

123 20j



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"IMPORTANCIA DE LA APLICACION DEL SISTEMA ESCALAFONARIO EN UNA ORGANIZACION."

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

CECILIA RIVAS ARAGON

DIRECTOR DE TESIS,

DR. LUCIO CARDENAS RODRIGUEZ

México, D. F.

1990



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE.

### Introducción.

#### 1.- Antecedentes de la Administración de personal.

1.1.- Definición y evolución de la Administración de Personal.

1.2.- Justificación e importancia de un departamento de personal en una organización.

1.3.- Importancia y características del elemento humano en la organización.

#### 2.- La motivación en el trabajo.

2.1.- Definición y características de la motivación.

2.2.- Teorías de Maslow, Arggyrs, Herzberg, Korman, McClelland, y Vroom sobre la motivación.

2.3.- El trabajo como un motivador en sí mismo.

#### 3.- Sistema Escalafonario (S.E.).

3.1.- Definición e importancia del Sistema Escalafonario.

3.2.- Areas y elementos que integran el S.E.

3.3.- Criterios a seguir en la aplicación del S.E.

### Conclusiones y propuesta.

### Bibliografía.

## INTRODUCCION.

La Administración general, y particularmente la Administración de Personal, ha cobrado especial importancia a partir de este siglo dentro de las organizaciones, ya que una de sus funciones principales es lograr que los trabajadores desempeñen de una manera eficaz sus actividades, para satisfacer los fines e intereses tanto del trabajador como de la institución. (Amaro,1987) Ello ha propiciado que en las últimas décadas, la atención que se dá al recurso humano se haya visto incrementada, debido a que los líderes de las empresas se han dado cuenta que la eficiencia de la organización puede aumentar en la medida en que sus sistemas de trabajo optimicen el desarrollo de las funciones del empleado. (Koontz,1985)

Esto ha tenido como consecuencia que diversas organizaciones lleven a cabo investigaciones enfocadas a descubrir aquellos elementos que repercuten directamente en la productividad del empleado. Estos estudios en su mayoría, encontraron que la motivación entre otros, es un factor muy importante dentro del proceso productivo, lo que tiene como consecuencia una satisfacción personal mayor que se va a reflejar en el desarrollo de su trabajo. Dentro del amplio campo que abarca la motivación de personal, existe una técnica llamada Sistema Escalafonario que constituye una de las estrategias más motivantes con las que puede contar la empresa (Reyes, 1985), ya que ésta promueve en el empleado la superación personal y propicia un ambiente de competencia positiva

entre los trabajadores, lo que permite una mayor eficiencia en el desempeño de su puesto, así como una adecuada preparación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad y más complejas. (Williams, 1984)

El interés de esta Tesina es analizar la importancia de aplicar el Sistema Escalafonario en una organización de la siguiente manera:

Empezar con la descripción de lo que es la Administración de Personal, así como su evolución a través de la historia y de las funciones que en la actualidad tiene. También se hablará de lo que es la motivación de personal y las teorías más representativas de la misma. Estos temas se abordan porque el Sistema Escalafonario forma parte de ellos, ya que es una estrategia que puede ser utilizada entre otros, para motivar a los empleados de una institución, cuya aplicación debe llevarse a cabo principalmente por el área de personal.

Posteriormente, se hará una revisión sobre lo que es el Sistema Escalafonario en la actualidad, estableciendo su definición, importancia y elementos que lo constituyen. A pesar de que el Sistema Escalafonario se fundamenta en la distribución jerárquica de los puestos de base de una empresa y permite además observar las oportunidades promocionales de los empleados en la misma, este trabajo deja de lado la jerarquización de los puestos y centra su atención en los aspectos promocionales del Sistema Escalafonario y es conforme a ello que se establecerá un método estructurado que permita ejecutar esta estrategia de una forma

total y objetiva en una organización, con la finalidad de evitar juicios subjetivos en la toma de decisiones.

El método estructurado en relación a los aspectos promocionales del Sistema Escalonario en una organización que se establezca a manera de propuesta en este trabajo, está fundamentado por una parte en la revisión de algunos teóricos sobre la materia, pero también se aplican algunas experiencias adquiridas durante mi ejercicio laboral.

Este trabajo se propone como una alternativa, que puede ayudar tanto a profesionistas como estudiantes de la conducta humana a los cuales les interesa saber que el Sistema Escalonario es una técnica que puede ser usada para motivar a los empleados en una organización, lo que podría ayudarles en la toma de decisiones en relación a aspectos de promoción de personal en un medio laboral.

CAPITULO 1.- ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

## 1.1.- DEFINICION Y EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La mayoría de tratadistas sobre el tema señalan que, el acto administrativo existe desde los albores de la humanidad, pues la administración no es sino una manifestación de la condición gregaria del hombre. (Amaro,1987)

Cuando se habla de administración siempre se debe de pensar en el hombre, por lo que su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos de seres humanos, y así sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan tal base, puesto que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo si tales factores se menosprecian.

Conforme a ello, la ADMINISTRACION es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.(Koontz,1985)

A través de la correcta aplicación de éstos principios administrativos y mediante el necesario equilibrio práctico, es posible que al mismo tiempo que se logran esos objetivos con eficiencia, haya satisfacciones humanas e incentivos materiales y morales para quienes participan en tal esfuerzo cooperativo.

El desarrollo de la ciencia de la administración ha originado su

especialización en diversas ramas, una de ellas y particularmente la que nos interesa es la ADMINISTRACION DE PERSONAL, ésta se ha constituido en un campo importante de la moderna ciencia administrativa. Se define como un proceso técnico-administrativo que condiciona en gran medida la eficiencia de una empresa, ya que el éxito de la organización y la calidad de los bienes y servicios que pueda producir, estará supeditada a los principios y sistemas operados por hombres con que se cuente en una organización. (Amaro, 1987)

De esta forma, la administración de personal se constituye en una de las partes fundamentales de una organización, en la medida en que cada uno de los procesos administrativos que la integran estara subordinado a la capacidad e idoneidad del recurso humano con que se cuenta.

A la administración de personal se le puede definir de diversas maneras:

Amaro (1987), citando a Jicius dice que este la define como "aquel campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses para los cuales el organismo está estructurado, se obtengan tan económica y efectivamente como sea posible, y a la vez los intereses y objetivos de la fuerza de trabajo sean servidos en el más alto grado". El mismo Amaro, cita al Dr. Melitón Rodríguez el cual opina que es "un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los



servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de una y otra".

Haciendo un compendio de varias definiciones, Arias (1986), da una definición que abarca de una forma muy completa los aspectos básicos de la administración de personal. El dice que es la parte de la administración que se ocupa de la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran con ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

De acuerdo a Chiavenato (1983), los objetivos que la administración de los recursos humanos pretende son los siguientes:

- 1.- "Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- 2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos; y
- 3.- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles".

Aun, cuando la administración de personal, ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo como un campo de práctica y de especialización funcional, sus raíces penetran profundamente en el pasado, es decir, la administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas

para lograr objetivos comunes.

Evolución del pensamiento administrativo. Existen grandes analogías entre los problemas administrativos de los pueblos antiguos y los que existen en los grandes estados modernos, lo cual parece apoyar la tesis de que existen principios universales administrativos o por lo menos que sean aplicables en menor o mayor grado a todos los sistemas organizados.

A continuación se mencionan en forma muy general los distintos estadios por los que ha pasado la administración de personal.

En la antigüedad. La administración se remonta a las culturas meso-líticas, hace 10,000 años aprox., las cuales unían sus esfuerzos para ayudarse mutuamente, necesitando en ocasiones una organización que reconocía cierta forma de autoridad. Posteriormente, cuando estos pueblos se hacen sedentarios, se crea la agricultura y la domesticación de animales. La propiedad de estas tierras se hace comunal o familiar por lo que se requirió contar con ciertas leyes y sistemas de organización a efecto de preservar y asegurar su supervivencia. (Galván, 1980) (Reyes, 1985)

Egipto. En escritos del Egipto antiguo, se encuentran referencias del pensamiento administrativo, existen libros de instrucción que contienen enseñanzas acerca de la conducta de los jefes en relación a la justicia que siempre debe regir sus actos. (Amaro, 1987)

Babilonia. La enseñanza más grande de Babilonia es de naturaleza mercantil con temas tales como: ventas, préstamos, contratos con sociedades mercantiles, acuerdos y pagarés, siendo su contribución más importante el Código de Hammurabi, el cual contiene leyes relacionadas con asuntos familiares y personales. (Galván, - 1980)

Pueblo Hebreo. Su contribución a la administración se enfoca - hacia la importancia y reconocimiento de la necesidad de delegar autoridad mediante la asignación de tareas. (Galván,1980)

China. Antiguos escritos demuestran que los Chinos estuvieron in - teresados en principios tales como: organización, planificación, dirección y control. (Amaro,1987)

Edad media. Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración de personal contemporanea se - presentaron durante el periodo de la edad media, el crecimiento - de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleos para quienes deseaban escapar de - su condición de siervos en el sistema feudal. Con este sistema se crea la primera experiencia en gran escala de gobierno centraliza - do, observándose una cadena gradual que representa grados descen - dentes de autoridad delegada. (Reyes, 1985) (Amaro,1987)

Revolución Industrial. Antes de la Revolución Industrial, existían muy pocas empresas grandes. El pueblo vivía en un ambiente artesa

nal y agrario casi autosuficiente, y después de la Revolución Industrial se produjeron grandes empresas y una nueva forma de la vida del trabajo. El creciente avance tecnológico del siglo 18 proporcionó una nueva oportunidad para aplicar y desarrollar conceptos administrativos y de organización.

Con la Revolución Industrial nace el moderno mundo del trabajo, por la importancia que la maquina adquiere en la producción se considera que el dueño de ella es el natural y legítimo propietario y administrador de la unidad productiva y beneficiario directo de las ganancias que se produzcan. Surge por consiguiente la total separación del capital y el trabajo, o mejor dicho del empleador y el empleado. (Byars, 1984) (Galván, 1980)

Principios de la Administración Científica. El movimiento propiamente dicho lo inició Frederick W. Taylor, el cual se vio influenciado por el crecimiento industrial en los E.U., así como la apertura de nuevos mercados que dieron como resultado la agudización de la competencia y el desempleo. Esto dió lugar a un nuevo pensamiento administrativo, con aplicación de preceptos científicos. Taylor refirió que la administración debía incorporar a su trabajo elementos de planificación y control. El encontró en los lugares donde trabajó que no se tenía un concepto claro de las responsabilidades obrero patronales, que no se efectuaban normas efectivas de trabajo, que no se daban incentivos para mejorar la producción de los trabajadores, que no se hacían estudios sobre el flujo del trabajo y que no había una selección de personal basada en las habilidades del trabajador, etc.

Aunque muchas de las ideas de Taylor ya habían sido sugeridas, su ingenio reside en la asimilación, conceptualización y aplicación de estas ideas en un enfoque integral de la administración efectiva. (Galván, 1980) (Byars, 1984)

Como hemos visto, la administración de personal ha estado presente de una manera u otra, a lo largo de la historia de la vida del hombre y en la actualidad esta situación vuelve a confirmarse ya que a pesar de que en la administración moderna, la computación y el perfeccionamiento de la comunicación abren la posibilidad de hacer en segundos, cálculos y operaciones que en otro tiempo exigían meses, el hombre sigue siendo el recurso básico, ya que es él quien con sus características y potencial ponen en funcionamiento todos y cada uno de estos sistemas que facilitan el trabajo del hombre.

#### 1.2.- JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA ORGANIZACION.

La administración y ejecución de un sistema científico de personal requiere el establecimiento dentro de la estructura de la empresa de órganos especializados, cuyos titulares posean la debida preparación técnica para dirigir todas las partes del sistema. De ahí el nacimiento del departamento de personal.

El objetivo del departamento de personal es el de asesorar a los distintos niveles de la organización en cuanto a las decisiones que éstos van a tomar respecto a su personal. (Amaro, 1987)

El éxito de un departamento de personal depende en razón directa - de ser considerado por los gerentes de línea como una fuente de ayuda.

Para ello, el área de personal deberá basar su actuación en diversos principios (Amaro, 1987) como son los siguientes;

- a) Mérito personal. Toda persona que desee entrar a la organización o mantenerse en ella, debe demostrar que posee la capacidad y - las demás cualidades exigidas por los puestos para ser desempeñados con eficacia.
- b) Retribución adecuada. Los salarios que dé la empresa deben fundamentarse en una política salarial que considere los factores de orden económico y social que inciden en la vida de los trabajadores. Además de tener salarios competitivos con el mercado de trabajo.
- c) Análisis y valoración del trabajo. Debe analizarse y valorarse - de una forma objetiva e impersonal las funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una institución, a fin de establecer un sistema uniforme de clasificación, basado en la agrupación de cargos con funciones homogéneas en que prevalezca la - distribución equitativa del trabajo.
- d) Igualdad de oportunidades. Debe darse la oportunidad de ingresar a la institución a todos aquellos ciudadanos que se hallen con - el ~~deseo~~ de hacerlo, siempre que agoten los requisitos reglamentarios.
- e) Promociones basadas en la idoneidad. Se debe establecer una política adecuada de promoción de personal, ya que ésta puede constituir uno de los incentivos más positivos para promover la eficien--

cia, superación personal, espíritu de competencia y satisfacción en el trabajo.

- f) Debida consideración a la dignidad humana. Constituye una responsabilidad primordial de la administración de personal promover la humanización del trabajo.

El departamento de personal debe regir su actuación en base a políticas, las cuales condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Es decir, reglas establecidas para dirigir funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados. Así, las políticas de la organización, se constituyen en la orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas. (Reyes, 1985)

Estas políticas de personal deben contemplar los siguientes elementos sobre la institución como:

- 1.- El perfeccionamiento de las técnicas de administración de personal.
- 2.- Aplicación de sanos principios de administración de personal.
- 3.- Adecuación de salarios y beneficios.
- 4.- Retención de recursos humanos que se encuentren motivados.
- 5.- Garantía de seguridad.
- 6.- Obtención de una efectiva participación de los empleados.

(Chiavenato, 1985)

### 1.3.- IMPORTANCIA Y CARACTERISTICAS DEL ELEMENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACION

Dentro de los estudios de administración general se señala que el personal es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que éstos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y actitud del personal condicionan los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos (ventas, finanzas, etc.) y procesos en una organización.

Los administradores a través de la función de dirección ayudan a las personas a percatarse de que pueden satisfacer sus propias necesidades y al mismo tiempo utilizar su potencial para contribuir a lograr las metas de la empresa.

Las personas pueden ser vistas como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar una tarea organizacional y el estudio de las mismas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones y principalmente de la administración de recursos humanos.

Asimismo, el comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos, consecuentes de sus características de personalidad, capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción, de actitudes, de emoción, de valores externos, etc. (Koontz, 1985) (Reyes, 1985)

A continuación se señalará una concepción que habla acerca de la naturaleza del hombre y que ha sido de las más significativas dentro de la administración de personal.

Douglas McGregor (1969), uno de los más influyentes psicólogos del conductismo en la Teoría de las Organizaciones, elaboró dos supues



tos básicos sobre la naturaleza humana y que se conocen comunmente como Teorías X y Y.

Los supuestos de la Teoría X son:

- a) "Los seres humano promedio tienen una aversión innata al trabajo y lo evitan si les es posible.
- b) Debido a ésto se debe ejercer presión sobre la mayoría de las personas y se les debe controlar, dirigir y amenazar con castigos para hacer que ejerzan el esfuerzo adecuado para el logro de objetivos de la organización.
- c) Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen poca ambición y desean ante todo seguridad". (Koontz, 1985)

Los supuestos de la Teoría Y son:

- a) "La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan normal como el juego o descanso.
- b) El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos tendientes al logro de objetivos de la organización. Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos de los que se sientan comprometidos.
- c) El grado de compromiso con los objetivos se dá en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con el logro.
- d) Los seres humanos promedio aprenden bajo condiciones apropiadas no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- e) La capacidad de ejercer un grado relativamente elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas de la organiza

ción se distribuye en forma amplia y no estrecha de la población.

- f) Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, sólo se utilizan en forma parcial las potencialidades de los seres humanos promedio". (koontz,1985)

Como se ha citado, McGregor habla de dos concepciones opuestas acerca de la conducta humana en una organización. Si partimos de que el hombre se encuentra en medio de cada una de estas, en ocasiones mas cerca de una que de otra de acuerdo a sus expectativas y motivaciones, es responsabilidad de los administradores crear un medio ambiente en el que se induzca a las personas a contribuir cada vez más al logro de metas. Es cierto que las recompensas económicas son importantes en una empresa, pero es frecuente que las personas deseen algo más que dinero en su trabajo. Por lo general desean desarrollar sus capacidades, habilidades y también su potencial.

Partiendo de la suposición de que la Teoría Y de McGregor cataloga de una forma más apropiada la naturaleza humana en relación al trabajo, la administración de personal se vuelve un proceso que sirve para crear oportunidades, liberar potenciales, retirar los obstáculos, motivar el crecimiento y proporcionar orientación.

Podemos decir que, el recurso más importante para cualquier empresa independientemente de su naturaleza, es el humano y debe procurarse dar a éste, los elementos necesarios para ayudar a su crecimiento personal, lo que coadyuva directamente con el crecimiento de la empresa u organización.

## CAPITULO 2.- LA MOTIVACION EN EL TRABAJO.

### 2.1.- DEFINICION Y CARACTERISTICAS DE LA MOTIVACION.

Es evidente que las acciones humanas son impulsadas por determinados motivos que las justifican. Las necesidades varían de acuerdo a un individuo a otro y ello produce diversos patrones de comportamiento. Es importante observar que, la conducta de diversas personas puede ser objetivamente semejante pero sus motivos pueden ser totalmente diferentes.

Al estar las organizaciones compuestas por seres humanos, es muy importante conocer los resortes que mueven a la acción humana, de tal manera que el administrador pueda actuar manejando los elementos motivantes, a fin de que la organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

Esta serie de variantes que mueven a la acción humana, es lo que hoy se recoge en el concepto de motivación, "el cual constituye en sí, el factor dinámico que pone en acción la conducta humana". (Lucas, 1988)

A pesar de estas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas, por lo que Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

- 1.- "El comportamiento humano es causado, es decir, existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio am-

biente influyen decisivamente en el comportamiento de las -  
 personas.

- 2.- El comportamiento es motivado, por lo que siempre hay una finalidad en el mismo.
- 3.- El comportamiento al ser orientado hacia metas, tiene subyacente un impulso, una tendencia, una necesidad; expresiones que sirven para designar los motivos del comportamiento". -  
 (Chiavenato, 1983)

En base a ésto, se puede decir que la motivación está constituida -  
 por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Si se considera que cada persona tiene diversos motivos para realizar o no determinada acción, decimos que la percepción que se tiene de las cosas, determina lo que es motivante para cada ser humano es decir, las personas perciben su ambiente, lo que se constituye en el marco de referencia organizado que ha construido basándose en sus propias experiencias y sus propios valores.

Puesto que la percepción está profundamente influenciada por los valores personales, los gerentes no pueden motivar a sus empleados por el simple hecho de presentarles enunciados racionales, no es fácil persuadirlos de que adopten patrones de motivación que deseamos que acepten, por lo que es necesario tratar al personal de acuerdo a sus necesidades y no en base a las del administrador.

- 2.2.- TEORIAS DE MASLOW, ARGYRYS, HERZBERG, KORMAN, McCLELLAND Y -  
 VROOM SOBRE LA MOTIVACION.

A continuación se mencionan 5 Teorías que hablan sobre la motivación en el trabajo y que son las más importantes y representativas en su género.

Teoría de Maslow. Apoyado en el hecho de que las necesidades son el motor que impulsa la acción del ser humano, consideró una jerarquía de necesidades que va desde las más simples hasta las más elevadas (que consisten en la autorealización del ser humano).

- a) Necesidades fisiológicas. Son necesidades primarias e indispensables para la supervivencia (alimentación, aire, sueño, etc.)
- b) Necesidades de seguridad. El hombre necesita seguridad tanto en el presente y futuro aprovisionamiento de satisfactores para él y su familia; así como seguridad en cuanto al respeto y estimación de los demás componentes de el grupo social.
- c) Necesidades sociales. Salvo raras excepciones, el hombre necesita aliarse y vivir dentro de una comunidad, sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.
- d) Necesidades de estima. Es imprescindible para el hombre, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad y además necesita destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos.
- e) Necesidades de autorealización. El ser humano necesita expresar sus conocimientos e ideas. Asimismo, requiere trascender, dejar huella de su paso en este mundo a través de la creación. Necesita llegar a ser lo que él puede llegar a ser.

Esta jerarquía de necesidades propuesta por Maslow(1954), se basa -

prácticamente en la cultura Estadounidense, por lo que los resultados en México, difieren de los Estadounidenses, ya que en nuestro país se enfatizan dos aspectos: los factores más importantes para la sociedad mexicana oscilan de acuerdo a las variables personales como sexo y ocupación; y los factores psicológicos juegan un papel preponderante sobre el salario, siempre que éste sea suficiente para cubrir las necesidades primarias. (Arias, 1986)

Díaz Guerrero (1979), describe una jerarquía de necesidades distinta a la de Maslow y que se basa en el pueblo Mexicano. Él refiere que con respecto a la primera necesidad, el mexicano no está bien alimentado, ya que esta es incompleta. Respecto a la salud física, las mujeres mexicanas son muy preocupadas al respecto de la misma y el varón mexicano es descuidado en relación a la misma. La necesidad sexual es muy importante para el mexicano porque es una especie de compensación por otras cosas que el mexicano no tiene.

En cuanto al temor al desempleo, en el mexicano no es muy grande, ya que como la familia es tradicionalmente unida protectora, casi siempre habrá techo y comida para aquel que ha perdido el empleo. Para el mexicano, el dinero es altamente valorado y no el dinero como tal, sino porque cree encontrar en él la solución a todos sus problemas.

Con respecto a la necesidad de seguridad personal, el mexicano no parece tener necesidad de seguridad personal en su trabajo o fuera de él.

En cuanto a amor y ternura, el mexicano en general parece no tener necesidad de amor y ternura, ya que éste nunca le ha faltado.

En relación a la necesidad de estima, ésta se encuentra por los sug los en el mexicano y es tan intensa esta necesidad que puede tender a negar la existencia de la misma. Parece que le fuese totalmente - imposible valorarse altamente en relación a otros y en relación a - sí mismo, ya que una serie de factores históricos y sociocultura-- les han tenido que ver con esta minusvalía, pero son de mayor impor tancia en el resultado final las fuerzas socioculturales del presen te y sobre todo, los valores que fundamentan varios aspectos de la familia mexicana como lo es el concepto de autoridad.

Díaz en base a esta descripción, concluye que la jerarquía quedaría de la siguiente manera:

- a) Amor y ternura (en la base de la jerarquía)
- b) Seguridad
- c) Comida -desempleo
- d) Salud
- e) Sexo
- e) Estima (en la cúspide de la jerarquía)

Teoría de Argyrys. Hace una crítica a los sistemas de mando en vi-- gor, ya que encuentra muy estrechos a los mismos, dejando muy poca libertad y oportunidad para adaptar las reglas a las circunstancias. Argyrys(1967), señala que existe una incongruencia básica entre - las características de una persona adulta y madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales. Según Ar gyrys, el hombre a medida que acumula años, tiende a:

- a) Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estados de activi- dad creciente.

- b) Desarrollarse desde un estado de dependencia de otras personas - hacia un estado de relativa independencia.
- c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta.
- d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas.
- e) Considera una perspectiva mayor del tiempo, en compensación a - las etapas infantiles, en las cuales se percibe casi únicamente el presente.
- f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su - edad, mientras su posición era de subordinado cuando niño.
- g) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

En cambio, Argyrys señala que las organizaciones de trabajo son incongruentes con esas características, las organizaciones de trabajo requieren de sus miembros que se comporten en forma inmadura:

- a) Que tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- b) Que sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Que tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- d) Que sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y:
- e) Que rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos. (Arias, 1986)

Teoría de McClelland. Señala que las personas están motivadas por - tres tipos de necesidades que en menor o mayor grado se encuentran distribuidas en todas las sociedades del mundo y son: la de logro, - la de poder y la de afiliación.

- a) La necesidad de logro. Las personas motivadas por este factor de sean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de



realizar algo. Estas personas pasan su tiempo pensando acerca - de cómo realizar su trabajo de una manera mejor, de la obtención de algo poco usual e importante y de la manera de avanzar en sus carreras. Gustan de situaciones en las cuales puedan tomar res--ponsabilidades para encontrar soluciones a los problemas que se presentan. Tienden a establecer metas moderadas de logro y a involucrarse sólo en riesgos calculados. Requieren retroali--mentación concreta y se desempeñan bien en situaciones empresaa--riales y en posiciones ejecutivas de gran exigencia.

- b) La necesidad de poder. Implica para el individuo lograr sus me--tas, aunque ellos implique no ser aceptado en un grupo. Estos in--dividuos pasan su tiempo pensando acerca de la influencia y el control que poseen sobre otros, y como usar dicha influencia pa--ra ganar una discusión o adquirir autoridad y prestigio.
- c) La necesidad de afiliación. Estas personas están interesadas por establecer relaciones personales cálidas. Se manifiesta en aque--llos individuos que pasan su tiempo pensando en las relaciones - interpersonales que poseen o que les gustaría tener. Se intere--san por establecer y mantener relaciones emocionales positivas - con otras personas. Gustan de ayudar a otros y de participar en relaciones sociales.

Según McClelland (1962), la cultura influye en el ser humano, incre--mentando en éste su deseo de superarse o realizarse, haciendo del - factor de logro el más importante.

Teoría de Korman. La Teoría que desarrollo se llama de "autoimple--mentación" y ésta dice que mientras más alta sea la percepción que

tiene el empleado de su competencia personal, más efectivo será su desempeño en su trabajo. Los supervisores que son capaces de crear ambientes conducentes a la autoconfianza, incrementan la posibilidad de obtener un desempeño competente. (Rosebaum, 1985)

Teoría de Herzberg. Desarrollo un modelo "Dual" o de dos factores - para estudiar la motivación en el trabajo en la década de los 50's, a partir de una investigación con ingenieros, en la cual pidió a sus participantes que pensarán en algún instante en que se habían sentido particularmente satisfechos en sus trabajos, y otro momento en que se hubieran sentido muy mal respecto a los mismos. Herzberg (1965), describió que los empleados enumeraron tipos diferentes de condiciones para sus sentimientos agradables y desagradables, lo que implicaba que si una sensación de logro los llevaba a sentirse muy bien, la falta de logro rara vez se daba como causa para sentirse mal.

Herzberg reveló que ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sintieran básicamente insatisfechos cuando tales condiciones se encontraban ausentes. No obstante, su presencia brinda a los trabajadores un estado neutro. Estos factores como motivadores no son muy fuertes, pero son fuentes de insatisfacción en potencia. Se denominan Factores higiénicos o de mantenimiento, porque son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción en los empleados.

Estos factores higiénicos, se refieren al contexto del trabajo y son la política y administración de la organización, la supervisión,

las relaciones con los compañeros, el pago, etc.

Existen otras condiciones de trabajo que operan primordialmente para aumentar la motivación y la satisfacción en el empleo, pero su ausencia raramente resulta insatisfactoria. Estos se denominan Factores motivacionales o satisfactorios.

Por lo general, estos factores se refieren al empleo propiamente dicho y se relacionan con el contenido del mismo, estos factores intrínsecos son: logro, reconocimiento, ascensos, responsabilidad, etc.

Entre la Teoría que propone Herzberg (1965) y la que propone Maslow (1954), existe una analogía que es la siguiente:

Teoría de Maslow.

Teoría de Herzberg.

Autorealización.

Trabajo mismo, logro, responsabilidad y crecimiento.

Estima y posición social.

Ascensos, reconocimiento y posición.

Pertenencia y aspectos sociales.

Relaciones con los supervisores, compañeros, subordinados.

Seguridad.

Política admva. de la compañía, seguridad en el empleo.

Fisiológicas.

pago. (Davis, 1983) (Williams, 1984)

Existen como hemos visto, diferentes teorías que hablan acerca de la motivación en el ser humano; aunque ellas presentan discrepancias en cuanto a su contenido, coinciden en considerar al hombre como un elemento determinante en cualquier organización o grupo de

trabajo, ya que el común denominador de la eficacia de todos los de más factores es el ser humano. Por ello, la ayuda y actitud del personal condicionan los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos. (Reyes, 1985)

Por último, veremos una Teoría que enfatiza el que la motivación debe ser controlada, de tal manera que pueda ser usada con fines positivos en una organización.

Teoría de Vroom. El crea un modelo que relaciona la motivación y el desempeño. El comenta que el comportamiento está dirigido por lo menos en parte hacia la obtención de metas o hacia la satisfacción de necesidades o motivos.

Vroom(1979), refiere que cuanto más motivado este un trabajador a - desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad, existiendo otras dos alternativas de este tipo de relación, la primera implica que el desempeño es bajo a bajos niveles de motivación logra su punto máximo bajo niveles moderados y cae de nuevo bajo al tos niveles de motivación(esto forma una curva de U invertida), esto ha sido comprobado de acuerdo a Vroom, por distintas investiga-- ciones.

Aun cuando puede variar la forma de relación entre la cantidad de - motivación y el nivel de desempeño de acuerdo con la tarea a que el sujeto se enfrenta, la mayoría de los investigadores han sugerido - que la función de U invertida es lo que más se aproxima al estado - actual de cosas.

Para explicar esta disminución en el desempeño bajo niveles de moti vación muy altos, Tolman (1948) citado por Vroom, dice que un alto

nivel de motivación va acompañado de un estrechamiento del campo de la comprensión. Una persona muy motivada puede hacer caso solamente de aquellas indicaciones que espera que le sean útiles para alcanzar sus metas. Si el área o problema es nuevo o difícil, la intensa motivación puede hacer que pase por alto información importante.

Hay una segunda explicación que supone que un alto nivel de motivación para alcanzar una meta ,tiende a asociarse con la ansiedad o con otro fuerte estado emocional, el que a su vez perjudica el desempeño.

Una serie de recientes experimentos de campo efectuados por Sechacter y cols.(1961), demostró que las perturbaciones emocionales producidas por una situación dan como resultado un mayor impedimento para la ejecución de tareas nuevas no estereotipadas.

Ambas explicaciones de la disminución en el desempeño, bajo motivación intensa son lógicamente plausibles y congruentes con algunas observaciones empíricas. Las investigaciones adicionales sobre la relación entre la fuerza de la motivación y el desempeño en un amplio rango de tareas y asuntos diferentes deben aclarar mejor los procesos que las originan.

### 2.3.- EL TRABAJO COMO UN MOTIVADOR EN SI MISMO.

Para la mayoría de los hombres, el tener un trabajo sirve a otras funciones además de la de ganarse la vida. De hecho, aunque tuvieran suficiente dinero para mantenerse, desearían trabajar, ya que ello les hace sentirse ligados a una sociedad, de tener algo que ha

cer y de tener un propósito en la vida. Si un hombre trabaja solo por dinero , - no hay forma de explicar el grado de dislocación y privación que - la jubilación parece acarrear al extrabajador.

La satisfacción en el empleo puede referirse ya sea a una persona o a un grupo y es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen de su ámbito laboral. Expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con respecto a el empleo y las recompensas que éste le ofrece.

Algunas personas (Strauss, 1981), opinan que para que el trabajo pueda ser motivante se deben rediseñar los puestos, debiendo satisfacer los siguientes criterios:

- 1.- Se deben identificar las unidades de trabajo, procurando el disminuir las tareas pequeñas aisladas por trabajos completos.
- 2.- El empleo debe estructurarse a fin de proporcionar al trabajador variedad y autonomía. Debe ampliarse tanto de forma vertical como horizontal.
- 3.- El empleado debe recibir constante retroalimentación sobre el - desempeño de su trabajo.

Asimismo, existen características de acuerdo a Williams(1984), que determinan la motivación de un empleado hacia su trabajo:

- 1.- La oportunidad de crecimiento y desarrollo (ascensos).
- 2.- El prestigio de su trabajo dentro de la compañía.
- 3.- La oportunidad de pensar y actuar independientemente.
- 4.- El sentimiento de seguridad.
- 5.- El sentimiento de autorealización.

- 6.- El participar por medio de su trabajo en metas de la compañía.
- 7.- La oportunidad que le ofrece su trabajo de participar en el establecimiento de métodos y procedimientos.
- 8.- La oportunidad de aprender.
- 9.- La oportunidad de conocer gente.
- 10.- El hacer un buen día de trabajo.

Existen además dos elementos muy importantes que motivan de manera extensa al trabajador y éstos son la capacitación y el sentido de competencia.

Según Drucker, la capacitación continua, brinda a cada trabajador el conocimiento de sus propias normas y al mismo tiempo de otros compañeros de su nivel, además de formar el hábito de contemplar nuestro trabajo.

Por otro lado, existe la posibilidad de obtener un puesto de trabajo dado y hay varios contendientes, resulta inevitable que exista cierto grado de competencia.

El competir exitosamente contra oponentes dignos para una promoción eleva el ego, incrementa el rendimiento tanto como la satisfacción, al sentir que se tiene un objetivo fijo.

Como hemos visto, las compañías emplean a seres humanos que viven como un todo, es decir, traen consigo al trabajo muchas actividades que están condicionadas por el ambiente externo, actitudes que influyen en el desempeño de sus tareas y afectan la motivación del mismo en relación a su trabajo.

### CAPITULO 3.- SISTEMA ESCALAFONARIO.

#### 3.1.- DEFINICION E IMPORTANCIA DEL SISTEMA ESCALAFONARIO.

Como se vió en el capítulo anterior, es muy importante para el funcionamiento adecuado de una empresa el que su personal se encuentre motivado a través de diversas estrategias como son la capacitación, las prestaciones, etc., una de las formas es a través de los ascensos o promociones, los cuales se encuentran inmersos en un proceso llamado Sistema Escalafonario.

El sistema escalafonario en una organización consiste en elaborar un listado de los puestos que integran la empresa, se agrupan en escalera y se ordenan por categorías en grados ascendentes, a efecto de que en cada puesto se observen las posibilidades promocionales que tiene el personal dentro de la estructura ocupacional.

En el modelo escalafonario, los puestos estan agrupados por ramas, éstas se ordenan en grupos que se caarakterizan por cumplir con las macrofunciones administrativas en las cuales se divide la empresa.

(Ver anexo 1)

La movilidad escalafonaria funcional, permite a cada puesto efec---movimientos verticales ascendentes dentro de la misma rama, hasta -llegar al puesto de nivel máximo. Esto representa para el trabaja--dor la posibilidad que tiene de hacer carrera en la misma rama donde se encuentra inserto el puesto quedesepeña.

La movilidad escalafonaria intercomunicada, es el mecanismo que ha--ce posible que cada puesto realice movimientos verticales ascenden-



tes dentro de otras ramas de un mismo grupo o en otros grupos o niveles superiores, siempre y cuando éstos reúnan los requisitos de ocupación. Asimismo, se pueden realizar movimientos horizontales en otras ramas y otros grupos o puestos que se ubiquen en el mismo nivel, y finalmente se pueden realizar movimientos a cualquier rama y grupo en niveles superiores.

El propósito de establecer un sistema escalafonario funcional e intercomunicado de carácter dinámico, es permitir el eficiente desempeño del trabajador, así como una adecuada preparación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad y complejidad, promoviendo la superación personal y propiciando un ambiente sano de competencia entre los trabajadores, con lo que se pretende obtener una mayor productividad y eficiencia en el trabajo, logrando mayor comunicación interna que sirve para planear objetivos de diversa índole. De acuerdo a mi experiencia laboral, los objetivos específicos de establecer el sistema escalafonario son :

- a) Establecer estructuras escalafonarias, con líneas de comunicación entre las distintas ramas y grupos que conforman la organización, permitiendo con ello que el trabajador mediante la capacitación y el mérito propio ascienda hasta los máximos niveles del escalafón.
- b) Establecer procedimientos escalafonarios que garanticen una correcta evaluación de los elementos y factores que integran el sistema escalafonario.

La función implícita en el sistema escalafonario es la promoción de

personal, la cual puede ser definida de diversas maneras como son: Para Pigors y Myers(1985), consiste en "el avance de un empleado a un puesto mejor; mejor en términos de mayores responsabilidades, más prestigio o status, mayor habilidad y, en especial una paga mayor."

Segun Chruden y sherman(1986), una promoción es un "cambio de asignación de un puesto de nivel inferior a otro de nivel superior en la organización, proporcionando el nuevo puesto un aumento de paga y de status, pero exige mas de él en terminos de responsabilidad - que deba ejercer".

Conforme a lo anterior se puede deducir que la promoción de personal es una técnica que evalúa el potencial, la capacidad y los conocimientos de un individuo o grupo de individuos, lo que permite seleccionar al más idóneo para ocupar un puesto de mayor jerarquía, - de acuerdo al modelo escalafonario establecido en la organización.

Así, la importancia de la promoción de personal en una empresa, consiste en el efecto estimulante en los empleados, en la medida en que el mayor interés de un trabajador es encontrar una empresa que le brinde la mayor oportunidad de ascender y prosperar.

Asimismo, un sistema estructurado de promoción de personal crea las condiciones para que el trabajador logre realizar de una mejor manera sus aspiraciones y fines personales, ya que dirige sus esfuerzos hacia los objetivos claramente identificados.

El establecer un sistema estructurado de promoción de personal presenta ventajas, como lo señala Reyes(1985) y que son:

- 1.- Permite identificar a la persona más ápta.
- 2.- Permite conocer de una manera objetiva al personal que labora en la organización.
- 3.- Evita favoritismos en la selección del candidato que se promoverá.
- 4.- Permite al trabajador conocer su desarrollo laboral y en base a éste mejorar él mismo.
- 5.- Permite una mejor integración de los individuos a la organización.
- 6.- Se aprovecha de la mejor manera los talentos y habilidades de los trabajadores.
- 7.- Se evita en lo posible, atraer personal externo a la compañía, si dentro de ella hay gente capacitada para ocupar determinado puesto.
- 8.- Sirve de retroalimentación al departamento de selección de personal.
- 9.- Identifica las necesidades de capacitación del trabajador.
- 10.- Evita en lo posible, la rotación de personal.

Por otra parte, el poder estructurar un sistema de ascensos objetivo, basado en un sistema escalafonario, requiere considerar los siguientes aspectos:

- 1.- Formar líneas o canales de ascensos.
  - a) Varias y con posibilidades de paso de una a otra.
  - b) En base a las valuaciones de puesto, y;
  - c) Formarlas por grupo de trabajo similares.
- 2.- Hacer lo más objetiva posible la calificación para el ascenso.

- a) Desde la selección, investigar por sus aptitudes, a qué - puestos podrá ascender un candidato, independientemente del cargo que en ese momento vaya a ocupar (plan de carrera).
- b) Realizar una calificación de méritos no solo sobre las cuali- dades actuales del trabajador, sino sobre las potenciales pa- ra los puestos a que pueda ascender.
- c) Estandarizar lo más técnicamente que sea posible, las pruebas a que se sujetaran los candidatos a ascender, de tal manera que la demostración de los incompetentes resulte indiscuti- ble. (Reyes, 1985)

Lo expuesto anteriormente, nos permite resaltar la relevancia e im- portancia de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos - en una organización, en la medida en que ayuda al individuo a hacer uso de sus capacidades y llevar al máximo su potencial, incrementan- do con ello su eficiencia y productividad. Ello permite además que una persona que tiene metas de trabajo definidas, objetivos de tra- bajo y planes de carrera, sienta menos frustración, decepción y an- siedad, y ésto es en beneficio no solo de la organización, sino tam- bién para el trabajador. (Strauss, 1981)

En el sistema escaalifonario y los escalones jerárquicos que éste - lleva implícito, la mayoría de los expertos prefieren una estructu- ra formal de los cargos, de tal manera que ofrezcan una progresión bastante larga y ordenada, pues con ello se ofrecen mayores posibi- lidades de crecimiento, adiestramiento y motivación.

Los trayectos más amplios disminuyen la posibilidad de callejones sin salida, porque brindan una amplia variedad de oportunidades de promoción y el resultado puede ser una fuerza laboral con un adiestramiento más amplio y dueña de una perspectiva más grande.

Conforme a ello, la empresa debe evitar situaciones que, den lugar a la acumulación de personal apto para promoción en áreas donde los ascensos son lentos, mientras escasea el personal apto en otras áreas donde hay más vacantes.

El número de escalones promocionales debe ni ser tan pequeño que perjudique el espíritu de trabajo, al eliminar el sentido de progreso personal y de realización; ni tan grande, ya que un exceso de escalones, significará que se dedica tiempo excesivo a la selección de candidatos para promoción y al traslado de los mismos. (Strauss, 1981)

En épocas anteriores, el desarrollo de los recursos humanos no figuraba en los planes que se realizaban dentro de las organizaciones, pero con el transcurso del tiempo y el incremento de los estudios en esta materia, la importancia del desarrollo aumenta, ya que el potencial humano es un recurso organizacional ilimitado y subutilizado.

El individuo puede hacer mucho más de lo que se le solicita y puede aprender mucho más de lo que se le pide, es decir, el empleado posee una reserva intelectual, que puede servir como un elemento adicional de creatividad dentro de una organización y por ende como un recurso, si es que se administra adecuadamente, ya que la mayoría de los trabajadores están ansiosos por explorar estas capacidades

cognoscitivas, si se les dá la oportunidad de hacerlo.

### 3.2.- AREAS Y ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA ESCALAFONARIO.

En el establecimiento de un plan de promoción de personal, se han creado diversas técnicas que permiten no solo conocer a la persona en su medio de trabajo sino además permiten de manera racional determinar cuál es la persona idónea o más úpta para ser promovida, sin basarse en juicios emitidos en favoritismos, ignorancia o desempeño actual del trabajador.

Por medio de estas técnicas se conoce la posibilidad que tendrá el trabajador de desempeñarse eficientemente en un puesto de mayor jerarquía, es decir, conocer o predecir el éxito de una persona al ser promovida, o determinar porque un individuo que ha sido promovido no se comporta de acuerdo a las expectativas.

En base a los autores revisados y mi experiencia laboral se infiere que existen áreas dentro de la organización sobre las cuales recae la mayor responsabilidad para aplicar un sistema escalafonario objetivo y racional, éstas son:

Reclutamiento y selección de personal. El plan de promover al personal, se inicia desde que un aspirante ingresa a la institución, en la que los especialistas deberán determinar si el candidato tiene las habilidades necesarias para desempeñar el puesto al que va a ser contratado, además establecer un plan de carrera para saber hasta qué punto puede llegar conforme a su potencial y capacidad. El éxito de las áreas de selección de personal se debe a los beneficios que ha generado a las empresas tales como: desarrollo y creci-

miento de los empleados, satisfacción a sus necesidades y disminución de la rotación de los mismos.

Las funciones básicas de este departamento debe llevar a cabo para la aplicación del sistema de ascensos son:

- a) Aplicar los exámenes psicométricos, de conocimientos y coordinar la aplicación del examen médico a los candidatos sujetos a concurso escalafonario, a fin de identificar a aquel que en este aspecto resulte el más ápto para ocupar el puesto, y darle agilidad al funcionamiento del sistema escalafonario.
- b) Diseñar un sistema de calificación de méritos que evalúe el desempeño de una persona en el puesto que ocupa y coordinarse con las áreas de la empresa y los supervisores de las mismas, para llevar a cabo estas evaluaciones en forma periódica y se pueda contar con ellas en el momento de las promociones.
- c) Debe coordinarse con el Sindicato de la empresa y el supervisor del área donde se encuentra la vacante, así como los supervisores de los candidatos a promoción, para llevar a cabo en forma periódica las juntas de Comisión Mixta de Escalafon y se determinen los elementos necesarios para tomar una decisión en relación a qué candidato se va a elegir de acuerdo a el resultado obtenido durante el proceso de escalafón.

Capacitación de personal. El area de capacitación tiene un papel muy importante dentro del proceso escalafonario ya que habilita al personal, no solo en todo lo relacionado al puesto que actualmente ocupa, sino que le debe dar lo necesario para poder realizar el -

puesto inmediato superior al suyo, todo ésto con diversos cursos - que le dan los conocimientos y habilidades necesarias. El estable- cer los planes y programas de capacitación estructurados permite de sarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, incrementar - los conocimientos y propiciar un cambio de actitudes, orientado a - una sana integración al área laboral.

Area administrativa de personal. Esta se divide en diversas funcio- nes como son:

- a) Mantener actualizado el catálogo de puestos, basándose éste en - descripciones y valuaciones de puestos.
- b) Mantener un tabulador de sueldos que responda a las necesidades del sistema escalafonario, de tal manera que el puesto inmediato superior si sea un motivante económico.
- c) Se deben tener actualizados los puestos, es decir, es indispensa- ble conocer con toda precisión lo que cada trabajador debe hacer y lo que requiere para hacerlo bien.
- d) Debe tener registros completos de los empleados en relación a - puntualidad, asistencia, escolaridad, antigüedad, experiencia la- boral, cursos tomados, etc.
- e) Mantener actualizado el organigrama de la organización.
- f) Al tener actualizado el inventario de recursos humanos, se opti- mizan esfuerzos en la obtención de información de cada trabaja- dor.
- g) Debe llevar a cabo administrativamente el ascenso del candidato elaborando un movimiento de personal en el cual se indique el - nuevo puesto, sueldo, área, etc. y éste quede registrado en los



archivos de personal y sea difundido entre los trabajadores.

Como hemos visto, existen diversos elementos administrativos que nos permiten conocer a los candidatos para determinar quien es el mas ápto y capaz.

Es decir, cada una de las áreas que integran el área de personal, participan de una manera u otra en la aplicación del movimiento escalafonario, ya que cada una de las actividades que ellas realizan nos dan información muy valiosa de los candidatos a promoción.

### 3.3.- CRITERIOS A SEGUIR EN LA APLICACION DEL SISTEMA ESCALAFONARIO

En el inciso anterior, se vió que existen varios elementos que dan información sobre el candidato a promoción y que en base a éstos se debe tomar una decisión acerca de quien es el candidato más ápto para ser promovido. Es difícil en ocasiones para el administrador elegir el tipo de criterio que va a utilizar para evaluar al mejor candidato, a cual se va a dar mayor importancia para dar con el candidato mas idóneo para un puesto.

Algunos supervisores por ejemplo, se dejan llevar por el criterio de que el trabajador que más cantidad de trabajo saca es el más ápto para ocupar un puesto de nivel superior; puede ser que sea el más ápto en su puesto actual, pero eso no garantiza mayor capacidad para un puesto de mayor jerarquía, ya que a medida que se va ascendiendo a niveles de mayor responsabilidad, el trabajo operativo o manual disminuye, por lo que el cambio llega a ser determinante y en ocasiones su capacidad se ve limitada.

Lo mismo sucede al considerar que la persona con mucha experiencia en un puesto dado, está capacitada para enfrentarse a una situación nueva en un puesto de mayor jerarquía, pero la realidad es otra, ya que a medida que aumenta el nivel, los puestos se tornan más complejos por la información que se maneja, por lo que el tiempo que pase un trabajador en un determinado puesto, no determina que tenga los conocimientos sobre un puesto superior.

Antes de definir los criterios para elegir un candidato, el administrador debe elegir a los candidatos a promoción, ya que suele haber más individuos que vacantes.

Para poder elegir los candidatos a promoción, la organización se puede valer de dos formas básicas, las cuales no son excluyentes entre sí y son:

a) Que tanto el supervisor del área en donde se encuentra la vacante, como el representante del Sindicato elijan a los candidatos que ellos consideren aptos para ser promovidos, y;

b) Que se lleve a cabo una convocatoria en la organización, en donde se especifique el puesto vacante y los requisitos mínimos para cubrirlo, de tal forma que los empleados que piensen cumplir con estas características se inscriban al concurso escalafonario. La convocatoria deberá especificar a quien se debe recurrir para saber el trámite a seguir. Esta convocatoria debe ser colocada en un lugar visible y que este destinado a este propósito.

Una vez elegidas a las personas que van a concursar se procede a efectuar cada uno de los elementos necesarios para poder tomar una decisión, la cual se basará en cinco puntos fundamentales que son considerados de alguna u otra forma por distintas empresas:

1.- Antigüedad. Tanto el artículo 158 como el 159 de la ley federal del trabajo hablan de que es importante determinar la antigüedad de un empleado, ya que si el patrón no ha capacitado a los trabajadores de la categoría inmediata inferior al puesto vacante, el factor que se tomará en cuenta será la antigüedad.

Es importante considerar que, no necesariamente el empleado con más tiempo en la empresa es el más competente y además si los empleados saben que acumulando antigüedad califican automáticamente para mejores puestos, la motivación de los nuevo empleados será poca en relación a mejorar su desempeño.

El tomar la antigüedad como un factor determinante en las promociones tiene desventajas como son: elimina algunos indicios por mejorar, coloca en muchas ocasiones a los mas ineficientes y los mas capaces no son forzosamente los mas antiguos.

Asimismo, presenta ventajas tales como: garantizar a todo empleado su mejoramiento y reducir la rotación de personal, porque produce una mayor estabilidad al saber que tendrá que ascender necesariamente, además de poseer mas conocimientos de la empresa y sus funciones.

Aunque nadie niega que el individuo merece una recompensa por servicios leales, cabe preguntarse cuántos empleados leales se desalientan pensando en su futuro, cuando ven que solamente podran progresar acumulando años de antigüedad en la organización.

2.- Aptitudes y potencial. Como la promoción pretende ser un incentivo, entonces se deben promover a los empleados que hayan mostrado

tener mayor capacidad para desempeñarse en el puesto superior. Cuando se considera a una persona apta para desempeñar un puesto, - se infiere que tiene los conocimientos, la capacidad y las habilidades necesarias para realizar dicho trabajo.

La promoción por capacidad tiene las siguientes ventajas: mantiene el interés por mejorar, ya que ello implica un incentivo moral o - psicológico para el empleado, por el status social que va a adquirir.

También presenta desventajas como son las siguientes: el divulgar - el favoritismo y desvirtuarse la competencia y ocasionar conflictos a la organización.

Este criterio se dá a través de las pruebas psicométricas y entrevistas llevadas a cabo por el departamento de personal en caso de - ser necesario. La calificación e interpretación de estas pruebas dá un índice para poder determinar la capacidad y habilidades del candidato. El exámen médico tambien permite determinar si el trabajador tiene los requerimientos físicos necesarios para desempeñar el puesto, ya que algunos cargos necesitan ciertas aptitudes físicas.

3.- Conocimientos para el nuevo puesto. Se basa en la evaluación de los conocimientos que la persona posee del puesto para el cual está concursando. Este exámen debe ser elaborado por el supervisor del - área y sera' aplicado entre él y el especialista de personal, con lo cual se obtendra' una calificación parcial para determinar al candidato más ápto en este sentido, ya que la capacidad de un individuo debe estar respaldada por un cumulo de conocimientos que son indis-

pensables para cubrir satisfactoriamente el puesto en cuestión.

4.- desempeño actual. Un problema al que se enfrentan los responsables de personal o del área en cuestión, es el encontrar medidas objetivas que indiquen la calidad de ejecución de las funciones de trabajo.

El llevar a cabo la evaluación del desempeño presenta ventajas como son: el permitir al supervisor juzgar analíticamente a su personal, con lo que mejora su labor de supervisión.

Asimismo, presenta desventajas como son las siguientes: el usar un criterio de calificación subjetivo que no permita conocer el desempeño real del trabajador.

5.- Puntualidad y asistencia. Es importante valorar el grado de asentimiento e impuntualidad del trabajador en su puesto actual, ya que éstos son datos objetivos que hablan de la responsabilidad con que el trabajador realiza aquellas funciones que le son encomendadas.

Como hemos visto, para poder aplicar el sistema escalafonario en una organización necesitamos que las diversas áreas que forman el departamento de personal cooperen con la información que elaboran, ya que es determinante para poder llevar a cabo la promoción de personal, en base a los cinco criterios antes mencionados.

Los criterios considerados tienen un peso relativo en la calificación final de los candidatos a promoción y cada organización debe

decidir que peso parcial dá a cada uno de ellos, para poder tomar una decisión.

La organización, en este caso representada por los integrantes de la junta de Comisión Mixta de Escalafon, debe decidir de acuerdo a la información con la que cuenta, quién es el candidato que en ese caso debe ser promovido; y si los integrantes de la misma consideran que en base a los puntajes obtenidos en cada uno de los criterios, ninguno de los candidatos es ápto para promoción, ellos cubrirán la vacante de la manera que más les convenga.

Generalmente, los puestos que se someten a concurso escalafonario son Sindicalizados, razón por la cual un representante del Sindicato debe de estar presente en la Junta de Comisión Mixta de Escalafón.

Una vez que se ha elegido al candidato para ocupar el puesto vacante es recomendable que se le someta a un período de prueba, con el fin de poder contar con tiempo suficiente para la observación del candidato desempeñandose en el cargo.

Podemos decir que, independientemente del peso que cada organización asigne a cada uno de los criterios, la combinación de los mismos podra suprimir las deficiencias que cada uno de ellos presente en forma aislada.

### CONCLUSIONES Y PROPUESTA.

Como se ha establecido durante el desarrollo de este trabajo, nos damos cuenta que la promoción de los empleados en una organización tiene un interés cada vez mayor para el departamento de personal, ya que mediante la promoción y el desarrollo de los empleados, la organización reduce su dependencia en la contratación de personal externo, en esta medida las vacantes tienen mayores probabilidades de cubrirse con personal interno. Estas transferencias y ascensos, permiten a los empleados tomar conciencia de que disponen de una carrera laboral en la compañía y no solo de un empleo.

Así, una forma de contribuir al desarrollo del personal, es mediante la aplicación del sistema escalafonario, el cual lleva implícito la capacitación del empleado, para poder ocupar puestos de mayor relevancia y responsabilidad.

El sistema escalafonario, es una técnica que permite contribuir a la superación personal de los empleados en una organización o empresa, a través del establecimiento de una situación de competencia, la cual constituye un deseo de crecer, siendo una necesidad que el ser humano tiene.

Desafortunadamente, en la mayoría de las organizaciones este sistema no es aplicado en forma sistemática ni en forma objetiva, ya que los encargados de aplicarlo se dejan llevar por criterios subjetivos que en muchas ocasiones dan lugar a favoritismos, restándole --ello importancia a la utilización de esta técnica.

Es por ello que, en este pequeño ensayo se establece la propuesta -

de un sistema escalafonario, la que aplicada correctamente y en forma objetiva puede redundar grandes beneficios, tanto a la organización que lo implementa como a los empleados que la integran. Dicha propuesta está sustentada conforme a los planteamientos que establecen los diversos autores tales como Strauss, Reyes, Chruden, así como de la experiencia laboral que he adquirido durante mi desarrollo profesional, al estar trabajando como analista de Selección de personal en dos empresas del ramo asegurador.

El modelo o propuesta que se sugiere es la siguiente:

En el capítulo 3, hablamos de que se requieren cinco criterios para poder evaluar a una persona que concursa para un puesto, en este modelo de sistema escalafonario, se debe asignar una puntuación a cada uno de los criterios establecidos. Tanto el peso dado a cada criterio como el formato de calificación son sugerencias basadas en la manera en que algunas empresas llevan a cabo sus promociones. (Vea-se anexo 2)

Para poder iniciar la calificación del trabajador sujeto a concurso escalafonario, se deben reunir previamente los elementos necesarios que son:

- a) Resultados de los exámenes psicométricos, médicos y de personalidad.
- b) Resultado de el examen de conocimientos para el nuevo puesto.
- c) Evaluación del desempeño actual del trabajador.
- d) Registros de puntualidad, asistencia, cursos tomados, nivel escolar, experiencia laboral y antigüedad en la empresa.



En base a estos datos se debera proceder a calificar cada uno de los criterios del formato de la siguiente manera:

#### Antigüedad.

Este punto no presenta problemas para su calificación, ya que dentro del formato de calificación existe un puntaje asignado de acuerdo a cierto años de antigüedad; por ejemplo, si el empleado tiene un año dentro de la empresa, el puntaje que le corresponde es de 4 puntos. Sin embargo, este punto no es determinante en la decisión de promoción.

#### Aptitudes y potencial para el nuevo puesto.

Este punto deberá ser calificado por el especialista de personal ya que es quien tiene los conocimientos necesarios para calificar e interpretar las pruebas destinadas a medir este criterio. Debe considerarse la opinión del supervisor del candidato, ya que él conoce al trabajador en su medio de trabajo y la opinión que él otorgue, puede ser de gran utilidad.

#### Conocimientos para el nuevo puesto.

Será calificado por los integrantes de la junta de Comisión Mixta de Escalafón y lo harán basándose en tres elementos: nivel escolar, cursos tomados por el candidato, experiencia previa en un puesto semejante o igual y el resultado de el examen de conocimientos. Para poder calificar este punto, será necesario que cada integrante de la junta establezca una calificación, la suma

total de éstas se promedia entre el número de participantes de la junta y el resultado de ello sera la calificación a este criterio.

#### Desempeño actual.

Este punto sera' calificado por el supervisor del candidato y se basara' en la calificación de méritos desarrollada con anterioridad.

#### Puntualidad y asistencia.

Lo calificarán entre los integrantes de la junta y lo harán en base a los registros de puntualidad y asistencia, sacando un promedio de la puntuación que cada uno de ellos otorgue.

Las calificaciones que se den al formato se haran en base a los requerimientos del perfil de puesto, ya que éste incluye las características necesarias a reunir por parte del candidato que lo va a ocupar.

Cada uno de los criterios que constituyen el formato de calificación, así como sus componentes deben ser calificados, ya que la suma total de estas puntuaciones nos indicará al candidato ápto para ser promovido. En caso de empate, la junta determinará de acuerdo a criterios que ellos hayan establecido, el empleado a promoción. (En el anexo 3, se da un ejemplo de cómo debe llenarse el formato de calificación)

Este proceso de sistema escalafonario se repite en cada una de las vacantes sindicalizadas y si la empresa así lo establece, también

en puestos de confianza.

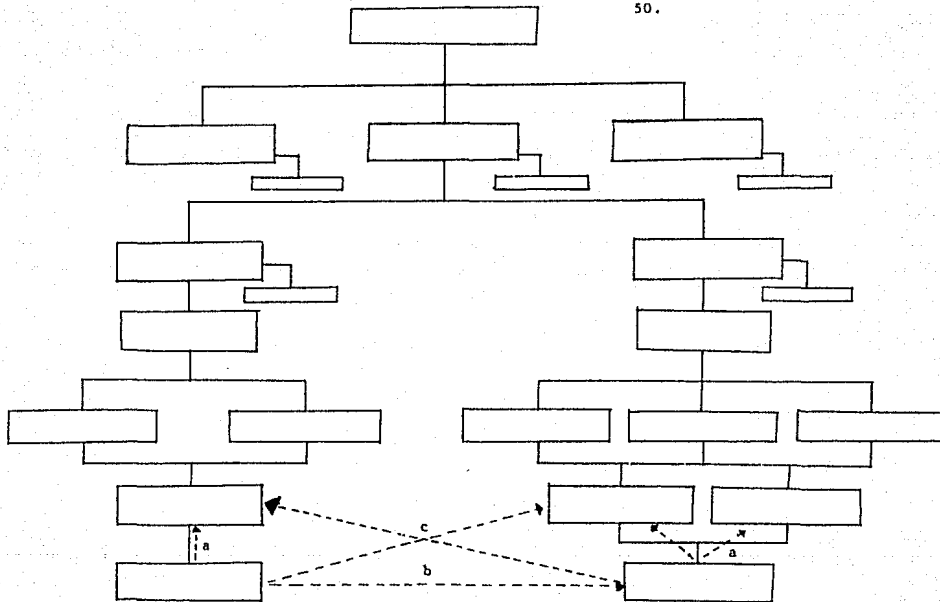
El sistema escalafonario, debe ser manejado con seriedad y dedicación y de una forma responsable, ya que los empleados de la empresa están de por medio y la irresponsabilidad en la aplicación del mismo puede originar conflictos importantes entre los miembros de la empresa.

La técnica propuesta en este trabajo, no es la mejor que existe pero sí da un margen adecuado de objetividad y además permite considerar varios aspectos (antigüedad, potencial, conocimientos, desempeño y puntualidad) que son necesarios para desempeñar un puesto de una manera correcta. Asimismo, los elementos tomados en cuenta son de fácil acceso para la organización, la cual deberá contemplarlos independientemente de que se aplique el sistema escalafonario en su personal, ya que le permiten conocer mejor a sus empleados.

Finalmente, corresponde al departamento de personal crear criterios o nuevas estrategias, para que el sistema escalafonario sea cada vez más objetivo y sencillo de llevar a cabo, y sea realizado de una forma continua y constante en cada una de las organizaciones, ya que siempre es motivante para el empleado saber que por medio del buen desempeño y responsabilidad en el ejercicio de las funciones que se les asignen, puede tener la oportunidad de aspirar a un puesto de mayor jerarquía y responsabilidad y por tanto con un mayor salario.

ANEXO # 1

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



- a) Esta opción se refiere a un cambio vertical ascendente dentro de la misma rama.
- b) Esta opción se refiere a un cambio horizontal dentro de otra rama.
- c) Esta opción se refiere a un cambio vertical dentro de otra rama.

ANEXO # 2

Puesto vacante: \_\_\_\_\_ Categoría y sueldo: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

## Datos personales.

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha ingreso al dpto.: \_\_\_\_\_

Puesto actual: \_\_\_\_\_ Categoría y sueldo: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

## CRITERIOS DE EVALUACION.

TOTAL:

## 1.- Antigüedad.

10 pts.

- 1 año - 2 pts.
- 2 años - 4 pts.
- 3 años - 6 pts.
- 4 años - 8 pts.
- 5 años - 10 pts.

Puntuación asignada: \_\_\_\_\_

## 2.- Aptitudes y potencial para el nuevo puesto.

10 pts.

- Capacidad intelectual y analítica - 1 a 3 pts.
- Características de personalidad - 1 a 3 pts.
- Capacidad técnica para el puesto - 1 a 4 pts.

Puntuación asignada: \_\_\_\_\_

## 3.- Conocimientos para el nuevo puesto.

10 pts.

- Conocimientos académicos (cursos tomados) - 1 a 3 pts.
- Experiencia en actividades similares - 1 a 3 pts.
- Evaluación técnica de conocimientos - 1 a 4 pts.

Puntuación asignada: \_\_\_\_\_

## 4.- Desempeño actual.

10 pts.

- Conocimientos teóricos y prácticos - 1 a 3 pts.
- Grado de progreso - 1 a 3 pts.
- Grado de eficiencia - 1 a 4 pts.

Puntuación asignada: \_\_\_\_\_

53.

5.- Puntuación y asistencia.

10 pts.

Puntuación asignada: \_\_\_\_\_

Calificación máxima para promoción : 50 pts.;

Calificación mínima para promoción : 40 pts.

Calificación final obtenida: \_\_\_\_\_

Calificado por: \_\_\_\_\_

Fecha de calificación: \_\_\_\_\_

Observaciones:



ANEXO # 3

## EVALUACION DE CANDIDATOS A PROMOCION.

55.

Puesto vacante: Calculista B Categoría y sueldo: Cat. 5. \$730,000.00Jefe inmediato: Tomas Rong Departamento: Gcla. Actuarial.

## Datos personales.

Nombre del candidato: Manuel Vaquero MehnerFecha de ingreso: 3 de Marzo de 1988 Fecha ingreso al dpto.: 3 de Marzo de 1988Puesto actual: Calculista C Categoría y sueldo: Cat. 4. \$620,000.00Escolaridad: Pasante de Actuaría Departamento: Gcla. Actuarial.

## CRITERIOS DE EVALUACION.

TOTAL:

1.- Antigüedad. 10 pts.

<u>1 año</u>	-	<u>2 pts.</u>
<u>2 años</u>	-	<u>4 pts.</u>
<u>3 años</u>	-	<u>6 pts.</u>
<u>4 años</u>	-	<u>8 pts.</u>
<u>5 años</u>	-	<u>10 pts.</u>

Puntuación asignada: 4 pts.

2.- Aptitudes y potencial para el nuevo puesto. 10 pts.

Capacidad intelectual y analítica	-	1 a 3 pts.	3
Características de personalidad	-	1 a 3 pts.	2
Capacidad técnica para el puesto	-	1 a 4 pts.	4

Puntuación asignada: 9 pts.

3.- Conocimientos para el nuevo puesto. 10 pts.

Conocimientos académicos (cursos tomados)	-	1 a 3 pts.	3
Experiencia en actividades similares	-	1 a 3 pts.	2
Evaluación técnica de conocimientos	-	1 a 4 pts.	4

Puntuación asignada: 9 pts.

4.- Desempeño actual. 10 pts.

Conocimientos teóricos y prácticos	-	1 a 3 pts.	3
Grado de progreso	-	1 a 3 pts.	2
Grado de eficiencia	-	1 a 4 pts.	4

Puntuación asignada: 9 pts.

5.- Puntuación y asistencia.

10 pts.

Puntuación asignada: 10 pts.

Calificación máxima para promoción : 50 pts.

Calificación mínima para promoción : 40 pts.

Calificación final obtenida: 41 pts.

Calificado por: Cecilia Rivas Aragón

Fecha de calificación: Septiembre de 1990

Observaciones:

El Sr. Vaquero obtiene una calificación elevada en cada uno de los criterios calificados, por lo que se considera un candidato apto para ocupar el puesto de Calculista B, ya que posee los conocimientos habilidades y potencial para desarrollarlo de una manera efectiva.

## BIBLIOGRAFIA.

- Amaro, Guzman Raymundo. 1987. Administración de personal. México: Noriega Editores.
- Arias, Galicia Fernando. 1986. Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Byars, Ll. y Rue, L.W. 1984. Administración de recursos humanos. México: Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto. 1983. Administración de recursos humanos. México: McGrawHill.
- Chruden, H.J. y Sherman, A. 1986. Administración de personal. México: Iberoamericana.
- Davis, Keith. 1983. El comportamiento humano en el trabajo. México: McGrawHill.
- Díaz, Guerrero Rogelio. 1979. Estudios de psicología del Mexicano. México: Trillas.
- Galván, Escobedo Jose. 1980. Tratado de Administración general. México: INAP.
- Gutiérrez, Sánchez Mario. 1984. Desarrollo de los recursos humanos en una Institución de crédito. México: Tesis profesional, UNAM. Fac. de Administración y Contaduría.
- Koontz/O'Donnell. 1985. Administración. México: McGrawHill.
- Lucas, Ortueta Ramón de. 1988. Técnicas de dirección de personal. México: Limusa.

- Pigors, Paul y Meyers, Charles. 1985. Administración de personal. México: CECSA.
- Reyes, Ponce Agustín. 1985. Administración de personal. II parte. México: Limusa.
- Reyes, Ponce Agustín. 1977. El análisis de puestos. México: Limusa.
- Rosebaum, L. Bernard. 1983. Como motivar a los empleados de hoy. México: McGrawHill.
- Strauss, George. 1981. Personal: problemas humanos de la administración. México: Dossat.
- Vroom, H. Victor. 1979. Motivación y alta dirección. México: Trillas
- Williams, J. Clifton. 1984. Conducta organizacional. México: Iberoamericana.