilia a la Administración en áreas como: selección, capacitación, orientación profesional del personal, tests psicológicos y reducción de conflictos.

Sociología.- a través de los estudios de las relaciones existentes dentro de los grupos y las de los individuos que los integran. Sus aportaciones más importantes son las relacionadas con los grupos formales e informales que integran la empresa; las técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo; los análisis de autoridad y movilidad.

Antropología.- ya que mediante el estudio de costumbres, cultura, subcultura, tecnología y ritos de una población determinada, pueden delimitarse más acertadamente las formas de comportamiento.

Derecho.- influye básicamente, dictando las normas y principios que deben de regir en las relaciones obrero-patronales, los continuos cambios en la legislación demandan una actualización constante por parte de los sistemas de administración, para que puedan garantizar la correcta aplicación de la justicia.

Economía.- al desarrollar conceptos tales como: oferta y demanda de la mano de obra, mercado de trabajo, escasez y costo de la mano de obra, inflación, etcétera, y al aplicar sus propios principios para determinar qué tan disponible o no se encuentran los recursos humanos en un periodo determinado de tiempo.

De este modo, nos hemos dado cuenta que el campo de aplicación de la Administración de Recursos Humanos es bastante amplio, por lo que Arias la define como "el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las

habilidades, etcétera, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización" <sup>4</sup> como vemos, ésta área abarca un campo bastante amplio, ya que se preocupa de las personas que forman la organización de una forma integral, no sólo en el aspecto del desempeño en el puesto, esto debido a que todos los factores pueden influir en el desempeño de la persona, pues le afectan directamente.

Otra definición que podemos mencionar es la que proponen Davis-Werther que dice: " la Administración de Recursos Humanos es el estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores" <sup>5</sup> ésta definición sólo se enfoca a los aspectos que interesan a la empresa sin tomar muy en cuenta la complejidad que conlleva el tratar con personas. Como resultado de la investigación, análisis y estudio realizado se puede proponer como definición para la Administración de Recursos Humanos la siguiente:

*Es un conjunto de procedimientos y técnicas encaminadas a atraer, desarrollar y mantener con nosotros al personal más apto, mediante la satisfacción de necesidades personales, requerimientos organizacionales y el cumplimiento de objetivos tanto de la persona como de la empresa, dentro de un ambiente laboral estable.*

## **1.2. ÁREAS DE ESPECIALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Como hemos podido darnos cuenta, está rama de la administración general, cuenta con un gran campo de especialización, ya que participa activamente en todas aquellas funciones o actividades que realiza la organización a través del elemento humano y algunas de las áreas de mayor significación e importancia son:

---

<sup>4</sup> ARIAS Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México (1991), pag. 26

<sup>5</sup> Werther B, William, Jr./ Davis, Keith, "Administración de personal y Recursos Humanos", Tercera edición, Ed. Mc. Graw Hill, México (1991), pag. 365

### 1.2.1 Reclutamiento y Selección de personal.

Reclutamiento.- es el conjunto de procedimientos que emplea la organización, para atraer a la misma, los candidatos que se encuentran potencialmente capaces y calificados para desempeñar un puesto dentro de la empresa. Para cumplir con ésta función se cuenta con dos tipos de fuentes, como son las internas, las cuales no causan un costo porque utiliza elementos con los que cuenta de antemano la organización, mediante promociones de personal, ascensos por escalafón, o bien recomendaciones y referencias del jefe inmediato; las fuentes externas, sí representan un costo, pues necesitan de la utilización de elementos que se encuentran en el entorno de la organización y no dentro de ella, como son: agencias de colocaciones, sindicatos, cámaras de comercio, instituciones educativas, o bien relaciones con otras empresas.

Para poder hacer que la gente se interese en la empresa y atraerla se requiere de la utilización de medios de reclutamiento, los cuales son la herramienta que unen a la organización con su entorno, estos medios pueden ser el periódico, la radio, la televisión, anuncios de la empresa, volantes, etcétera, la decisión de escoger uno u otro depende del nivel al que va dirigido el puesto que se desea llenar.

Selección.- ésta no representa un fin por sí misma, sino que es realmente un medio para que la organización logre conseguir sus objetivos a través de la gente que la integra; esta función está compuesta por un conjunto de pasos que se emplean para poder decidir qué candidato puede ser contratado, teniendo la mayor certeza de que podrá desempeñarse adecuadamente.

En la primera etapa del proceso de selección se reciben todas las solicitudes de los candidatos al puesto, desde este momento se puede comenzar a discriminar, partiendo del perfil que se busca y los requisitos que tenga que cubrir. Durante la segunda etapa se aplican pruebas para determinar cuál de los candidatos es el idóneo para el puesto, cabe mencionar que estos exámenes sólo muestran aproximaciones del perfil real de la persona, ya que se requeriría de una batería demasiado extensa y costosa para poder determinar con precisión las aptitudes de los candidatos, esto nos lleva a mencionar la gran variedad de

pruebas existentes, como son pruebas psicológicas, de desempeño, de conocimientos, de respuesta gráfica, etcétera, éstas también se seleccionan de acuerdo al puesto al que van dirigidas. Como tercer paso se realizan entrevistas, las cuales consisten en pláticas formales y profundas para obtener la mayor y más veraz información del candidato, éstas pueden utilizarse para cualquier puesto, ya que una de sus características principales es su gran flexibilidad, existen entrevistas estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas, provocación de tensión y otras varias. Como cuarto paso tenemos la verificación de los datos y referencias dadas por el candidato, sólo para tener mayor certeza, ampliar la información o bien obtener algún dato que el candidato haya omitido. El quinto paso es practicar un exámen médico al candidato, para saber las condiciones físicas en que se encuentra, ya que podría resultar peligroso el exponerlo a ciertas condiciones que alteren su integridad física, o bien que le impidan desarrollar sus funciones eficientemente. Un sexto paso consistiría en realizar una entrevista con el supervisor o jefe inmediato, del que dependerá el candidato para verificar que éste reúne las aptitudes y conocimientos requeridos. Por último y como séptimo paso quedaría la toma de la decisión de contratar o no, al candidato.

### **1.2.2 Adiestramiento y Capacitación.**

*Adiestramiento.*- al hablar de éste nos referimos al proceso sistematizado, que se enfoca específicamente a la adquisición de destrezas o habilidades motoras, para el mejoramiento del desempeño de una persona en una tarea específica.

*Capacitación.*- es el proceso de enseñanza-aprendizaje que está orientado básicamente al desarrollo de habilidades intelectuales y motoras, actitudes y adquisición de conocimientos; con el propósito fundamental de que se obtengan mejoras en los índices de desempeño y efectividad dentro de un puesto.

Estas dos áreas son derivadas del entrenamiento, el cual es la conjunción de conocimientos teóricos y motrices de una persona; paralelamente a éste se encuentra ubicado el desarrollo, que no es otra cosa sino un cambio de actitudes dentro del comportamiento.

El entrenamiento y el desarrollo integran el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas adquiridos por una persona durante el transcurso de su vida y que comúnmente conocemos con el nombre de educación, para lograr un cambio de cultura se requiere tomar en cuenta estos conceptos en su conjunto y no en forma aislada.

### **1.2.3 Seguridad e Higiene.**

Dentro de ésta área se determina e instrumenta todo el conjunto de normas y procedimientos que tenemos que cumplir para evitar accidentes, no sólo en cuanto a las personas, sino también para el equipo y materiales que se manejan dentro de la organización.

Los aspectos más relevantes que se deben de cuidar son: A) los actos inseguros, que son los que realizan las personas al actuar imprudentemente de forma consciente o inconsciente al realizar alguna actividad y B) las condiciones inseguras, las cuales se presentan tanto en el equipo, mobiliario e instalaciones de la empresa, ya sea por falta de mantenimiento o uso inadecuado de éstos.

Para cuidar del cumplimiento de las normas y reglamentos en materia de seguridad e higiene <sup>6</sup>, debe formarse una comisión mixta la cual funcionará dentro de la organización para beneficio de los trabajadores y la empresa.

### **1.2.4 Relaciones Laborales.**

Esta área de la Administración de Recursos Humanos es la que se encarga de regular las relaciones entre la organización y sus empleados, es decir cumple una función de intermediación entre ambos. Por lo general, los empleados se encuentran agrupados y representados mediante un sindicato y es con sus representantes con quienes se negocian las condiciones contractuales que regirán en la empresa.

---

<sup>6</sup> En México, existe una amplia legislación al respecto, por ejemplo, en la Ley Federal del Trabajo en su título noveno: riesgos de trabajo, regula estas situaciones, así como los resultados que trae consigo el incumplimiento o violación de alguna norma o reglamento implementado por la empresa; algunos otros reglamentos que hacen mención de estos aspectos son: la Ley del Seguro Social y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

También se encarga de implantar políticas y prácticas de personal que permitan una ágil solución de conflictos de tipo sindical. Otra característica que tiene esta área, es que contribuye a controlar los costos de mano de obra y a tratar de evitar las huelgas, las prácticas dilatorias y otras interrupciones del trabajo, mediante negociaciones con el sindicato.

### **1.2.5 Compensaciones.**

Esta área comprende diferentes conceptos, que representan un beneficio económico para el trabajador a cambio de su trabajo, y es responsabilidad de la gerencia el establecer métodos eficientes y justos para fijar las remuneraciones que debe recibir un empleado al desempeñar un determinado puesto dentro de la organización. De esta forma, la remuneración debe guardar un equilibrio con los demás puestos de la empresa, así como un nivel competitivo dentro del mercado de trabajo en que opera la empresa; además deben ser atractivas para que contribuyan a mantener un ambiente laboral agradable, disminuyendo la insatisfacción, el ausentismo y la rotación de personal.

### **1.3. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS COMPENSACIONES.**

La historia de las compensaciones comienza, desde el momento en que una persona realiza el intercambio de su esfuerzo físico al realizar alguna tarea, por una retribución que bien pudo haber sido en dinero o en especie <sup>7</sup>; nos referimos en tiempo pasado, por haber sido durante épocas anteriores a este siglo XX cuando más fueron utilizadas estas prácticas, hoy día se encuentran diversos reglamentos en las legislaciones de los países aceptando y reglamentando este intercambio, de modo que se obtenga a cambio del trabajo un equivalente justo en dinero, de acuerdo a la ley monetaria vigente.

Como veremos, las compensaciones no son otra cosa sino la remuneración que reciben los trabajadores a cambio de su labor, la cual traerá consigo la satisfacción laboral que sientan las personas al realizar su trabajo. La insatisfacción que se produciría de obtener un ingreso que no cumpla con las

---

<sup>7</sup> Entiéndase especie como: cualquier satisfactor o bien que les son útiles al hombre para mantener un medio de subsistencia.



expectativas del trabajador, puede ser apreciada por: un deterioro de la calidad del entorno laboral dentro de la empresa, disminución del desempeño, incremento en el nivel de quejas, o bien motivar al trabajador a buscar un empleo diferente que sí cumpla con sus necesidades personales.

Por lo anterior, podemos decir que la organización requiere de la energía humana para satisfacer sus objetivos y está dispuesta a cambiarla por dinero, ya que los trabajadores están en disposición de darla para satisfacer sus necesidades personales en ámbitos biológicos, psicológicos, sociales, etcétera.

La tabla 3.1 ilustra los objetivos que se deben buscar al establecer los niveles de remuneración, independientemente de los niveles jerárquicos a los que nos refiramos.

---

---

**Tabla 3.1 Objetivos de las Compensaciones.** <sup>8</sup>

- **Adquisición de personal calificado.** A través del interés que generen, correspondiendo a la oferta y la demanda en el mercado laboral.

- **Retener a los empleados actuales.** Manteniendo un nivel de compensaciones competitivas.

- **Garantizar la igualdad.** El objetivo es mantener la igualdad interna así como la externa. Interna para que la remuneración guarde relación con el valor relativo de los puestos. Igualdad externa para que la percepción que perciba el trabajador este acorde con la que reciben otros trabajadores de otras empresas.

- **Alentar el desempeño adecuado.** Debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro.

- **Controlar los costos.** Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando en exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus miembros.

- **Cumplir con los disposiciones legales.** Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir con las disposiciones legales vigentes

- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Mediante un programa eficiente de administración, aunque éste sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

---

---

\* Objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones.

<sup>8</sup> Se reproduce la tabla que presenta Werther-Davis en "Admón de Personal y Recursos Humanos", Tercera edición, pag. 214.

El fijar un ingreso a un trabajador dependerá entonces del grado de dificultad, conocimientos y habilidades que éste requiera para realizar las funciones que se le encomienden adecuadamente. Cabe mencionar que el esfuerzo adquirido por parte del empresario, mediante el intercambio capital-trabajo está sujeto a alteraciones constantes, y que no cuenta con las mismas características que un bien físico al ser adquirido para aplicarlo a un proceso productivo como pueden ser: estabilidad, continuidad y disponibilidad; es por ello que las compensaciones adquieren una alta significación, ya que de éstas depende el que sean un medio para estimular y promover el desempeño efectivo o convertirse en una continúa fuente de fricciones. Para poder establecer los parámetros que fijarán las compensaciones, tenemos que realizar una diferenciación entre las tareas o niveles de desempeño existentes u óptimos, ya que existe una relación aproximada entre la destreza y el desempeño requeridos, y la retribución recibida, es por ello que cada empresa puede definir sus parámetros en base a sus posibilidades, tomando como punto de partida los objetivos de incrementar el rendimiento y al mismo tiempo controlar el nivel de los costos que acarrear; las únicas limitaciones que se tienen son las establecidas por los mínimos que rigen dentro de una zona o zonas geográficas marcadas en la Ley Federal del Trabajo <sup>9</sup>.

Esta diferencia realizada en las actividades, conlleva una jerarquización entre los niveles y las personas en relación con otros, esto quiere decir que se marca una división en las categorías de los empleados, situándolos en un grupo o en otro; por lo general existen dos grandes grupos o categorías dentro de una organización que son: los trabajadores considerados como operarios, recibiendo una retribución semanal o los que son de oficina pagados cada mes. A partir de esto, también podemos deducir la existencia de múltiples objetivos personales y expectativas laborales, ya que cada grupo realiza diferentes funciones dentro de la estructura, naciendo así, la necesidad que tiene la gerencia de establecer un apropiado sistema de retribución, que permita reducir o evitar quejas, reclamaciones y las grandes diferencias entre categorías similares de trabajadores.

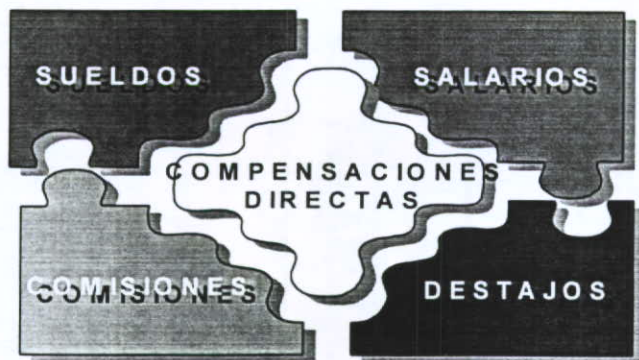
---

<sup>9</sup> Los artículos en esta materia son: 90 al 97; y revisten especial interés los artículos 90, 91,96 y 97. Dentro de estos podemos encontrar las restricciones a las que se debe someter un tabulador al ser fijado o modificado.

## 1.4. ELEMENTOS QUE CONFORMAN LAS COMPENSACIONES.

Una vez que se han mencionado las bases de las que parten las compensaciones, se tiene que realizar un estudio más detenido de las partes que las integran; ya que cumple con muchos objetivos. Una compensación no puede estar conformada de modo rígido, sino por el contrario, al tener que cubrir los diversos aspectos mencionados en la sección anterior, debe ser flexible, de modo que pueda ser alterada antes de volverse falta de atractivo para quien la recibe. A continuación se desarrollarán los aspectos más relevantes de cada elemento, dividiéndolos en tres grandes grupos, el primero compuesto por las compensaciones directas, el segundo por las compensaciones complementarias, las cuales se encontrarán agrupadas bajo el concepto de prestaciones y en el último grupo encontraremos los incentivos.

### 1.4.1. Compensaciones Directas.



**Sueldo:** El término sueldo se deriva de la palabra "sólidus", que hace referencia a la moneda de oro, la cual tenía en la antigüedad, un peso establecido y con la que se retribuía una labor. Por costumbre se ha utilizado este término para referirse a la compensación que obtiene un trabajador de confianza <sup>10</sup> o ejecutivo por su labor.

<sup>10</sup> El término trabajador de confianza se le aplica a toda aquella persona que es parte de la organización y que no se encuentra afiliada a ningún sindicato, por lo general ocupan puestos de supervisión o bien implementando las directrices que ha de seguir la empresa, contando con la aprobación y confianza en su desempeño por parte de la organización, de ahí surge el concepto con el que se le define.

Las diferencias más significativas que el sueldo tiene respecto a las demás compensaciones, son: por un lado el hecho de que es pagado al trabajador cada quince días, dependiendo del grado del puesto que ocupe en la empresa y la forma en que haya sido contratado; por otro lado el aspecto psicológico, ya que es usado para designar labores de tipo intelectual, relacionadas con supervisar, administrar o realizar labores dentro de la oficina.

**Salario:** El referimos a la retribución conocida como salario de este modo, tiene sus orígenes en hechos históricos, ya que proviene de la sal, porque alguna vez se pagó con ésta. Comúnmente, este término designa el pago realizado semanalmente al trabajador por actividades de carácter manual.

De esta manera podemos deducir que las diferencias entre sueldo y salario son más bien de tipo apreciativo, ya que las dos van encaminadas al mismo fin y deben satisfacer los mismos objetivos que persiguen las compensaciones.

La Oficina Internacional del Trabajo define salario como: "la ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que éste último haya prestado o deba prestar."

Existen varios tipos de clasificaciones de los salarios, dentro de los más comunes podemos mencionar:

**-Por la capacidad adquisitiva que tienen son llamados:**

- A) Salario nominal.**- es la cantidad en dinero que se asigna a cada trabajador por su labor.
- B) Salario real.**- es el que se determina a partir del total de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir en relación con la retribución total recibida.

**-Por la forma en que son pagados:**

- A) Salario por unidad de tiempo.**- se determina a partir del tiempo que el trabajador pone a disposición del empleador su fuerza de trabajo, generalmente son 8 hrs. diarias, aunque se tome en horas, días, semanas o meses.

**B) Salario por unidad de obra.-** éste se calcula dependiendo del número de unidades que son producidas dentro de un periodo determinado. El más claro ejemplo de éste es el destajo.

**-Por el tiempo que cubren:**

**A) Ordinario.-** es el que se paga dentro del horario establecido como normal para una jornada de trabajo diaria, independientemente del turno en que se labore.

**B) Extraordinario.-** se encuentra determinado, por el tiempo adicional a la jornada de trabajo empleado para desempeñar alguna actividad, dentro del lugar de trabajo.

El concepto de salario puede aplicarse a diversos campos, por lo que resulta conveniente mencionar los aspectos más relevantes de éste:

Aspecto legal: el establecer el salario basándonos en consideraciones jurídicas, tiene como principal razón el determinar en la ley o los contratos aquello a lo que el trabajador tiene derecho y puede exigir si llegara a existir controversia en algún tipo de problema sindical, relacionado o que involucre a su retribución.

Aspecto económico: el fijar un valor a la fuerza de trabajo que realiza una acción, obedece a principios que rigen la economía; como son oferta y demanda, debido principalmente a la existencia de un mercado laboral, en donde el continuo movimiento entre las personas que ofrecen sus servicios y las que lo solicitan varía, influyendo también el hecho de que el nivel que requiere la empresa de las personas, cada vez va en aumento, haciendo que muy pocos satisfagan sus requisitos y volviéndose en algunos niveles escaso el personal calificado en contraposición a esto, encontramos dentro de niveles operarios un exceso de oferta, pues la automatización reduce y facilita el esfuerzo requerido; éstos factores llegan a fijar el valor aceptado para una determinada labor y se tienen que tomar en cuenta, para así lograr estar dentro de un parámetro competitivo, aunque depende de las posibilidades de la empresa la decisión de establecer un salario más alto, pues no existe limitación al respecto.

Aspecto administrativo: Debido a que las compensaciones están compuestas por varios elementos, resulta de suma importancia el que éstos sean administrados correctamente, para que un elemento no se contraponga al otro y

disminuya la efectividad y el efecto de satisfacción producido en el trabajador, para así poder contar con su disposición y cooperación para realizar las tareas que le son asignadas, además de motivarlo para que las realice aumentando su desempeño; esto sólo es posible si se cuenta con un sistema de administración de sueldos y salarios <sup>11</sup>, que responda a las necesidades y expectativas tanto del trabajador como del patrón.

**Comisiones:** Las comisiones son el ingreso que obtiene una persona al vender un producto o servicio y se determina al aplicar un porcentaje fijo o variable, determinado de antemano, al valor total del pedido colocado en el mercado. Puede ser pura, cuando no existe otro ingreso en la retribución que recibe la persona; o compuesta, cuando se da un salario fijo que asegure el ingreso y además se le adicionan las comisiones que se ganan en un periodo previamente fijado.

**Destajos:** Los destajos son una forma de retribución basada en la cantidad de unidades que produce el trabajador en una jornada de trabajo. Este tipo de compensación beneficia los sistemas de rendimiento individual, porque el trabajador es el responsable de su propio ingreso; al establecer este tipo de sistemas se debe de concientizar al trabajador, ya que debe existir un adecuado equilibrio entre el número de unidades y la calidad con la que son producidas, de modo contrario resultaría contraproducente para la empresa su instrumentación, pues se elevarían los costos de mano de obra, aumentaría el desperdicio y la cantidad total de producto disminuiría considerablemente.

Podemos deducir entonces, que es necesario contar con un sistema de supervisión adecuado, que permita detectar las fallas antes de que generen grandes pérdidas; la persona más adecuada para realizar esta función es el trabajador mismo, por resultar directamente dañado, así que lo ideal sería el contar con su participación activa dentro del proceso.

---

<sup>11</sup> La Administración de sueldos y salarios es una parte de la administración de personal, encargada de establecer, mediante técnicas y principios, la remuneración global obtenida por un trabajador en base a la importancia de su puesto, la eficiencia con la que se desempeña y la situación económica que rige el entorno de la organización.

#### 1.4.2. Prestaciones.

Las prestaciones son conocidas también con el nombre de compensaciones indirectas, ya que son beneficios que obtiene el trabajador de manera adicional a un sueldo o salario fijo y que no están sujetas a condiciones o eventos especiales para que pueda gozar de ellas; para esto bastará el hecho de pertenecer a una empresa que cuente con ellas. Dentro de una empresa pueden existir prestaciones de tipo legal, las cuales se encuentran garantizadas por estructuras jurídicas que rigen dentro de un país determinado; o bien prestaciones de tipo contractual, las cuales son las que contienen los contratos de trabajo ya sean individuales o colectivos, que por lo general son el resultado de negociaciones realizadas con los trabajadores, a través de su sindicato y la empresa.

Las prestaciones, además de proporcionar un satisfactor a los empleados, sirven para atraer, contratar y mantener al personal con el que se cuenta en una organización; muchas veces, este tipo de compensación tiene que responder a diferentes objetivos de la empresa y del trabajador. Por parte de la empresa, pueden ayudar a disminuir la rotación de personal, satisfacer los objetivos que posean los empleados, al mismo tiempo de restar fuerza a posibles movimientos de inconformidad; por parte de los trabajadores, a la obtención de ayuda para cubrir sus necesidades o a contar con un mayor número de alternativas que permitan elevar su nivel de vida y satisfacción.

Otro factor que es digno de ser tomado en cuenta es el hecho de que en la actualidad, se está incrementando el porcentaje de prestaciones recibidas en relación al sueldo o salario percibido y la razón es muy simple, pues si consideramos el hecho de que a mayor ingreso mayores impuestos será fácil determinar el impacto que encierran en la mente del trabajador, pues éste prefiere obtener mayor número de beneficios que pagar mayor número de impuestos; comúnmente las prestaciones que otorgan las empresas a sus trabajadores revisten el carácter de previsión social, por lo que quedan exentas de gravar impuestos, debido a la situación que prevalece en muchos gobiernos de no poder satisfacer este tipo de necesidades entre la población, además del gran porcentaje de desempleo existente, por ello el gobierno se ve en la necesidad de favorecer y

fomentar este tipo de prácticas dentro de la población económicamente activa, pues de este modo reduce el número de personas desprotegidas.

El hecho de que el trabajador reduzca la carga de impuestos, no implica que los costos en que incurran las organizaciones sean mínimos, pues éstos se encuentran determinados por el tipo de prestaciones y el número de personas beneficiadas con ellas.

Dentro de las características generales que poseen las prestaciones y que las hacen más atractivas a los trabajadores se encuentran los ahorros que generan, ya sea que hablemos de prestaciones en efectivo (aquellas que conllevan un valor monetario); o de prestaciones en especie (las que otorgan algún bien o satisfactor material aún cuando éste pueda valuarse en dinero), pues ayudan a que la inflación no acabe con el poder adquisitivo del salario real que se obtiene.

Incluidas dentro de los paquetes de prestaciones que más comúnmente manejan las empresas se encuentran:

Vacaciones.- las cuales son un periodo de días al año, con goce de sueldo, el número de días por lo general se encuentra determinado por la antigüedad de la persona en un puesto determinado.

Prima vacacional.- es el monto en dinero, que recibe una persona calculado al aplicar un porcentaje establecido, a la cantidad equivalente en días de vacaciones.

Despensa.- proporciona una ayuda en la obtención de bienes de primera necesidad para la subsistencia del trabajador y su familia, puede ser: **a)** física: cuando se entregan los productos directamente al trabajador; **b)** en vales: consiste en otorgar un porcentaje sobre la percepción mensual del trabajador para adquirir productos considerados dentro de la canasta básica. Por lo general se realizan contratos entre la empresa y una institución especializada en la comercialización de vales para la adquisición de este tipo de productos.

Fondo de ahorro.- está prestación se instituye en una empresa con el fin de promover el hábito del ahorro en los trabajadores, para que reciban un ingreso extra que pueda satisfacer sus necesidades; así como ofrecer una opción para el



manejo fiscal de la empresa. Cuenta como característica fundamental el hecho de que es retirable una vez al año.

Seguros.- se otorga para proporcionar seguridad y apoyo a los trabajadores en caso de que ellos o sus familiares sufrieran de alguna eventualidad que pudiera acarrear un desequilibrio económico en los casos de accidentes, enfermedades o muerte. El tipo de cobertura se encuentra sujeta a la clase de seguro y restricciones con las que se contrate; en la mayoría de los casos el trabajador sólo paga una mínima parte de la prima o del deducible según sea el caso.

Días feriados.- son los que se le otorgan al trabajador independientemente de los marcados como obligatorios por la ley. comúnmente se otorgan dos días al año a elección del trabajador con goce de sueldo. Está práctica se lleva a cabo con el objeto de que si un día de descanso obligatorio cae cerca del fin de semana, no se generen ausentismos al día siguiente, desequilibrando a la administración y generando retrasos costosos en el desempeño de las actividades.

Ausencias con goce de sueldo.- se otorgan por eventos especiales como pueden ser: defunción de familiares (de uno a dos días), matrimonio (seis días en promedio), en caso de nacimiento a los padres (uno a dos días para acompañar a la madre en el hospital ), etcétera.

Plan de jubilación.- éste se constituye dentro de las empresas con el fin de proporcionar a los trabajadores de esa misma, una especie de seguro, que ayude a cubrir las necesidades básicas de cada trabajador, una vez que haya cumplido con un determinado lapso de servicio dentro de la empresa; o bien, haya rebasado el límite de edad necesaria.

Comedor.- representa un beneficio al trabajador, ya que se le proporciona una alimentación balanceada a un costo muchas veces significativo solamente, además no se ve en la necesidad de trasladarse a otro sitio, lo que implicaría destinar mayor tiempo para comidas. Está prestación se otorga dentro de las instalaciones de la empresa.

Transporte.- este beneficio se da para asegurar la llegada a tiempo de los trabajadores, o cuando la distancia a la que se encuentra el lugar de trabajo resulta excesiva e implicaría gastos o retrasos continuos por parte de los trabajadores.

Todas estas prestaciones se encuentran reguladas en materia administrativa de control e instrumentación, en México, por la Ley Federal del

Trabajo, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el INFONAVIT, y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las cuales dictan los mínimos aceptados para operar y los máximos que se pueden instrumentar para seguir contando con el beneficio fiscal de deducibilidad, así como las normas básicas a las que se tienen que apegar para ser otorgadas.

#### **1.4.3. Incentivos.**

Los incentivos son una forma de compensación enfocada a lograr el cumplimiento de logros específicos, comúnmente esta remuneración se otorga con base en desempeños individuales más que por horas laboradas o tiempo de antigüedad; es por ello que se consideran de vital importancia para relacionar compensaciones y desempeño en la mente de los trabajadores.

La participación de utilidades también está orientada a estimular el desempeño eficiente, pero de manera grupal, ya que toma en cuenta el esfuerzo de una unidad de trabajo dentro de la organización y no es otorgada basándose en la medición del desempeño con parámetros individuales; su propósito es estimular el esfuerzo conjunto, haciendo surgir el espíritu de cooperación entre los trabajadores, incrementando su desempeño y productividad durante el año.

Los objetivos que persiguen ambos tipos de remuneración pueden resumirse de modo general en que buscan motivar al trabajador para que optimice su desempeño, contribuyendo a mejorar su nivel económico y al mismo tiempo tome conciencia de que las actitudes negativas <sup>12</sup> lo perjudican.

Los sistemas de remuneración basados en incentivos y/o en reparto de utilidades, son utilizados como un complemento de los sistemas tradicionales de sueldos y salarios, debido a que la mayoría de los trabajadores recibe sus percepciones tomando como base a éstas últimas; cabe mencionar que durante los últimos años, los incentivos y el reparto de utilidades han sido objeto de modificación e implantación de nuevos sistemas remunerativos, debido a los beneficios y estímulos que significan para la empresa y el trabajador

---

<sup>12</sup> Actitudes negativas: son todos aquellos factores que intervienen en la conducta de un trabajador al desempeñar su labor, que hacen que su desempeño no sea el adecuado o el más satisfactorio, como pueden ser: faltas, ausentismos, tortuguismo, retardos, incumplimiento del reglamento interior, así como de las medidas de seguridad, etc.

respectivamente. Generalmente al relacionar este tipo de sistemas con el desempeño de las personas, se crea una relación más directa entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización, lo cual se traduce en que deben ser sistemas flexibles y dinámicos, pues en una buena temporada para la empresa los trabajadores podrán ver aumentadas sus remuneraciones y en una temporada floja las compensaciones deberán reducirse proporcionalmente al deterioro de los beneficios para la empresa.

Para establecer éste tipo de sistemas, es necesario determinar los parámetros mínimos aceptados por la empresa como satisfactorios en el desempeño esperado, para así contar con bases sólidas que garanticen la obtención de algún beneficio, la razón de ser de esto se encuentra en que la organización, al aumentar la compensación individual de cada trabajador, debe garantizar que sus costos generales de compensación bajen y esto sólo se logrará si existen aumentos reales en la productividad, lo que implica el mejor aprovechamiento de los recursos con los que se labora.

Estos tipos de remuneración tienen como finalidad mejorar el desempeño y obviamente premiarlo, asegurándose que la conducta y el interés se mantendrán presentes en el trabajador, debido a que el reforzamiento es más rápido y frecuente que con los sistemas de sueldos y salarios, pues se ve reflejado en cada pago quincenal o mensual.

Es importante el establecer a qué personas comprende cada uno de los sistemas, pues no todas influyen directamente en la elevación de la productividad, así tenemos que dentro del nivel operativo se pueden otorgar incentivos dependientes del nivel de producción; a nivel gerencial, se pueden otorgar sistemas de reparto de utilidades en trabajos donde la cooperación o el trabajo en equipo no es un factor predominante, como en el área de ventas se pueden otorgar incentivos individuales, y en puestos donde la coordinación y cooperación en equipo son determinantes en el desempeño cotidiano y la participación de utilidades son sumamente eficaces.

Dentro de los sistemas de incentivos tenemos los aumentos por méritos, los incrementos por unidad de producción, los bonos por producción, las

comisiones, la compensación por conocimientos especializados y los incentivos no monetarios (becas, reconocimientos, días libres con goce de sueldo, etcétera). Entre los sistemas de participación de utilidades se encuentran los planes de participación en la producción ( consisten en bonos al exceder determinado nivel de producción), planes de participación de utilidades (consistentes en el reparto de un porcentaje sobre las utilidades de la empresa por parte de los trabajadores).

### **1.5. BENEFICIOS PARA LA EMPRESA Y PARA EL TRABAJADOR.**

Para establecer un sistema de remuneraciones que realmente pueda aplicarse exitosamente en una organización y que mejore las condiciones existentes de compensación, se necesita haber cubierto un conjunto de pasos, tendientes a lograr una objetividad en cada puesto en relación a sus funciones; es decir, tener una apreciación lo más cercana posible a la forma en que realmente son llevadas a cabo las actividades a desempeñar, pues de lo contrario lo único que estaremos creando será un foco de insatisfacción, que a la larga se llegue a transformar en una carga más que en una ayuda para la organización.

Partiendo de esto podemos decir, entonces, que un requisito previo es haber identificado y mejorado los procesos y operaciones por los que tiene que atravesar una labor para ser realizada adecuadamente, para esto se recomienda utilizar estudios de tiempos y movimientos que ayuden en la estandarización, medición y definición de las tareas de acuerdo a parámetros históricos promedio, ya que de no ser así las exigencias y/o los salarios tenderían a subir de manera desproporcionada; una vez ubicadas las tareas se tiene que contar con una estructura de compensaciones apoyada en valuaciones de puestos actualizadas conforme al análisis anterior; después se tiene que dar a conocer el proyecto tanto a jefes como a subordinados de las áreas en donde se va a implantar, para crear un efecto de concientización, ya que en base al desempeño que muestren los empleados será su remuneración; en base a esto último tenemos que lograr que el sistema sea de fácil comprensión para los interesados, para que fácilmente se pueda determinar lo que corresponde a cada quien y si no es sencillo de calcular, el trabajador puede comenzar a desconfiar y pronto se generará un ambiente de insatisfacción que será contraproducente tanto para la organización como para el trabajador.

Además, debemos recordar que al instrumentar este tipo de prácticas dentro de las empresas, estaremos reafirmando los conceptos básicos que establece la Doctrina Social Cristiana a través de la justicia y el respeto a la dignidad de la persona, ya que mejorarían evidentemente las condiciones bajo las que se tendrá que laborar, mejorando el desempeño del empleado y por consiguiente su nivel de retribución, lo que le permitirá alcanzar más fácilmente un nivel de vida de acuerdo a la dignidad del hombre y que permita que el responsable de una familia pueda cumplir no sólo en el aspecto económico, si no también con los aspectos de tipo social y cultural que son fundamentales para el pleno desarrollo de las facultades del hombre.

En cuanto a los beneficios más sobresalientes que obtiene la empresa podremos mencionar:

1.- Aumento en su productividad. Al aumentar la producción de unidades, el costo de fabricación baja, ya que al dividir entre un mayor número unidades se obtiene menor costo de fabricación de cada una.

2.- Al mejorar el nivel de producción se mejora el nivel teórico señalado para las máquinas con lo que se optimiza el aprovechamiento de este recurso de capital.

3.- La empresa desarrolla trabajadores dispuestos a trabajar, mejorando su eficiencia y disminuyendo sus actitudes negativas.


4.- Cuando ya se cuenta con parámetros de productividad, la supervisión que se realizaba en este sentido puede tomar otro giro y enfocarse a otros aspectos, como verificar la calidad del trabajo realizado, llegando a ahorrar pasos dentro del procedimiento y por consiguiente el costo que implica. Ahora bien, si el trabajador mismo tiene conciencia de su labor, se puede comenzar desde ahí este proceso, ya que el más beneficiado será él, y la empresa contará con un mejor sistema de supervisión.

Por parte de los trabajadores podremos mencionar los siguientes beneficios:

1.- Cuando existen sistemas remunerativos para los trabajadores, éstos ven aumentadas sus compensaciones, con lo que pueden elevar su nivel de vida,

mejorando la calidad de ésta. Además los aumentos son reales, pues se calculan a corto plazo y se ven reflejadas a cada quincena o mes; lo que hace que factores como la inflación no deterioren su poder adquisitivo.

2.- Como las remuneraciones que obtenga el trabajador están en base a su rendimiento y él conocerá esta situación, generará mayor disposición; este tipo de remuneración debe ser fácil de comprender y guardar una equidad en relación a los demás puestos, para que así el trabajador desarrolle una actitud positiva y sepa que en base a cómo él trabaje, ganará, motivándolo y aumentando su satisfacción personal, con lo cual la estabilidad que tiene crecerá, desarrollando al mismo tiempo un sentido de pertenencia que traerá como resultado el mejoramiento de las relaciones trabajador-empresa.



**CAPÍTULO 2:**  
ASPECTOS INTEGRALES  
DE UN SISTEMA DE  
REMUNERACIÓN:  
MOTIVACIÓN, SEGURIDAD  
Y PRODUCTIVIDAD.

## **ASPECTOS INTEGRALES DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN: MOTIVACIÓN, SEGURIDAD Y PRODUCTIVIDAD.**

Dentro del presente capítulo, se desarrollarán los aspectos fundamentales para que un sistema de remuneración, basado en la productividad, pueda instrumentarse adecuadamente, dando así un panorama general de todas las implicaciones que encierra.

### **2.1. MOTIVACIÓN LABORAL**

Dentro de los factores que influyen en las personas para que realicen alguna actividad o la suspendan, se encuentra la motivación, la cual ha sido objeto de atención y estudios a partir de la Segunda Guerra Mundial hasta la fecha, siendo un elemento que no puede pasar por alto la administración de personal moderna, debido a que se encuentra en todos los elementos humanos que conforman una organización, adquiriendo un carácter individual en cada uno, así podemos decir que no es la misma motivación la del personal operativo, la del administrativo o del gerencial, ya sea por el tipo de circunstancias, el ambiente o simplemente las apreciaciones personales de cada elemento que integran estos grupos.

La motivación, propiamente dicha, es un elemento demasiado complejo, ya que afecta factores psicológicos, físicos u orgánicos del individuo, o bien una interrelación de éstos; es por ello que solamente se analizarán los factores más relevantes, dándoles un carácter general, debido principalmente a que cada individuo la conceptualiza dependiendo de sus expectativas.

En base a esto podemos deducir, entonces, que algunas veces resulta sumamente difícil establecer las razones que indujeron a actuar de tal o cual manera a una persona, o bien identificar el propósito que motiva una acción, para ayudar en dicha tarea; los psicólogos industriales han clasificado los motivos en dos grandes grupos:



a) **Los Motivos Intrínsecos.**- son los que posee una persona y que determina de forma individual, sin recibir influencia de factores externos, son los que se tienen sin alguna razón específica.

b) **Los Motivos Extrínsecos.**- son los que recibe una persona de forma externa, es decir, recibiendo una influencia del medio que la rodea, ya sea para conseguir algo que quiere o bien evitar un castigo.

Aunque está clasificación ayuda mucho a determinar los motivos, no quiere decir que sea inflexible, esto porque algunas motivaciones intrínsecas pueden ser reforzadas extrínsecamente para que mantengan una conducta determinada.

### 2.1.1. Proceso.

La motivación surge del deseo de satisfacer una necesidad que el individuo considera importante; de tal forma que despierta el deseo de satisfacerla, concentrando todas sus capacidades físicas y/o mentales para buscar la forma de alcanzar ese satisfactor lo más eficazmente posible, lanzándolo a la acción que responda adecuadamente a esa necesidad que siente, con la acción el sujeto consigue satisfacer su necesidad, ya que la acción se mantiene mientras no es conseguida la meta y una vez alcanzada ésta el deseo se reduce, pues ya se posee el satisfactor que se buscaba; como proceso puede ser resumido de la siguiente forma:



Como ya hemos visto anteriormente, durante este proceso, la persona puede recibir influencias externas, las cuales reciben el nombre de incentivos y ayudan a reforzar o a eliminar una determinada conducta. Cabe aquí hacer distinción entonces entre motivo (causa interna) e incentivo (causa externa); el motivo es una razón que existe en el individuo y el incentivo, en cambio es un estímulo externo, por ejemplo; un premio al realizar alguna actividad puede ser un buen incentivo, pero no debe transformarse en el motivo para actuar.

Aunque, si no existen motivos, algunas veces los incentivos ayudan a que surjan éstos mismos, como podría suceder a alguien que tiene que leer un libro para no reprobar (premio) y luego de hacerlo le resulta agradable y continúa haciéndolo ya sólo por el gusto de leer.

### 2.1.2. Definición.

Por lo anterior podemos decir entonces que motivación "es la fuerza interna que despierta, orienta y sostiene una conducta" <sup>13</sup>, aunque esta definición no indica nada acerca del tiempo durante el cual se mantiene la conducta, para lograr alcanzar su objetivo, la podemos considerar una aproximación bastante objetiva.

Otro enfoque sobre lo que es la motivación nos lo da Robbins, cuando dice: "la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar metas de la organización condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual" <sup>14</sup>, dentro de este concepto ya se maneja la motivación dentro del contexto laboral, por lo que el esfuerzo es un parámetro de la intensidad con que se realiza alguna actividad, pues si alguien encuentra motivante lo que hace, lo realizará poniendo todo su empeño.

Por todo lo anterior podemos dar la siguiente definición:

*"La motivación es parte de la vida de todos los hombres, ya que hace que las energías físicas o mentales se orienten a un objetivo y mantiene el interés hasta alcanzar la meta o considerar como satisfactorio el resultado que se obtiene, por lo tanto podemos decir que es lo que mueve al hombre a obrar hasta conseguir algo que quiere o considera necesario y una vez alcanzada la meta busca otra que la sustituya, encauzando constantemente los deseos, habilidades o esfuerzos de los individuos."*

---

<sup>13</sup> MORSE / WINGO, Cit. Por MORENO Bayardo, Ma. Guadalupe, "Didáctica, Fundamentación y Práctica", 1a. parte, Ed. Progreso, (1984), pág.33.

<sup>14</sup> ROBBINS P., Stephen, "Comportamiento Organizacional", 3a. edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México (1987), pág. 123.

### 2.1.3. Tipos de motivación laboral.

**a) Motivación tradicional.-** Este tipo de motivación es el que por lo general se le presenta a los gerentes de las industrias y está basado principalmente en su autoridad, ya que da por válido el enunciado de que a los empleados no les gusta trabajar y requieren ser amenazados con sanciones económicas, que disminuirán su ingreso o causarán pérdida del empleo. Comúnmente se busca estimular al trabajador ofreciendo mejores ingresos si éste mejora su desempeño, por lo que requiere de un sistema de pagos bien definido, basado en instrucciones sencillas que faciliten su entendimiento y control.

El sistema se encuentra orientado a satisfacer principalmente necesidades de orden material, pues es a través del dinero que éstas logran ser cubiertas. Este enfoque resta importancia a la satisfacción que sienten los empleados al realizar su labor, pues se supone que sólo trabajan por el dinero sin profundizar en otros aspectos psicológicos que también requieren ser atendidos, esto principalmente por la creencia de que la administración es la única que sabe lo que se tiene que hacer y cuál es el modo de lograrlo.

Si bien es cierto que el hombre tiene como finalidad propia el trabajo, no se tiene que olvidar que es a través de éste como el hombre se ennoblece a sí mismo, pues al trabajar ayuda a promover el bien común de la sociedad, así como el individual aunque éste por lógica es consecuencia inevitable.

**b) Motivación a través de las relaciones humanas.-** Utilizando este tipo de motivación la organización trata de elevar el desempeño mostrado por sus integrantes, mediante la creación de un ambiente laboral en el cual se sientan a gusto tanto con sus compañeros, como con sus superiores y con las políticas que se tienen que observar, pues de este modo podrá concentrar su interés en hacer mejor las cosas.

Este método está basado principalmente en motivación extrínseca ya que busca el reconocimiento del entorno que rodea al trabajador, aprobación de los compañeros y hasta de supervisores; aquí la remuneración monetaria pasa a segundo plano y sólo se busca que sea equitativa dentro del grupo de trabajo,

para que se aliente el sentido de integración e identificación en el entorno laboral y pueda satisfacer aspectos de tipo emocional y social, que lo hacen sentir satisfecho y útil, cosa que difícilmente obtendría si sólo busca obtener dinero.

Mediante la satisfacción de aspectos personales de tipo social se busca encaminar el desempeño y elevar la productividad, ya que trata de eliminar tensiones que sólo desvían el esfuerzo de las personas, pues si ya no tiene que reprimirse o sentir que es rechazado, podrá más fácilmente concentrarse y mejorar por propia voluntad, ya que su autoestima se ve enriquecida aumentando su potencial, la administración aprovecha esta característica permitiendo la participación del personal en asuntos en los que no afectaría una decisión equivocada, lo que ayuda a levantar el espíritu de trabajo.

Más allá de esta visión egocéntrica se encuentra un fin mucho más profundo, que es el de edificar una sociedad comprometida con principios de fraternidad y justicia, que faciliten la obtención del bien común, recordando además que el fundamento esencial del trabajo es el hombre y no al revés, por lo mismo en este modelo de motivación se tiene que prestar atención al verdadero fin que se persigue, porque si bien es cierto que una baja productividad lleva a la pobreza, no se justifica que se busque desviar al hombre hacia un egocentrismo provocado, en vez de buscar el bien común que le es propio.

**c) Motivación interiorizada.**- Ésta, va más allá de considerar al trabajador como una máquina, que se encuentra dispuesto a laborar diariamente; aquí se considera a cada uno como un ser que posee un potencial dispuesto a ser liberado si se le da la posibilidad, además de tener la capacidad de auto controlar esa energía, por tanto cuentan con recursos no aprovechados que es necesario encauzar.

Dentro de este esquema se encuentra mayor profundidad, pues ya se aprecia al hombre como algo más que un simple recurso, aquí se reconoce su valor intrínseco y se presta atención al tipo de labores a realizar, pues es en este sentido como la dignidad humana se vuelve el parámetro para juzgar el trabajo que se realiza recordando además que no se tiene como único objetivo del trabajo el beneficio económico, si no el desarrollo de las potencialidades del hombre,

pues de otro modo nos estaríamos oponiendo a su verdadera vocación y por consiguiente a la del bien común, ya que es mediante esta aportación que se mejoran los recursos con los que cuenta una sociedad cualquiera.

Para poder llegar a resultados con este tipo de motivación es necesario que la gerencia rediseñe los puestos, pues deben implicar cierto reto e interés para sus ocupantes, esto se logra mediante la implantación de metas alcanzables, otorgando cierta libertad de acción en los métodos de supervisión y procedimientos empleados, siempre y cuando esto no afecte los resultados deseados; este tipo de motivación va encauzado principalmente a la auto realización del individuo, pues satisface necesidades egocéntricas al concentrar mayor interés por la persona y las cosas que hace, lo que puede propiciar que se genere una satisfacción mediante la productividad ya que el individuo se ve más relacionado con los procesos y de hecho es tomado en cuenta cuando aporta sugerencias a asuntos que resultan importantes para la organización.

#### **2.1.4. Teorías laborales de motivación.**

Como inicialmente mencionamos, a partir de la Segunda Guerra Mundial el tema de la motivación en los trabajadores ha cobrado un auge cada vez mayor y hasta la fecha siguen surgiendo teorías orientadas a elevar el interés que un trabajador siente respecto a su trabajo, ya sea por sus beneficios o por el trabajo en sí; por lo que algunas de las más reconocidas en esta área son:

##### **Teoría de la Jerarquía de Necesidades, (Abraham Maslow).**

La teoría mejor conocida es la de Maslow quien formuló la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1.- **Necesidades fisiológicas:** Son las básicas que tiene que atender el hombre para su sobrevivencia.

2.- **Necesidades de seguridad:** Es la necesidad que experimenta el hombre por sentirse seguro y protegido contra daño físico y emocional.

3.- **Necesidades sociales:** Son las que encierran todas aquellas relaciones derivadas de las interrelaciones sociales del hombre.

4.- **Necesidades de estima:** Dentro de estas encontramos aquellas que hacen sentir bien a la persona respecto a los demás.

5.- **Necesidades de auto realización:** Estas encierran todas aquellas con las que un hombre espera llegar a desarrollar al máximo su potencial personal.



Las necesidades fisiológicas y de seguridad fueron descritas como necesidades de menor importancia y las sociales, de estima y de auto realización como necesidades de mayor importancia; la diferenciación fue que las necesidades de mayor importancia se satisfacen internamente, mientras que las de menor importancia se satisfacen externamente.

Cabe señalar que aún y cuando esta es una de las teorías más difundidas de motivación, posee grandes deficiencias dentro de su misma jerarquización, olvidando la naturaleza intrínseca del hombre y su misma dignidad humana, ambas, partes inseparables de la esencia con que fué creado el hombre y elementos que lo diferencian de los demás seres vivos, por lo que solamente tomaremos la primera parte de su jerarquización, como apoyo a este trabajo y por ser aplicable a la Administración de Compensaciones, más no por ser la más adecuada.

## Teoría "X" y "Y" (Douglas Mc. Gregor).

Douglas propuso dos hipótesis sobre la naturaleza de los seres humanos, las cuales eran contrarias entre sí y provenían de la forma en que los administradores manejaban al personal que tenían a su cargo y estas son:

Teoría "X", los puntos positivos que propone son:

- 1.- Los empleados sienten una aversión intrínseca por el trabajo.
- 2.- Hay que obligarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen las metas.
- 3.- Los empleados rehuyen las responsabilidades.
- 4.- Anteponen la seguridad a todos los demás factores, muestran poca ambición.

Teoría "Y", los puntos negativos que propone son:

- 1.- Pueden considerar el trabajo una actividad tan natural como el descanso.
- 2.- Ejercerá la auto dirección de sí mismo y se siente comprometido con los objetivos.
- 3.- Aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla.
- 4.- La capacidad de tomar decisiones innovadoras, está generalizada en la población.

En resumen podemos concluir que la teoría "x" supone que las necesidades de orden inferior dominan al individuo; mientras que la teoría "y" supone que las necesidades de orden superior son las dominantes en el individuo.

Estos postulados, lejos de ser generales para todo individuo encierran el inconveniente de que sólo pueden ser aplicados a situaciones particulares y lamentablemente no existe evidencia que compruebe alguna de estas suposiciones como algo invariable, lo cual origina que puedan ser válidas algunas para un caso y otras no, dependiendo de las circunstancias que estén presentes en ese momento.

## **Teoría Higiene - Motivación (Frederick Herzberg).**

Dentro de esta teoría aparecen dos grandes grupos de factores que afectan directamente al comportamiento de los individuos; estos factores pueden manifestarse ya sea de modo interno o externo, dando como resultado la modificación de una conducta. Por un lado encontramos los que se refieren a las características que producen en el hombre satisfacción intrínseca como son: el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el avance y crecimiento, etcétera, estos factores pueden ser considerados como motivadores de los individuos.

Por otro lado, cuando el individuo estaba insatisfecho tendía a citar factores externos como: política y administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales con sus compañeros y jefes y en general las condiciones de trabajo que lo afectaban; estos factores eran considerados como de higiene.

Los factores que favorecen la satisfacción son independientes de los que producen insatisfacción; es decir, el hecho de atacar un factor que produce insatisfacción no garantiza que las personas se sientan más motivadas; o bien, que al favorecer el desarrollo de políticas o procedimientos tendientes a elevar la satisfacción se dé un crecimiento en la motivación. Esta es la principal razón por la que la totalidad de esta teoría sólo puede ser aceptada como válida en circunstancias particulares, por ello podemos decir que si queremos motivar al empleado según esta teoría debemos poner de relieve el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento.

## **Teoría E.R.G. (Clayton Alderfer).**

Alderfer afirma que existen tres grupos de necesidades primordiales hacia las que el hombre tiende:

- 1.- Necesidad de Existencia:** satisface nuestras exigencias materiales.
- 2.- Necesidad de Relación:** deseo de mantener importantes relaciones interpersonales.
- 3.- Necesidad de Crecimiento:** deseo de alcanzar el desarrollo personal.



En síntesis, la teoría E.R.G. establece que la satisfacción de las necesidades de orden inferior provocan el deseo de atender a las de orden superior; se puede decir que este planteamiento es el resumen de la teoría de la jerarquía de necesidades, además refleja gran influencia de ésta en sus conceptos.

### **Teoría del establecimiento de metas (Gene Broad Water).**

Esta teoría afirma que las intenciones de luchar por una meta <sup>15</sup> son la fuente principal de la motivación que se refleja en la vida laboral de la persona. Los estudios de esta teoría han demostrado que las metas específicas estimulan más eficientemente y que las metas consideradas como difíciles, cuando son aceptadas y reconocidas como alcanzables, producen un mejor rendimiento que las metas fáciles; podemos decir entonces que los propósitos dirigen las acciones de una persona.

Como conclusión podemos decir que las intenciones que son traducidas a metas difíciles y específicas constituyen un importante factor motivador, esto debido a que el rendimiento se basa en el *compromiso* que realiza una persona al aceptar la meta, aunque no jerarquiza ni valúa el tipo de metas.

### **Teoría del reforzamiento**

La teoría del reforzamiento no es, propiamente dicho, una teoría motivacional, pues no se ocupa de estudiar los hechos que generan y mantienen una conducta, pero ofrecen amplio campo de estudio al analizar aquello que controla el comportamiento y es por esta razón que se le tiene que tomar en cuenta cuando hablamos de la motivación.

El postulado más sobresaliente de esta teoría es que el reforzamiento condiciona la conducta del individuo, haciendo que ésta se repita o no. Los refuerzos según Stephen, son: " cualquier consecuencia que cuando sigue de inmediato, aumenta la probabilidad de que el comportamiento se repita" <sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Entiéndase meta como: el fin al que se dirijan los esfuerzos hasta haberlo alcanzado, realizado o cumplido. Este fin surge de marcar un límite considerado como aceptado a nuestros deseos o anhelos.

<sup>16</sup> ídem, " Administración, Teoría y Práctica ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, (1984)

Esta teoría no toma en cuenta el estado interno del individuo y sólo se enfoca a lo que le sucede a la persona cuando comienza una acción; además tampoco toma en cuenta actitudes, sentimientos, anhelos, expectativas o cualquier otra variable cognoscitiva que afecte a la conducta. Sólo toma en cuenta las conductas de los empleados dentro del trabajo, el esfuerzo que aplican al realizar el mismo y la influencia que ejercen las consecuencias que obtienen las personas al realizar alguna de las anteriores.

### **Teoría de la Equidad ( Jane Pearson)**

La teoría de la equidad propone que los trabajadores realizan una serie de comparaciones, entre el esfuerzo que hacen al desempeñar alguna actividad y los resultados que obtienen de esa conducta. Es decir, se establece una diferencia entre lo que se aporta y lo que se recibe de una relación de trabajo; esta diferencia nos ayuda a compararnos a su vez con la de otras personas que nos servirán como marco de referencia para determinar la situación en la que nos encontramos, por ejemplo: si nuestra diferencia es igual a la de otras personas que consideramos similares existirá un estado de equidad, pero si las diferencias marcan como la más desventajosa a la nuestra, habrá injusticia; la(s) persona(s) que se escoge(n) como referencia para hacer la comparación resultan ser una variable, ya que depende de factores subjetivos el por qué se elige a una o a otra persona.

Existen tres categorías principales que marcan los factores contra los cuales se realizan las comparaciones:

**a) La categoría otro.-** En donde se encuentran personas que desempeñan puestos similares, ya sea, dentro de la organización, con amigos con la misma profesión, o vecinos.

**b) La categoría sistema.-** Encierra los parámetros donde se desenvuelven las actividades de los empleados, como pueden ser las políticas de sueldos y salarios, los procedimientos que se tienen que realizar y en general la administración que controla el sistema.

**c) La categoría yo.-** Establece una proporcionalidad entre el esfuerzo aportado y el resultado obtenido.

Esta teoría reconoce el hecho de que al trabajador no sólo le interesa la cantidad de "premios" que recibe por su esfuerzo, sino también los que reciben otros.

### **Teoría de las Expectativas (Victor Vroom)**

La teoría de las expectativas establece que un individuo puede desarrollar una conducta orientada a actuar, basándose en la fuerza que crea la expectativa de que la conducta que desempeñe, estará acompañada de un resultado atractivo para él. Además tiene que tomarse en cuenta lo atractivo que le resulta a la persona dicho resultado, porque no todos los beneficios o premios que se propongan resultarán atractivos para todos los trabajadores, sin embargo se debe tratar que sean atractivos para la mayoría de ellos, para esto propone la existencia de tres variables directamente involucradas:

**1.- La atracción:** entendiéndola ésta, como la importancia que un individuo concede a un determinado premio o resultado que puede obtener mediante su trabajo.

**2.- El nexo entre desempeño y premio:** Es el grado en el que el individuo está convencido de que determinado nivel de desempeño lo hará acreedor de los resultados deseados.

**3.- El nexo existente entre esfuerzo y desempeño:** Se considera como la probabilidad que observa el individuo en conseguir el resultado deseado mediante la aplicación de un esfuerzo extra.

En conclusión de esta teoría, podemos decir que la intensidad de la motivación de una persona, depende de la fuerza con que crea que puede alcanzar lo que desea.

### **Teoría de la Logoterapia (Victor Frankl)**

Su creador nació en la ciudad de Viena en el año de 1905, fue discípulo de Freud y aunque está influenciado por él, logra desarrollar postulados independientes, por lo que se llega a considerar como la tercera escuela de Viena - recordemos que la primera está representada por el pensamiento de S. Freud y la

segunda por Adolfo Adler- publicando diferentes obras en el transcurso de su vida, destacándose en su obra la creación de la Logoterapia.

Esta teoría, aunque no es propiamente una teoría motivacional clásica, vale la pena mencionarla, ya que centra sus postulados en tratar de canalizar y dar sentido a todas aquellas inquietudes que puede desarrollar durante su vida un individuo, dando un cauce adecuado a todas ellas, para mostrar un sentido práctico de la vida, a través de la realización de las actividades cotidianas, es decir, enfoca el bienestar emocional de las personas al trabajo. Ya que no se trata de una teoría que se encuentre en base a la conducta del ser humano, si no que es terapéutica su objetivo es ayudar a superar problemas de estrés, angustia, depresión u otros, manejando las fuerzas y debilidades que posee una persona, para hacer que sienta que a través de las actividades que realiza y el sentimiento de bienestar que consigue al realizarlas pueda alcanzar sus metas y sentirse bien consigo mismo, lo que también es considerado una especie de motivación.

Como hemos podido ver durante el desarrollo de las teorías anteriores, la motivación surge a raíz de la combinación de varias circunstancias, que pueden ser ajenas o no a los individuos y por tanto varía considerablemente el grado motivacional que experimenten, aún tratándose de la misma necesidad y del mismo satisfactor. Esto origina que al establecer un programa motivacional, se tengan que contemplar no solamente una de las teorías motivacionales, sino que se tienen que conjugar varias de ellas al mismo tiempo que las políticas de la organización; ya que no estamos hablando de un elemento constante, sino de personas, la efectividad del sistema dependerá de la forma en que sea presentado y desarrollado dentro de la organización, esto se debe a que depende de la subjetividad de las personas más que de principios científicos que siguen un riguroso proceso.

Algunas sugerencias que nos ayudarán a desarrollar un programa para motivar a los empleados, y que nos permitirán tener mayores probabilidades de éxito, son:

- Reconocer la individualidad de cada uno de los trabajadores para poder distinguir sus diferencias individuales en cuanto a preferencias.

- Durante los procesos de selección elegir al candidato más apto y con mayor potencial de desarrollo.

- Establecer metas y asegurarnos de que sean vistas por los empleados como algo alcanzable.

- Determinar remuneraciones en forma individual ligándolas con el desempeño.

- Mantener una equidad interna entre los puestos para establecer una proporción, sin olvidar el dinero.

- Reconocer la dignidad del hombre y promover la justicia social, en armonía con una ética del trabajo, que promueva el desarrollo económico como pilar fundamental del bien común.

#### **2.1.5. El dinero como elemento motivador.**

Como ya hemos visto la motivación para hacer o dejar de hacer algo, surge de una inquietud o necesidad que se manifiesta en la persona y su desempeño estará en razón al grado de urgencia que tenga para atenderla; una persona puede requerir infinidad de satisfactores durante su vida, de diferentes tipos e incluso diferentes a las que tengan los integrantes del grupo de referencia al que pertenece, pero dentro de todos estos factores, existe uno que puede ser considerado como factor común a todos y con el que la persona podrá hacerse de todos los demás, este factor al que nos referimos es el dinero, ya que con él se pueden adquirir multitud de bienes, o bien, la mayoría de los satisfactores que recibe una persona o que busca pueden ser valuados y determinados en su equivalente monetario.

Dentro del terreno laboral existen igual número de estudios motivacionales como de teorías, tanto en pro como en contra de la motivación a través del dinero, pero no por ello podemos restar importancia a este factor, ya que si lo analizamos objetivamente, toda persona que trabaja espera recibirlo cada quincena o cada día de pago para cubrir sus necesidades y no podemos sustituirlo por algún otro satisfactor, porque eso ocasionaría que nadie se presentará a

trabajar al día siguiente, además debemos tomar en cuenta que es a través del trabajo como el hombre busca el poder cumplir con el crecimiento de su ser, el cual es su verdadera vocación y grandeza.

Es cierto que una persona busca diferentes aspectos dentro de su trabajo que la hagan sentir y desempeñarse bien, pero también es cierto que la mayoría de estos aspectos pueden ser traducidos a dinero, o bien, que perderían su importancia sino existiera una proporción razonable entre esos otros beneficios que obtiene dentro de su trabajo y el dinero que recibe.

Para que una motivación sea efectiva no basta el dinero, se tienen que mezclar otros elementos que para la organización son fundamentales, como son los valores y las normas de desempeño personal, para lograr el desarrollo efectivo de éstos elementos por parte de los trabajadores se recurre al entrenamiento, la imitación y el aprendizaje por cada miembro, aunque se tiene que tomar en cuenta que este aspecto de la motivación no es tan sobresaliente por ser menos susceptible de ser controlada por la administración directamente.

El dinero en sí, tiene sus limitaciones, además de no ser el único motivador efectivo, pero resulta inútil afirmar que no sirve para motivar; como características fundamentales para que el dinero cumpla con su objetivo motivador se encuentran:

1o. El dinero debe ser considerado por el trabajador como algo importante.

2o. El trabajador debe considerarlo como una retribución directa a la forma en que él se desempeña.

3o. Se debe considerar como importante la cantidad de dinero que recibe en relación al desempeño que se da.

## **2.2. SEGURIDAD REMUNERATIVA.**

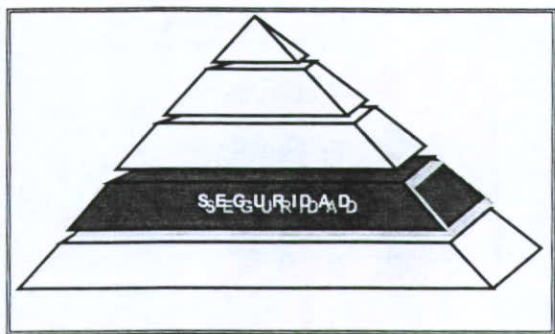
Dentro del contexto laboral, existe un aspecto que se encuentra relacionado directamente con la remuneración del trabajador y que de igual manera influye en su desempeño, como lo es la seguridad que tiene la persona de recibir una cantidad justa y proporcional al mostrar y mantener un desempeño adecuado al realizar sus actividades.

Esta seguridad, tiene que estar fundamentada en bases sólidas y es responsabilidad de la organización que dentro del ambiente laboral pueda contarse con la confianza y certeza necesarias para que los empleados consideren como un hecho el que su esfuerzo les será compensado y se encontrará acorde a las políticas de remuneración y al nivel que guarde su puesto dentro de la estructura organizacional; es importante señalar que debe existir conocimiento previo de las políticas de remuneración para que puedan ser consideradas como justas, sobre todo en los aspectos relativos a la forma de instrumentar los aumentos, los tipos de prestaciones que se tienen, los beneficios adicionales, el tiempo de vigencia de cada sueldo, etcétera; este conocimiento, hace que las personas puedan tener un panorama más objetivo y no desconfíen de la organización; al mismo tiempo, las puede llevar a querer superar su actual nivel de remuneraciones, para así mejorar su nivel de vida.

En las organizaciones es común encontrar descontentos, una moral deficiente y la constante frustración por parte de los empleados, debido a incrementos de sueldo arbitrarios u originados de apreciaciones subjetivas por parte del superior inmediato, esto debilita todos aquellos programas y sistemas para elevar la productividad, ya que a juicio de un trabajador que haya sufrido una injusticia en cuanto a la cantidad de remuneración que reciba no valdrá la pena poner más cuidado, desempeñarse mejor o simplemente tener mayor disponibilidad hacia las responsabilidades que se le encomienden, esto porque el mismo trabajador observará incongruencias, como pueden ser que un compañero de él se desempeñe deficientemente, falte constantemente o bien que los productos que produce no tengan la calidad requerida y aún así reciba la misma remuneración que alguien que hace todo lo contrario.

La parte más difícil de un sistema de remuneraciones es lograr que sea apreciado como algo justo, lo que dificulta aún más a la Administración, ganarse la confianza de los trabajadores; dentro de este trabajo consideraremos a la seguridad como:

*"El sentimiento de certeza que experimenta un trabajador, respecto a que la remuneración le será otorgada en base a su desempeño".*



En el terreno de la seguridad se han considerado diversos factores que la afectan o que contribuyen a que ésta se dé, por otra parte el hombre siempre ha tenido la inquietud de sentir una estabilidad en cuanto a lo que tiene, ya que no considera bueno dejar de poseerlo de improviso, está

necesidad ha originado que la atención del hombre se dirija hacia ese campo, originando diversos estudios y teorías derivadas, entre los que destacan los de Abraham Maslow y su pirámide de necesidades, aunque como ya hemos mencionado sólo tomaremos aquellas enseñanzas que ayuden a validar estas afirmaciones en el terreno de las compensaciones, en este sentido resulta importante mencionarlo ya que sitúa a la seguridad en un plano en el cual resulta importante atenderla, debido a que integra el segundo nivel de la pirámide, convirtiéndose así en un elemento relevante para poder atender a su crecimiento personal, pues conforme se va escalando en los niveles resulta que es imprescindible el haber cubierto los requerimientos del nivel inmediato anterior, porque de otro modo no se deja una base sólida en la finalidad que persiguen las personas durante el transcurso de sus vidas, cabe señalar que dentro de este aspecto influye determinantemente el grupo de referencia <sup>17</sup> al que se pertenece y las diferencias individuales.

Las necesidades de seguridad, según Maslow, comprenden aspectos como el daño físico, emocional o la pérdida de algo que considera importante la persona, es por ello que es relevante mencionarlo para comprender el cómo este elemento que podría pasar inadvertido, influye directamente en el resultado de un programa de remuneraciones basado en la productividad; analizando detenidamente la afirmación anterior, podemos ver el impacto que tiene en los trabajadores el hecho de garantizar que su desempeño y disposición para realizar

---

<sup>17</sup> Grupo de referencia: es al que pertenece un individuo debido a su nivel cultural, social, familiar y económico.



las tareas serán tomados en cuenta, además de establecer el criterio bajo el cual se entregaran las remuneraciones.

Al ofrecer una garantía de este tipo, un buen trabajador tendrá la seguridad de ser tratado con justicia y no sólo eso, sino que también ayudaremos a eliminar un poco de esa inestabilidad respecto a su trabajo, ayudando a que concentre su atención a la cantidad y forma en que realiza la tarea que se le asigna y no tanto pensando en la forma de engañar a su superior o que tal vez será su último periodo en el puesto.

### **2.2.1 Tipos de seguridad.**

Dentro de lo que es el concepto de la seguridad, podemos encontrar varios aspectos sobre los cuales ejerce influencia ésta, abarcando varias áreas de la vida de una persona, y por ello es conveniente el analizar los aspectos en los que por lo general se encuentra involucrada la seguridad con el desarrollo de la vida de un trabajador.

Como hemos mencionado, la seguridad que se presenta en las personas puede ser diferente dependiendo del grado de apreciación que tengan éstas de las circunstancias y del medio que las rodea, muchas veces para que la seguridad se dé es necesaria la combinación de varios factores que actúan en los diferentes aspectos de la vida, como puede ser la confianza en uno mismo, la estabilidad laboral, la certeza de que es tratado con justicia, etcétera.

A partir de estas consideraciones, podemos entonces decir que la seguridad que en determinado momento se puede llegar a experimentar puede dividirse de la siguiente forma:

**Seguridad Laboral.** se refiere específicamente a la estabilidad que experimenta un trabajador respecto a su puesto, es decir, la confianza que tiene de conservar durante un periodo aceptable para él, su trabajo, sus privilegios o cualquier cosa relacionada con sus actividades que considere especial o propia de él.

Cuando comenzó la industrialización en los procesos productivos, no se tenía este tipo de seguridad, ya que la mano de obra era reemplazada con mucha facilidad, lo que originó la explotación de los trabajadores al implantar jornadas excesivas de trabajo, bajos niveles de pagos, malas condiciones higiénicas, entre otras, pero a raíz de estos acontecimientos, los trabajadores sintieron la necesidad de ser tratados con justicia y en base a su dignidad humana, por lo que comenzaron a surgir los movimientos sindicales. Cuando los grupos sindicales empezaron a cobrar fuerza, existieron numerosos conflictos, que la mayoría de las veces eran sangrientos, así comenzó una etapa de protección a los derechos de los trabajadores, confiriéndoles muchos beneficios y protección contra abusos y mal trato por parte de los empleadores.

De este modo los trabajadores han alcanzado una seguridad laboral bastante buena, ya que los sindicatos los protegen y asesoran; para cualquier empleado resulta conveniente el contar con la seguridad de que no perderá su empleo de improviso, sino que tendrá un medio de subsistencia seguro que le ayude a satisfacer sus necesidades básicas para mantener un nivel de vida digno.

**Seguridad Psicológica.** este tipo de seguridad se desarrolla desde la infancia de los individuos y continuamente se encuentra en evolución, dependiendo de la facilidad y el grado de aceptación que experimente el individuo. Además el individuo puede fortalecerse, al aceptar actividades que para él signifiquen reto, muchas veces la seguridad no se desarrolla sino que se debilita porque no se dan las bases ni el ambiente necesario que impulse a obrar, por lo que el individuo deja de hacer cosas que a la larga le pueden causar inseguridad, ya que no sabe si es o no capaz de realizar las actividades correctamente; dentro del área laboral contamos con varias herramientas que pueden ayudar a un individuo a lograr la seguridad en el trabajo, como son la capacitación, el entrenamiento, la rotación en las actividades, supervisión y guía, etcétera, pues de este modo se le da la práctica necesaria a un trabajador en el puesto, lo que hace que pueda desempeñarse conforme a lo que se espera de él, del mismo modo se logra que la persona se interese por su trabajo y no sienta temor de hacer las funciones que se le encomienden.

Este tipo de seguridad se refiere más que nada a la confianza que tiene un individuo respecto de su persona y/o actos que realiza frente a los demás, relacionándose al mismo tiempo con lo que él considera como un comportamiento aceptable dentro de su grupo de referencia. Dentro del aspecto de aceptación de sí mismo es importante que el individuo se considere con la capacidad suficiente para poder desenvolverse y cumplir con las actividades que requiere desempeñar.

**Seguridad Retributiva.** al hablar de seguridad retributiva hacemos referencia directa a la certeza que tiene el trabajador de que cuando haya cumplido con un trabajo o bien, llegue la fecha establecida para el pago, éste recibirá la cantidad que se pactó desde un principio.

Este tipo de seguridad muchas veces es difícil de lograr ya que la mayoría de las empresas no cuenta con un tabulador de sueldos establecido y que esté de acuerdo al momento de mercado que se vive durante ese lapso; cuando los trabajadores consideran que los aumentos se deben a apreciaciones subjetivas comienzan a poner más énfasis al estilo o forma de realizar el trabajo que a la calidad con que las cosas son hechas.

## 2.3. PRODUCTIVIDAD

### 2.3.1. Definición de Productividad.

La productividad puede ser conceptualizada de diversas formas, ya que actualmente se utiliza esta palabra erróneamente como sinónimo de otras que se refieren también a la óptima utilización de los recursos de que se dispone, como son: eficiencia, rentabilidad, etcétera, salvo que la productividad involucra otro factor que la diferencia enormemente de los demás conceptos, como son los resultados que se obtienen con dichos recursos; como dice Hernández: "el concepto de productividad está asociado a la relación entre producto obtenido por unidad de factor o factores empleados para lograrlo" <sup>18</sup> .

---

<sup>18</sup> HERNANDEZ Laos, Eduardo, "Evolución de la productividad en México", Ed. INAPRO, México (1980)

No podemos decir que la productividad es propia solamente de industrias de transformación, como a veces suele pensarse, se presenta en cualquier tipo de empresa cuando se tienen los elementos y se administran adecuadamente, esto debido a que cualquier organización tiende a realizar sus labores cada vez mejor, ya sea creando un producto de consumo o bien, un servicio.

Como consecuencia directa de querer hacer bien las cosas, es como comienza a surgir un concepto más complejo, por el número de elementos que lo componen, lo que hizo que la productividad se transformara, de actor principal dentro de las empresas, en indicador o en manifestación directa de otro fenómeno mucho mayor, porque "hablar de productividad es hablar de eficiencia, esto es, de como hacer las cosas lo mejor posible. Es en este sentido que impera el principio económico: obtener el mismo resultado con la menor cantidad de medios" <sup>19</sup>.

Gracias a los párrafos anteriores podemos ahora tener una idea más precisa de lo que es la productividad, sin embargo, para efectos de este trabajo vale la pena realizar una definición que será sobre la cual se desarrollarán los siguientes puntos y la cual es resultado de la síntesis de las consideraciones anteriores, la definición a la que hacemos mención es:

*"La productividad no es un elemento aislado, sino un resultado que se obtiene de la utilización y combinación adecuada de todos los insumos de que se dispone, en relación al número total de bienes o servicios producidos con estos insumos."*

### **2.3.2. Productividad Laboral.**

Actualmente, se habla mucho respecto a que todas las empresas tienen que orientar sus esfuerzos hacia una mejora en su productividad y sin embargo, pocas personas realmente conocen el impacto que encierra ésta, tal es la trascendencia que tiene, que bien instrumentada puede redituar grandes beneficios, tanto para la organización como para las personas que la integran, pero si sólo abarca una pequeña área, o no se cuenta con los controles y

---

<sup>19</sup> S.T.P.S., "Sinópsis sobre productividad", México (1990), p. 11

parámetros adecuados, puede acarrear grandes pérdidas y en casos graves orillar a la empresa a suspender sus operaciones, por esto es necesario hacer una visión retrospectiva al respecto y así poder comprender más ampliamente lo que es la productividad y algunas de las implicaciones que conlleva establecerla dentro de una organización como parte de su sistema administrativo.

Para establecer el origen de la productividad, es necesario mencionar la relación que ha guardado el hombre durante su desarrollo con el medio ambiente que lo rodea, ya que es a través de esta relación que se inicia el fenómeno conocido hoy como productividad. Esta afirmación parte de que, desde el comienzo de la humanidad, el hombre ha buscado la forma de transformar de la mejor manera el medio con el cual cohabita, para obtener algo que le ayude a sobrevivir; de esta forma, la vida del hombre se ve orientada a realizar un esfuerzo por controlar su medio, mejorar las condiciones en las que vive, reducir su pobreza y superarse así mismo, por lo mismo podemos decir que es una historia paralela la del desarrollo del hombre y la productividad.

En base a esto, podemos ver como el hombre al desarrollar poco a poco las bases de la economía moderna, primeramente a través la producción e intercambio de bienes y luego mediante el establecimiento de mayores políticas y normas que regularán ese intercambio, ha luchado para transformar su medio cada vez mejor, ya sea más rápido, produciendo más y mejor; de este modo, la vida económica del hombre ha sufrido avances notables mediante el progreso tecnológico, originando a su vez mejores niveles de productividad, que lo ayudan a disponer mejor de los recursos a su alcance, y conforme aumentó y mejoró el cúmulo de conocimientos del hombre, se han perfeccionado teorías y procesos que incrementan la eficiencia en la utilización de tales recursos.

Podemos decir entonces, que el medio ambiente y la forma en que éste presiona al hombre, determina el nivel de productividad que se obtiene como resultado, dentro del medio encontramos tanto los recursos físicos que se requieren para producir, como los factores psicológicos de los individuos, como podrían ser la satisfacción y la motivación de la tarea misma.

Como ya mencionamos la productividad se ve favorecida con la utilización de los conocimientos del hombre, mediante la división del trabajo y con el automatismo dentro de los procesos de trabajo, sin embargo, sigue siendo el hombre mismo, el responsable directo de que la productividad se dé, ya que es él el que directamente ejercita y lleva a cabo las operaciones; concretamente, dentro de una empresa que cuente con la mejor maquinaria, las técnicas más modernas de producción y las mejores políticas en todos sentidos, estas herramientas serían inútiles sin trabajadores que realizarán las actividades necesarias para enlazar todos estos factores, es decir, si las personas no realizan las operaciones lo mejor posible, de nada servirá contar con los demás elementos ya que existirían obstáculos que impedirían alcanzar la productividad.

Dentro de una organización existen diferentes aspectos que nos pueden indicar la presencia de la productividad o bien la falta de ésta, como son: quejas del personal, retardos, ausentismos, rotación del personal, desperdicios y merma de materia prima y/o productos, calidad de la producción, número de accidentes y niveles de producción; existen tres aspectos básicos con los que se debe contar para que la productividad se encuentre en condiciones de manifestarse adecuadamente:

**1o.** Condiciones ambientales adecuadas, tanto encaminadas al producto como al proceso que se tiene que seguir, ya sea en el área de producción o en la administrativa.

**2o.** Fomentar el espíritu empresarial que permita la existencia tanto de tecnología en el área de los recursos físicos, como de capacitación a los recursos humanos, disponiendo así de elementos que al utilizarlos generan una mayor productividad.

**3o.** Contar con procedimientos y flujos adecuados que permitan utilizar y canalizar la tecnología y la capacitación a las áreas donde se requieren.

Para decir que una organización o un país son productivos se requieren, entre otras cosas, de mediciones objetivas, que den un parámetro de la dirección hacia la que se encaminan todos los esfuerzos; para lograr realizar esto, es necesario establecer una base de medición, la cual servirá para compararla contra los periodos siguientes, este periodo tendrá el nombre de "*año base*", porque generalmente este lapso de un año es el que brinda mayor oportunidad de que los

resultados estén más apegados a la realidad, aunque la medición puede ser establecida en periodos más cortos.

La productividad se ve incrementada cuando:

a) La cantidad de producto producido aumenta y se mantiene el mismo costo o inversión.

b) La cantidad de producto producido es igual pero el costo al que se fabrica disminuye.

c) La cantidad de producto producido aumenta y al mismo tiempo el costo con que se fabrica disminuye.

La productividad no es una constante dentro de una empresa, sino que al contrario, puede darse tan sólo en algunos aspectos o departamentos de la misma, por ello, el medir la productividad total, con que son utilizados los factores, implica establecer la relación que existe ente el producto generado y la suma de todos los insumos requeridos en su producción, para obtener así el grado de eficiencia con que se trabaja. Para realizar una medición adecuada de dicha relación se pueden instrumentar alguna de estas formas:

El índice de productividad: que se obtiene de dividir el producto entre la suma de los factores que intervinieron, obteniendo así el grado de producto que se obtiene por cada unidad. El valor que se le asigna al año base es uno, lo que indica que el producto es igual a la suma de sus factores, si en periodos posteriores supera el índice a la unidad se ha aumentado la eficiencia con que se usan los insumos.

La ganancia de productividad: ésta es resultado de la diferencia que existe entre el valor del producto y la suma de los insumos totales; como valor para el año base se toma la diferencia igual a cero, por lo que si en periodos posteriores la diferencia es positiva indicará la existencia de ahorros en la utilización de los insumos y por lo tanto mayor eficiencia en su utilización.

En países y en empresas donde se establecen sistemas orientados a incrementar la productividad, ésta se convierte en promotora del desarrollo, ya que a través del óptimo uso de los recursos proporciona una generación de riqueza mayor, con lo que el nivel de vida de los participantes tiende a incrementarse tanto cuantitativa como cualitativamente, además es una gran herramienta para combatir la inflación y para entrar al fenómeno de la

globalización de los mercados, brindando la oportunidad de exportar de forma competitiva.

### **2.3.3. Características de la Productividad.**

Como cualquier elemento, la productividad cuenta con varios atributos que tienen que ser considerados si de verdad se busca conseguir el éxito al instrumentar un sistema basado en ella, dichos atributos son:

a) No existe una medición exacta e infalible de la productividad, esto debido a que como ya dijimos engloba a muchos elementos, algunos de los cuales son subjetivos, lo que origina un margen de error que resulta muy difícil de eliminar.

b) Los incrementos a la productividad se reconocen después de un largo periodo, ya que conjuga muchos elementos, principalmente humanos, los cuales tienen que asimilar y desear los cambios para mantener una disposición constante y permanente no solamente pasajera.

c) No toda la industria participa en los beneficios de la productividad en un corto periodo, porque ésta implica una mejor utilización de los recursos, lo que provoca la necesidad de actualización tecnológica y cambio de actitud del personal, cosa que resulta sumamente costosa y lenta, además no todos lo pueden hacer, originando desventajas competitivas.

d) Es materia de negociación, muchas veces el medir la productividad y tratar de superar la marca anterior origina muchos conflictos con el sindicato, ya que éste alega explotación o cualquier otra cosa que ayude a que los malos trabajadores no se sientan desprotegidos o afectados, originando que se establezcan parámetros mínimos aceptados que impidan lograr el máximo en el rendimiento ya sea individual o grupal.

### **2.3.4. Factores de la Productividad.**

Para que exista la productividad, deben existir ciertos factores que interactúen entre sí y que la den como resultado; dichos factores se encuentran dentro de cualquier organización, pero no implica esto que sean productivos, por el contrario, si no son manejados adecuadamente, cualquiera de ellos puede ocasionar fuertes conflictos, además de una pérdida en la eficiencia, porque como



ya hemos dicho, la productividad tiene relación con la forma en que son empleados los recursos disponibles y si alguno no es empleado de modo óptimo obstaculizará el que alguno de los otros factores sean utilizados de modo que rindan plenamente.

Los factores que interfieren directamente y que por lo general influyen dentro de cualquier organización para lograr la productividad son:

El humano: considerado como el principal y más importante, ya que son las personas quienes participan en el proceso de transformación de algún bien o servicio directamente, operando maquinaria o equipo. Éste puede ser considerado como el principal determinante de la productividad.

Tecnología en maquinaria y equipo: se analiza la relación que guarda el estado actual de éstos, su calidad y el aprovechamiento del que sean objeto ya que de nada sirve una máquina que no se usa al 100% de su capacidad, pues implicaría un gasto o bien, una maquinaria que por su antigüedad requiere continuo mantenimiento, existiendo siempre la posibilidad de que se interrumpa el proceso por una descompostura. Todo esto va orientado al con qué se hace, lo que ayuda a determinar el nivel de competitividad que tiene una organización respecto a las demás.

Organización del trabajo: este factor se orienta a la estructura que guardan los grupos de trabajo dentro de la organización y al proceso que se sigue para realizar las actividades. Muchas veces al reestructurar un departamento o un área se agiliza el trabajo optimizando los recursos.

Las materias primas: se refiere a la calidad de los insumos que son utilizados, ya que éstos pueden determinar el tiempo empleado para su uso o transmisión. Muchas veces el mejorar la calidad de los materiales con los que se elaboran los productos ayuda a reducir los desperdicios y los costos de reproceso.

### **2.3.5. Índices de Productividad.**

Para poder evaluar los avances y los costos que implica la productividad, las organizaciones se ven en la necesidad de establecer índices que les indiquen la situación en la que se encuentran y así tener una base para diseñar y establecer políticas o programas; además los índices nos proporcionan la variación de lo que

se produce en relación al uso de los insumos requeridos, es decir, reflejan cambios en los costos, lo que muestra el nivel de productividad de los factores.

Al elaborar los índices que servirán de referencia se tienen que tomar en cuenta los siguientes principios:

- Debe ser diseñado de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa.

- Que todos los participantes conozcan cuantitativamente el avance de su eficiencia, para que sepan cuanto han mejorado y cuanto les hace falta.

- Que sean instrumentados por todos los niveles y áreas de la organización índices totales y/o parciales de forma sistemática y generalizada para evaluar su desempeño.

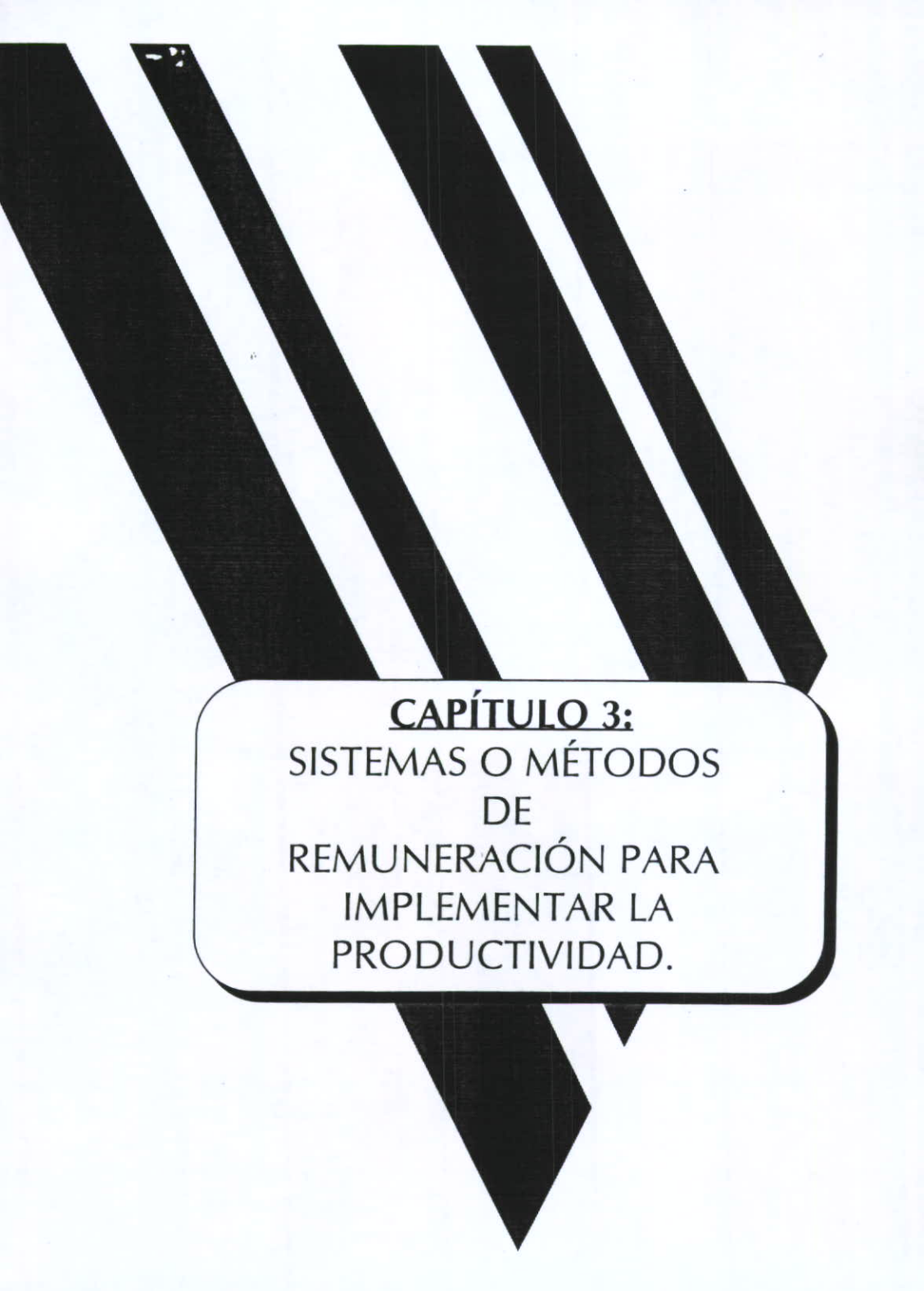
Los índices se emplean porque es difícil de obtener y de controlar la productividad física total, ya que no existe una unidad común en la que puedan cuantificarse los insumos empleados, debido a que se utilizan diversos términos de peso, volumen, energía empleada, etcétera, de aquí surge la necesidad de implantar herramientas que ayuden a determinar una productividad parcial, de acuerdo a las características de los factores que se desean evaluar, como son:

- *Productividad de la tierra*, este tipo de medición se emplea básicamente en los sectores primarios de la economía, es decir, los relacionados con la producción agrícola y se determina sacando la relación entre producto obtenido por hectárea sembrada.

- *Productividad de los materiales*, ésta se refiere a la eficiencia en que son combinados o utilizados los materiales para producir como resultado otro. Tiene su principal aplicación dentro de la producción industrial.

- *Productividad de las máquinas*, se emplea para comparar el rendimiento que tiene una máquina respecto a otra que realiza una función semejante. El papel de la tecnología es determinante dentro de la obtención de este índice.

- *Productividad de la mano de obra*, este concepto se emplea cuando quiere determinarse el rendimiento de las personas dentro del trabajo, por lo general es determinado mediante la relación que guarda la producción con una unidad de tiempo, es decir, durante una hora de trabajo.



**CAPÍTULO 3:**  
SISTEMAS O MÉTODOS  
DE  
REMUNERACIÓN PARA  
IMPLEMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD.

## **SISTEMAS O MÉTODOS DE REMUNERACIÓN PARA INSTRUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.**

Definitivamente los sistemas de remuneración son determinantes en la conducta de un individuo o de un grupo dentro de una empresa, afectando su clima laboral, por ello la importancia de administrarlos adecuadamente; actualmente la mayoría de los sistemas tradicionales de remuneración otorgan un sueldo o salario fijo, no importando la productividad del trabajador, lo que origina que los empleados se orienten más a complacer a su jefe o los grupos de poder que se forman en la organización que a cumplir eficientemente las funciones o actividades que se les han asignado.

Además, los sistemas tradicionales no están orientados a fomentar la productividad, ya que no recompensan la conducta productiva que muestra un trabajador, ni económica, ni psicológicamente; debido a que en muchas ocasiones los sistemas de remuneración y/o de promociones, están basados en evaluaciones de desempeño compuestas por muchos elementos subjetivos que tienen que ser evaluados de forma unilateral por el superior directo del trabajador, afectando la objetividad y equidad con que deben ser evaluadas estas situaciones.

Las variaciones que se presentan en las remuneraciones de los trabajadores, por lo general se otorgan cada año y están basadas en la inflación esperada del país y la situación financiera de la empresa; la proporción de dichas variaciones dependen por lo general de la apreciación del superior inmediato a quien le resulta sumamente difícil tomar la decisión de en qué forma otorgará el aumento, ya que teme perder el aprecio del grupo que maneja, por lo que prefiere otorgar incrementos generales, lo que no resulta justo ni para el trabajador productivo ni para el improductivo; este tipo de incrementos tienden a dañar la moral de los trabajadores, pues el desempeño real rara vez es tomado en cuenta y cuando se hace resulta que está subordinado a un criterio subjetivo.

En la actualidad no es posible continuar soslayando la necesidad de actualizar y modernizar los sistemas remunerativos que utilizan las organizaciones, enfocándolos cada vez más al reconocimiento del desempeño individual y/o grupal; en el caso de puestos que tengan a su cargo personal, la

remuneración puede estar determinada por la productividad organizacional, la de su grupo o área de responsabilidad, entre otros.

Debido a estas consideraciones, se plantea la necesidad de renovar los sistemas remunerativos o instrumentar uno que tome en cuenta las diferencias individuales en el desempeño que presentan las diferentes personas aún dentro de un mismo puesto, ya que no es posible continuar alentando bajos desempeños ni protegiendo a un mal trabajador a costa de los intereses de la empresa.

### **3.1. ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN SISTEMA REMUNERATIVO BASADO EN PRODUCTIVIDAD.**

Dentro de un sistema de remuneraciones existen varios elementos comunes, que al ser combinados de acuerdo a las necesidades de cada organización en lo particular, pueden asegurar un mejor resultado al momento de su instrumentación, los elementos a los que nos referimos serán presentados a continuación:

*Participación:* dentro de este factor se encuentra la actitud, tanto de los trabajadores como de los jefes inmediatos, es fundamental para que se pueda desarrollar el sistema. La gente debe involucrarse y conocer el comportamiento de la producción, aparentemente es fácil lograrlo, pero es necesario el analizar si la cultura organizacional que tiene la organización lo permite o si es inminente un cambio; muchas veces ese no dejar a los trabajadores participar o negarles la información comienza desde el superior inmediato, lo cual ya no es posible seguir tolerando, sí de verdad se quiere tener éxito se vuelve necesaria la participación de todos, para lograr un esfuerzo conjunto enfocado hacia un mismo objetivo.

*Estándares de calidad:* éstos marcan el nivel aceptado para determinado producto (o servicio) una vez terminado, estos parámetros no deben ser objeto de negociación con los trabajadores, sino de concientización; se debe explicar claramente que éstos son los mínimos para que tanto los trabajadores como la empresa sean beneficiados y que cualquier alteración sería contraproducente. Obviamente un cambio a los estándares se puede debatir, pero no se puede aprobar sin conocer la opinión del usuario final.

Grupo al que se otorgará el incentivo: debe estar claramente especificado a que nivel de la estructura, área, departamento o puestos en particular beneficiará el incentivo, porque de lo contrario, se generará tensión en el clima laboral por una falta de comunicación.

Cifra base de medición: ésta sirve para determinar a partir de qué nivel se comenzarán a calcular los incentivos y debe ser determinada con anterioridad y dada a conocer a todos los participantes.

Fórmula de reparto: dentro de este elemento encontramos la forma en que habrá de calcularse el incremento a la productividad que le corresponde a los trabajadores y la parte que le corresponde a la empresa.

Frecuencia de pago: va orientada a especificar la periodicidad con que será repartido el incremento a la productividad que se logre. Cabe señalar que la efectividad motivacional de un sistema está relacionada con la frecuencia con que sea entregado el incentivo, muchas veces no se toma en cuenta este factor originando que el trabajador pierda gradualmente el interés y no mantenga una conducta regular de desempeño.

Muchas veces cuando la entrega del incentivo se programa a largo plazo se comienza a perder interés por parte de los trabajadores, como sucede con el reparto de utilidades, ya que no va orientado a cubrir las necesidades inmediatas de la persona.

Reserva: se refiere a la cantidad de dinero, que en algunos sistemas se separa del incremento de la productividad, sirve para reducir el riesgo de una baja en la misma durante el siguiente periodo.

Ajustes y topes: todo sistema debe contar con un mecanismo que permita realizar modificaciones o ajustes, por ejemplo: en el caso de que sea devuelta una mercancía por la cual ya se hubiera pagado el incentivo de productividad.

Los topes ayudan a que no se incrementen excesivamente los gastos de nómina y por lo general son fijados en base a un porcentaje sobre el sueldo o salario.

Diseño: cada organización tiene diferentes características que le impone su situación competitiva y el mercado en el que participa, por lo que es necesario ajustar el sistema a sus demandas y necesidades, en caso contrario fracasará la totalidad del proyecto.

### 3.2. SISTEMAS DE INCENTIVOS BASADOS EN PRODUCTIVIDAD.

Al implantar dentro de una organización un sistema de incentivos basado en la productividad de los empleados, es necesario como vimos en el punto anterior, además de identificar los elementos que lo componen, el adaptar el sistema de acuerdo a las características particulares de la Empresa en donde se va a instrumentar, ya que aún tratándose de empresas que se desarrollan dentro del mismo giro o con características similares, existen diferencias que pueden llevar al fracaso a todo un sistema de remuneración. Es por ello que cada Empresa tiene que desarrollar su propio sistema remunerativo, así cada organización desarrolla en base a su propia cultura organizacional y sistemas de administración, un programa propio, que se adecue a sus posibilidades y necesidades particulares diferenciándola de las otras.

Existen gran cantidad de sistemas para remunerar al trabajador, de entre los cuales sobresalen algunos por la facilidad con que pueden ser adaptados a las Empresas y son estos últimos en los que centraremos nuestra atención.

#### ***Plan Scanlon.***

Diseñado por Joseph Scanlon, durante la década de 1930, está orientado fundamentalmente a fomentar la participación de los empleados en la solución de los problemas, principalmente en el área de producción. La participación de los empleados se da mediante comités, que forman ellos mismos, en cada departamento, así los trabajadores tienen la oportunidad de expresar sus ideas, opiniones o fundamentar sus decisiones sobre cuestiones que pueden ser uso del equipo y maquinaria, tiempo requerido, energía requerida y/o calidad de trabajo.

De este modo la dirección manifiesta su deseo de contar con individuos maduros que la integren y participen con ella en el logro de objetivos, beneficiando a ambas partes al hacerlo. Los comités tienen la función además de analizar problemas y dar sugerencias para su solución, turnarlos a un comité de supervisión el cual vigilará el funcionamiento del plan.

Una característica fundamental del plan Scanlon es que todos los trabajadores del área participante se ven beneficiados con los incentivos económicos, de acuerdo a una fórmula, basada en los aumentos de productividad que muestren los trabajadores, según los costos laborales en que se incurra en relación al volumen de ventas. El aumento de productividad relaciona el costo de la nómina con el valor en el mercado de los productos que comercialice la Empresa. Para lograr una mejor comprensión de este plan, se muestra un ejemplo dividido en una secuencia lógica de pasos que muestre la forma en que se calcula este incentivo:

1. Se tienen que determinar las ventas netas del periodo que se va a evaluar, -originalmente Scanlon lo orientó a periodos mensuales- por lo que diremos que en el ejemplo las ventas mensuales son:

\$ 1,000.00

2. Se tiene que determinar el valor real del inventario final menos el inventario inicial, por lo que tomamos su precio de venta (cuando se trata de Empresas de servicio se omite este paso, ya que no existe inventario de productos), se tomará como ese valor:

\$ 220.00

3. Se suman las cantidades de los pasos 1 y 2 , para determinar el valor total de la producción para este ejemplo:

\$ 1,220.00

4. Obtener el porcentaje histórico o relación básica Scanlon, a través de dividir el costo histórico de la nómina entre las ventas netas históricas, es recomendable utilizar los datos de un año como mínimo para así reflejar la realidad de la empresa. Para el ejemplo usaremos el 58% como porcentaje histórico, con lo que:

el 58% de \$ 1,220.00 es \$ 707.60

5. Determinar el costo laboral real durante el periodo seleccionado, esto se obtiene sumando a las nóminas del periodo los gastos hechos por previsión social, prestaciones y otros beneficios, en este caso:

\$ 600.00

6. Realizar la diferencia entre el costo laboral contemplado del paso No. 4 y el costo real de la nómina durante el periodo, el resultado es la productividad obtenida realmente, para nuestro ejemplo sería:

\$ 107.60





La reserva se va ajustando en cada periodo y al final del año si es positivo el saldo, se reparte entre los empleados y si es negativo lo absorberá la Empresa. Cabe hacer mención que esta cuenta es conveniente que sea manejada de forma independiente, es decir, no resulta práctica si se mezcla con otras cuentas como podría ser la del reparto de Utilidades, ya que aunque también es anual el lapso que cubre, persigue otros fines.

En seguida se presenta una tabla a manera de resumen del ejemplo utilizado, para comprenderlo más fácilmente:

<b>PLAN SCANLON</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESULTADO</b>
1. Ventas del periodo	Precio venta. x unidad vendida en el periodo	1,000.00
2. Inventario acumulado del periodo	(inv. final - inv. inicial) x precio de venta	220.00
3. Valor de venta de la producción del periodo	paso 1 + paso 2	1,220.00
4. Porcentaje histórico del costo de la nómina.	En el ejemplo se tomará el 58% del valor de la venta	707.60
5. Costo real de la nómina durante el periodo	Nómina + Prestaciones + Costo de previsión social	600.00
6. Aumento a productividad	Paso 4 - paso 5	107.60
7. Parte de la Empresa	25% del paso 6	26.90
Parte de los Trabajadores	75% del paso 6	80.70
<b>Reparto Directo</b>	75% del paso 7 parte trab.	60.53
<b>Fondo de Reserva</b>	25% del paso 7 parte trab.	20.17
8. Porcentaje de productividad sobre salario	75% reparto directo / Paso 5	0.10088
9. Bono individual	(paso 8)(salario mensual c/u)	\$10.09

Cuando se utilice este plan, tenemos que recordar como ya se dijo, que está relacionado con el precio de venta del producto de la Empresa, por lo que

resulta más benéfico cuando es utilizado en organizaciones dentro de un mercado sano y no altamente competido, pues de otro modo una caída en las ventas acumularía la producción en el inventario, acarreado con esto problemas de liquidez a la Empresa y a los trabajadores generarles desconfianza en el sistema, debido a que a ellos no les importaría si se vende o no. Este motivo es fundamental para involucrar al departamento de ventas al sistema de incentivos, además recordemos que no sólo crece el salario de los trabajadores cuando se incrementa la productividad, sino que proporcionalmente descienden los costos de operación y acarrear mayor utilidad neta para la Empresa.

Las principales desventajas de este plan son:

1. No toma en cuenta los efectos de materiales, capital, materiales, energía y otros gastos.
2. Sólo toma en cuenta el costo de la mano de obra.

### ***Plan Rucker***

Esta plan fue desarrollado por Alan Rucker, reconocido economista, en 1932, y al igual que el plan Scanlon, requiere para su funcionamiento de la participación de comités integrados por empleados, para involucrar a los departamentos que se desee, originalmente Rucker sólo orientó su plan al departamento de producción, pero puede ser adaptado para otros departamentos si así se desea.

El plan consiste en un incremento directo a nóminas, mediante el uso de un incentivo económico que está relacionado a las utilidades históricas que han logrado los trabajadores, es decir, por cada punto porcentual que se logre de incremento en las utilidades de un determinado periodo, los trabajadores recibirán igualmente un bono adicional de un punto porcentual en sus nóminas.

Una diferencia fundamental entre este plan y el Scanlon es que no se considera ninguna participación de la productividad para la Empresa, al menos no en el sentido de que separe un valor monetario de la productividad que les corresponde a los trabajadores; la Empresa obtiene los beneficios en otros aspectos como son mejor utilización de su capacidad instalada, reducción de

costos, aumento de la calidad, etcétera, los que a su vez le reeditúan en un valor económico a la Empresa.

Otra diferencia es que Rucker relaciona el costo de la mano de obra con el valor agregado por la mano de obra durante algún proceso productivo y no al valor que guarde el producto en sí con relación al mercado; enseguida ilustraremos el plan Rucker con un ejemplo para poder comprender su metodología:

1. Para iniciar se tiene que calcular la utilidad bruta del periodo base, es decir, las ventas netas más la diferencia de los inventarios, para el ejemplo suponga ventas netas por valor de \$900.00 y como diferencia de los inventarios \$100.00:

$$(900 + 100) = 1,000.00$$

2. Determinar los costos en los que se incurren durante el periodo, por ejemplo el costo de la materia prima, de la energía empleada, equipo y cualquier otro servicio externo, en este caso:

$$\$ 600.00$$

3. Se tiene que calcular a cuanto asciende la base de el valor agregado y para hacerlo se resta la cantidad obtenida en el paso 1 menos la del paso 2.

$$\$ 400.00$$

4. Obtener la relación histórica entre el costo de la nómina y el valor histórico agregado. Esta relación es conocida con el nombre de *patrón ó parámetro Rucker* y es la base para poder determinar el aumento de la productividad que ha tenido la mano de obra. Para obtenerla se tiene que dividir el costo histórico de la nómina entre el valor agregado, en el ejemplo suponga que el costo histórico de la nómina es de \$370.00, es decir:

$$370.00 / 400.00 = 0.925$$

5. Establecer la utilidad bruta del periodo que se va a pagar (mes anterior) del mismo modo que en el paso No. 1, en este caso supondremos que se trata de:

$$(1,000 + 150) = 1,150.00$$

6. Obtener los costos que se tuvieron en este mismo lapso de igual modo que en el paso No. 2, para este caso:

$$\$650.00$$

7. Calcular el valor añadido del año en curso del mismo modo que lo hicimos en el paso No. 3, pero utilizando datos del periodo del que se va a pagar el incentivo:

\$500.00

8. Obtener el parámetro actual Rucker tomando como monto de la nómina actual el valor de \$420.00, para el ejemplo sería:

$$\frac{420.00}{500.00} = 0.84$$

9. Establecer el aumento que existe en la productividad, es decir, el monto del bono que se va a repartir y se obtiene mediante la diferencia entre el patrón Rucker base y el actual, multiplicándolo después por el valor añadido actual en el periodo:

$$[(0.925)-(0.84)] \times (\$500.00) = \$42.5$$

10. Al igual que en el plan Scanlon se tiene que establecer la forma de reparto para cada Empresa, lo que da la suficiente flexibilidad como para realizar modificaciones cuando sea pertinente y no perder el control, aquí utilizaremos los porcentajes ya usados en el otro sistema.

75% **Directo a Empleados** = \$ 31.88

25% Fondo de Reserva = \$ 10.62

11. Para calcular la razón de pago basta dividir el monto del bono que es entregable directamente a los trabajadores entre los costos actuales de la nómina (salarios + prestaciones + costos de previsión social):

$$\frac{\$ 31.88}{\$ 420.00} = 0.0759$$

12. Determinar el incremento individual de los sueldos de todos los trabajadores que participan en el sistema, esto se logra simplemente multiplicando el salario mensual individual por el porcentaje obtenido en el paso anterior, para el ejemplo suponga que el salario mensual de un trabajador es de \$100.00:

$$[(\$100.00) \times (0.0759)] = \$7.59$$

El fondo que se integra persigue los mismos fines que en plan Scanlon, ya que de este modo la Empresa obtiene una seguridad de que no le afectarán los imprevistos y los trabajadores tendrán una garantía de que no se afectarán sus ingresos normales o base.

A continuación se presenta un cuadro que resumirá los pasos anteriores:

<b>PLAN RUCKER</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESULTADO</b>
1. Valor de la utilidad bruta del periodo base	Ventas netas + incremento de inventarios	\$1,000.00
2. Costo de adquisiciones base.	Materia prima + Energía + Servicios Externos	600.00
3. Valor agregado en el periodo base.	Paso 1 - Paso 2	400.00
4. Relación entre costo de nómina y el valor agregado.	Costo de nómina del periodo base ÷ Valor agregado base	0.925
5. Determinar utilidad bruta del periodo actual.	mismo que Paso 1	1,150.00
6. Costo de adquisiciones actuales.	mismo que Paso 2	650.00
7. Valor agregado en el periodo actual.	Paso 5 - Paso 6	500.00
8. Parámetro Rucker actual.	Costo de nómina del periodo ÷ Valor agregado actual	0.84
9. Aumento de productividad ó bono a repartir.	(Paso 4 - Paso 8)(Paso 7)	42.5
10. Forma de reparto:		
Parte para la empresa	25% del Paso 9	\$10.62
<b>Parte para los trabajadores</b>	75% del Paso 9	\$31.88
11. Razón de remuneración por productividad sobre salario.	Parte de los trabajadores / Costo actual de nómina	0.0759
12. Cálculo del bono individual.	(Paso 11)(salario individual mensual)	\$ 7.59

Ventajas del plan Rucker:

1. Toma en cuenta los ahorros en materiales y suministros, no sólo en la mano de obra.

2. No requiere estándares de tiempo.
3. Puede cubrir costos directos e indirectos de la mano de obra.
4. Fácil de implantar y es conveniente en lugares con producción irregular, es decir, no mantienen sus niveles constantes durante varios periodos.

#### Desventajas del plan Rucker:

1. Se requiere que los trabajadores tengan confianza en las cifras que les presenta la administración.
2. No toma en cuenta las ganancias obtenidas mediante la mecanización o automatización de los procesos.

#### **Plan Improshare**

Este sistema fue desarrollado por Mitchell Fein, con el objeto de que el aumento de la productividad beneficiara tanto al personal operativo como al administrativo, compartiendo las ganancias que genere dicho aumento, pero sin determinar la fuente de las ganancias o el grado en cada una contribuye. Para que este plan tenga éxito es necesario que tanto los trabajadores como la organización se encuentren interesados en elevar la productividad.

Este plan requiere para su instrumentación en la Empresa tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Los beneficios en la productividad son compartidos por todos sus miembros.
2. La cifra base, para medir la productividad de un determinado periodo, es el promedio de horas hombre necesarias para producir una unidad de un "X" artículo, incluyendo el tiempo productivo y el improductivo.
3. La producción total de grupo se determina multiplicando el total de unidades producidas por el promedio anterior de horas hombre empleadas. Cuando se trata de diferentes productos, la producción total será el número de productos terminados multiplicada por su respectivo estándar.
4. Para determinar el estándar de horas hombre todos los miembros del grupo o del departamento deben ser tomados en cuenta.
5. Las mejoras obtenidas en la productividad se comparten al 50%.

6. La ganancia en la productividad se paga cada semana y se ajustan las pérdidas con la reserva.

7. Las horas hombre promedio que se han tomado como estándar para la cifra base de medición permanecerá sin cambios, aún cuando existan alteraciones en el proceso, excepto cuando sean debidas a cambios de tecnología, entonces sí se tendrá que obtener un nuevo promedio.

8. Se deberá establecer un tope sobre el reparto de la ganancia, para conservar el exceso en caso de algún contratiempo.

Una diferencia significativa entre este plan y los anteriores es que el Improshare basa sus cálculos de aumento de la productividad en el tiempo empleado para realizar determinada función; es decir, en la reducción de los tiempos muertos, ya que de este modo los trabajadores concentrarán verdaderamente sus esfuerzos en una tarea determinada y que a su vez sea una función que le corresponde a su puesto.

Las principales limitaciones que presenta este plan son:

a) Los costos totales registrados de horas hombre unitarios no pueden exceder los costos unitarios del periodo anterior, para que exista productividad los costos deben mantenerse o mejor aún bajar.

b) La administración sigue siendo responsable de las políticas, asignación de recursos y cualquier otra modificación ya sea en estándares de calidad o en métodos de trabajo.

c) Todos los demás acuerdos contenidos en el contrato colectivo permanecen sin modificación.

Para visualizar este sistema contamos con el siguiente ejemplo, que al igual que a los anteriores dividiremos en una serie de pasos con el objeto de facilitar el seguimiento de éste:

### **Periodo Base:**

1. Se tiene que especificar el tiempo promedio requerido para producir una unidad de un "X" artículo, el promedio debe abarcar tanto el tiempo productivo como el que no lo es y puede obtenerse al multiplicar el número de operarios del



área por las horas a la semana que trabajan y luego dividirlo entre el total de unidades producidas, para el ejemplo digamos que los trabajadores laboran 8 hrs. durante 5 días:

$$\frac{[(60 \text{ operarios})(40 \text{ hrs. semanales})]}{5600 \text{ unidades}} = \frac{2400 \text{ hrs.}}{5600 \text{ u}} = 0.429 \text{ hrs./u}$$

2. Determinar el factor base de productividad, aquí tenemos que incluir los empleados de otras áreas no involucradas con el departamento de producción y calcular también el tiempo a la semana que trabajan contribuyendo en el proceso, para este ejemplo supongamos que existen 28 empleados de otras áreas:

$$\frac{2400 \text{ hrs} + (28 \text{ empleados} \times 40 \text{ hrs})}{2400 \text{ hrs}} = \frac{3520}{2400} = 1.467$$

**Periodo Actual:**

3. Calcular el tiempo promedio requerido para producir una unidad de un "X" artículo, el promedio debe abarcar tanto el tiempo productivo como el que no lo es y puede obtenerse al multiplicar el número de operarios del área por las horas a la semana que trabajan y luego dividirlo entre el total de unidades producidas, para el ejemplo digamos que los trabajadores laboran 8 hrs. durante 5 días: Obtener el total de unidades producidas durante el periodo, para el ejemplo:

$$\frac{[(70 \text{ operarios})(40 \text{ hrs. semanales})]}{7100 \text{ unidades}} = \frac{2800 \text{ hrs.}}{7100 \text{ u}} = 0.394 \text{ hrs./u}$$

4. Establecer el factor actual de productividad, aquí tenemos que incluir los empleados de otras áreas no involucradas con el departamento de producción y calcular también el tiempo a la semana que trabajan contribuyendo en el proceso, para este ejemplo supongamos que existen 28 empleados de otras áreas, ejemplo:

$$\frac{2800 \text{ hrs} + (28 \text{ empleados} \times 40 \text{ hrs})}{2800 \text{ hrs}} = \frac{3920}{2800} = 1.4$$

5. Se tiene que calcular el nivel de productividad en relación al factor base, esto se logra multiplicando las unidades actuales de producción por el factor que se tiene como base de productividad, para el ejemplo:

$$7\ 100 \text{ unidades } ( 1.467) = 10,415.70$$

6. De igual forma que el paso anterior se determina el nivel de productividad, pero ahora en relación con el factor actual, para esto se multiplica el número de unidades actuales de producción por el factor actual:

$$7100 \text{ unidades } ( 1.4) = 9,940$$

7. Una vez que ya se tienen los niveles de productividad, se tienen que comparar y así poder establecer la mejora en la productividad que se ha tenido en horas ahorradas, para esto simplemente se resta del paso 5 el paso 6, para el ejemplo:

$$10,415.70 - 9,940 = 475.70$$

8. Fijar la participación que tiene cada empleado en las horas ahorradas, para así obtener un porcentaje que representará el aumento directo que tiene cada trabajador, para esto basta con multiplicar por 0.5 las horas ahorradas y dividir el resultado entre el total de horas reales utilizadas durante la semana, para el ejemplo:

$$(0.5) \times (475.70 \text{ hrs.}) / 2800 \text{ hrs} = \frac{237.85}{2800} = 8.49$$

9. Determinar el bono que le corresponde a cada trabajador que participa en el sistema, esto se logra simplemente multiplicando el salario mensual individual por el porcentaje obtenido en el paso anterior, para el ejemplo suponga que el salario mensual de un trabajador es de \$100.00:

$$(\$100.00)(8.49\%) = \$ 8.49$$

En seguida presentamos el siguiente cuadro a modo de resumen:

<b>PLAN IMPROSHARE</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>RESULTADO</b>
1. Promedio de Hrs. por unidad producida.	No. de trabajadores × Hrs. semanales / unidades producidas	0.429 Hrs. / Unidad
2. Factor base de productividad.	Hrs. productivas + Hrs. no productivas / Hrs. de producción	1.467
3. Periodo actual de Hrs. de producción.	No. de trabajadores × Hrs. semanales / unidades producidas	0.394 Hrs. / Unidad
4. Factor actual de productividad.	Hrs. productivas + Hrs. no productivas / Hrs. de producción	1.4
5. Nivel base de productividad.	Factor base × Unidades producidas actualmente	10,415 Hrs.
6. Nivel actual de productividad.	Factor actual × Unidades producidas actualmente	9,940 Hrs.
7. Horas ganadas.	Paso 5 - Paso 6	475.7 Hrs.
8. Participación individual en la ganancia.	(0.5)(Hrs. ahorradas) / (Hrs. reales usadas)	0.0849
9. Bono individual de productividad.	(salario o sueldo) × Paso No. 8	\$ 8.49

Después de haber tenido la oportunidad de profundizar respecto de los tres sistemas de incentivos anteriores, presentamos en la Tabla 2.1 un resumen comparativo de las características más sobresalientes que conforman cada uno de éstos, para así establecer una base sólida de decisión respecto a qué sistema puede ser instrumentado o no en una empresa determinada.

Tabla 2.1 Comparación de los sistemas de remuneración por Productividad <sup>20</sup>

	SCANLON	RUCKER	IMPROSHARE
<b>OBJETIVO</b>	Disminuir costos laborales, mejorar la calidad.	Disminuir costos laborales, disminuir costos materiales.	Reducción de las horas de trabajo.
<b>INICIACIÓN</b>	Por voto de los empleados.	Por la gerencia general o por voto de los empleados.	Por la gerencia general.
<b>GIRO DE LA EMPRESA</b>	Generalmente, empresas de manufactura.	Generalmente, empresas de manufactura	Generalmente, empresas de manufactura.
<b>COBERTURA</b>	Áreas de producción.	Toda la empresa o grupos determinados.	Generalmente, toda la empresa.
<b>ELEGIBILIDAD</b>	Trabajadores de las áreas de producción.	Todo el personal excepto la alta gerencia.	Todo el personal excepto la alta gerencia.
<b>PARÁMETRO PARA DETERMINAR EL INCENTIVO.</b>	Reducciones en los costos históricos, como porcentaje del ingreso por ventas, ajustado a inventarios.	Reducciones en los costos históricos, como porcentaje del ingreso por ventas, ajustado a inventarios, materiales y equipos.	Reducciones en horas laboradas por unidad de producción.
<b>PERIODICIDAD DEL INCENTIVO</b>	Bonos mensuales, expresados como porcentaje del salario, con una reserva para un bono a final del año.	Bonos mensuales, expresados como porcentaje de los salarios, con reservas para un bono a final del año.	Generalmente semanal o quincenal, coincidiendo con los periodos de pago.
<b>PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL PROCESO.</b>	Extensivo, mediante un sistema formal de sugerencias. Incluye un comité de producción departamental, que se reúne semanalmente, y un comité mensual de verificación de sugerencias.	Extensivo, mediante un sistema de sugerencias y comités mixtos para mejorar las comunicaciones sobre sugerencias y/o problemas.	Limitado básicamente a los empleados que contribuyen a la reducción del número de horas necesario para producir determinado producto.

<sup>20</sup> Se reproduce la tabla que presenta Werther-Davis en "Admón. de Personal y Recursos Humanos", Tercera edición, pag. 247.

A continuación presentaremos otro esquema de remuneración conocido como *bono de productividad*, el cual ha tenido mucho apoyo de parte del sector gubernamental para que sea aceptado dentro del ámbito laboral en México, este sistema al igual que los anteriores resulta nuevo para la mayoría de las empresas, ya que han preferido mantener criterios que en la actualidad resultan obsoletos para remunerar a los trabajadores y más si se persigue el objetivo de alcanzar la competitividad a través de un mejor aprovechamiento de los recursos de que se dispone, logrando de este modo entrar en los terrenos de la productividad.

Cabe hacer mención que para la instrumentación exitosa de cualquiera de estos sistemas, es necesario que la(s) organización(es) tomen conciencia de que requieren además de sentar las bases y criterios sobre los cuales van a manejar el proyecto, mantener y relacionar diferentes controles en otras áreas como son: almacenes, niveles de ventas, pago a proveedores, etcétera, con el fin de que el esquema de remuneraciones no se convierta en una carga más que en una ayuda; tal vez por esta razón existe la creencia en el ámbito empresarial de que instrumentar o modificar su sistema de pagos basados en la productividad es un gran costo, sin embargo los beneficios que acarrea son considerablemente mayores, pues de este modo se logra un verdadero control de los recursos y la capacidad que se tiene para consumirlos, en base al giro en que se desarrolle la empresa.

### ***Bono por Productividad***

Este sistema de remuneración orientado a beneficiar al trabajador de los incrementos en la productividad, gozará de un análisis con mayor profundidad en sus aspectos fundamentales, debido a que en la actualidad es el que mayor difusión y aceptación ha tenido dentro del medio empresarial. Debido a que dentro de nuestro país no existía una cultura enfocada a la productividad, la mayor parte de la legislación se ha ido creando conforme se dan pasos más firmes dentro de este campo, por ello es que no se cuenta con una reglamentación específica y definida sobre la forma en que se deben implantar este tipo de sistemas basados en productividad, si bien es cierto que la autoridad ha tenido mucho cuidado en que no sean violados los derechos de los trabajadores o que las normas implantadas no restrinjan los derechos de éstos, no

existe aún un modelo definido en su totalidad por lo que el sector empresarial tiene que ir realizando los ajustes a sus sistemas conforme se va reglamentando al respecto.

Por el momento es la Comisión de Capacitación y Adiestramiento sobre la que se ha ido delegando la responsabilidad de vigilar y evaluar la productividad, debido principalmente a que se encuentra directamente relacionada con ésta; aunque lo ideal sería contar con una comisión específica de productividad dentro de una empresa, ya que, aunque algunas funciones son muy similares, otras difieren enormemente, por ahora basta con registrar a la comisión de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.), evitando así cualquier responsabilidad de orden laboral que pudiera surgir al realizar sus funciones.

El organismo autorizado para legislar respecto de las comisiones de productividad y calidad -forma en como son denominados los organismos internos de cada organización responsables de la productividad- es la S.T.P.S., a través de la Dirección General de Productividad y Capacitación.

La autoridad laboral ha hecho algunas sugerencias para la formación de las comisiones mixtas de productividad y calidad en las empresas, con el objeto de que se cumpla el fin que les dio origen, que es el de representar tanto los intereses de la empresa como el sentir de los trabajadores; para empezar sugiere que sea integrada por un número igual de representantes por ambos sectores, que tengan las mismas características que las demás comisiones respecto a sus bases fundamentales, como son: que no conllevan una remuneración adicional para los trabajadores que la formen, realizar el trabajo de las comisiones dentro del horario de trabajo, contar con un plan de acción previamente aprobado por las partes, etcétera; respecto a la integración de esta comisión en particular se ha sugerido que:

Por la representación patronal cuenta con:

- El Gerente de Recursos Humanos
- El Gerente de Finanzas y Administración
- El Contador
- El Gerente o Jefe del Departamento de Producción

Por la representación obrera:

- El representante legal del sindicato (Secretario General).
- Un miembro del Comité Ejecutivo del sindicato.
- Dos asesores miembros del sindicato nombrados por la directiva del sindicato.

Existen muchos puntos respecto del establecimiento de los bonos por productividad dentro de las empresas, que son tan particulares en cada caso, que cada una de las organizaciones tiene que realizar un análisis individual de las circunstancias que la rodea antes de implantar definitivamente un sistema, como pueden ser los porcentajes que se otorgarán para repartir el bono, la frecuencia con que se dará, la cifra piso, la forma de evaluar y/o medir el avance en la productividad, etcétera, cuidando que al llegar a un acuerdo para la fijación del bono, o bien, en los puntos de atribuciones u obligaciones de la comisión mixta, se puedan corregir errores u omisiones siendo revisables cualquiera de éstos y en su caso reversibles, esto debido a que podrá afectar seriamente el área financiera de una empresa, lo que haría que el bono fuera en contra de las razones que le dieron origen.

A continuación, ejemplificaremos el cálculo de un bono de productividad tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Se tiene que especificar el grupo(s) que recibirá(n) el bono, es decir, definir los segmentos de la organización que se verán beneficiados. Para este ejemplo serán solamente los sindicalizados del **área de producción**.

2. El bono debe ser considerado como un estímulo al ingreso que perciban los trabajadores beneficiados y por ello, la periodicidad en el pago no debe ser tal que pierda fuerza motivacional; por ello, para este caso se otorgará de forma **mensual**.

3. Tomando en cuenta que el bono tiene como finalidad el compensar el esfuerzo de un trabajador para hacer mejor las cosas y que la empresa se vea beneficiada al mismo tiempo, es conveniente entonces, relacionar el bono con ciertas conductas positivas que debe observar el trabajador si quiere obtenerlo, como puede ser no solamente un determinado número de artículos "x", sino

además que cumpla con una calidad previamente determinada y estandarizada, para poder ser tomado en cuenta el esfuerzo que realice el empleado; en este caso se tiene que tener sólo **1 rechazo** por jornada máximo.

4. Resulta importante hacer mención de que el bono puede resultar una magnífica herramienta para combatir uno de los problemas más significativos y costosos que tienen las empresas, como es el de las inasistencias y retardos, por tanto se puede usar de condicionante para tener derecho al bono, un determinado número de inasistencias o retardos, sólo las incapacidades por accidente o enfermedad de trabajo certificadas por el I.M.S.S.<sup>21</sup> no serán contabilizadas como tales; en el ejemplo la tolerancia será de **0 inasistencias ó 3 retardos** durante el periodo (se entiende por retardo la llegada dentro del límite o tolerancia permitida por la empresa a los trabajadores), aunque puede ser manejado de forma particular a través de la negociación con el sindicato, llegando a establecer el mínimo o máximo permitido de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa.

5. Para otorgar el bono de productividad o qué porcentaje de éste habrá de repartirse en el periodo, se tiene que contar de antemano con una cifra base o piso, a partir de la cual se hará la comparación entre periodos para medir si efectivamente existe o no un avance en la productividad. La cifra base es un dato variable, ya que cambia de empresa en empresa y puede ser simplemente el promedio de la producción o una medida aritmética, para obtenerla se suman las producciones totales de los últimos 3 ó 5 periodos y se divide entre el número de periodos utilizados como referencia.

6. Para el ejemplo utilizaremos el promedio del último año de unidades producidas; pueden ser unidades terminadas o piezas, dependiendo de los segmentos que abarque la distribución del bono, ya sea por departamento, grupal o individual, en este caso tendremos el siguiente cuadro como base de datos:

---

<sup>21</sup> I.M.S.S. es el Instituto Mexicano del Seguro Social, que es el organismo a través del cual el estado brinda a la población trabajadora el servicio de seguridad social y prestaciones sociales que requieran, siempre que ésta no labore dentro de empresas gubernamentales.



<i>PRODUCTO</i>	<i>PRODUCCIÓN PROMEDIO ANUAL</i>	<i>PROMEDIO MENSUAL (BASE)</i>	<i>META</i>	<i>INCREMENTO</i>
<i>A</i>	113,000	9,417	13,000	3,583
<i>B</i>	205,006	17,084	20,000	2,916
<i>C</i>	97,312	8,109	14,000	5,891
<i>D</i>	15,000	1,250	2,000	750

7. Un punto que resulta muy importante recalcar es que mientras un trabajador solamente cumpla con lograr la cifra base no le será entregado ningún porcentaje o cantidad extra de sueldo, ya que no existiría productividad alguna; resulta importante señalar que esta cantidad extra, que recibe el trabajador por su esfuerzo, sea en un porcentaje fijo, variable dependiendo del grado de logro o bien una cantidad fija, requiere de una determinación precisa, mediante estudios de tiempos y movimientos y/o una implantación de un sistema de costos, lo que permitirá establecer con una verdadera justicia: a) los parámetros mínimos de producción sin perjuicio de los trabajadores tomando en cuenta además, la situación de la empresa, o b) la cantidad que por unidad producida corresponde a los trabajadores, sin alterar el costo del proceso productivo.

8. Cabe señalar que aún cuando el departamento de ventas se encuentra sumamente ligado a la obtención de recursos económicos para la empresa, es conveniente mantener este departamento fuera del sistema de bono por productividad de manufactura, ya que tradicionalmente se tienen una serie de elementos integrantes de la retribución para los trabajadores que la hacen lo suficientemente atractiva, como lo son las comisiones, premios sobre niveles de ventas, etcétera, además de que existe la posibilidad de crear su propio esquema remunerativo de productividad.

9. Como se mencionó anteriormente existen varias formas de establecer la forma de reparto, en este ejemplo utilizaremos la forma más práctica y justa tanto para la empresa como para el trabajador, como es la proporcional directa sobre el incremento mensual, tomando como **monto del bono** la cantidad de \$ 1,000.00, para un área del departamento de producción con 7 trabajadores que fabrican artículos **A**.


En el mes se tuvo un incremento a 2,100 u  
 Proporción alcanzada en relación a la meta fijada 58.61%  
 Calcular el monto del bono (58.61%)(\\$ 1,000.00) = \$ 586.10  
 Determinar el monto individual 586.10 / 7 = 83.73

10. En el punto número 4 se menciona la condicionante para la entrega del bono, por lo que se tiene que comprobar que sea cumplida por los trabajadores participantes, en caso de que algún trabajador no cumpla con los requisitos, la parte correspondiente del bono es dividida entre el número de trabajadores que sí la cumplieron, fomentando así que sea respetada una norma implícita en el contrato de trabajo que muchas veces es pasada por alto.

11. En seguida se presenta un cuadro resumen con los elementos más relevantes del bono de productividad, lo que permitirá tener una visión en conjunto de todos los puntos anteriores, facilitando de este modo su comprensión:

<b>BONO DE PRODUCTIVIDAD</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESULTADO</b>
Trabajadores involucrados	Determinar el área a la que se entregará el incentivo.	7 Trabajadores
Nivel de calidad	Fijar una cantidad máxima de productos defectuosos en la jornada.	1 rechazo máximo
La periodicidad de entrega del bono	Establecer ésta en base a las necesidades y posibilidades internas.	Mensual
Condicionante	Negociar los niveles de asistencia aceptados con el sindicato.	0 Faltas ó hasta 3 Retardos
Cálculo de la cifra base	Obtener la producción histórica anual y dividirla entre el total de periodos.	9,417 u

Establecer la meta de producción en base a las posibilidades de la empresa.	Incrementar al promedio histórico una cantidad representativa.	13,000 u
Base de cálculo para el bono	Diferencia de los pasos anteriores	3,583 u
Monto del bono	En base a el número de piezas o costo que represente el ahorro.	\$ 1,000.00
Obtener el incremento real	Sumar el total de producción durante el período por área del departamento en este caso.	2,100 u
Proporción de incremento en la productividad logrado.	Dividir las unidades producidas durante el periodo entre las unidades base. <b>(2,100u) / (3,583u)</b>	58.61%
Monto individual por trabajador	(monto total) / (número de trabajadores) <b>\$ 586.10 / 7</b> trabajadores	\$ 83.73



**CAPÍTULO 4:**  
SONDEO  
REALIZADO  
EN EL MERCADO  
LABORAL.

## **SONDEO REALIZADO EN EL MERCADO LABORAL.**

Dentro de este capítulo se tendrá la oportunidad de conocer la opinión del sector privado respecto de los sistemas de remuneración utilizados actualmente, además de analizar los resultados que se han obtenido durante la realización del trabajo de campo al visitar diversas organizaciones dedicadas al giro industrial, de la transformación o de servicios ubicadas todas ellas dentro del área metropolitana de la Ciudad de Guadalajara, Jal., esto tiene la finalidad de obtener la información requerida para poder dar una base sólida a esta tesis y no de realizar una amplia investigación en el mercado de las compensaciones, debido sobre todo a lo confidencial que resulta el manejo de este tipo de información.

El objetivo general que se persigue es el de analizar los sistemas de remuneración de las instituciones empresariales, principalmente los que estén basados en productividad de los empleados, los contratiempos y los resultados que han logrado a través de dichos sistemas, para de este modo tener un enfoque real de la situación por la que atraviesan las empresas en el renglón de las compensaciones, ya que es éste uno de los factores que llega a tener bastante influencia en el desempeño de las personas que integran la empresa y por ende afectan el desarrollo de la misma; por otro lado, vuelve a poner de manifiesto su importancia cuando se quiere retener o atraer al personal que se considera más capacitado para realizar determinadas funciones, por ello resulta vital conocer cómo el sector privado en esta región está enfrentando los cambios y la competencia por la que atraviesa.

La forma en que fue recopilada la información que aportaron las empresas estuvo basada principalmente en la técnica conocida como cuestionario, respaldada por una entrevista, aplicadas ambas, durante la misma sesión al gerente del área correspondiente, dependiendo esto del tipo de estructura interna con que contara la empresa; la misma razón originó que la estructura del cuestionario fuera directa, con el fin de agilizar el proceso, pues debido al nivel de los puestos entrevistados se hizo necesario tomar el factor tiempo como una prioridad, esto no quiere decir que se sacrificó la calidad de la información, por el

contrario, se trató de enriquecer y profundizar al máximo las respuestas durante la entrevista simultánea a la aplicación del cuestionario; cabe señalar que la participación y disposición obtenidas por parte del sector privado facilitó el cumplimiento del objetivo general antes mencionado, lo que pone de manifiesto el gran interés que muestran las empresas en esta área de la Administración de Recursos Humanos.

Los cuestionarios fueron aplicados tomando como universo a las empresas inscritas en A.R.I.O.A.C.<sup>22</sup>, partiendo de aquí, fue seleccionada la muestra de entre las empresas que cuentan con más de cincuenta y hasta cuatrocientos cincuenta trabajadores, dando un total de 150, de las cuales se visitaron 15 empresas, siendo un 10% aceptado como representativo, obteniendo de entre los participantes la siguiente clasificación de empresas:



Las empresas participantes aportaron su información con la restricción de que ésta, se manejara debido a su naturaleza de forma confidencial, a continuación se dan a conocer los resultados obtenidos por cada pregunta en forma de un porcentaje representativo de la muestra. De esta forma se presentan cada una de las preguntas, acompañadas de un elemento gráfico que representa el resultado que se obtuvo durante la investigación y un comentario al respecto, con el objeto de mostrar de forma integral el sentir de la iniciativa privada sobre el tema:

1. ¿Ha instrumentado su empresa algún nuevo esquema de remuneración basado en productividad ?

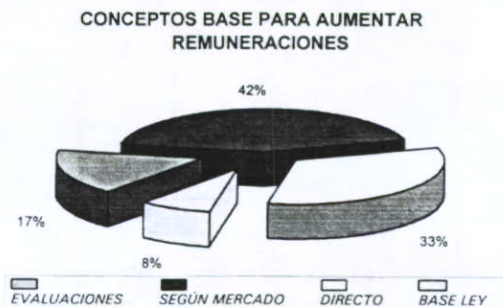
HA INSTRUMENTADO	PORCENTAJE
Sí	58.8%
No	41.2%
TOTAL	100%

<sup>22</sup> Asociación de Relacionistas Industriales de Occidente, Asociación Civil.

Un poco más de la mitad de las empresas sí ha instrumentado un sistema de remuneración que tome en cuenta la productividad de los empleados, lo cual indica que la tendencia presente dentro del mercado de las compensaciones se inclina hacia reconocer los esfuerzos que hacen los trabajadores por desempeñar sus labores, otorgando la empresa una remuneración de acuerdo con la calidad y la cantidad de su trabajo; ésto ha surgido porque el esquema de competencia internacional al que se están enfrentando las empresas mexicanas es muy exigente, por lo que es necesario optimizar todos los recursos de que se dispone beneficiándose con esto al mismo tiempo las empresas y los trabajadores.

Esta tendencia también muestra una concientización respecto de la necesidad cada día mayor, de hacer participe al trabajador de los resultados que obtiene la empresa y hacerle ver que la forma en que se desempeña le afecta, además muchas de las empresas que no han orientado sus esfuerzos hacia el terreno administrativo de las compensaciones para instrumentar este tipo de sistemas de pago, es porque no tienen suficiente información o bien debido a un sindicato reacio a los cambios como veremos en los resultados posteriores, lo que es necesario poner de manifiesto aquí es que la conciencia de cambio respecto de sistemas subjetivos de pagos se encuentra presente en todas las empresas visitadas.

2. Para aumentar los salarios, la empresa que **no** usa el esquema de remuneración en base a productividad hace uso de:

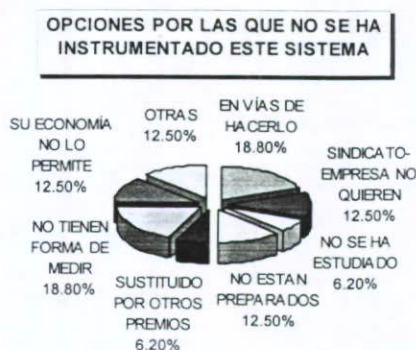


El mayor porcentaje de las empresas ( el 42%) rige sus tabuladores de acuerdo con las condiciones en que se valúan los puestos en el mercado de las

compensaciones, situación que no porque el promedio de las empresa lo acepte deja de ser perjudicial para otra, ya que en cada una varía la situación económica-financiera, lo que hace que muchas veces se vean restringidos y exigidos a pagar un sueldo por su nivel y no tanto por las funciones o lo especializado de los conocimientos que se requieren; el segundo gran sector en cuanto a porcentaje se refiere ( 33%), prefiere otorgar los aumentos a sus tabuladores en base a un porcentaje anual previamente establecido, sin tomar en cuenta otro factor que no sea la situación en que se encuentra la empresa en el momento en que se toma la decisión, por lo general este acuerdo de incremento es aceptado por el sindicato de antemano.

Por otro lado, aún cuando la fuerza sindical todavía está presente al establecer los salarios de sus agremiados, algunas empresas (el 17%) han logrado implantar técnicas de medición con las cuales tengan una forma de evaluar a su personal y así otorgar sus aumentos salariales; el porcentaje más pequeño de la muestra (el 8%) sigue manteniendo viejos esquemas remunerativos basados en lo que determinan las autoridades laborales o bien los aumentos que determina el Poder Ejecutivo Federal respecto al nivel de los salarios considerados como mínimos.

3. ¿Por qué *no* ha instrumentado algún sistema de remuneración basado en productividad?



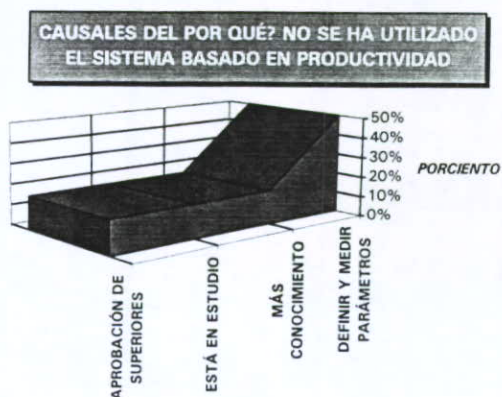
El mayor porcentaje de las empresas que no han desarrollado algún sistema remunerativo basado en productividad ( el 18.8%), se encuentra en



estudio del esquema, analizando la posible conveniencia para su situación particular o bien se encuentra en algún proceso de su instrumentación, de igual modo existen empresas que no lo han hecho por no contar con los parámetros bien definidos ya sea cuantitativa o cualitativamente, lo que ocasiona problemas al querer medir los avances de productividad que se logren. Otro sector representativo de la muestra (12.5%), no lo han hecho principalmente por factores directamente relacionados con la situación en la que se encuentran, como pueden ser su situación económica, el que no cuentan con el personal que tenga los conocimientos suficientes que respalden un proyecto de este tipo, o bien debido a la renuencia existente por parte del sindicato y la misma empresa para utilizarlo, lo que hace que se generen convenios con el fin de no usar este tipo de sistemas.

Un menor porcentaje de la muestra (6.2%), muestran renuencia a instrumentar un sistema de remuneración diferente al que tienen debido a que no cuentan con la información o el apoyo que los respalde en su decisión, porque no se ha estudiado aún el esquema, cosa que frena el avance del proyecto cuando existe o bien no la hacen debido a que sustituyen este incentivo con otro tipo de premios o prestaciones lo que hace que no se llegue a considerar como factible.

#### 4. ¿Qué requieren para instrumentar algún sistema?



Dentro del grupo de empresas seleccionadas como muestra que serviría para levantar la información, existieron algunas que no contaban con un sistema

de remuneración basado en productividad por lo que los porcentajes aquí expresados representan sólo a este grupo de empresas.

Resultado del desconocimiento de los requisitos necesarios para implantar un sistema de este tipo, la mayoría de las empresas (*el 50%*), no cuentan con las bases indispensables para instrumentar este tipo de sistemas, como son los parámetros de los cuales se va a partir para medir la productividad, o que servirán de base para determinar los aumentos de la misma, estos parámetros varían de una empresa a otra debido a sus características propias, lo que dificulta considerablemente esta fase del proceso; las demás empresas tienen diferentes razones por las cuales no han instrumentado este esquema de remuneración, pero con un mismo porcentaje representativo (**16.7%**), las razones que expresaron fueron que: no tienen la información que se requiere en cuanto a la forma, los beneficios, como medir los avances, etcétera; que la gerencia se muestra renuente a aceptar un compromiso de este tipo sin tener un respaldo que lo justifique, esto porque la mayoría de los sindicatos siguen con una postura poco flexible y una empresa en la actualidad no puede instrumentar un sistema como éste sin la seguridad de que se podrá modificar en caso necesario; por su parte el otro grupo de empresas (**16.7%**), mencionó que ya se encontraba en estudio para su implantación este tipo de esquemas.

5. En promedio ¿Cuánto aumentaría la *eficiencia de la empresa* con el nuevo esquema?

Todas las empresas de la muestra, contarán o no con un sistema de remuneración basado en productividad, coincidieron en que se aumentaría la eficiencia con la que se trabaja entre un **25%** y un **30%** si se implanta o continúan trabajando con él, cosa que beneficia a las empresas en gran medida debido a la situación por la que atraviesan, pues de este modo se podrían reducir gastos de re-procesos, aumentar el nivel de la seguridad con la que se trabaja, reduciendo sus índices de siniestralidad, o bien alcanzar y mantener un nivel de producción que no altere sus costos, sino por el contrario se reduzca el costo de producción y aumente la utilidad neta, generando así mayor riqueza tanto para la empresa específica de que se trate como para los trabajadores a su servicio,

ayudando de este modo a cumplir con el objetivo social que debe ejercer una empresa en la comunidad en que se desenvuelve.

Al responder de este modo las empresas, podemos darnos cuenta de que existe una verdadera preocupación de ellas para optimizar los recursos con los que cuentan, de tal forma que consideran aceptable el elevar los salarios de sus trabajadores en bien de conseguir un beneficio mayor, que a la vez sea justo y beneficie a ambas partes, esto es bueno porque hasta ahora no existe regulación específica que impongan las autoridades laborales respecto al sistema de retribución basado en productividad o algún sistema semejante, lo que indica que las empresas que no lo tienen no tardarán en buscar algún tipo de orientación con el fin de instituirlo dentro de su sistema de administración y las que ya cuentan con él seguirán perfeccionándolo y ajustándolo a su organización.

6. ¿Cuál es la base sobre la que *está otorgando el incentivo* por productividad?

<b>ENTREGA EN BASE A:</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Incrementos en producción	27.3%
Puntualidad y Asistencia	27.3%
Objetivos alcanzados y resultados	18.2%
Actitudes del personal y menos quejas	9.1%
Aumentos de ventas	9.1%
Avances en materia de calidad	4.5%
Tabuladores de trabajo y estándares	4.5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Un gran porcentaje de las empresas muestra (27%), lo han hecho mediante la medición de los niveles de producción históricos durante un determinado periodo y después han ido aumentando poco a poco esta base, del mismo modo otra opción que se ha mostrado igualmente significativa, es la de aunar la asistencia y puntualidad como una condicionante para la entrega directa de este beneficio, haciendo que los trabajadores no sólo cumplan con un nivel de calidad y producción, sino también con una obligación moral que se supone debe estar implícita desde el momento en que una persona es contratada, pero que debido a la cultura laboral que existe no se cumple; el siguiente porcentaje representativo (18.2%), lo otorgan mediante la obtención que tengan los empleados de los objetivos o metas establecidas de antemano para un periodo

determinado, con lo que se asegura que se vayan cumpliendo las metas esperadas con un mayor grado de seguridad; otro grupo de empresas (9.1%), se han centrado en lo que se ha dado en denominar servicio al cliente, ya sea este interno o externo, con lo que también se va generando un cambio de actitud del personal de un modo más firme de lo que se lograría con la simple motivación para este propósito, ya que de este modo la persona recibe un reconocimiento económico que depende de ella misma, o bien lo entregan respecto del aumento que se tenga en el nivel de ventas respecto del periodo pasado, cosa que en determinado momento puede llegar a ser contraproducente, porque si se deja de vender o el nivel baja debido a condiciones de mercado ajenas al trabajador, la empresa de todos modos está obligada a pagar, aún y cuando los inventarios se mantengan sin movimiento de salida, por lo que es recomendable si se maneja de este modo la entrega del incentivo se tenga cuidado al celebrar el convenio con el sindicato, de tal modo que sea re-negociable la entrega o existan cláusulas que operen en estas circunstancias.

La menor proporción de las empresas (4.5%), prefiere otorgar el incentivo en base a los avances que tengan en materia de calidad, de tal modo que se obtengan beneficios al reducir el tiempo de producción en relación al número de unidades producidas; otro factor con el mismo valor porcentual es la entrega del incentivo en base al cumplimiento de niveles mínimos de desempeño que muestren o la cantidad de trabajo que realicen los trabajadores dentro del periodo que se toma para repartir el beneficio.

7. ¿Aumenta el nivel de eficiencia y productividad *de los trabajadores* el esquema de incentivos por productividad?

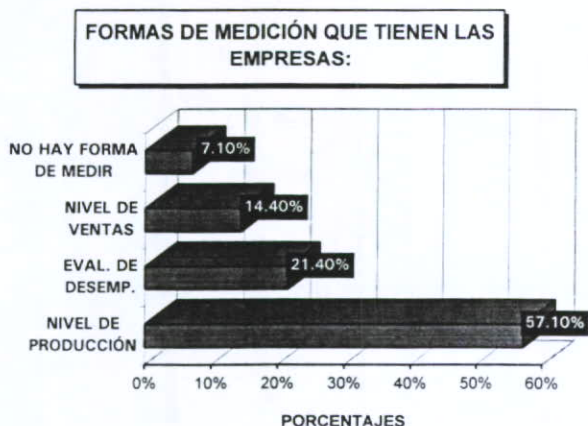
<b>AUMENTA EFICIENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	100%
No	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Todas las empresas que se han tomado como muestra y que tienen un sistema de remuneración basado en productividad, coinciden en que el rendimiento, la disposición y el nivel de producción de sus trabajadores aumenta definitivamente, ya que se crea una mayor conciencia de trabajo, ayudando a que

la cultura laboral interna se vea modificada, con lo que los trabajadores ponen más cuidado en sus actividades y disminuyen los tiempos muertos que sólo los perjudican con sistemas de remuneración de este tipo, del mismo modo las personas se ven más motivadas y dispuestas a trabajar pues al saber que de ellos mismos depende el salario que les corresponde se muestran más conscientes al realizar sus funciones.

El aumento que se tiene en la eficiencia de los trabajadores puede estar dirigida a cumplir con ciertos lineamientos específicos que beneficien a la empresa, lo que origina la oportunidad para cambiar una cultura laboral viciada o con ciertas fallas de tal forma que se corrijan las anomalías; estas pueden estar presentes no sólo en la forma de realizar las actividades, sino también en los requisitos administrativos que tiene que seguir el proceso de trabajo dentro de una empresa, por lo que las mejoras por mínimas que sean pueden llegar a generar un efecto multiplicador que a la larga traerán consigo beneficios enormes.

8. Para medir la productividad, las empresas que *usan* el esquema de incentivos basados en productividad utilizan:



Una gran mayoría de las empresas ( 57.10%), se basa para medir los avances de productividad, en los niveles de producción que tienen, pues les resulta más fácil de medir algo cuantitativo que un parámetro subjetivo, como puede ser la cooperación o disposición que muestre el empleado para trabajar,

etcétera, debido sobre todo al hecho de que este modo es el indicador el que muestra una relación más clara entre la optimización de los recursos con los que se cuenta; otra opción que mostró gran aceptación (**21.40%**), son las evaluaciones al personal que labora en las empresas, haciéndolo no sólo de supervisor o jefe a subordinado, sino con los mismos compañeros de trabajo al formar grupos de trabajo semejantes en la forma de operación a los círculos de calidad o de mejora continua, por lo que se disminuye el subjetivismo que puede proporcionar la apreciación de una sola persona; muy pocas (**14.40%**), lo están haciendo encadenando los resultados a las ventas que tienen en un periodo determinado, por la complicación que se genera al tener que llevar un control mucho más riguroso de los inventarios con los que se cuenta sí verdaderamente se quiere tener éxito, cosa que en muchas ocasiones implica el tener que modificar sus sistemas de inventario elevando el costo de implantación de un esquema remunerativo de este tipo; la minoría de las empresas (**7.10%**), no tienen forma de medir un avance en la productividad real, sino que sólo lo hacen en base a apreciaciones en el momento que están evaluando, como pueden ser solamente los resultados de un balance general elaborado respecto al periodo que se quiere evaluar, o simplemente con el nivel de producción o ventas que se ha tenido durante el periodo, sin tomar en cuenta los costos o el tiempo en que los inventarios pueden ser convertidos en dinero.

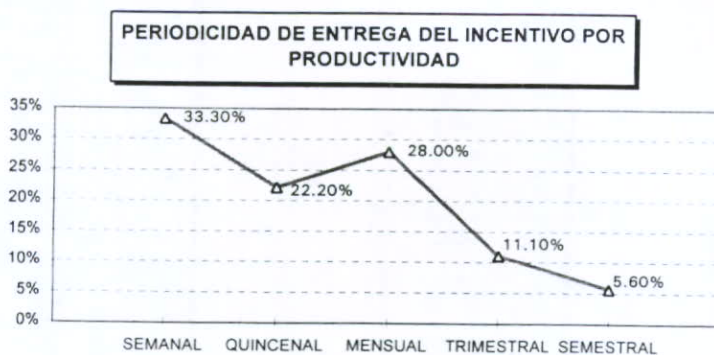
9. ¿Cómo se **entrega el incentivo** a los trabajadores?



La mayoría de las empresas que cuenta con un sistema de remuneración basado en productividad (**41.20%**), entrega el beneficio a sus trabajadores directamente en su nómina, es decir lo aumenta al sueldo del empleado sin hacer

una distinción como concepto a parte o manejarlo como una cuenta adicional dentro de la nómina; el resto de las empresas tiene un mismo valor porcentual (29.4%), para dos alternativas que manejan: a) prefieren entregarlo en vales de despensa, para que de verdad sea en beneficio de la familia de los trabajadores, porque al mismo tiempo que aseguran la adquisición de productos considerados dentro de la canasta básica, el beneficio entra como prestación de seguridad social con lo que existen beneficios fiscales que aligeran la carga de impuestos tanto para la empresa como para el trabajador, b) o bien lo añade como un concepto a parte del sueldo fijo que recibe un trabajador, haciendo mención de que es una percepción que se tiene por otro concepto, está alternativa presenta la desventaja de que los impuestos que se tienen que pagar son más elevados, pero se da debido en muchas ocasiones a la presencia de negociaciones previas con el sindicato respecto al porcentaje del sueldo que se entrega de despensa o algún otro beneficio que niegan modificar o condicionar.

10. ¿Con qué periodicidad entrega a los trabajadores este incentivo por productividad?



Un gran porcentaje de las empresas que entrega a sus trabajadores este incentivo (33.33%), cumple con una condición básica para que éste mantenga su carácter motivacional, como lo es la periodicidad con la que se entrega, haciendo ésta de forma semanal, porque mientras más lejano es el tiempo de entrega menos probable es que genere interés o modifique algún tipo de conducta, por lo

mismo el porcentaje se va reduciendo conforme el periodo de entrega se vuelve más largo.

Otro segmento de empresas muestra (28%), entrega el incentivo dentro del plazo de un mes, por la comodidad que representa esta entrega, debido a que el cálculo correspondiente se hace de una sola vez, acumulando al mismo tiempo el monto del incentivo de las dos quincenas, con la finalidad de hacerlo más atractivo para el trabajador y que sienta el beneficio real que obtiene al mostrar una conducta laboral libre de vicios y enfocada verdaderamente a las actividades que le corresponden a cada trabajador dependiendo de su puesto, desarrollando además, una actitud de cooperación y disposición de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Aún con esto, se tienen empresas dentro de la muestra que prefiere otro plazo de entrega, argumentando que de este modo aseguran un verdadero aumento en la productividad general de la empresa, no dejándose llevar por lo que sólo podría ser un reflejo temporal, además coinciden estas empresas en que si acumulan el incentivo durante un plazo más largo al ser entregado será de mayor beneficio para el trabajador, pues el monto aumentaría considerablemente.

Una vez que hemos tenido oportunidad de conocer al sentir del sector privado, respecto de los sistemas que utilizan para retribuirles por su trabajo a sus empleados, podemos estar seguros de que existe plena conciencia de que ya no se pueden mantener viejos esquemas que sólo protegen y solapan las prácticas negativas dentro del trabajo.

La característica más sobresaliente de esta muestra de empresas, es que la gran mayoría requiere más conocimiento o información, respecto de la forma de cómo instrumentar algún esquema remunerativo que ligue directamente desempeño, calidad y cantidad de trabajo, con el monto o retribución que recibe un trabajador.

El gobierno está plenamente consciente de los cambios, pero sólo puede sugerir la estrategia a seguir, no como tratan las empresas privadas de que se



les dé toda la información y técnicas que requieran; por principio está postura estaría errada, ya que como hemos mencionado durante el desarrollo de esta tesis, cada empresa es única en cuanto a sus características y posibilidades, lo que remarca sus diferencias individuales, haciendo que cada uno tenga que desarrollar sus propios sistemas, sin embargo es válida la postura de querer garantizar cierta seguridad y establecer lineamientos generales, que permitan llegar a la mesa de negociaciones con los sindicatos con la certeza de que no resultarán perjudicados por una política o parámetro mal definido, sino que tengan la oportunidad de modificarlo si es necesario, este es el tipo de apoyo que el sector privado busca.

Por otro lado, la inquietud que existe de buscar formas de retribución más justas, trae consigo nuevos elementos que es necesario integrar a los sistemas administrativos con los que ya se cuenta dentro de la organización, para que su funcionamiento reditúe beneficios a la empresa y a las personas que la conforman, estos cambios también han retrasado la contemplación de instrumentar un nuevo sistema, ya que se piensa que acarrearían gastos difíciles de solventar, por lo que es importante recalcar aquí, el hecho de que el costo en que pudiera incurrirse será siempre menor que el costo de seguir siendo improductivos.

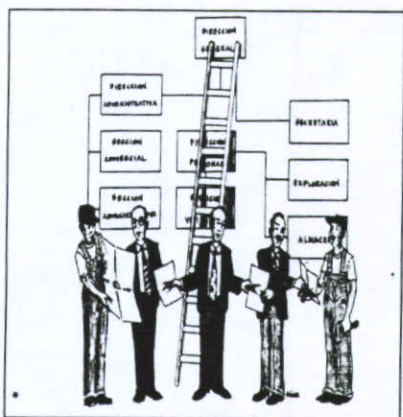
# CONCLUSIONES

Como resultado del estudio realizado sobre el tema de los sistemas remunerativos basados en productividad, podemos afirmar que las empresas mexicanas cada día están más conscientes de que no pueden permanecer sin cambios en sus sistemas de administración, la tendencia que ha impuesto el ritmo de la nueva economía globalizada libre de restricciones, con mayor facilidad para comercializar los productos fuera del lugar de origen, bajos costos de producción, márgenes de ganancia cada vez más pequeños, estructuras sumamente flexibles y competitivas en cuanto a la gente que las integran, ha exigido que la adaptación que tienen que hacer las empresas se vuelva sumamente rápida, si se quiere garantizar de algún modo la sobrevivencia de la organización.

La adaptación surge principalmente del contexto laboral en que se vive, derivado de la competencia externa y las demandas crecientes que imponen los consumidores, por ello es determinante que la empresa en México comprenda que sólo a través de la participación de los tres sectores laborales (patronal, representación sindical y de los trabajadores), se podrá avanzar hacia una cultura laboral sana enfocada a la productividad, logrando con esto hacer más con lo mismo, lo mismo con menos, o más con menos recursos, recordando que la productividad no es un elemento aislado, sino por el contrario, el resultado de una combinación de factores dentro de una organización, sea indistinto el giro al que se dedique ésta.

La gerencia de las organizaciones ya no puede continuar ignorando la competencia que significa el abrir nuevos mercados, los cambios no sólo exigen sistemas de remuneración efectivos, sino también un cambio de enfoque respecto a la Administración de Recursos Humanos ya que como vimos las

compensaciones son sólo una pequeña parte del conjunto de elementos que conforman esta área de la Administración, por otro lado, se tiene que recordar que algunas de las modificaciones que se tienen que hacer dentro de los sistemas de administración convencional para instrumentar algún programa moderno de recursos humanos reditan en mejoras en la logística de los procesos que se siguen ya que se tiene mejor control de los elementos con que se cuenta.



Actualmente los primeros pasos ya se han comenzado a dar, respaldados por el Gobierno Federal en el "Acuerdo Nacional de Productividad", forma como se conoce el documento a través del cual se menciona oficialmente la necesidad de implantar nuevos esquemas remunerativos e instrumentar una serie de cambios en el ámbito laboral, con el fin de apoyar principalmente el esquema macroeconómico propuesto actualmente, con la firme promesa de que los esfuerzos

continuarán en el mismo sentido por la siguiente administración. Esto no es sino un reflejo de la preocupación existente en el entorno, respecto del futuro empresarial en México, ya que la mayoría de las organizaciones son micro y pequeñas empresas, con problemas económicos y financieros para sobrevivir, lo que en muchas ocasiones frena su desarrollo y posible crecimiento, más aún, de este tipo de empresas, un porcentaje representativo son empresas familiares que son dirigidas por personas que en su gran mayoría tiene una preparación que no alcanza el nivel licenciatura, lo que dificulta aún más la transformación que se requiere para alcanzar los niveles de competitividad requeridos actualmente.

Muchas veces el pequeño empresario se niega a instrumentar nuevos esquemas dentro de su organización, por la creencia de que el cambio hacia lo imprevisible puede generar un desequilibrio dentro de su empresa, además de que los costos que traen consigo estos cambios no son solamente en cuanto a la teoría ("Know How", forma de hacer las cosas), sino también otros adicionales, como lo es capacitar a las personas de la empresa para que sepan manejarlo, el

\* Tomado de la Revista Istmo No. 211. Pag. 16

impacto que tienen en otras áreas no involucradas directamente y otras situaciones, cosa que tal vez de primera impresión no resulte atractivo, pero analizando las ventajas que se logran resulta que el costo se transforma en una inversión, llegando a convertirse en un efecto multiplicador que a largo plazo hace redituable la relación costo-beneficio, ayudando a mantener un mejor control de los elementos y la forma en que se utilizan los mismos dentro de la empresa.

Al instrumentar los sistemas de remuneración basados en productividad, no sólo se busca que el nivel de ingresos de un trabajador sea adecuado para satisfacer las necesidades inherentes a una familia, sino además introducir una cultura laboral que refuerce la justicia social que debe existir y que a la vez beneficie a la empresa, con el fin de que las operaciones que se realizan dentro de ésta sean hechas eficientemente, tratando de evitar que todos aquellos factores de la conducta que muestran los trabajadores, degeneren en impedimentos para lograr los objetivos que se ha trazado la organización; los sistemas propuestos dentro del contenido de este trabajo muestran la forma en que se deben calcular los incentivos de productividad, pero además es necesario tomar ciertas medidas previas a su implantación, como se mencionó en el capítulo dedicado a ellos, lo importante es recalcar que deben de ser ajustados a la situación y necesidades presentes dentro de la empresa, caso contrario de nada ayudarán en el desempeño de sus integrantes, pueden llegar a ser incluso un verdadero lastre, ya que sólo incrementarán los gastos de nómina sin tener ningún beneficio o ahorro en la forma de realizar las tareas, consiguiéndose de este modo lo opuesto del objetivo que persiguen estos sistemas originalmente.

Como parte de los beneficios que ofrecen estos sistemas y uno de los más atractivos es que bien instrumentados deben de ser autofinanciables, ya que el dinero que es repartido a los trabajadores como un incentivo extra es sólo una parte de los ahorros y ganancias que obtiene la empresa como consecuencia de un mejor uso de los recursos que posee, por lo mismo no le deben de representar ningún gasto adicional que no pueda ser solventado con el mismo dinero producto de la mejoría de la productividad, como podemos observar, estas afirmaciones llevan como fin implícito el hecho de que una vez que los beneficios comiencen a hacerse presentes, se tenderá hacia el bien común de la sociedad en la cual labora la empresa, ya que se busca una mejor repartición de los recursos

económicos generados mediante el trabajo. Otro punto que es necesario enfatizar, es que desde el momento en que los ingresos de un trabajador dependen del desempeño que muestre al realizar las tareas, se vuelve indispensable mantener un sistema de control de calidad del trabajo que realiza, debido a que se puede llegar a sacrificar la calidad por parte del trabajador con tal de producir mayor cantidad, lo cual resultaría contraproducente para la organización porque el costo de producción acarrearía un gasto extra en la nómina debido al incentivo y el producto perdería competitividad en el mercado, ya que no llenaría las expectativas del cliente interno y menos del externo.

La revisión de la calidad debe comenzar desde el momento en que el trabajador realiza sus labores, por lo mismo es necesario para dar principio a este tipo de conducta, una concientización respecto de los beneficios que trae consigo este cuidado extra en el desempeño de sus funciones tanto para la empresa como para el mismo empleado; sujetando la entrega del incentivo por productividad al cumplimiento de un parámetro previamente definido, que incluya tanto el número de piezas como el grado de calidad que deben de llevar, buscando con esto terminar con la vieja creencia de que debe ser trabajo más calidad la forma de desempeñarse, para convertirse en trabajo con calidad, objetivo que debe buscarse desde el principio para que sea un cambio de actitud el que se consiga, permitiendo que los superiores inmediatos poco a poco desarrollen otras actividades propias de su puesto en proporción directa con el nivel que guarden dentro de la estructura organizacional.

El reto que plantea México actualmente es el de desarrollar una nueva cultura laboral, sustentada en sistemas orientados a la productividad y calidad con un sentido humano de alto contenido social del trabajo dentro de las organizaciones, por lo que se requiere de personal cada vez mejor preparado para cumplir con este cometido, además de un comportamiento dinámico capaz de adaptarse a los cambiantes requerimientos de una empresa; con este trabajo espero haber contribuido a este fin, al avanzar por el camino de la reconversión y actualización de los sistemas remunerativos actuales en bien de las organizaciones y el personal que las integra.

# BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

\*ARIAS Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México (1974)

\*BAIN, David, "Productividad, la solución a los problemas", Ed. Mc. Graw Hill, México (1985)

\*BURLEIGH B. Gardner / MOORE G. David. "Relaciones Humanas en la Empresa", 4a. Edición, Ed. RIALP, Madrid (1966)

\*CHABOT, Jean-Luc, "La Doctrina Social de la Iglesia", Ed. Rialp, México (1981)

\*CHRUDEN J. Herbert / SHERMAN, Arthur Jr. "Administración de Personal", Ed. Continental, México (1986)

\*DUBIN, Robert, "Las relaciones humanas en la administración", Ed. C.E.C.S.A., México (1982)

\*FLIPPO, David, "Principios de Administración de personal", Ed. Mc. Graw Hill, México (1978)

\*HERNÁNDEZ Laos, Eduardo, "Evolución de la productividad de los factores en México", Ed. INAPRO, México (1973)

\*LARA, Flores, Elías, "Contabilidad básica", Ed. Trillas México, (1990)

\*Mc. DONALD, Dorothy/ MARTING, Elizabeth, "La administración de empresas y su personal", Ed. Roble, México (1967)

\*Mc. FARLAND, Dalton E., "Administración de Personal Teoría y Práctica", Ed. Fondo de Cultura Económica, México (1979)

\*MORENO Bayardo, Ma. Guadalupe, "Didáctica, Fundamentación y Práctica", 1a. parte, Ed. Progreso, México (1984)

\*NOVELO Novelo, Edmundo, "Seminario de productividad", Ed. S.T.P.S., México (1985)

\*REYES Ponce, Agustín. "Administración de Personal", 2a. parte, Ed. Limusa, México (1990)

\*ROBBINS P., Stephen, "Comportamiento Organizacional", 3a. edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México (1987)

\*ROBBINS P., Stephen, "Administración, teoría y práctica", Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México (1984)

\*STRAUSS / SAYLES, "Personal, problemas humanos de la administración", Ed. C.E.C.S.A., México (1984)

\*SUMANTH, David, "Ingeniería y Administración de la productividad", Ed. Mc. Graw Hill, México, (1992)

\*TORRES Díaz. "Administración de Prestaciones", Ed. ECASA, México (1987)

\* TORRE, José M., "Trabajo, Cultura y Liberación", Ed. Palabra, México (1985)

\* WERTHER B. William Jr. / DAVIS, Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", 3a. edición, Ed. Mc. Graw-Hill, México (1991)

\* "LABORAL", (México, D.F.), Octubre, Noviembre y Diciembre 1994, No. 13, 14 y 15 pags. 82,75 y 20 respectivamente.

\* LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Ed. Porrúa, S.A. 68a. Edición, México (1992).

\* Secretaría del Trabajo y Previsión Social, "Sinopsis sobre productividad", 3a. edición, Ed. D.G.C.P., México (1980)



# GLOSARIO

**Administración de Recursos Humanos.**- es el conjunto de procedimientos y técnicas encaminadas a atraer, desarrollar y mantener con nosotros al mejor personal, mediante la satisfacción de necesidades personales, requerimientos organizacionales y el cumplimiento de objetivos tanto de la persona como de la empresa, dentro de un ambiente laboral estable.

**Ausentismo.**- situación presente dentro de las organizaciones, cuando por una u otra causa los trabajadores dejan de asistir a laborar en un día de trabajo sin previo aviso y que sirve, en conjunto con otros indicadores para medir la calidad del clima laboral existente.

**Bono de Productividad.**- es una variante de un sistema de incentivos, consistente en el beneficio económico que obtienen los trabajadores al sobrepasar un nivel o parámetro de producción previamente determinado.

**Capacitación.**- conjunto de actividades a través de las cuales se transmiten a los empleados los conocimientos necesarios para mejorar el desempeño de sus funciones.

**Círculos de calidad.**- grupo o equipo de trabajo integrado por los empleados de la organización, que se reúnen con un líder común a resolver problemas o situaciones relacionadas con su trabajo, así como a aportar mejoras a los sistemas existentes.

**Clima Organizacional.**- conjunto de elementos que influyen en el desempeño de las personas que integran la organización.

**Compensación.**- retribución que otorga la empresa a sus empleados a cambio del trabajo que prestan éstos, en proporción al tipo de trabajo y/o conocimientos requeridos.

**Compromiso.**- obligación moral o jurídica que adquiere una persona en relación a otra persona, o bien a una situación determinada, con objeto de realizar algún tipo de actividad o cumplir con un requisito.

**Cultura laboral.**- conjunto de principios bajo los cuales una organización labora, resultado de la unión de las formas que se tienen de realizar las tareas asignadas y que son aceptadas por la mayoría de las personas como válidas.

**Desarrollo.**- conjunto de actividades tendientes a preparar a una persona para aumentar su capacidad y responsabilidad en la medida de sus posibilidades, con objeto de en un futuro aprovechar éste crecimiento.

**Factores de Motivación.**- elementos internos o externos que estimulan a un individuo a realizar alguna actividad o sostener una conducta.

**Grupo de Poder.**- conjunto de individuos, que gracias al nivel o aceptación que tienen dentro de la empresa tienen la facultad de poder decidir sobre otros, o afectar e influenciar a los demás.

**Incentivos No Monetarios.**- aquellos que ayudan a reforzar una conducta determinada y que son difíciles de traducir en dinero, como son los reconocimientos, elogios de superiores y/o compañeros, entrega de objetos distintivos, etcétera.

**Mercado de Trabajo.**- los recursos humanos viables y con mayor potencial de entre los cuales la organización selecciona y recluta a los mejores candidatos.

**Organización.**- conjunto de elementos humanos, materiales y económicos integrados mediante sistemas administrativos hacia la consecución de un mismo fin.

**Parámetro.**- referencia previamente definida o medida que ayuda a determinar el grado de mejora o retroceso que se ha tenido en un determinado lapso, puede estar expresado en unidades de medición, de peso o una combinación de éstas.

**Productividad.**- resultado que se obtiene de la utilización y combinación adecuada de todos los insumos de que se dispone, en relación al número total de bienes o servicios producidos con estos insumos.

**Seguridad.**- sentimiento de certeza que experimenta un trabajador respecto a que la remuneración le será otorgada en base a su desempeño.

**Soslayar.**- ocultar o pasar por alto una situación, restándole importancia para que no se atienda como debe ser.

## FE DE ERRATAS.

### ***Pág. 35***

#### Renglón 5

Dice: Teoría "X", los puntos positivos que propone son:

Debe decir: Teoría "X", los puntos negativos que propone son:

#### Renglón 13

Dice: Teoría "Y", los puntos negativos que propone son:

Debe decir: Teoría "Y", los puntos positivos que propone son:

**TESIS**  
**ettek**  
*... Las mejores ....!!*

TESIS • ENCUADERNADOS  
FINOS Y RUSTICOS

AV. AMERICAS No. 880 Esq. Colomos  
Tel. 817-07-07  
Guadalajara, Jal.

AV. UNION No. 135 Esq. López Cotilla  
Tel. 616-62-71  
Guadalajara, Jal.