

209



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## MOTIVACION E INCENTIVOS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE MEXICO



SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
PRESENTA:  
KARLA PATRICIA HERNANDEZ MENDIZABAL

ASESOR DEL SEMINARIO: DR. JOSE LUIS SOLLEIRO REBOLLEDO



MEXICO, D.F.

1999

TESIS CON  
ALLA DE ORIGEN

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 esta 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.

PAGINACION

DISCONTINUA.

## **DEDICATORIAS**

### **A MI QUERIDA UNIVERSIDAD, ESPECIALMENTE A LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.**

*Hoy con profundo dolor me encuentro, ya que te encuentras tomada por gente que no te ha sabido valorar, en todo lo que le has dado.*

*Hoy con profunda nostalgia por no encontrarme en aquellas aulas que me dieron los pilares de mi formación profesional y personal, quiero agradecerte todo lo que me has brindado.*

*Hoy, con el deseo de no defraudarte y con la impotencia que me embarga ante tal situación, quiero decirte que en todo momento estoy contigo, queriéndote y agradeciéndote todo con un amor inmenso desde el inicio de mi carrera, ya que sin ti no hubiera podido conformarme como ser humano y profesionalmente.*

*Tengo confianza, fe y esperanza de que vendrán tiempos mejores para que vuelvas a ser lo que siempre has sido: La máxima casa de estudios, y me sigas brindando la oportunidad de lograr y compartir contigo mis metas profesionales.*

## **A DIOS**

Que con su infinito amor paternal ha cuidado y guiado mi vida.

Refugio divino que en los momentos difíciles siempre has estado conmigo, protegiéndome la fortaleza necesaria.

Amor puro que me brinda la grandeza y la maravillosa oportunidad de vivir y crecer.

## **A MI ABUELO RAÚL MENDIZÁBAL.**

En donde quiera que estés, sintiendo tu apoyo y cuidado, extrañándote desde que partiste.

Sé que compartes con orgullo la realización de este logro, de un sueño que formaste en mi niñez, y que hoy he realizado especialmente PARA TI.

## **A MI MADRE.**

Quien ha sido la persona más importante que Dios me ha dado en la vida.

Mi amiga y compañera que con su sabiduría ha estado conmigo en todo momento: desvelos, preocupaciones, esfuerzos...

Para ella, que lo ha dado todo por mí, en su lucha tenaz por formarme como un ser humano completo.

PARA TÍ, con el más grande amor, agradecimiento y admiración que puedo sentir.

## **A MI PEQUEÑA.**

Mi fiel compañera, quien compartió mis desvelos y esfuerzos continuos en este trabajo.

## **A MI ASESOR: DR. JOSÉ LUIS SOLLEIRO.**

Mi profundo agradecimiento, cariño y respeto por la confianza en mí depositada; por su tiempo, paciencia y el gran legado que dejó en mí: SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA.

## **A TODOS LOS QUE INTEGRAN EL INSTITUTO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LA UNAM.**

Por brindarme su apoyo incondicional, paciencia y conocimientos en los momentos difíciles de elaboración.

## **A TODOS Y CADA UNO DE MIS MAESTROS.**

Quienes me brindaron una de las fases más importantes del ser humano: la formación profesional.

## **A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS.**

Que compartieron la lucha y realización de este sueño, que me ayudaron en todo momento, como mi inolvidable amiga Alma Sosa; pero sobre todo a mi amiga de toda la carrera que compartió conmigo tristezas y alegrías a nivel profesional y personal: Annabel Nava.

**A RUBÉN ARTEAGA.**

***Al amor más grande e inolvidable de mi vida, la persona que con sus conocimientos y experiencia ha sabido motivar cada instante de mi vida personal y profesional.***

***Tu que me enseñaste el orgullo de ser universitaria y que en los momentos difíciles de mi existencia hiciste que recobraras las fuerzas perdidas.***

***Te agradezco todo lo que me has dado.***

***SIEMPRE TUYA.***

# ÍNDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
<i>I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS INCENTIVOS</i>	<i>9</i>
<i>1.1 ESCUELA CIENTÍFICA DE FREDERICK TAYLOR</i>	<i>10</i>
<i>1.2 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN</i>	<i>16</i>
<i>1.3 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS</i>	<i>21</i>
<i>II. AMBIENTE Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</i>	<i>26</i>
<i>2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL</i>	<i>27</i>
<i>2.1.1 CONCEPTO Y DIVISIONES</i>	<i>27</i>
<i>2.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</i>	<i>32</i>
<i>2.2.1 DEFINICIÓN</i>	<i>32</i>
<i>2.2.2 ELEMENTOS</i>	<i>33</i>
<i>2.2.3 MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</i>	<i>37</i>
<i>2.3 INFLUENCIA DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO</i>	<i>42</i>
<i>III. MOTIVACIÓN</i>	<i>45</i>
<i>3.1 NECESIDADES HUMANAS Y SUS VARIACIONES</i>	<i>45</i>
<i>3.2 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN Y SU DIFERENCIA CON EL TÉRMINO ESTÍMULO</i>	<i>48</i>
<i>3.3 TIPOS DE MOTIVACIÓN</i>	<i>52</i>
<i>3.4 ENFOQUES</i>	<i>54</i>
<i>3.4.1 MASLOW</i>	<i>54</i>
<i>3.4.2 MC. CLELLAND</i>	<i>58</i>
<i>3.4.3 HERZBERG</i>	<i>60</i>
<i>3.4.4 VROOM</i>	<i>63</i>
<i>3.4.5 SKINNER</i>	<i>68</i>
<i>3.4.6 PORTER – LAWLER</i>	<i>75</i>
<i>3.5 MOTIVACIÓN EN LA TEORÍA "X", "Y" Y "Z"</i>	<i>78</i>
<i>3.6 ALGUNOS FACTORES RELACIONADOS CON LA MOTIVACIÓN</i>	<i>88</i>
<i>3.6.1 AUTORITARISMO</i>	<i>88</i>
<i>3.6.2 COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO</i>	<i>92</i>
<i>3.6.3 METAS, PARTICIPACIÓN Y COMPETENCIA</i>	<i>100</i>
<i>3.6.4 CONFLICTOS PERSONALES E INTERPERSONALES</i>	<i>111</i>

<i>IV. INCENTIVOS</i>	<i>135</i>
<i>4.1 CONCEPTO</i>	<i>136</i>
<i>4.2 CLASES</i>	<i>138</i>
<i>4.3 INCENTIVOS FINANCIEROS</i>	<i>139</i>
<i>4.3.1 INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE PRODUCCIÓN</i>	<i>139</i>
<i>4.3.1.1 PLANES DE TRABAJO A DESTAJO</i>	<i>140</i>
<i>4.3.1.2 PLANES DE INCENTIVOS GRUPALES</i>	<i>141</i>
<i>4.3.1.3 PLANES DE INCENTIVOS POR ASISTENCIA</i>	<i>143</i>
<i>4.3.2 INCENTIVOS PARA LOS GERENTES EJECUTIVOS</i>	<i>143</i>
<i>4.3.2.1 BONO ANUAL O BONOS GERENCIALES</i>	<i>144</i>
<i>4.3.2.2 OPCIÓN DE ACCIONES</i>	<i>145</i>
<i>4.3.2.3 OTROS PLANES</i>	<i>147</i>
<i>4.3.3 INCENTIVOS PARA LOS VENDEDORES</i>	<i>147</i>
<i>4.3.3.1 PLAN DE SUELDO</i>	<i>148</i>
<i>4.3.3.2 PLAN DE COMISIÓN</i>	<i>149</i>
<i>4.3.3.3 PLAN DE COMBINACIÓN</i>	<i>149</i>
<i>4.3.3.4 PREMIOS ESPECIALES</i>	<i>150</i>
<i>4.3.4 INCENTIVOS PARA OTROS PROFESIONALES Y EMPLEADOS DE OFICINA</i>	<i>151</i>
<i>4.3.4.1 PAGO POR MÉRITO</i>	<i>152</i>
<i>4.3.4.2 INCENTIVOS PARA EMPLEADOS PROFESIONALES</i>	<i>153</i>
<i>4.3.5 INCENTIVOS PARA TODA LA ORGANIZACIÓN</i>	<i>154</i>
<i>4.3.5.1 PLANES DE REPARTO DE UTILIDADES</i>	<i>154</i>
<i>4.3.5.2 PLAN DE PROPIEDAD DE ACCIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS (PPAE)</i>	<i>158</i>
<i>4.3.5.3 PLAN SCALON</i>	<i>160</i>
<i>4.3.6 NORMAS EFICACES PARA EL DESARROLLO EFICAZ DE LOS INCENTIVOS</i>	<i>161</i>
<i>4.4 INCENTIVOS NO FINANCIEROS</i>	<i>166</i>
<i>4.4.1 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO</i>	<i>167</i>
<i>4.4.2 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS</i>	<i>174</i>
<i>4.4.3 CÍRCULOS DE CALIDAD</i>	<i>189</i>
<i>4.4.4 MODALIDADES ALTERNATIVAS DE TRABAJO</i>	<i>202</i>
<i>4.4.5 CAPACITACIÓN</i>	<i>208</i>
<i>4.4.6 RECONOCIMIENTOS Y ALABANZAS</i>	<i>231</i>
<i>4.4.7 PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS</i>	<i>238</i>
<i>V. DESEMPEÑO LABORAL</i>	<i>248</i>
<i>5.1 DEFINICIÓN</i>	<i>250</i>
<i>5.2 CARACTERÍSTICAS</i>	<i>251</i>
<i>5.3 OBJETIVOS</i>	<i>253</i>
<i>5.4 RESPONSABLES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</i>	<i>254</i>

<i>5.5 DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</i>	<i>260</i>
<i>5.5.1 MEDICIONES DEL DESEMPEÑO</i>	<i>261</i>
<i>5.5.2 FACTORES A CONSIDERAR: ANÁLISIS DE PUESTOS, DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y OTROS.</i>	<i>265</i>
<i>5.6 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</i>	<i>271</i>
<i>5.7 PROGRAMAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</i>	<i>278</i>
<i>5.8 MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</i>	<i>287</i>
<i>5.8.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADOS AL PASADO</i>	<i>288</i>
<i>5.8.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADOS A FUTURO</i>	<i>299</i>
 <i>VI. PRODUCTIVIDAD Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO</i>	 <i>307</i>
<i>6.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD Y SUS INDICADORES</i>	<i>308</i>
<i>6.2 PRODUCTIVIDAD COMO MEDIDA DEL DESEMPEÑO</i>	<i>311</i>
<i>6.3 HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD</i>	<i>316</i>
<i>6.4 MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</i>	<i>320</i>
 <i>VII. PROPUESTA: SISTEMA INTEGRAL DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE MÉXICO.</i>	
<i>METODOLOGÍA:</i>	<i>323</i>
<i>I. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA</i>	<i>324</i>
<i>II. DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL RECURSO HUMANO</i>	<i>328</i>
<i>III. PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO E IMPLANTACIÓN DE UNA CONCIENCIA DEL VALOR HUMANO</i>	<i>330</i>
<i>IV. RECOMENDACIÓN DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN (CUADROS A-G)</i>	<i>332</i>
<i>V. EVALUACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN</i>	<i>334</i>
<i>VI. PREVENCIÓN DE CONSECUENCIAS DESFAVORABLES</i>	<i>337</i>
<i>VII. SUGERENCIAS PARA MANTENER SALUDABLE EL SISTEMA DE MOTIVACIÓN – INCENTIVOS</i>	<i>338</i>
 <i>ANEXOS</i>	 <i>341</i>
<i>I. CARACTERÍSTICAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO</i>	<i>342</i>
<i>II. IMPORTANCIA DE LAS MYPES EN LOS DIFERENTES SECTORES</i>	<i>347</i>
<i>III. CARACTERÍSTICAS DEL ADMINISTRADOR Y EMPLEADO</i>	<i>351</i>

<i>MEXICANO</i>	
<i>3.1 CARACTERÍSTICAS DEL ADMINISTRADOR MEXICANO</i>	<i>351</i>
<i>3.2 PROBLEMAS DE LOS ADMINISTRADORES MEXICANOS</i>	<i>352</i>
<i>3.3 CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEADO MEXICANO</i>	<i>355</i>
<i>3.4 PERFIL DE LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR MEXICANO Y SUS FACTORES RELACIONADOS</i>	<i>357</i>
<i>CONCLUSIONES</i>	<i>362</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>366</i>

## INTRODUCCIÓN

El individuo al ejercer su naturaleza de ser social, realizó la administración de una manera empírica y conforme fue evolucionando las estructuras administrativas, la tecnología y la competencia, se fueron complicando las relaciones laborales en las organizaciones, agudizando el poder de los empresarios. Todo esto, lejos de beneficiar al empleado repercutió en su relación de subordinación, al hacerla sumamente mecanizada, materialista y monótona.

Este ambiente predominó en las primeras teorías administrativas expuestas por Henry Fayol y Frederick Taylor.

Posteriormente surgieron otras corrientes como la Humano Relacionista, encabezada por Elton Mayo, en la cual empezaba a tomar importancia al factor humano.

Se dice factor humano, porque en todo ese tiempo, no se apreciaba como recurso, sino simple y sencillamente como un factor.

Conceptualizado como tal, nunca se tomaron en cuenta a aquellos elementos organizacionales que conformaban a un ambiente: el de la empresa.

El AMBIENTE ORGANIZACIONAL, como conjunto de elementos que contribuyen a la operación de la empresa, influye en gran medida en el desempeño laboral del individuo.

Al analizar lo anterior, los investigadores, principalmente Maslow y Herzberg, encontraron que el individuo no sólo era un elemento más de producción; sino que tenía diferentes necesidades que lo impulsaban a realizar cierto comportamiento.

Al buscar la satisfacción de sus necesidades, el individuo encontró que no sólo le bastaba el satisfacer sus NECESIDADES FÍSICAS O PRIMARIAS Y LAS DE SEGURIDAD; sino que sentía alguna fuerza interna que lo encaminaba a buscar otras. Esas otras eran: la autoestima, la autorrealización, el logro, el estatus; etc.

El individuo al sentir ese estímulo, encontró que necesitaba tener elementos externos que le dieran el impulso para actuar y satisfacer.

Aquello que necesitaba era motivos, ideas y circunstancias para que se motivara y lograra lo que quisiera. Por lo cual la MOTIVACIÓN tomó su debida importancia.

El empleado al desarrollarse en su ambiente de trabajo, identificó elementos que se relacionaban o que influían en su motivación; entre los cuales encontramos: a la comunicación, al autoritarismo, el liderazgo; entre otros.

Debido a las características aún prevalecientes hasta los años 80's en las organizaciones, el individuo no encontraba en su segunda casa - la empresa- aquellas condiciones que lo motivaran a tener un desempeño productivo.

La gran relación existente entre SATISFACCIÓN LABORAL y PERSONAL, se encontró que era muy escasa; por lo que tuvo una repercusión importante en su vida: el surgimiento de conflictos personales, interpersonales, miedos y diversas reacciones provocadas por la frustración a consecuencia de su trabajo poco retroalimentante.

La empresa, al encontrar una baja considerable en la productividad, estudio la manera de motivar a su personal, con lo cual estableció INCENTIVOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS.

De éste establecimiento, se analizó aún más el ambiente organizacional de los empleados, por lo que se buscaron otras técnicas que complementarían el bienestar de los mismos.

Aquel conjunto de ideas que podrían traer como reacción una mejor estancia en la empresa, la conformaron el SISTEMA DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

Al integrar tanto a las dos clases de incentivos y a la ideología manejada en la Calidad de Vida en el Trabajo, se observó un cambio de conducta en el personal, por lo que se obtuvieron los elementos necesarios para realizar una adecuada y mejor EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño, siempre había existido, con relativo éxito y confiabilidad, ya que se basaban solamente en un análisis cuantitativo y ahora, con toda esa transformación necesaria y requerida por los empleados, se podría conformar una evaluación más completa que fuera base fundamental para otorgar INCENTIVOS a aquél personal que se lo mereciera.

El desarrollo empresarial llevó al establecimiento de un factor clave: LA PRODUCTIVIDAD. La productividad de una empresa se conforma no solo como un factor eficiente de producción; si no como el reflejo óptimo integral de todos los elementos que constituyen a la empresa.

La PRODUCTIVIDAD, la CALIDAD, LA ORIENTACIÓN TOTAL AL CLIENTE, así como también LA VALORIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO, son elementos que requieren aquellas empresas que quieren permanecer vivas en el ámbito empresarial actual.

Forzosamente deben prestar mayor atención a sus empleados, creando la igualdad de que una ORGANIZACIÓN es sinónimo de PERSONAL; pero de un personal SATISFECHO.

Quizás resulte una utopía o una apreciación relativamente enfocada a un solo aspecto: EL HUMANO, pero es necesaria.

Es tiempo preciso de tomar conciencia de que sin PERSONAL la EMPRESA NO EXISTE.

En México, la gran mayoría de las empresas son de tipo MICRO y PEQUEÑO, las cuales carecen de una ADECUADA ADMINISTRACIÓN y de TÉCNICAS DE DESARROLLO.

La acción de la COMPETENCIA es cada vez más rápida; por lo que quedarse con sistemas o técnicas de Administración atrasadas, resulta un gran riesgo que puede llevar a la empresa a la obsolescencia o la disolución.

Es por todo lo anterior, que al realizar investigaciones y propuestas en el área Administrativa, resulta hoy en día, una exigencia y una alternativa de salvación para muchas empresas en nuestro país.

El presente trabajo tiene la finalidad de crear plena conciencia en los dueños o empresarios de las Micro y Pequeña empresas en México, sobre la importancia del recurso humano; así como el conocimiento teórico existente sobre el desarrollo humano, que nos lleva a sus necesidades, a su motivación, la evaluación, comportamiento, incentivos, etc.

La investigación teórica, en el apartado de ANEXOS describe: la conceptualización y características básicas, ejemplos de empresas micro y pequeñas mexicanas, el perfil de los empresarios y empleados mexicanos, etc. Todo ello, con la finalidad de comprender las condiciones que prevalecen en nuestras organizaciones, así como las fases que integran la PROPUESTA DE MOTIVACIÓN.

La metodología propuesta para realización del sistema de motivación, considero que se sustenta de una basta base teórica, que de alguna manera ayuda o retroalimenta a los métodos de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL existentes.

Me sentiré satisfecha que mi trabajo, que aunque no se tome en cuenta literalmente, provoque un análisis en aquellas personas que pueden tener en sus manos el poder o decisión de transformar el ambiente organizacional a favor de sus empleados; así como también el hecho de que éste sistema pueda conformar una más de las alternativas con las que pueda mantener y desarrollar la PRODUCTIVIDAD, rentabilidad y el bienestar personal y profesional de su recurso humano.

Porque sabemos que sin un personal satisfecho la empresa puede existir, pero no puede contar con las características que necesita para responder las exigencias actuales y futuras del ambiente organizacional.

## **I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS INCENTIVOS.**

Desde los orígenes de la administración, se buscó de una manera raquítica el cómo y el con qué incentivar al empleado, llegando así en sus diferentes teorías, sin una conclusión clara que pudiera llevar a un método práctico de motivar e incentivar.

A principios de siglo, cuando se adoptó el término de administrar, los primeros precursores en encontrar una técnica o método que pudiera incentivar y motivar a sus empleados hacia una mayor productividad y el logro de objetivos, fueron en su mayoría ingenieros. Éstos, en aquella época, no contaban con los elementos necesarios para crear a aquellos factores que podrían crear una atmósfera mejor para el empleado.

Por todo lo anterior resulta importante, en ésta primera parte, detallar las diferentes corrientes administrativas que de alguna manera tomaban los primeros esfuerzos para incentivar a sus empleados, basándose en diferentes factores: la época, el enfoque y los conocimientos que ya se tenían.

## **1.1 ESCUELA CIENTÍFICA DE FREDERICK TAYLOR**

Como se mencionó anteriormente, las primeras investigaciones sobre el desarrollo de tareas y su relación con el comportamiento del personal, fueron escasas y de alguna manera muy mecanizadas.

A continuación se explicará la primera corriente administrativa, en donde podemos observar los primeros inicios en cuanto a la manera de evaluar el desempeño e incentivar.

La Escuela de la Administración Científica se basa principalmente en las tareas, ya que en ellas se aplicaría los métodos de la ciencia para resolver los problemas de la Administración y lograr así una eficiencia industrial.

Esta escuela fue iniciada en el comienzo del siglo XX por el ingeniero americano Frederick W. Taylor, seguido de los especialistas Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Bart, entre otros.

En el primer período de Taylor en 1903, su preocupación básica fue la racionalización del trabajo del operario, a través del estudio de TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, con la finalidad de evaluar el desempeño de los mismos.

El ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, se enfocó en la descomposición de movimientos y procesos de trabajo, perfeccionándolos y racionalizándolos gradualmente de acuerdo a la actividad asignada.

Cada tarea fue dividida en movimientos simples, de los cuales se desligaron los TIEMPOS ÚTILES e INÚTILES. Como sus nombres lo indican, los tiempos útiles no se podían reducir sino simplemente simplificar y aprovecharlos al máximo, para una mejor y mayor operación.

Los tiempos inútiles, sí se tenían que reducir lo más posible e incluso eliminarlos.

Claro está, que una actividad no sólo se compone de estos tiempos sino de otros como lo son los BÁSICOS y los MUERTOS.

Los TIEMPOS BÁSICOS son los que se emplean directamente en la actividad o tarea asignada; mientras que los TIEMPOS MUERTOS, son aquellos que el trabajador requiere para sus necesidades personales, el tiempo que invierte en su entrada y salida de sus labores, entre otros.

(CHIAVENATO, 1989)

Una vez analizados los tiempos que conforman a una tarea, se tenía la necesidad de llegar a UN TIEMPO MEDIO.

Un tiempo en donde se conjugara tanto los tiempos útiles inútiles, los tiempos básicos y los tiempos muertos.

A ese tiempo medio necesario se le llamó: TIEMPO PATRÓN, el cual era el tiempo estrictamente necesario para que un operario realizara satisfactoriamente la actividad asignada, contando con el antecedente de que dicha actividad ya había sido racionalizada y cuantificada en tiempo.

Ante ésta situación, Taylor y sus seguidores crearon “ LOS PLANES DE INCENTIVOS SALARIALES” y “LOS PREMIOS DE PRODUCCION”, los cuales tenían como objetivos principales, el de motivar a los empleados a una mayor colaboración con la empresa y el de interesarlos al cumplimiento de los patrones de tiempo establecidos.

Las condiciones de remuneración existentes en esa época, eran basadas en el tiempo; lo que significaba que los empleados eran pagados por mes, día o por hora.

Dicha condición no representaba un ambiente que estimulara al empleado a trabajar más y mejor.

Con los cambios provocados por la implantación de los PLANES DE INCENTIVOS Y LOS PREMIOS DE PRODUCCIÓN, se modificó el sistema de REMUNERACIÓN.

La NUEVA REMUNERACIÓN se basó en la producción de cada operario, como es el caso de un trabajador cuyo sueldo se fundamenta en el número de piezas que fabricara.

Por lo anterior se deduce que:

“El operario que produjese poco, ganaría poco y el que produjese mucho, ganaría en proporción a su producción”

Todas estas condiciones antes mencionadas, iban guiadas hacia un camino:  
LA IMPLANTACIÓN DE UN ESTÍMULO SALARIAL.

El operario podría obtener su estímulo, si por principio de cuentas cubría su TIEMPO PATRON, el cual significaba el nivel de eficiencia al 100 % y posteriormente incrementar su producción por pieza.

Ese incremento de producción le significaría un PREMIO DE PRODUCCIÓN O INCENTIVO SALARIAL ADICIONAL, el cual podría aumentar a medida que se elevara la eficiencia del operario.

Concretando todas aquellas ideas y modificaciones de producción, Taylor buscaba con el “PLAN DE INCENTIVO SALARIAL”:

- a) “Conciliar los intereses de la empresa en obtener un costo de producción cada vez más reducido.
- b) Una mayor productividad y rendimiento.
- c) De acuerdo con los intereses de los operarios, mayores sueldos.
- d) Establecer una dualidad: que lo que era bueno para la empresa, eficiencia = mayor lucro, lo era también para el operario, mayor productividad= mayor salario.”<sup>1</sup>

A pesar de éstos cambios, el operario siguió soportando durante varias décadas su trabajo simple, repetitivo y aburrido. Por lo que la Administración Científica tuvo la necesidad de implantar el concepto de “HOMO ECONOMICUS”

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO IDALBERTO, “Introducción a la Teoría General de la Admon.”, México, Mc Graw Hill, 1989, pag. 53.

El hombre económico (HOMO ECONOMICUS), se definía como una persona profundamente influenciada por las recompensas salariales, económicas y materiales.

“Era un hombre que no buscaba el trabajo, no por que le gustaba, sino como un medio de ganar la vida a través del salario que el trabajo le proporcionaba. El hombre está exclusivamente motivado a trabajar, por miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir, por lo que las recompensas salariales y los premios de producción influían en los esfuerzos individuales en el trabajo, haciendo que el trabajador desarrollará el máximo de producción para obtener una mayor ganancia.”<sup>2</sup>

Debido a lo anterior y teniendo el antecedente de que el operario tomaba el trabajo como una obligación de supervivencia solamente, se conceptualizó al “Hombre Económico” como un empleado por dinero, mediocre y sin deseo de superación, provocándole a la empresa estancamiento y desperdicio.

Al analizar el espíritu laboral del operario de aquella época, se llegó a la conclusión de que mucho dependía de las condiciones laborales del trabajador, para que pudiese alcanzar el 100 % de eficiencia. Por lo cual Taylor y sus seguidores se preocuparon por lo siguiente:

- 1) Adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción, para minimizar el esfuerzo del operador y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea.
- 2) Distribución física de las máquinas y equipos, para racionalizar el flujo de la producción.

---

<sup>2</sup> Ibid, pag.54.

3) Mejoramiento del ambiente físico de trabajo, de manera que el ruido, la ventilación, la iluminación, el confort general en el trabajo no reduzcan la eficacia del trabajador) Proyección de instrumentos y equipos especiales para cargos específicos, como transportadores, ordenadores, contadores y otros utensilios para reducir movimientos innecesarios.”<sup>3</sup>

Con la Administración Científica, las condiciones de trabajo y los estímulos o incentivos salariales eran considerados como elementos importantes en el incremento de la eficiencia.

Como se pudo observar a lo largo de la Administración Científica, la vida laboral de los trabajadores cambió casi por completo.

Se modificó el sistema de REMUNERACIÓN, se trató de motivar al empleado a una mayor producción así como el darle un nuevo giro más humano a la empresa. Pero a pesar de las modificaciones antes mencionadas, no se pudo lograr una conciencia plena en el trabajador, respecto a la importancia que existe entre su desempeño y la productividad; así como los beneficios que ofrece esta combinación.

Quizás la implantación de un cambio que no convenció o la falta de experiencia en encontrar las condiciones adecuadas para un idóneo ambiente organizacional; fueron los factores decisivos para no contar aún con un sistema integral de INCENTIVOS.

---

<sup>3</sup> Ibid, pag .54

Analizando este enfoque podemos observar, que el sistema propuesto era demasiado mecanizado, por lo que sus desventajas dieron lugar al desarrollo de nuevas corrientes, las cuales iban a tener el compromiso de buscar y encontrar sistemas más humanos; acordes a las actividades y producción del personal existente en aquellas épocas.

## 1.2. TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Al igual que en E.U hubo una revolución de conocimientos administrativos. En 1916, surgió en Francia la llamada **Teoría Clásica de la Administración**; cuya característica principal era el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente. Esta eficiencia parte del todo organizacional y de su estructura como pueden ser: las secciones o departamentos que intervienen, las personas que desempeñen algún cargo o tarea, sus normas, etc.

Como se puede observar, deberá existir eficiencia en cada una de las partes que integran al ente económico, para que se pueda formar esa “eficiencia total “ tan necesaria en toda actividad empresarial.

Una vez explicado de una manera sencilla en qué se basa la Teoría Clásica de la Administración, es de suma importancia mencionar que su creador fue el ingeniero francés Henri Fayol; el cual dio un gran giro a la Administración y por ende a la empresa.

Su más grande aportación fueron los “PRINCIPIOS UNIVERSALES DE LA ADMINISTRACIÓN” los cuales son:

- 1) División del trabajo.
- 2) Autoridad y responsabilidad
- 3) Disciplina
- 4) Unidad de mando
- 5) Unidad de dirección
- 6) Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.
- 7) Remuneración del Personal
- 8) Centralización.
- 9) Jerarquía o cadena escalar
- 10) Orden
- 11) Equidad
- 12) Estabilidad y duración (en un cargo) del personal.
- 13) Iniciativa
- 14) Espíritu de equipo.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid, pag. 84

Al mencionar los principios generales de la Administración quizás no se muestra de una manera clara la relación que existe entre ellos y los incentivos. Es por eso, que a continuación se explican aquellos principios que se involucran con el desempeño del trabajador para la obtención de un incentivo.

a) **DIVISIÓN DEL TRABAJO:** al existir una división de trabajo dentro de una organización, va a generar que las personas que laboren van a adquirir una especialización de sus tareas; logrando así, una eficiencia que traerá consigo productividad.

b) **RESPONSABILIDAD:** el adquirir responsabilidad por parte del empleado va a crear en éste un estado de compromiso, lo que ayudará al cumplimiento de los parámetros o estándares de productividad y con ella un estímulo o incentivo.

c) **DISCIPLINA:** al igual que la responsabilidad la disciplina actúa como un factor importante en el desempeño del trabajador, provocando un mejor aprovechamiento de los recursos, una satisfacción laboral y un reconocimiento a nivel organizacional.

d) **REMUNERACIÓN DE PERSONAL:** como Fayol menciona:

“ Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución”<sup>5</sup>

Ya que el dinero es el principal motor que mueve al trabajador para que se sienta satisfecho, valorado y sobre todo motivado a un mejor desempeño.

---

<sup>5</sup> Ibid, pag. 84

e) **ORDEN**: el orden sumado a la responsabilidad y disciplina, generan los medios necesarios para desempeñar de mejor manera las tareas laborales. Dicha integración, ayudará al empleado a obtener de una manera más sencilla y / o práctica ese estándar de productividad establecido por la empresa.

f) **EQUIDAD**: el hecho de que en una organización exista equidad, proporcionará al trabajador un mejor ambiente laboral, permitiéndole un buen desempeño en sus actividades.

La **EQUIDAD**, explicándola de una manera simple queda como: la relación que guarda los esfuerzos laborales contra los estímulos o recompensas que el trabajador recibe.

Por lo anterior decimos que: “ mientras el trabajador note que existe una adecuada retribución acorde a sus esfuerzos o empeño, estará dada la productividad”

Un empleado que sea recompensado por su trabajo será más eficiente, productivo y sentirá más satisfacción al realizar su trabajo.

g) **ESTABILIDAD Y DURACIÓN (EN SU CARGO)**: el estar más tiempo una persona en un cargo, garantizará una especialización y una mejora en las tareas a realizar; como también una superación en su desempeño.

h) **INICIATIVA**: la iniciativa es un factor importante de la productividad, por lo que el tener iniciativa en cualquier trabajo generará un mayor esfuerzo. Un esfuerzo, que si es canalizado en forma positiva, será el pilar importante para una mejor actuación en el trabajo y merecedor a una recompensa.

i) **ESPÍRITU DE EQUIPO:** la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización. Por lo que se establece, que con la unión de los esfuerzos de cada trabajador se podrá alcanzar una mayor productividad y un mejor aprovechamiento de las habilidades y conocimientos de cada integrante.

Al analizar el contenido de la “TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN “ se encuentran grandes aportaciones para la empresa, como lo son “ LOS PRINCIPIOS UNIVERSALES DE LA ADMINISTRACIÓN”

En ésta parte, se quiso tomar la relación que existe entre los INCENTIVOS y los PRINCIPIOS antes mencionados; ya que éstos marcan la pauta hacia un mejor desempeño laboral.

Sabemos que si conjugamos RESPONSABILIDAD, DISCIPLINA, ORDEN, etc, aunado a elementos que nos puede brindar la empresa como son: un ambiente organizacional agradable, equidad y una justa retribución; se puede llegar al óptimo cumplimiento de nuestro trabajo.

El cumplir con los estándares establecidos nos conduce a la obtención de un incentivo o aliciente que nos permita continuar satisfactoriamente nuestra labor.

Para concluir, se puede decir que, a pesar de las nuevas ideologías, tendencias y aportaciones de los autores, no se ha llegado a comprender, lo suficiente, al trabajador y mucho menos a conceptualizar ese “ algo” que motive al empleado a cumplir con su trabajo y superación en los parámetros previamente establecidos.

## 1.3 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La **Teoría de las Relaciones Humanas** surge en los Estados Unidos como una reacción en contra de la Teoría Clásica de la Administración.

Ésta teoría nació para minimizar la tendencia que se estaba viviendo debido a la aplicación de métodos rigurosos, científicos e inhumanos a los que eran sometidos los trabajadores en la realización de sus actividades.

La Teoría de las Relaciones Humanas, fue desarrollada principalmente por científicos sociales como son: Elton Mayo, Kurt Lewin, L. Coch, Tannenbaum, entre otros.

El científico que encabezó ésta nueva corriente fue Elton Mayo, quien estableció, que la motivación e incentivos económicos eran secundarios en la determinación del rendimiento y / o desempeño del trabajador.

Para toda la gama de científicos era más importante e influyente las interacciones sociales y sus repercusiones en el desempeño.

La principal motivación de los trabajadores, era la necesidad de “RECONOCIMIENTO” y la “APROBACIÓN SOCIAL “ del grupo laboral al que pertenecían.

Lo anterior significaba para el individuo un estado de **SEGURIDAD Y CONFIANZA** que le permitía desenvolverse, de mejor manera, en sus actividades.

Esa seguridad y confianza de la que se habla, formarían parte fundamental, hacia la formación de un individuo participativo.

En todas las teorías, como se puede observar, se marcaron de una u otra manera, estándares o niveles de producción y en ésta nueva corriente, no sería la excepción.

En la Teoría de las Relaciones Humanas, EL NIVEL DE PRODUCCIÓN, estaba dado por las NORMAS SOCIALES y todo lo que pudiera relacionarse, por lo que la capacidad física del individuo quedaría fuera.

LA COMPETENCIA Y EL NIVEL DE EFICIENCIA se establecían por la CAPACIDAD SOCIAL DEL TRABAJADOR y no por la capacidad física de realizar acertadamente los movimientos de una tarea, en un tiempo previamente establecido, como lo marca la Teoría Científica.

Al analizar las ideas expuestas se establece lo siguiente:

- a) Un trabajador será más productivo mientras más integrado socialmente esté, en su grupo de trabajo.
- b) El hecho de que un individuo cuente con condiciones físicas excelentes y carezca de integración social no será una fórmula deseable. Ya que sí el individuo no se integra, ésta debilidad se verá afectada directamente en su eficiencia laboral.
- c) El comportamiento social del empleado, estará basado totalmente en el grupo, por lo que, el individuo no podrá actuar aisladamente.

(CHIAVENATO, 1989)

El GRUPO cobra una gran importancia dentro de ésta teoría, ya que es el encargado de establecer las CUOTAS DE PRODUCCIÓN, LAS NORMAS Y LOS CASTIGOS SOCIALES.

El hecho de que un individuo no cubriera la norma de producción o incluso la quisiera rebasar, provocaba en el grupo una actitud de rechazo y una conceptualización de un compañero pésimo y desleal.

Es por eso, ante ésta situación, no le queda otra cosa al individuo más que apegarse a los lineamientos establecidos por el grupo y olvidar aquella idea de superar la norma de producción, que le pudiera traer alguna recompensa económica.

Por todo lo anterior, se deduce que ésta teoría no le da tanta importancia a las recompensas económicas o incentivos económicos; pero sí implanta la idea netamente social del individuo.

Las tendencias que dejó, principalmente ésta teoría, han marcado la pauta para el desarrollo de técnicas y métodos, que en la actualidad, representan una alternativa más de bienestar laboral del trabajador. Entre ellas podemos mencionar: la Calidad de Vida en el Trabajo, Los Círculos de Calidad, La Administración por Objetivos, etc.

En el presente capítulo, se quiso mostrar de una manera sencilla el origen de los incentivos. Tomando aquellas teorías administrativas, que nos arrojaran datos para analizar el posible inicio de los ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN Y DE UN PLAN O MÉTODO DE INCENTIVOS.

Si recordamos, cada teoría, se enfocaba en sus intereses propios, con el objetivo de determinar la manera de implantar esas recompensas o incentivos laborales que creían convenientes; ya sea basándose en la producción o en las relaciones sociales.

Las debilidades presentadas, quizás se debieron a la falta de especialistas, propiamente administradores, de lo que se carecían en aquellas épocas.

Al no culpar en su totalidad la falta de expertos, se puede inferir, que los encargados de esas tendencias, no tomaban en cuenta todos los factores que podían influir de manera directa e indirecta en el desempeño de los trabajadores.

Por lo cual, ninguna teoría administrativa presenta un sistema integral de incentivos; que muestre de una forma confiable la aceptación de los empleados.

Esa atmósfera poco idónea para el desarrollo profesional y personal, presentada a lo largo de las corrientes administrativas, sigue prevaleciendo en la actualidad en la mayoría de las empresas mexicanas; sobre todo en las MYPES.

Las MYPES no cuentan con un plan de incentivos laborales que conjuguen esos dos grandes factores expuestos por los precursores administrativos como lo son: el económico y el social.

La causa de esta debilidad, quizás es por la falta de previsión en sus empresas o el hecho de que signifique un costo adicional.

Por fortuna, el desarrollo de la Administración ha traído nuevas técnicas como lo son: el enriquecimiento de la tarea, los círculos de calidad, la administración por objetivos, el empleado multifuncional, la ideología Mc Kinsey, etc. que podrían ayudar mucho a los empresarios mexicanos para lograr una mayor productividad.

Los temas y conceptos que se requieren para comprender mejor la necesidad de incentivar y con ello motivar al personal, se tratarán en capítulos posteriores.

## **II. AMBIENTE Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La explicación directa de no encontrar un PLAN DE INCENTIVOS adecuado a las necesidades del trabajador, es debido a la falta de interés y análisis de todos y cada uno de los factores que afectan a la organización y por ende al individuo.

Ya que la íntima relación que guarda el empleado y la empresa es importante para todo buen funcionamiento laboral.

Todo lo que rodea a la empresa tanto interna como externamente, influye; es por eso que no debemos dejarlo desapercibido.

El comportamiento laboral del individuo estará dado por todo lo que le rodea y de ello dependerá su desempeño dentro de la empresa.

Es lógico pensar que un empleado no se desenvolverá de igual manera, sino cuenta con todo lo necesario (seguridad, higiene, maquinaria, instructivos etc.) para realizar su trabajo; a otro empleado que cuente con todas las condiciones necesarias que le faciliten su labor y lo hagan sentir satisfecho.

Es por todo lo anterior, que a continuación se explicará la importancia del ambiente organizacional y su relación con el comportamiento del individuo en su trabajo.

## **2.1. AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Un individuo no puede actuar por sí solo, tiene que interactuar con otros y más sí se desenvuelve en una organización. Es por eso, que al igual que el individuo, la organización actúa como un sistema que realiza transacciones e intercambios con su ambiente.

El ambiente organizacional cobra gran importancia para el trabajador, ya que de la manera en que se establezca en una empresa, dependerá el grado de satisfacción de éste y por ende se verá reflejado en el desempeño laboral.

### **2.1.1 CONCEPTO Y DIVISIONES**

“El ambiente organizacional es todo lo que envuelve interna y externamente a una organización. Está constituido por las otras organizaciones que forman la sociedad.”<sup>6</sup>

El ambiente organizacional se puede componer de dos tipos de ambientes: EL AMBIENTE GENERAL comúnmente llamado “ Macroambiente” y el “Microambiente” el cual lo dividiremos en: AMBIENTE DE TAREA y AMBIENTE ADMINISTRATIVO.

---

<sup>6</sup> Ibid, pag, 378.

## 1) AMBIENTE GENERAL

De este ambiente ninguna organización se libera; ya que es el ambiente común a todas las organizaciones. Es el que afecta directa o indirectamente, independientemente del lugar, giro o tamaño que posee la empresa.

Este “**MACROABIENTE**” se constituye por un conjunto de condiciones en donde las principales son:

a) “**CONDICIONES TECNOLÓGICAS**”: el desarrollo tecnológico que ocurre en otras organizaciones influye en una, principalmente cuando se trata de tecnología sujeta a innovaciones, o sea tecnología dinámica y de futuro imprevisible.

Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar la tecnología que proviene del ambiente general para no perder su competitividad.

b) **CONDICIONES LEGALES**: las constituyen la legislación vigente que afecta directa o indirectamente a las organizaciones, auxiliándolas o imponiéndoles restricciones a sus operaciones. Son leyes de carácter comercial, laborales, fiscales, civiles, etc. que constituyen elementos normativos para la vida de las organizaciones.

c) **CONDICIONES POLÍTICAS**: son las decisiones y definiciones políticas tomadas a nivel nacional, departamental o municipal, que influyen sobre las organizaciones y que orientan las propias condiciones económicas.

d) **CONDICIONES ECONÓMICAS** : son los factores que determinan el desarrollo económico y la recesión. La inflación y la balanza de pagos del país, la distribución de la riqueza, el PIB, etc; son problemas económicos que condicionan a las organizaciones.

e) **CONDICIONES DEMOGRÁFICAS**: tales como, la tasa de crecimiento, población, raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexo y edad; son aspectos que determinan las características del mercado actual y futuro de las organizaciones.

f) **CONDICIONES ECOLÓGICAS**: es la que llamamos ecología social en donde las organizaciones influyen y son influenciadas por aspectos como : contaminación, clima, transportes, comunicaciones, cuidado del medioambiente.

g) **CONDICIONES CULTURALES** : la cultura del pueblo penetra en las organizaciones a través de las expectativas de sus participantes y de sus consumidores “.<sup>7</sup>

## **2) MICROAMBIENTE**

### **a ) AMBIENTE DE TAREA**

Este ambiente será particular a cada organización y en él afectará: el giro, el tamaño, su localización, etc. Por lo que también puede ser definido como un ambiente empresarial donde determina las condiciones de competencia en un sector.

---

<sup>7</sup> Ibid, pag. 624

El ambiente de la tarea está formado por:

\* **PROVEEDORES:** son todos aquellos proveedores que proporcionan no solo la materia prima o productos terminados, sino también, recursos financieros y humanos; que son fundamentales para la actividad propia de la empresa.

\* **CLIENTES:** como su nombre lo indica, son los consumidores, ya que sin ellos no existiría ninguna empresa de productos o servicios que trabaje para satisfacer sus necesidades.

\* **COMPETIDORES:** una empresa no se encuentra sola en el mercado, se enfrenta a compañías similares y no, a ella; por lo que tiene que compartir insumos y clientes.

La existencia de competidores hace que la organización mejore y trate de ser líder en el mercado.

\* **ENTIDADES REGULADORAS:** en ésta se encuentran a aquellas entidades que buscan regular o fiscalizar sus actividades, entre ellas están: los sindicatos, las asociaciones de clase, órganos reglamentadores del gobierno, órganos protectores del consumidor.

Sintetizando, el **AMBIENTE DE TAREA**, es el ambiente en donde una vez que la empresa haya escogido su producto o servicio; eligirá el mercado donde pretende colocarlo y en dónde pretende establecer su dominio.

b) AMBIENTE ADMINISTRATIVO.

EL AMBIENTE ADMINISTRATIVO está constituido por todo lo que engloba propiamente a la administración como es:

- \* El tipo de administración que tenga. ( centralizada o descentralizada)
- \* Su estructura jerárquica
- \* Sus normas o lineamientos.
- \* El liderazgo y comunicación
- \* El cómo se da el trabajo en equipo.
- \* El desarrollo de sus grupos formales e informales. etc.

Hemos visto, que el ambiente organizacional influye de una manera decisiva en la empresa. Ésta influencia se ejerce en cualquier componente de la empresa, desde los técnicos hasta los humanos. Afecta en gran medida, al giro de la empresa, independientemente si es un producto o un servicio así como también su éxito o fracaso.

Ahora bien, como ya se mencionó, dentro de sus muchas influencias, es importante la que se ejerce en el individuo, propiamente en su comportamiento.

## **2.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones son sistemas sociales, las cuales hay que comprender para que pueda existir un buen funcionamiento. Es por eso, que se debe de encontrar una combinación adecuada entre sus recursos tecnológicos-materiales y los individuos, los cuales deberán utilizarlos de manera óptima.

Aunque pueda parecer poco creíble, el ser humano es el elemento organizacional más complicado que existe. El comportamiento y las aspiraciones son variables en cada individuo, así como también la manera en que aprecian las cosas y su actuación ante ellas.

Es por todo lo anterior, que existe la necesidad de entender el comportamiento organizacional y darle el valor que merece.

### **2.2.1 DEFINICIÓN**

“EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> DAVIS KEITH Y NEWSTROM, “Comportamiento humano en el trabajo”, México, Mc Graw Hill, 1993, pag. 5

El comprender el “ comportamiento organizacional” nos servirá como una herramienta social para encontrar los beneficios que pudieran buscar los empleados en las organizaciones, el análisis de la manera de actuar de ellos; así como el conocer las aspiraciones o alcances de los mismos en la empresa.

### **2.2.2 ELEMENTOS**

Los elementos fundamentales en el comportamiento organizacional son: las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funcionan.

A continuación se explicará a cada uno de ellos; mostrando su importancia en la organización.

#### **A) PERSONAS**

La actuación del ser humano en una organización se puede dar en forma individual o grupal. Cuando está en forma grupal, puede formar parte de grupos formales e informales en donde ambos cobran importancia dentro de la organización.

A pesar de que cada individuo tiene una manera de pensar diferente, de sentir y de actuar; la unión de esas diferencias han logrado brillantes resultados.

En la actualidad, lo que abunda en las empresas es el trabajo en equipo y no la participación individualista del empleado. Ya que el dinamismo y la integración de los diferentes caracteres, conocimientos y experiencias; han dado la pauta para el logro de objetivos de una manera óptima.

Lo anterior, no descarta la participación sobresaliente que pueda tomar un individuo; sino simplemente el hecho de que se obtienen más y mejores resultados en forma grupal.

Sabemos que sin las personas la empresa no existe, por mucho que se contara con tecnología. Es por eso, que el estudiar el comportamiento humano en las organizaciones, nos resulta una herramienta útil para comprender el desempeño de los empleados, aunque se tengan variaciones dependiendo el perfil de éstos.

Por último hay que destacar, que para que exista una adecuada Administración de Personal, es necesario estudiar, analizar y comprender la conducta de los empleados.

Lo anterior no quiere decir que la empresa se haga a la manera y comportamiento de sus empleados; sino que debe de haber una integración del rol y objetivos que persigue la empresa dentro de la sociedad, con los de sus empleados.

Debemos de recordar que para la Administración no existen métodos, técnicas o procedimientos, que se lleven a cabo como recetas de cocina; sino simplemente parámetros, guías y alternativas que nos conduzcan al desarrollo óptimo de los objetivos dependiendo el tipo de organización.

## b) ESTRUCTURA

La estructura es la que define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones.

En una empresa para lograr sus actividades, es necesaria la coordinación de los diferentes trabajos que son realizados por una gran variedad de empleados.

La actuación de unos repercute en otros, debido a que la estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

Una adecuada integración en la estructura conlleva al establecimiento de una oportuna, confiable y clara comunicación, una delimitación de autoridad, el evitar la duplicidad de funciones, una basta retroalimentación, etc.

Por lo cual, una buena integración de personal y estructura jerárquica óptima, llevarán a la organización a la prevención de conflictos relacionados con autoridad, colaboración y negociación.

### c) TECNOLOGÍA

Como ya se ha mencionado en repetidas ocasiones, la tecnología es una herramienta evolutiva que facilita el trabajo del hombre.

La tecnología posee una gran influencia en las relaciones de trabajo, ya que de ella depende la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos de la entidad.

Los avances tecnológicos han provocado por una parte desplazamientos del factor humano y por otra, una mayor capacitación a los empleados para la utilización de la misma. Es por eso, que la tecnología influye en el comportamiento del trabajador no sólo en la realización de sus tareas, sino también en la vida personal.

Además debemos recordar que la Tecnología no es solo maquinaria capacitada; sino también son conocimientos.

#### d) EL MEDIO

Como se puede recordar, la organización opera en un entorno externo y forma parte de un gran sistema.

Dicho sistema que se compone de otras organizaciones, (gobierno, economía, tecnología, competencia, etc.) interviene de forma directa en el “estilo de vida” del individuo.

Ésta intervención no sólo es a nivel individual, sino organizacional; ya que si juntamos todos esos cambios individuales en una empresa, se terminará por cambiarla completamente.

Todos esos factores que forman parte del medio provocan modificaciones en el comportamiento del trabajador y por ende, en el desempeño del mismo.

Desafortunadamente, la mayoría de los factores no pueden ser modificados ni por el individuo ni por la organización; por lo que afecta con gran fuerza a la toma de decisiones y a la planeación.

## **2.2.3 MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La médula del comportamiento organizacional se basa en el “ comprender a las personas” para lograr los objetivos deseados; manteniendo el equilibrio y la rentabilidad en la organización.

Toda organización se compone de gente, la cual debe tener un carácter y una personalidad compatible con los valores, filosofía y metas de la propia organización.

Los modelos del comportamiento organizacional, estarán cimentados por aquellas apreciaciones y suposiciones que tengan los directivos con respecto a sus trabajadores.

Éstos se conforman por la gran diversidad de comportamientos humanos así como de los estilos de dirección de cada organización.

Existen cuatro modelos del comportamiento organizacional los cuales son: autocrático, paternalista (custodia), de apoyo y el colegial (cooperativo). (DAVIS KEITH, 1993)

### **1.MODELO AUTOCRÁTICO**

El modelo autocrático es el más antiguo de la administración ya que data de la Revolución Industrial.

Este modelo se basa en el poder y se enfoca en una autoridad oficial y formal.

Aquí, las autoridades son las únicas personas pensantes que poseen la facultad de saber lo que está bien, encausándolo todo aquello a una estricta orden.

En cuanto a los empleados, éstos asumen una actitud sumisa basándose sólo en la obediencia y en el miedo de ser despedidos.

La relación existente entre empleado- jefe es de una total independencia, ya que el jefe tiene el total control.

Si hablamos del desempeño en éste ambiente, podemos decir que es mínimo; debido a que al empleado sólo se le concreta a cumplir lo establecido por su superior.

Como se puede ver, en el modelo autocrático no existe ningún tipo de motivación que impulse al individuo a la superación y mucho menos a la productividad.

Conforme a las características existentes, se infiere que no existía ni la más mínima preocupación por el empleado; por lo que se descarta cualquier posibilidad de implantación de un sistema de incentivos.

## 2 MODELO PATERNALISTA O DE CUSTODIA

La inconformidad del modelo autocrático y el estudio de los empleados por parte de los gerentes trajo consigo la conceptualización del “ Modelo Paternalista”

Este modelo empezaba a comprender las necesidades de los trabajadores junto con sus protestas.

Se basa y se orienta en los recursos económicos ya que sin ellos no se podrían satisfacer las necesidades ni se podría cumplir el objetivo primordial de la organización.

Al implantar este modelo se satisficieron razonablemente las necesidades de seguridad, lo que provocó una mejor calidad de vida laboral.

La dependencia cambió por completo, ya que ésta ahora era hacia la organización y no al jefe como antes; pues la organización les brindaba el bienestar y seguridad que necesitaban.

Por todas las condiciones anteriores, se podría pensar que el trabajador era productivo, pero no lo era, debido a que, el trabajador se sentía complacido más no satisfecho o realizado.

Todo ese malestar era debido a la gran dependencia organizacional y al paternalismo; por lo que su desempeño era pasivo (trabajaban muy por debajo de sus capacidades)

Sí bien es claro, el modelo de custodia no era aún el mejor sistema que combinara la productividad y la comprensión hacia los trabajadores, pero sí fue el precursor del establecimiento de recompensas materiales; aunque con una escasa motivación.

### 3 MODELO DE APOYO

El “Modelo de Apoyo“ se basa en el liderazgo, en el papel de la gerencia que es el de brindar a sus trabajadores un apoyo para mejorar y mantener su desempeño.

La importancia que se da al liderazgo es vital ya que éste proporcionará un ambiente ideal de trabajo para el empleado.

Las condiciones laborales cambian por completo y por mencionar algunas tenemos:

- a) Los líderes conjugan los intereses de los empleados con la organización.
- b) Existe una comunicación abierta de jefe a subordinado.
- c) El gerente se preocupa en resolver aquellos problemas que puedan afectar el buen desempeño del trabajador.
- d) Apoyo gerencial a los empleados en su trabajo.

La actitud de los empleados ante estas condiciones, es de una total participación y colaboración en sus tareas. Ahora los individuos se sienten motivados, importantes para la organización, además de satisfacer sus necesidades económicas, de estatus y de reconocimiento.

En este modelo podemos apreciar que al trabajador, no solo se le satisface de una manera económica, sino también personal. Por lo que la combinación de recompensas económicas y sociales hacen la fórmula ideal que necesita el empleado para un mejor desempeño laboral.

#### 4 MODELO COLEGIAL

El modelo colegial se basa en el trabajo en equipo, desarrollado en un ambiente intelectual.

El equipo debe tener cierta habilidad en el trabajo, ya que cada integrante es importante para tomar una decisión.

Los jefes se encargan de crear en el equipo, un total compañerismo y un alto grado de responsabilidad.

El trabajo realizado por el equipo es de gran calidad, pero sobre todo, cuenta con la firme convicción de que así debe ser.

La *autorrealización* y la *autodisciplina*, son metas que el individuo alcanza finalmente al ser partícipe de este modelo.

En cuanto al desempeño, este se realiza con un entusiasmo moderado.

Desafortunadamente, aunque este modelo produce resultados favorables, no es muy común que se aplique; ya que las condiciones que se quiere no son muy fáciles de encontrar en una organización.

Sobre las condiciones que se mencionan encontramos las siguientes: disminución de autoritarismo, un ambiente intelectual, libertad de trabajo, una gran comunicación- tanto en forma ascendente como descendente - y una gran participación.

### **2.3 INFLUENCIA DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO**

Cada individuo posee características diferentes, las cuales se acentúan o desaparecen conforme a la influencia que ejerza el medio ambiente.

Los diferentes componentes de un ambiente organizacional, siempre afectarán de una manera directa o indirecta al individuo.

Cuando un individuo forma parte de una organización, estará consciente de que gran parte de su vida se concentrará en ella y como tal, todo lo que afecte a la organización recaer en el individuo.

Existen diversos factores ambientales que recaen en la organización, lo que traerá consigo el cambiar las condiciones que se ofrezcan al trabajador.

Al hablar de esos factores, estamos hablando de las clases de ambiente que existe las cuales ya abordamos; por lo que en ésta parte explicaremos en forma muy general algunas de sus influencias en el comportamiento del individuo.

AMBIENTE	FACTOR	INFLUENCIA
Macro	Económico y político.	Inestabilidad en la empresa, lo que provoca inseguridad del individuo en el empleo.
Macro	Legal.	El excesivo papeleo y reglamentación; así como la falta de apoyos legales (fiscales), desmotiva a los empresarios a la constitución de empresas.
Macro	Social	Influencias y patrones de conductas de otras empresas como son: la burocratización, el nepotismo, etc, lo que desmotiva al trabajador hacia una mayor productividad
Micro	Falta de comunicación	Inadecuada transmisión de órdenes, ausencia de retroalimentación, lo que provoca inseguridad y desequilibrio en el personal de retroalimentación.
Micro	Carencia de una adecuada estructura administrativa.	Ausencia de niveles de autoridad, distribución inadecuada de funciones, responsabilidades, provocando irregularidad en el trabajo del individuo.

Como vemos, cada factor que exista en el ambiente organizacional afectará a la empresa y por ende al individuo. La potencia de su influencia dependerá de las condiciones, capacidad y desarrollo que tenga la empresa; así como también en el individuo, su afectación podrá canalizarse en forma positiva o negativa dependiendo de sus conocimientos, capacidades, habilidades, forma de percepción y visión.

La finalidad del presente capítulo, ha sido concientizar al lector y a los empresarios, sobre la importancia e influencia que radica en los factores ambientales.

El ambiente afectará a la organización y al individuo, de una manera positiva o negativa, independientemente si son externos o internos.

Es importante, dentro de lo posible, afrontar las contingencias que se puedan presentar de una manera rápida; tomando la decisión más conveniente. Por eso la importancia del ambiente empresarial que mencionamos.

La empresa no sólo debe estar preparada para afrontar lo antes mencionado; sino que debe estar consciente de que vive y vivirá en un mundo de constantes retos y cambios.

### **III MOTIVACIÓN**

Hasta ahora se ha tratado de comprender el comienzo de los incentivos, analizando su aceptación y sus posibles modificaciones.

Para crear y establecer un sistema de premios o incentivos, se tienen que estudiar todos aquellos factores que pueden afectar el comportamiento del individuo. Sin duda, tanto el ambiente interno como el externo influyen de gran manera en el individuo, por lo cual, es necesario manejar las diferentes situaciones que se pueden presentar.

Una vez analizado todo lo que de alguna forma pueda afectar al individuo; pasaremos al análisis de las diferentes necesidades del individuo y con ello, a encontrar lo que lo motive.

Por que al fin y al cabo, eso nos dará la pauta para encontrar lo que necesita, lo que quiere y lo que lo llevará a ser un empleado productivo.

#### **3.1 NECESIDADES HUMANAS Y SUS VARIACIONES**

El mantenimiento o reparación de un equipo o maquinaria, se enfoca a la satisfacción de una necesidad del elemento mecánico; con la finalidad de mantenerlo en óptimas condiciones para su buen funcionamiento. Así como también, el alargar su vida útil.

Con lo anterior, queremos dar entender que sí una máquina necesita de “ algo” para funcionar óptimamente, el individuo con mayor razón lo necesita.

Sabemos que como tan distintos son los seres humanos, tan variadas y complicadas serán aquellas necesidades que habrá que satisfacer; con el objetivo de mantener contentos y vigorosos a los trabajadores.

La necesidad la definiremos, como “aquello” que le hace falta al individuo para sentirse bien.

Existen dos tipos de necesidades:

a) Necesidades físicas o primarias: como son el agua, el alimento, sexo, sueño, aire, las necesidades fisiológicas y una temperatura confortable.

Éstas necesidades son para todo individuo, provienen de la naturaleza del mismo y son indispensables para su supervivencia.

Las necesidades primarias, varían solo en su intensidad, debido a la edad que tenga el individuo.

Por ejemplo: Un joven necesitará más sexo que una persona de la tercera edad.

Otro factor que provoca la intensidad en estas necesidades, son las costumbres sociales. Esto se ve principalmente, en los hábitos alimenticios.

b) Necesidades secundarias: son intangibles, ya que dependen más de la mente o del espíritu de cada individuo.

Las necesidades secundarias, se establecen con mayor fuerza en la etapa de madurez del individuo. Ejemplo de ellas tenemos: la rivalidad, la autoestima, la sensación de deber, la autoafirmación, el afecto, el reconocimiento, la pertenencia de grupo, etc.

Sobre estas necesidades, recae alguna decisión o acción que realice un gerente. Por lo tanto, tenemos que las necesidades secundarias:

- “Están fuertemente condicionadas por la experiencia.
- Varían en tipo de intensidad entre las personas.
- Están sujetas a cambio en cualquier individuo.
- Operan en grupos más que solas.
- Con frecuencia, están ocultas del reconocimiento consciente.
- Son sentimientos ambiguos, en lugar de necesidades físicas específicas.
- Influyen en la conducta (se dice que “ actuamos con lógica, solamente en la medida en que nuestros sentimientos nos lo permiten”)”<sup>9</sup>

Para poder encontrar ese “ algo” que pudiera modificar en forma positiva el comportamiento del individuo; es preciso conocer las necesidades que requiere satisfacer. Es por lo cual, la importancia del contenido de las necesidades, que como ya se vio, son de tipo primario y secundario.

Al conocer esas necesidades, será más fácil encontrar la forma de motivar al empleado hacia un comportamiento benéfico para él y para la organización, junto con la satisfacción de sus necesidades.

## **3.2 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN Y SU DIFERENCIA CON EL TÉRMINO DE ESTÍMULO**

Como se pudo apreciar, en los inicios de la Administración - en sus diferentes teorías - se quiso motivar al empleado de una u otra manera.

La Teoría Científica por su parte, trató de implantar una motivación por medio de los estándares de producción, lo que solo le trajo la explotación total del trabajador.

La Teoría de las Relaciones Humanas fue realmente la iniciadora hacia un ciclo motivacional, no lográndolo del todo; pero sí fue la que dio mayor importancia al factor humano. A raíz de esa teoría, se tuvo el interés de aplicar las teorías psicológicas para crear una verdadera motivación humana dentro de la empresa.

Pero a todo esto; ¿Qué es la motivación?

“ La motivación es el conjunto de factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid, pag. 121

<sup>10</sup> Arias Galicia Fernando, “Administración de Recursos Humanos”, México, Trillas, 1991  
Pag 65.

Y la motivación, en el sentido meramente psicológico es: “ la tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento, observando la satisfacción de una o más necesidades” <sup>11</sup>

En el proceso de motivación, existen tres aspectos muy importantes que son:

- 1) La necesidad (motivo)
- 2) Objetivo (meta)
- 3) Necesidad satisfecha (incentivo)

Tenemos que la NECESIDAD, va ha ser un desequilibrio que tiene el ser humano causado por su medio. ( Éste enfoque es sólo administrativo)

Por lo que respecta al OBJETIVO, es el conjunto de comportamientos que se dirigen a la obtención de una meta.

Y la NECESIDAD SATISFECHA, es el cambio del estado de insatisfacción que tenía el individuo.

Para aclarar algunas dudas que se pudiesen presentar, a continuación se explicará las diferencias entre: motivación, motivar y motivo.

Por MOTIVACIÓN, en términos comunes, sería el conjunto de razones que producen interiormente una orden consciente, para llevar a cabo un comportamiento plenamente convencido. Es como un proceso de activación hacia un cambio.

---

<sup>11</sup> Chiavenato, Op. Cit. Pag, 133.

MOTIVAR, es la acción que realizan los gerentes (en este caso) o líderes para suministrar el incentivo de un acto. Podemos decir, que sería el precursor de activar el inicio del proceso, que tomaría el individuo en su mente.(CHIAVENATO, 1989)

MOTIVO, es aquello que llamará nuestra atención, que junto con el activador, va a provocar ese proceso pensante, de cambiar la conducta del individuo con el objeto de lograr algo.(VELAZQUEZ MASTRETA, 1993)

Ya que se especificaron las diferencias de los términos, pasaremos a conocer como ocurre el CICLO MOTIVACIONAL.

“ El organismo humano permanece en estado de EQUILIBRIO PSICOLÓGICO (equilibrio de fuerzas psicológicas) hasta que un estímulo rompa o cree una necesidad. Esa necesidad provoca un estado de tensión, en sustitución al anterior estado de EQUILIBRIO. La tensión conduce a un comportamiento o acción, capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de EQUILIBRIO INICIAL, hasta que otro estímulo sobrevenga. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una descarga tensional QUE PERMITE EL RETORNO AL EQUILIBRIO ANTERIOR”<sup>12</sup>

Es importante subrayar, que la motivación puede efectuarla interiormente cualquier individuo, solo que la percepción del estímulo será diferente.

Así como es diferente esta percepción, también será diferente, tanto la reacción interna como la conducta externa que muestre el proceso mencionado.

---

<sup>12</sup> Ibid, pag. 133

EL ESTÍMULO por su parte, es cualquier objeto, situación o conducta, capaz de ocasionar una reacción a la persona.( VELÁZQUEZ MASTRETA, 1993 )

El individuo puede ubicar su estímulo en diferentes categorías como lo son:

a) Agradable: el estímulo es grato, acorde a sus objetivos, beneficioso. El individuo presenta un gran interés. ( representa una valencia positiva)

b) Nocivo: es un estímulo que se rechaza por completo, ya que no aporta ningún elemento para motivar al individuo. Presenta contradicción con los objetivos del individuo, causando dolor. ( Es una valencia negativa)

c) Indiferente: el individuo no despierta interés en él, durante el periodo de desarrollo de éste estímulo.(valencia de cero ). ( ARIAS GALICIA, 1994).

El individuo está expuesto a diferentes estímulos que pueden radicar de su medio externo o de su organismo. Dependiendo de su percepción y aceptación, el individuo estará siendo motivado hacia el cambio de conducta y a una satisfacción.

### **3.3 TIPOS DE MOTIVACIÓN**

Para determinar los tipos de motivación, es necesario determinar el tipo de ambiente que rodea al individuo.

Existen básicamente dos tipos de motivación:

#### **1) MICROMOTIVACIÓN**

Esta motivación también es llamada tipo A y se basa en el puesto que desempeña el individuo dentro de la organización.

El motivar a los empleados, estará basado en cambiar las condiciones dentro de la empresa, con el objetivo de mejorar su ambiente; para que el individuo aumente su productividad.

Lo anterior no será fácil, ya que el empleado, como un individuo como cualquiera, suele llevar sus problemas personales y familiares a su trabajo; lo que provoca la falta de concentración y una muy probable baja de rendimiento. Por lo que no será del todo importante, el brindarle mejores condiciones laborales.

#### **2) MACROMOTIVACIÓN**

Es llamada motivación de tipo B y abarca todo el medio que afecta al individuo fuera de la empresa.

Como se mencionó con el otro tipo de motivación, éste ambiente afecta y lo podemos dividir en dos partes: una semicontrolable y una no controlable.

Dentro de las condiciones que afectan la parte no controlable encontramos: las políticas, las económicas, las ecológicas, sociales, etc.

( DAVIS KEITH, 1993)

El individuo no puede tener control en el aumento de precios, en la devaluación de su moneda, en la delincuencia, en la contaminación y éstos sí recaen en el estado de ánimo y rendimiento en su trabajo.

La parte *semicontrolable* es llamada así, por que el individuo no tiene el absoluto control en: conflictos personales, familiares, vecinales, etc; ya que estos dependen de la posibilidad y disponibilidad del individuo y de la otra parte que establezca la relación.

La *micromotivación* depende de la *macromotivación* y viceversa, ya que si una es débil recaerá en la otra.

Sería óptimo pensar, que un individuo pudiera tener casi al cien por ciento las dos motivaciones, lo cual le produciría una total satisfacción ante la vida.

Por desgracia, siempre hay carencias en cualquier motivación, lo que provocan en el individuo una actitud de rechazo o aburrimiento en la empresa, a nivel personal o hasta en ambas.

### 3.4. ENFOQUES DE LA MOTIVACIÓN

Como se vio en el primer capítulo, los diferentes precursores de la administración tuvieron diferentes visiones, realizaron diversas aportaciones y tomaron su versión como única, referente al trato hacia el empleado.

Gracias a la Teoría de las Relaciones Humanas, muchos investigadores se enfocaron al cómo motivar a sus empleados.

Tomando como base que todo lo que motiva al trabajador, en satisfacer una necesidad, ya sea física, económica o social.

Partiremos en esta sección, a describir los diversos enfoques que tuvieron los investigadores, observando las necesidades que ellos establecían.

#### 3.4.1. MASLOW

El psicólogo Abraham Maslow, establece que el individuo tiene dos clases de necesidades: *necesidades de orden menor* y *necesidades de orden superior*. Éstas a su vez se dividen en 5 niveles, los cuales son clasificados de la siguiente manera:

## 1) NECESIDADES DE ORDEN MENOR.

### PRIMER NIVEL.

a) Necesidades fisiológicas: son también llamadas básicas o de supervivencia y abarcan el alimento, el agua, el calor, la vivienda, el sueño, sexo, etc. Maslow afirma, que mientras no se satisfagan éstas necesidades no existirán otras que motiven a las personas.

Cuando el individuo satisface sus necesidades fisiológicas, no se sentirá del todo a gusto; por lo que tendrá que satisfacer las siguientes necesidades.

### SEGUNDO NIVEL.

b) Necesidades de seguridad o de estabilidad: éstas necesidades contienen la satisfacción de estar libres de daños físicos y de establecer un cierto grado de confianza.

El individuo cuando satisface sus necesidades fisiológicas, busca su seguridad ante el medio que rodea esa satisfacción. Esto puede ejemplificar al tratar de obtener cierta seguridad en un empleo para no perderlo, la seguridad y conservación de un bien, del alimento, la vivienda, etc.

La seguridad que se presente, estará basada en la percepción que le dé el individuo a ésta; así como el medio que le rodea.

Es normal la búsqueda de la seguridad, ya que el individuo (aunque quisiera) no puede predecir el futuro y establecer aquellas condiciones que le puedan garantizar la seguridad total.

## 2) NECESIDADES DE ORDEN SUPERIOR.

### TERCER NIVEL

c) Necesidades sociales o de pertenencia: se basan en cuestiones afectivas, de pertenencia y de participación social. Las necesidades de éste nivel surgen por la naturaleza misma del individuo: el de ser un ser social, de pertenecer a un grupo de trabajo, etc.

### CUARTO NIVEL

d) Necesidades de estima y status: cuando se satisfacen necesidades de pertenencia, el individuo no se conforma con solo “ pertenecer” sino que también de ser estimado, reconocido y de cobrar una seguridad y confianza en sí mismo.

Cuando el individuo satisface éste tipo de necesidades, sus satisfacciones son: el poder, prestigio, posición social, etc.

## QUINTO NIVEL

e) Necesidades de autorrealización y satisfacción: éstas necesidades se enfocan en llegar a ser todo lo que el individuo es capaz de ser, utilizando sus capacidades y habilidades al máximo.

Para Maslow, el quinto nivel es el último que el individuo debe alcanzar para sentirse plenamente satisfecho en la vida no siendo esto; causa de que el individuo no pueda tener nuevos propósitos o deseos.(STONER, 1997)

Como se pudo apreciar, el individuo nunca está conforme o satisfecho con un cierto nivel de necesidad, busca otros; llegando a la conclusión de que el individuo nunca está conforme con lo que logra.

Lo antes mencionado, ha sido un problema grave en las organizaciones; debido a que la motivación que se pudiese establecer no será percibida ni tendrá los mismos resultados en los empleados; debido a la diferencia de capacidades, carácter, personalidad, habilidades, etc.

Sí bien es cierto, el enfoque de los niveles de necesidad de Maslow ha sido una gran contribución para adecuar o crear un sistema de motivación; pero no ha sido una herramienta que haya encontrado una solución confiable. Ya que muchos empleados se conforman con satisfacer las necesidades de orden superior.

### 3.4.2. MC CLELLAND.

Siguiendo con la motivación en base las necesidades, David Mc Clelland infiere que existen tres tipos de necesidades: *necesidades de poder*, *necesidades de afiliación* y *de logro*.( STONER, 1997).

El *poder*, *la afiliación* y *el logro*, son los tres impulsos más importantes para que se desarrolle un trabajo óptimo dentro de una empresa.

#### a) NECESIDADES DE PODER

El poder crea en el individuo un estado de confianza, seguridad e importancia. Las personas que tienen una gran preocupación de poder, son aquellas que buscan ser los líderes en una organización. Como sabemos, no todas las personas tienen dotes de líderes o incluso nunca pueden adquirirlos o desarrollarlos.

Los individuos que tienen una influencia positiva en los demás, para el logro de objetivos; son grandes elementos para la empresa y por lo regular poseen características como son: la franqueza, energía, la exigencia, al igual que disfrutan al enseñar y al hablar en público.

## b) NECESIDADES DE AFILIACIÓN

Las personas cuando tienen una gran necesidad de afiliación, es por que sienten una gran ausencia de afecto o amor. Al llegar al grado de sentirse y verse aceptados por un grupo de trabajo, toman actitudes saludables en sus labores, evitando así, algún rechazo.

El empleado tratará dentro de sus posibilidades, mantener una relación buena, tanto a nivel trabajo como a nivel personal. Cuando existe de alguna manera una relación de amistad dentro del equipo de trabajo, las condiciones imperantes son más llevaderas. En ocasiones, por falta de madurez y profesionalismo; la amistad influye mucho en el trabajo, provocando problemas de rendimiento, conflictos personales, envidias, etc.

## c) NECESIDADES DE LOGRO

Las personas con necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito.

Son individuos que les gusta enfrentarse a los retos y su mayor ambición es lograr sus metas; e incluso lo que para ellos sea tomado como difícil.

Ellos, como gente dinámica, aceptan los riesgos que puedan implicar sus metas, no le temen mucho al fracaso; ya que su experiencia les ayuda a tomar de él, alguna enseñanza.

Una característica notable de éste tipo de personas, es que son sumamente analíticos, lo que los lleva a ser excelentes tomadores de decisiones.

Una cualidad más, es que buscan en cualquier persona una retroalimentación o una enseñanza que los lleve a ser mejores; así como les nutre tener responsabilidades.

Las necesidades expuestas por Mc. Clelland, son más enfocadas al bienestar personal, lo que llevará implícito un mejor desempeño laboral.

### 3.4.3. HERZBERG

Frederick Herzberg establece la “ Teoría de los factores”, basada en el puesto o cargo del empleado.

Existen dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

1. FACTORES HIGIÉNICOS: son aquellos factores que se localizan en el ambiente donde el individuo desempeña sus labores. Podemos decir que son el cómo se siente el individuo en relación con su empresa.

“ Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de las empresas, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos interno”<sup>13</sup>

Los factores higiénicos son llamados también factores de contexto, ya que se localizan en el ambiente externo que rodea al individuo.

Éstos factores cuando son óptimos evitan la insatisfacción del individuo, más no logran una satisfacción plena y duradera.

De lo contrario, cuando los factores higiénicos son pésimos, provocan la completa insatisfacción y rechazo del individuo hacia su trabajo.

2. FACTORES MOTIVACIONALES: son llamados también de contenido, ya que se involucran íntimamente con el puesto y con la naturaleza de las tareas que el individuo realiza.

Los factores motivacionales se desarrollan de acuerdo a lo que el individuo hace y desea en su trabajo. Ejemplo de ellos son: *el reconocimiento profesional, la autorrealización, el crecimiento individual*, etc.

En suma “ es el cómo se siente el individuo en relación con su cargo”.

Se mencionó que una parte importante de los factores motivacionales es la naturaleza y/o ENRIQUECIMIENTO DE LAS TAREAS la cual consiste en:

---

<sup>13</sup> Ibid, pag.413.

“ El enriquecimiento de tareas consiste, en una constante sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, con el fin de seguir el crecimiento individual de cada empleado; se le ofrecen condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo. El enriquecimiento de tareas depende, del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características individuales”.<sup>14</sup>

**ENRIQUECIMIENTO DE LAS TAREAS**

<i>VENTAJAS</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
<i>*aumento en la motivación y la productividad.</i>	<i>*aumento de ansiedad por laborar en tareas nuevas y diferentes.</i>
<i>* reducción en la rotación del personal.</i>	<i>*percepción de explotación por parte de los empleados.</i>
<i>* disminuyen las faltas en los empleados.</i>	<i>*conflictos entre las expectativas personales.</i>

Para concluir este modelo, podemos decir que: Herzberg utiliza al individuo como elemento principal rodeado de dos ambientes; el externo e interno a su puesto.

---

<sup>14</sup> Ibid, pag.415.

Quizás aunque no muy bien mencionadas, las necesidades personales no son tan importantes para éste autor, ya que al parecer realiza una especie de mecanización con el individuo y por ende a su comportamiento.

#### 3.4.4. VROOM

Su teoría es llamada “TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS” y la motivación es basada por tres factores:

- 1) El qué tanto un individuo desea una recompensa (valencia).
- 2) La estimulación que tiene el individuo, debido a la probabilidad de que el esfuerzo que realice logre un desempeño exitoso. (expectativa)
- 3) La estimación que posee el individuo de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad)

Para explicar la relación entre éstos conceptos está la siguiente fórmula:

$$\underline{VALENCIA \times EXPECTATIVA \times MEDIOS \times HERRAMIENTAS = MOTIVACIÓN^{15}}$$

Siendo que la fórmula quizás no haga del todo comprensible ésta teoría, a continuación se explicarán los elementos más importantes de la misma.

## 1) VALENCIA

La valencia, es la intensidad o fuerza de preferencia que tiene un individuo por recibir una recompensa.

En ésta preferencia se verá el deseo que se posee para alcanzar una meta.

El empleado puede tener varias metas, pero cada una tendrá un *valor diferente*; por lo que se establecerá una especie de prioridad.

A diferencia de los demás modelos que se han visto, éste modelo no se basa en las necesidades que se desean satisfacer; sino en el conjunto de metas o recompensas que tiene el individuo. Es por lo cual, que el papel de la gerencia es muy importante, ya que debe tener presente las diferentes preferencias que tienen sus empleados con respecto a sus recompensas; vigilarlas y evaluar cuál es la más importante.

Las preferencias pueden ser clasificadas con valores; así tenemos que si un individuo no le interesa alcanzar cierta recompensa, su valor sería  $-1$  (negativa). Cuando el comportamiento del individuo es indiferente, su valor es  $0$  y cuando es de una total preferencia es  $+1$  (positiva)

## 2) EXPECTATIVA

La EXPECTATIVA es la convicción, la probabilidad percibida por el individuo para alcanzar un resultado deseado. La expectativa también tiene valores y se refleja así:

a) Cuando el individuo está convencido y ve que tiene probabilidades para lograr lo que pretende, su expectativa es 1.

b) Cuando la persona es realista, ve que no tiene las posibilidades ni los medios necesarios para lograr su meta, su expectativa es 0.

En la expectativa se combinan dos elementos: el esfuerzo y el desempeño. Su relación se funde en una palabra: AUTOEFICACIA.

La AUTOEFICACIA es la creencia que tiene el individuo depositada en sus capacidades para lograr su propósito; así como también las posibles situaciones que se puedan presentar.

Cuando un empleado no tiene AUTOEFICACIA, puede sufrir el fenómeno de IMPOSTOR.

Este fenómeno es aquel *estado de inseguridad* que invade al individuo al dudar de sus capacidades, habilidades y alcances.

Dicho fenómeno es acompañado de una baja autoestima y seguridad en sí mismo.

### 3) INSTRUMENTALIDAD

“ La instrumentalidad representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Ibid, pag 148.

Cuando el individuo cree que puede tener aquello que desea, éste realizará otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad que tiene, relacionando sus atributos y desempeño; los cuales serán tomados por la gerencia para otorgar o no la recompensa.

La instrumentalidad tendrá una *calificación alta*, cuando lo que quiere lograr el individuo, está basada en el desempeño y en las cualidades que el posee; será de calificación baja, cuando no existen condiciones claras y precisas para otorgar la recompensa.

Lo anterior, lo podemos ejemplificar, cuando a un individuo tiene como tarea diseñar algún logo que contribuya a la imagen corporativa de una empresa y éste cuenta con la creatividad necesaria para lograrlo; tendrá una instrumentalidad alta.

En caso contrario, cuando el individuo no tenga la creatividad necesaria; así como no cuente con los lineamientos indispensables de la compañía para crear el logo, éste no tendrá los elementos necesarios para desempeñar la tarea designada. Por lo cual su instrumentalidad será *baja*.

Por otra parte, existe otro aspecto importante en este modelo: “ la incertidumbre sobre los resultados”.

Cada individuo es diferente y su percepción hacia los resultados no será igual; por lo que el recibimiento de las recompensas deseadas variaría.

Al obtener la recompensa final se pueden obtener dos clases de resultados: los primarios y los secundarios.

Los resultados primarios derivan directamente de una acción, mientras que los secundarios surgen a partir de lo que logren los primarios.( DAVIS KEITH, 1993)

Por ejemplo:

Si un empleado debido a sus conocimientos sube de puesto y de sueldo (resultados primarios) tendrá una mayor responsabilidad, status y reconocimientos de sus compañeros (resultados secundarios).

La incertidumbre de los resultados está controlado por otras personas, en donde el individuo no sabrá como reaccionarán y sobre todo, si la recompensa que merece (justamente) es considerada también para ellos.

El modelo de Vroom aporta una mayor comunicación entre la gerencia y los empleados ya que existe el interés por saber sus metas.

Aquí el individuo analiza sus capacidades, habilidades y oportunidades para alcanzar sus metas; evitando en lo posible, en no darse por vencido y volverse un ser pasivo.

Como en todos los modelos, es difícil decir que éste es adecuado, ya que se tienen obstáculos como: la gran variedad de expectativas, caracteres, ambientes y percepciones en una organización.

### 3.4.5 SKINNER

B.F. Skinner establece en su modelo que EL COMPORTAMIENTO DEPENDE DE SUS CONSECUENCIAS, por lo que un individuo tiende a repetir el comportamiento que viene acompañado por consecuencias favorables (reforzamiento) y no lo hace, cuando sus consecuencias son desfavorables.

El gerente al establecer este modelo, debe tener la habilidad de identificar las consecuencias poderosas percibidas por el individuo; para que pueda aplicarlas y hacerle entender la relación que existe con su comportamiento.

Éste modelo como se puede observar, se basa en LA LEY DE CAUSA Y EFECTO que proviene de la Teoría del Aprendizaje; ambas manejan los elementos como: *reforzamiento positivo, moldeado, el reforzamiento negativo, el castigo y extinción.*

Por su importancia, empezaremos a explicar cada uno de ellos.

#### a) REFORZAMIENTO POSITIVO.

El reforzamiento positivo es un instrumento que fomenta un comportamiento, el cual provoca una consecuencia favorable; por lo que es lógico que el individuo lo capte, note que recibe beneficios y lo repita.

Ejemplo :

Un empleado realiza sus labores productivamente, su autoridad se lo reconoce y lo alaba, el individuo se siente satisfecho y motivado a realizar sus actividades, de igual o incluso de mejor manera. La acción que hizo la autoridad hacia el empleado es conocido como “ REFORZAMIENTO POSITIVO”.

b) MOLDEADO

“ El moldeado se produce cuando el reforzamiento exitoso se repite y se está cerca del comportamiento deseado” <sup>17</sup>

El moldeado actúa como un empuje hacia el comportamiento ideal o deseado, y es útil para la enseñanza de tareas complejas.

Ejemplo:

Es cuando a un empleado se le asigna realizar un presupuesto semestral y éste ha efectuado adecuadamente todos sus cálculos periódicos que requiere para que su objetivo final (el presupuesto) sea correcto y confiable.

c) REFORZAMIENTO NEGATIVO

Usualmente, este reforzamiento es confundido con el castigo; pero no lo es. Es la acción que provoca o añade algo, no del todo desfavorable.

---

<sup>17</sup> Ibid, pag.131.

Cuando se quiere eliminar un comportamiento desfavorable, es necesario que esa mala experiencia se repita; para que el individuo note el por qué de ese comportamiento y las consecuencias que se producen.

Ejemplo :

Una trabajadora doméstica que es alérgica al polvo, se da cuenta que si utiliza un tapabocas al realizar sus labores puede evitar la aspiración del polvo directamente y las molestias que esto le provoca. A ella le incomoda ponerse el tapabocas, lo que representa un reforzador negativo; ya que aunque le desagrada utilizarlo le sirve como un implemento que le ayuda a realizar sus tareas.

#### *d) CASTIGO*

Aquí se asume la totalidad de una consecuencia o acción desfavorable, acompañada de un comportamiento en particular que desalienta por completo al individuo.

A pesar de que el castigo desalienta un comportamiento, por así decirlo, malo; no impulsa a que el individuo realice un comportamiento deseable.

Otra de las debilidades al implantar un castigo, es que produce confusión en el individuo; ya que la persona encargada de dar los reforzamientos, también será la indicada para aplicar los castigos.

Lo anterior, en muchas ocasiones, provoca un estado de inestabilidad en la persona reflejado en que ésta no sabe ya, cómo será evaluado su comportamiento y la reacción que provoque éste.

e) EXTINCIÓN

La extinción es cuando no existen consecuencias importantes para que se dé o se reitere un comportamiento deseable.

Como se vio anteriormente, el comportamiento aprendido y deseable debe ser reforzado para que el individuo lo repita; pero si no se refuerza tiende a desaparecer.

La mayoría de las veces es conveniente dar un reforzamiento según sea el caso; para que el individuo calificar su comportamiento y lo entienda, ya que si no existe tal; el individuo recibirá una total indiferencia y terminará actuando sin pensar y sin esperar nada.

En algunas ocasiones, la extinción es tomada como una herramienta para que el individuo mejore su comportamiento o no cometa una acción desfavorable; pero esto no es del todo conveniente.

Para un gerente es más atractivo y necesario, saber manipular tanto las consecuencias favorables y las desfavorables de sus empleados, con el propósito de encauzarlas hacia algo productivo.

Ya que tanto se habló de reforzamientos; éstos tienen varios PROGRAMAS como son : el REFORZAMIENTO CONTINUO y el REFORZAMIENTO PARCIAL.( DAVIS KEITH,1993)

Antes de explicar cualquier programa de reforzamiento, los gerentes deben vigilar el comportamiento de sus empleados para saber con qué frecuencia o qué tan bien lo realizan. Ésta frecuencia que se menciona crea lo que llamamos: **LÍNEA DE BASE O ESTÁNDAR**, la cual nos ayuda para que se puedan comparar las mejoras que se realizan a raíz de los comportamientos analizados.

Ya que se realiza el análisis, el gerente podrá seleccionar el programa de reforzamiento que mejor le convenga.

### 1) REFORZAMIENTO CONTINUO.

Es cuando por cada comportamiento correcto o deseable se da un reforzador. Este tipo de reforzamiento fomenta un aprendizaje rápido. Su recompensa o reforzamiento por lo general no es automático.

Ejemplo:

Por cada auto que venda un empleado, se le dará el 2 % de comisión.

### 2) REFORZAMIENTO PARCIAL

El reforzamiento parcial se compone de cuatro programas: *a intervalo fijo*, *a intervalo variable*, *en radio fijo* y *en radio variable*.

2.1 INTERVALO FIJO: es cuando se le da al individuo el reforzamiento después de un determinado período.

Ejemplo: los días 10 y 25 de cada mes, los empleados de la UNAM, recibirán el cheque de su sueldo.

2.2 INTERVALO VARIABLE: éste programa ofrece reforzamientos después de varios períodos. Por lo regular, el encargado de otorgar este reforzamiento, hará los análisis o supervisiones en forma variada, ya que si fuera en tiempos o fechas determinadas se podría caer en vicios.

Ejemplo: el gerente de personal realizará pruebas de eficiencia en las distintas áreas de la empresa, cada cuatro veces al año sin especificar hora, día o mes.

2.3 RADIO FIJO: es el reforzamiento que se da después de un número específico de respuestas correctas.

Ejemplo:

Los empleados de ventas reciben un bono después de cada 5 seguros nivel A, vendidos.

2.4 RADIO VARIABLE: es un reforzamiento que se ofrece después de un número variable de respuestas correctas.

Este tipo de reforzamiento es el que causa mayor interés en los empleados; ya que los conduce a una mejor realización de las tareas.

Ejemplo:

Los empleados que cubran del 95 % al 100 % de puntualidad en su período de trabajo, recibirán una carta de felicitación por parte de los altos ejecutivos.

Para que los gerentes tengan mayores beneficios al aplicar el modelo de Skinner (modificación del comportamiento organizacional), es importante considerar las NORMAS siguientes:

- “ Identificar el comportamiento exacto que se modificará.
- Utilizar el reforzamiento positivo siempre que sea posible.
- Utilizar el castigo solamente en circunstancias poco usuales y para comportamientos específicos.
- Ignorar el comportamiento indeseable que sea insignificante para permitir que se extinga.
- Utilizar procedimientos de moldeado para desarrollar el comportamiento correcto cuando éste sea complejo.
- Minimizar el tiempo entre la respuesta correcta y el reforzamiento.
- Ofrecer frecuentemente reforzamiento.”<sup>18</sup>

El modelo de Skinner ofrece una estrategia, para manipular el comportamiento del trabajador hacia un desempeño más productivo; así como el raciocinio de la acción efectuada por el individuo.

Los reforzamientos vistos por el empleado, lo ayudan a encontrar el camino hacia el incentivo que el necesita o quiere.

---

<sup>18</sup> Ibid, pag.134.

Algunas dificultades que se le ven a este modelo son las siguientes:

### **DIFICULTADES DEL MODELO DE SKINNER**

- \* En ocasiones, la gente se vuelve dependiente.
- \* La modificación del comportamiento otorga demasiado poder a los gerentes.
- \* Los individuos pueden ser tratados como animales; en el aspecto que son entrenados y / o obligados a ciertos comportamientos
- \* El hecho de que un individuo sufra de varios castigos o de indiferencia, le pueden provocar estados emocionales perjudiciales para él.
- \* En situaciones extremas, los individuos pueden volverse personas inestables o inseguras de sus actos.

### **3.4.6 PORTER - LAWLER**

Edward E. Lawler y Lyman Porter establecen una teoría que tiene relación con el modelo de Vroom.

Las necesidades son básicas para motivar al individuo y mucho depende la manera en que son percibidas para tener éxito.

Es por eso que Porter - Lawler establecen en su hipótesis de que: “ Las necesidades percibida son causa de la conducta humana”.(STONER, 1997)

Ellos encuentran que la fuerza con que se dé la motivación, es determinada principalmente, por el VALOR PERCIBIDO DEL RESULTADO DE PRESENTAR LA CONDUCTA Y LA PROBABILIDAD PERCIBIDA DE LA CONDUCTA MANIFESTADA.

La percepción y la probabilidad juegan papeles importantes, ya que de ellos dependerá que la conducta o el resultado se materialice.

Para que se de una determinada conducta es necesario el impulso de una RECOMPENSA; ese algo que el individuo recibirá a cambio de su comportamiento.

Por todo lo antes mencionado, tenemos que el modelo de Porter- Lawler tiene las siguientes características:

1) EL VALOR PERCIBIDO DE UNA RECOMPENSA: este valor estará dado por las recompensas intrínsecas y extrínsecas que se presenten, las cuales permitirán la satisfacción de la necesidad cuando se efectúe la tarea.

Las recompensas INTRÍNSECAS, son las recompensas que se derivan directamente de la tarea.

Ejemplo:

Una recompensa intrínseca de un empleado puede ser, su sueldo y su bono de productividad por su quincena y por ser un excelente líder.

Las recompensas EXTRÍNECAS, son las que por así decirlo, son ajenas a la esencia de la tarea misma.

Siguiendo con el ejemplo anterior, tenemos que una recompensa extrínseca, es el AFECTO, CONFIANZA, ADMIRACIÓN, CONFIANZA Y RESPETO que recibe el empleado por ser un gran líder con su equipo de trabajo.

2) La medida en la cual un individuo realiza efectivamente su tarea.

Para que un individuo pueda realizar sus actividades con éxito requiere de dos variables:

a) *La percepción del individuo:* el individuo tendrá que percibir y analizar todo lo que necesita para ejecutar una tarea.

b) *La habilidad real del individuo:* el individuo posee facultades y habilidades que deberán ser canalizadas óptimamente, de acuerdo a lo que el individuo requiere para realizar la tarea.

3) La equidad percibida de las recompensas: la equidad influye en la satisfacción del individuo; ya que entre más equitativas o justa sean las recompensas que reciba, mayor será el bienestar y fuerzas hacia el mejoramiento que tenga el individuo. (DESSLER, 1991)

Por lo visto, el modelo de Porter - Lawler nos muestra el gran valor que le da el individuo, a las recompensas; no olvidando los requisitos para obtenerlos.

En muchas ocasiones, el individuo no analiza sus habilidades y/o facultades que posee y mucho menos las canaliza para facilitarse la obtención de la recompensa deseada.

Debido al ritmo laboral actual, muchos empleados no valoran las recompensas extrínsecas que se les da y solo les importa las recompensas intrínsecas (principalmente el dinero).

Este modelo nos ayuda a recordar, que las recompensas extrínsecas son importantes y que pueden formar parte de una mayor convivencia laboral.

Sin olvidar sus aportaciones, el modelo nos demuestra su base en el individuo como empleado y muy escasa como persona, aunque ambas se relacionen.

### **3.5 MOTIVACIÓN EN LA TEORÍA “ X”, “ Y” Y “ Z”.**

En ésta parte trataremos a la motivación de una manera somera en los distintos estilos de administración, como son la Teoría “ X “, la Teoría “ Y “ (establecidas por Douglas Mc Gregor ) y la Teoría “ Z “ ( por Strauss y Sayles )

## 1) LA TEORÍA “ X”

La Teoría “ X” es la teoría inicial en la administración, su estilo es duro, rígido y autocrático.

Esa teoría toma al individuo como un elemento o un recurso solamente, que por medio de su manipulación excesiva, logra la empresa sus objetivos.

La teoría “ X” conceptualiza al individuo de la siguiente manera:

### CONCEPTUALIZACIÓN DEL HOMBRE EN LA TEORÍA “ X”

- ❖ Es un individuo perezoso, que no le gusta trabajar y sí lo hace, es mínimo su esfuerzo.
- ❖ Su mentalidad y objetivos se oponen a los de la empresa.
- ❖ El individuo es una persona carente de ambición, de responsabilidad y de criterio.
- ❖ Le gusta ser extremadamente dirigido y vigilado, ya que carece de conocimiento y de confianza en sí mismo.
- ❖ Su naturaleza es conformista y evita el cambio.

Como se puede observar, ésta teoría somete al estricto cumplimiento de los esquemas o estándares previamente establecidos.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Para darnos cuenta de la escasa y real motivación en ésta teoría, explicaremos a continuación como es tomada la ADMINISTRACIÓN.

*“ La administración se caracteriza por los siguientes aspectos:*

- La administración es responsable por la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas) en el interés exclusivo de sus objetivos .
- La administración es un proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta *intervención activa* por parte de la DIRECCIÓN, las personas serían totalmente pasivas en relación con las necesidades de la empresa, o más aún, se resistirían a ellas. Las personas, por lo tanto, deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son primeramente motivadas por incentivos económicos (salarios) la empresa debe utilizar la remuneración como un medio de RECOMPENSA (para el buen trabajador) o de PENALIZACIÓN (para el empleado que no se dedique suficientemente a la realización de sus tareas).”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO Idalberto, Op. Cit. Pag 418.

Analizando ambas conceptualizaciones, tenemos que aunque su contenido marca “cierta clase de incentivos” no funciona como tal; debido a que aquello que llaman INCENTIVO o RECOMPENSA es solamente una RETRIBUCIÓN.

No se puede negar que el dinero es una necesidad básica que se debe satisfacer; pero en ésta teoría se maneja como una motivación.

La motivación, o más bien, el motivar al empleado debe llevar más allá que un satisfacción básica (dinero), es el sumar factores de confianza, logro, bienestar, etc.

El DINERO es algo justo que el trabajador se merece por su trabajo, es un deseo para satisfacer sus demás necesidades; pero ésta teoría no es manejado así.

Con el estilo que se maneja en ésta teoría, se puede apreciar que no existen las condiciones necesarias para el bienestar del empleado y mucho menos el valor como persona.

¿Cómo puede existir una real motivación con estas condiciones?

En primera instancia, a nivel laboral, hacen que el empleado cumpla con estrictos estándares de producción (reduciéndole su actividad profesional), su trabajo es una rutina oprimente, lo obligan a que haga exactamente lo que quiere la organización cortándole su iniciativa; además de que el gerente impone arbitrariamente ( de arriba a abajo ) su esquema de trabajo.

Por otro lado, a nivel personal, el individuo se encuentra en un ambiente donde se le toma como un elemento más de producción, se le considera una persona pasiva, sin aspiraciones, conocimientos, se le corta su iniciativa, no lo toman en cuenta, no se le deja participar, se le niega poner en práctica su creatividad, etc.

Viendo ambas condiciones, encontramos que el individuo no tiene ninguna razón para sentirse satisfecho ni como trabajador, ni como persona.

La imagen autoritaria, irracional e inquisidora de la Teoría X, obliga al individuo a convertirse en lo que ésta quiere; disfrazando para su conveniencia, en una ideología perfeccionista y establecedora de un sistema de motivación e incentivos, de acuerdo a las necesidades o perfil del trabajador.

Situaciones que no existen en lo absoluto.

## 2) TEORIA “ Y”

Como consecuencia de la idea explotadora de la “teoría X”, surge la “Teoría Y”, como un estilo participativo y democrático, basado en los valores humanos y sociales.

Las ideas o premisas que tiene ésta teoría respecto al hombre, cambian por lo que tenemos lo siguiente:

CONCEPTUALIZACIÓN DEL HOMBRE EN LA TEORÍA “Y”

➤ El hombre no es un ser pasivo, toma el trabajo como un medio de satisfacción y de producción.

➤ El individuo combina en su actividad laboral, el esfuerzo físico y mental.

➤ Las personas tienen que tener una motivación adecuada, para que puedan realizar sus actividades y encausarlas hacia la calidad.

➤ El individuo adopta responsabilidades, retos y utiliza frecuentemente, la imaginación y creatividad en la solución de problemas.

➤ Sus objetivos personales se apegan con los de la organización.

Una vez explicadas las ideas que tiene la Teoría Y con respecto a sus empleados, tenemos que las *características de la administración* son las siguientes:

❖ “La motivación, el potencial de desarrollo y la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa; todos esos factores están presentes en las personas. Esos factores no son creados en las personas por la administración.

❖ Es responsabilidad de la administración, proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, estas características.

❖ La tarea esencial de la administración, es crear condiciones organizacionales y métodos de operación por medio de los cuales las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, dirigiendo sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa”.<sup>20</sup>

Tenemos que ésta teoría, posee *medios innovadoras y humanistas* que exigen el *perfil actual de las empresas*, entre los cuales tenemos:

- a) Para una empresa es mejor la descentralización de las decisiones y la adecuada delegación de las responsabilidades.
- b) La autorrealización es un medio eficaz para el logro de objetivos.
- c) Es importante concientizar al empleado del trabajo que tiene, de lo importante que es él para la empresa. Por lo que es conveniente el pleno conocimiento del puesto o cargo.
- d) Toda persona tiene derecho a participar en las decisiones que se puedan tomar; ya que sirve como una visión diferente y una ayuda a la alta gerencia.
- e) En beneficio de la empresa y del individuo se deben establecer programas de: “Evaluación del desempeño”

---

<sup>20</sup> Ibid, pag. 419.

El estilo de administración de la “ Teoría Y” crea oportunidades, impulsa al individuo al autodesarrollo, lo vuelve participativo, eficiente y productivo.

Por tales razones, ésta teoría integra las condiciones necesarias para una adecuada motivación.

El motivar a su personal, surge desde el momento en que como persona lo hacen sentir y es importante para la organización; como también la existencia de una paga justa.

### 3) LA TEORÍA “Z “

A pesar de que para muchos especialistas, ésta teoría no es muy importante, sí existe como tal.

La teoría “ Z” fue desarrollada por Strauss y Sayles, quienes se basaron en la escuela de las Relaciones Humanas. Dicha teoría, posteriormente fue llamada por Mc. Murray como la teoría de “ la autocracia benevolente”.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA TEORÍA “ Z”

- 1) “Elogiar los trabajos correctamente realizados.
- 2) Mantener informados a los subordinados de las razones de las órdenes.
- 3) Estimular el ego de los subordinados para que se sientan importantes.

4) Establecer un espíritu de gran familia.
5) Vender ideas.
6) Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
7) Centralizar las grandes decisiones.
8) Mantener la alta dirección de las organizaciones en manos de grandes hombres <sup>21</sup>

Al analizar las características presentadas, tenemos que éste estilo de administración no es del todo conveniente a pesar de sus ideas positivas, como lo es de tomar mucho en cuenta al individuo.

Lo anterior, es debido a la *demasiada estimulación al empleado*; ya que en muchas ocasiones, la persona no percibe ni adopta las excelentes condiciones presentadas en su trabajo. El trabajador puede abusar e incluso manipular a sus autoridades, con el objetivo de un solo beneficio: el de él.

A pesar de que en ésta teoría existe la autoridad, la forma en que se lleva, es absolutamente flexible; lo que puede ocasionar graves conflictos a la organización.

Quizás, esta teoría surgió con la idea equivocada de que entre más holgura, flexibilidad y participación se le diera al trabajador; más productivo sería.

---

<sup>21</sup> HERNANDEZ Y RORIGUEZ, "Introducción a la Administración". Un enfoque Teórico práctico. México, Mc Graw Hill, 1994 FALTA.

Desafortunadamente, en la actualidad no se puede aplicar ésta teoría y viéndolo bien, es correcto.

El estilo de dirección o administración de las empresas mexicanas, no demanda un estilo tan enfocado y/o benevolente hacia el trabajador; ya que la falta de una integración y de una cultura organizacional hace que se rechace todo tipo de ideas o normas que tengan principios; como los de esta teoría. Si hubiera posibilidad de su aplicación, solo se caerían en más vicios, corrupción y conformismos, aunados a los que ya existen.

Las diferentes teorías muestran la percepción del individuo y de la administración.

La “Teoría X” como se vio, cae en un grado extremo de autoritarismo; no dejando al individuo desarrollarse. Ésta teoría se obsesiona con el trabajo impuesto, haciéndole creer al individuo que lo incentiva adecuadamente. Dicha atmósfera envuelve al empleado en un estado dependiente, manipulador y de total desconfianza en él mismo.

La “ Teoría Y”, que surge como el remedio ante asfixiantes circunstancias, trata de una manera humana al trabajador sin olvidar la autoridad, las responsabilidades, las obligaciones y todo lo que requiere la organización para el logro de los objetivos.

Esta teoría maneja una filosofía, en donde cobran importancia aspectos como: la motivación, la iniciativa, el autodesarrollo, la evaluación del desempeño, etc; los cuales encaminan a la empresa hacia un mejor bienestar del trabajador y a una mayor productividad.

### **3.6. ALGUNOS FACTORES RELACIONADOS CON LA MOTIVACIÓN.**

La motivación, dependiendo de cada individuo, se mueve en distintos ambientes.

El motivar a los empleados depende del *estilo de dirección* que tome la gerencia, de las *características del individuo* y de muchos factores más.

En la presente sección, se dará la explicación de algunos factores que influyen en la motivación así como sus probables repercusiones en el comportamiento humano dentro de la organización.

#### **3.6.1 AUTORITARISMO**

Lejos de descartar la figura del autoritarismo en una organización por no ser conveniente, sí es claro que en muchas organizaciones existe, de una manera ligera, poco visible o en forma plenamente establecida.

Antes de definir al autoritarismo, empezaremos a definir la autoridad.

AUTORIDAD, es la capacidad que tiene un individuo de mandar y el don de ser obedecido. Aquella persona que tenga autoridad no sólo debe tener capacidad; sino la responsabilidad de las consecuencias de sus órdenes. (CHIAVENATO, 1992)

Entonces tenemos que el AUTORITARISMO, es el ejercicio y abuso máximo de la autoridad.

Un individuo dentro de una organización, no se puede sentir motivado si existe autoritarismo, ya que su ambiente no es propicio para el desarrollo humano y laboral.

Un ejemplo típico del autoritarismo es la “Teoría X”, que como ya se vio, toma al individuo solo como un recurso más.

Tenemos que existen diferentes perfiles organizacionales expuestos por Likert; en donde podemos observar al AUTORITARISMO en el sistema llamado: “AUTORITARISMO COERCITIVO”.

**CARACTERÍSTICAS DEL AUTORITARISMO COERCITIVO.**

<u>PROCESO DECISORIO</u>	* Totalmente centralizado
<u>COMUNICACIÓN</u>	* Es precaria, ocurren siempre verticalmente, en el sentido descendente.
<u>RELACIONES INTERPERSONALES</u>	*Las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento de los trabajos.
<u>SISTEMA DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS</u>	*Necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. * Las recompensas son raras, y cuando se presentan son materiales y salariales.” <sup>22</sup>

Como se vio en la “Teoría X” y en éste estilo, no existe un sistema de motivación como tal.

<sup>22</sup> Chiavenato Idalberto, Op. Cit. Pag 422.

La influencia que ejerce el AUTORITARISMO es sumamente grave ya que:

- a) Provoca una rivalidad constante entre el individuo y la organización.
- b) Prohíbe el compañerismo en los equipos de trabajo.
- c) El individuo se siente incapaz de realizar óptimamente sus actividades.
- d) Al empleado se le engaña, al hacerle saber que sólo el dinero es el incentivo primordial.
- e) La persona se siente limitada en su participación, iniciativa, imaginación y conocimientos.
- f) El ambiente autoritario, es la principal causa de la inestabilidad emocional y sentimental del individuo.
- g) Al hacerlo sentir al individuo como un objeto dentro de la organización; lo hará que se sienta así en cualquier parte.
- h) La agobiante rutina de su trabajo lo vuelve una persona monótona, materialista e inconformista.
- i) Al limitar sus facultades, el individuo se vuelve incompetente, temeroso a la reacción de cualquier contingencia y con una carga excesiva de problemas personales.
- j) La autoeficacia y la autorrealización nunca son infundidas en el trabajador; lo que lo vuelve una persona imposibilitada a reaccionar ante cualquier reto, cambio, desarrollo, etc.

Analizando al AUTORITARISMO, tenemos que es un estilo de administrar no muy conveniente, ya que se conforma por métodos y técnicas muy rígidas y mecanizadas; que no permiten el desarrollo del individuo. Al no proporcionarle su desarrollo, el individuo se sentirá limitado, lo que se verá reflejado en su desempeño y satisfacción laboral.

### 3.6.2. COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos o más personas. Por medio de la comunicación se conocen las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos, valores, etc.

Sin la comunicación, las organizaciones no funcionan de una manera óptima.

Hay diferentes tipos de COMUNICACIÓN como son: la DESCENDENTE (realizada de la autoridad superior a otra de menor nivel), la ASCENDENTE (efectuada en forma inversa), la HORIZONTAL o CRUZADA (llevada a cabo entre las cadenas de mando, departamentos, áreas, etc. ); entre otras. ( STONER JAMES, 1997)

Para que una comunicación sea efectiva debe tener características tales como: ser clara, abierta, franca, legible, manejar un mismo idioma o escritura, organizada, etc.

Sumado a lo anterior, se debe aminorar las *barreras* que se pueden presentar como es el caso de *la semántica* (contenido de las palabras), *el aspecto psicológico* (influencia positiva o negativa), *las fisiológicas* (defectos fisiológicos de cualquier integrante) o *las barreras físicas* (ruido, la distancia etc.)

Teniendo como punto de partida lo anterior, la comunicación, de alguna forma, es un elemento que *ayuda a la motivación y al desempeño del individuo*.

*La comunicación eficaz* alienta a los empleados hacia un mayor cumplimiento de sus actividades. Por medio de ella, conocen mejor su trabajo, saben sus responsabilidades, sus alcances y limitaciones.

Cuando la organización posee una comunicación *formal* y permite el establecimiento de una comunicación *informal*, el individuo se siente mucho mejor; ya que puede desenvolverse de mejor manera en su trabajo y no se conceptualiza como un elemento solo de orden y respuesta.

Dentro de la comunicación es imprescindible que exista la retroalimentación.

Por medio de la retroalimentación, los empleados saben que hacer, como lo hacen y qué es lo que deben mejorar o suprimir en sus labores.

El simple hecho de que una autoridad le diga a su empleado: “*Qué bien lo hace, lo felicito, siga así*”, es una de las maneras más sencillas y substanciosas de motivarlo.

Los empleados necesitan un “apoyo social” por medio de la comunicación; para que éstos perciban que se les quiere, se les respeta y se les necesita.

En resumen, una comunicación ideal, tanto de superiores a empleados y viceversa; así como entre los mismos subordinados provoca lo siguiente:

## **BENEFICIOS DE UNA COMUNICACIÓN IDEAL DENTRO DE LA EMPRESA**

• Una mayor integración corporativa.
◆ Proporciona una retroalimentación necesaria para la adecuada toma de decisiones.
▪ Evita conflictos como son: desviación de órdenes, confusión de actividades, malos entendidos laborales, apreciación errónea de roles autoritarios, etc.
□ Fomenta el compañerismo y el ambiente agradable en equipo.
❖ Produce efectos positivos en la salud física y mental del individuo, lo que lo conduce a un mejor desempeño laboral.
➤ Disminuye en parte, la diferencia jerárquica dentro de la organización.
✓ Hace sentir al individuo como una persona importante para la organización, al oír sus sugerencias y/o comentarios.
• Impulsa al individuo a ser más participativo.
◆ Aumenta su creatividad, imaginación y potencial humano, al tomarlo en cuenta.
❖ Lo ayuda a realizar sus actividades productivamente.

Los beneficios de tener una comunicación eficaz son múltiples, sin importar el tamaño, establecimiento y giro de la organización en cuestión. El tener una comunicación óptima; mantendrá a la empresa dinámica, rentable, orientada, capacitada y sobre todo competente; rasgos que en la actualidad son básicos para existir en este mundo cambiante.

Una empresa que tiene una comunicación y todo lo que conlleva, no puede estar sin un buen líder.

La comunicación es un elemento importante en cualquier estilo de **LIDERAZGO**, lo cual queda claro en las siguientes visiones sobre dicho concepto:

*“El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación”*<sup>23</sup>

Entre otros conceptos tenemos:

- “ Hacer realidad el potencial propio y ayudar a los demás a hacer lo mismo” (ABRAHAM MASLOW)
- “ La mercancía de la esperanza” (NAPOLEÓN )
- “ El lazo que une a los pocos que planean y a los muchos que ejecutan” (LEÓN TOLSTOI)

---

<sup>23</sup> Ibid, pag 139.

Una vez que se han establecido diferentes conceptualizaciones de liderazgo, diremos que un líder es aquella persona capaz, activa y transformadora de conducta, que encausa las capacidades y habilidades de su equipo de trabajo hacia el logro óptimo de objetivos, manteniendo un equilibrio psico, social y laboral entre ellos.

El líder debe poseer tres tipos de *habilidades* como son:

1) HABILIDAD TÉCNICA: es el conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo.

2) HABILIDAD HUMANA: es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo.

3) HABILIDAD CONCEPTUAL: es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Davis y Newstrom, Op.Cit. pag. 235-236.

Entre las actividades que desempeña el líder están:

### ACTIVIDADES QUE REALIZA UN LÍDER

- 1) Transforma a los miembros de la organización de que se sientan, piensen y actúen en conformidad con sus ideas y con las de la organización.
- 2) Provee a los individuos las condiciones adecuadas para la realización satisfactoria de sus actividades.
- 3) Define, forma, mantiene el carácter y cultura propios de una organización.
- 4) Crea, mantiene, integra y conserva al equipo de trabajo a su cargo.
- 5) Diseña y rediseña las tareas, para que tengan sentido y constituyan un desafío.
- 6) Toman y ejecutan decisiones con base en hechos, intuición y fe.
- 7) Establece amplios canales de comunicación.
- 8) Es un mediador entre las ideas que poseen los subordinados y las autoridades y viceversa.
- 9) Puede actuar como agente de cambio.
- 10) Establece relaciones informales, para una mayor convivencia.
- 11) Utiliza la autoridad y/o el poder de una manera equilibrada, conjugando los intereses laborales y personales.
- 12) Actúa como estratega en el cumplimiento de los objetivos y al mediar o evitar conflictos de cualquier tipo.

Una vez establecidas las habilidades y actividades del líder; a continuación plasmaremos la INFLUENCIA POSITIVA EN EL DESEMPEÑO DEL INDIVIDUO y la MOTIVACIÓN que se ejerce.

\*Cualquier organización que tenga realmente líderes a su mando; proyecta una imagen humana y exitosa.

- Cuando los empleados tienen un líder ideal con ellos, la atmósfera imperante, será la siguiente:

- a) Los individuos *se sienten comprendidos y aceptados*, dentro de su equipo de trabajo.

- b) Las personas se vuelven *perceptivas* de sus habilidades y potencialidades.

- c) El trabajador al saberse importante, se siente *seguro de sí mismo y capaz*.

- d) El empleado encuentra en el líder a un *maestro*, a un *guía* y a un *amigo*.

- e) El líder establece condiciones adecuadas para el óptimo *desarrollo del individuo*.

- f) El individuo *aprende de sus errores* y los encausa al mejoramiento.

- g) El líder *motiva a su personal* a la obtención de las metas previamente establecidas.

- h) El líder *comprende los errores y limitaciones del trabajador*, lo que provoca en él la disminución de un estado de ineptitud e incapacidad.

i) El líder crea en el individuo la *autoeficacia* y la *autorrealización*, volviéndolo una persona valorada e independiente.

j) El líder infunde en la mente del trabajador la *calidad* y la *productividad*; con el objetivo de transformarlo en un empleado competente.

k) Desarrolla la *creatividad*, *innovación* e *imaginación* en el individuo, aminorando las posibles dificultades laborales. (DAVIS KEITH, 1993)

Gracias al líder y a todas las condiciones que abrigan la situación, el individuo se siente realmente motivado, capaz de desempeñar productivamente sus actividades, enfrentando retos, aminorando conflictos y errores, y sobre todo, se ve y se siente persona; y no objeto de explotación.

Por lo anteriormente expuesto, la existencia de un líder, es un factor determinante en el comportamiento del individuo y por ende en su motivación.

### **3.6.3. METAS, PARTICIPACIÓN Y COMPETENCIA.**

Al hablar de la importancia de la existencia de un líder o varios dentro de una organización, queda implícitos los factores como lo son: las metas, la participación y la competencia.

Las metas son fijadas por los líderes o jefes, los cuales provocan un cambio de conducta en sus empleados. Estos a su vez, los llevan al inicio o mejoramiento de su participación; en donde reinará un ambiente de competencia. Disputándose siempre los primeros lugares y con ello, la admiración, el respeto e incluso hasta la envidia y el canibalismo.

## A) LAS METAS

*Las metas son una serie de objetivos y propósitos (generalmente a corto plazo) que interesan al individuo, cambiando su comportamiento o desempeño hacia el futuro.*

Las metas son una *herramienta motivacional*, en donde se conjugan: un excelente desempeño, una recompensa deseada y una satisfacción personal.

Generalmente el logro de una meta, satisface varias necesidades a la vez como lo son: las de logro, las de estima o las de autorrealización.

Cuando se fijan las metas se deben de considerar *cuatro elementos*:

1. Su aceptación.
2. Su especificidad.
3. El reto.
4. La retroalimentación. ( DAVIS KEITH, 1993)

## I. ACEPTACIÓN.

El individuo no sólo debe entender la meta, sino también debe aceptarla. Su líder será el encargado de explicarle el propósito de la meta, la necesidad que cubre tanto para él como para la organización.

Es importante que la autoridad logre la “ fe” y el “ compromiso” del individuo para lograr la meta; ya que con eso el camino hacia el éxito será más llevadero.

## II. ESPECIFICIDAD.

Las metas deben ser claras, específicas y susceptibles de evaluación, para que el individuo tenga conocimiento de qué es lo que va a lograr, qué inversión implica, qué necesita, así como también poseer las cualidades, habilidades y facultades necesarias.

## III. RETO.

Generalmente las personas trabajan más cuando tienen metas más difíciles de alcanzar. Los empleados proyectan mayor interés junto con un estado de ambición.

Aunque podríamos decir, que a mucha gente no le gusta lo difícil o complicado; el encontrarlo les ayuda a desarrollar sus capacidades y aumentar su autoestima.

El individuo debe manejar claramente el concepto de “ meta difícil”, ya que lejos de convertirse en un reto, puede convertirse en una frustración al no tener las capacidades y recursos que se requieren para lograrla.

#### IV. RETROALIMENTACIÓN.

El individuo al entender y aceptar la meta, al volverse un reto y al trabajar en ella; debe tener una retroalimentación sobre la manera en que se esté desempeñando.

La *retroalimentación* es necesaria, para que el individuo no trabaje en forma inadecuada y sepa cuales son los elementos que le pudieran ayudar a un mejor logro; además de ser una herramienta clave para su motivación.

Dada la explicación anterior enumeraremos algunos beneficios relacionados con la motivación:

#### BENEFICIOS DE LA RETROALIMENTACIÓN RELACIONADOS CON LA MOTIVACION

- 1) Aceptación y adecuada canalización de las capacidades del individuo.
- 2) Causa directa de un mejor desempeño laboral.
- 3) Su logro u obtención implica al individuo: prestigio, admiración, reconocimiento y más aplicación de sus potencialidades o metas futuras.
- 4) Disminución de la confianza y mediocridad del individuo.
- 5) Satisfacción personal y superación. ( DAVIS KEITH, 1993)

Por último, decimos que las metas, forman parte de un impulso de autorrealización, que llevadas en forma conveniente dan muchos frutos al trabajador.

Entre ellos están una mayor participación, la cual en la actualidad, se ha convertido en un elemento clave de éxito, tanto laboral como personal.

## **B) PARTICIPACIÓN**

Siguiendo con aquellos factores que pueden motivar al empleado, tenemos a la *participación*.

En algunas ocasiones, la participación es tomada como una obligación y no como una motivación; debido a que quizás no se ha encontrado el motivo que impulse al individuo a participar.

La PARTICIPACIÓN la definiremos como:

“ El involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimulan a contribuir a la obtención de las metas del equipo y a compartir la responsabilidad de éstas.”<sup>25</sup>

En toda participación debe de existir un *involucramiento*, una contribución y una responsabilidad. Cuando el individuo participa, se involucra de una manera mental y emocional.

Por ello, el individuo al realizar su *intervención*, conjugará sus rasgos personales con su aportación (sobre la tarea); haciéndola única y propia.

La aportación o contribución además de ser propia tendrá que ser nueva, substancial en el tema y sujeta a evaluación por sus compañeros.

La aceptación o rechazo de la participación será un elemento importante para que el individuo se entusiasme y siga participando o para que deje de hacerlo.

Dicha participación tendrá consigo una responsabilidad, no sólo por lo lógico o racional de la idea a escuchar sino también por que el individuo tendrá que ponerse en el lugar, situación o problema que se esté tratando; tomando en cuenta a la organización y a los posibles problemas que podrían traer consigo.

---

<sup>25</sup> Ibid, pag.266.

Existen diversos programas que fomentan la participación de los empleados como los siguientes:

**PROGRAMAS QUE FOMENTAN LA PARTICIPACION  
DEL EMPLEADO**

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
<i>*ADMINISTRACIÓN CONSULTIVA</i>	Los gerentes consultan con sus empleados sobre un determinado asunto; para que sus ideas y opiniones ayuden a tomar una decisión.
<i>*ADMINISTRACIÓN DEMOCRÁTICA</i>	Se realiza por medio de la discusión en grupo, en donde se aprovechan al máximo las ideas y aportaciones. Es una especie de consenso. El grupo analista debe ser visionario, estrategia y emprendedor. En el ambiente abunda: la autoevaluación, la observación de sí mismo y el autoreforzamiento.
<i>*CÍRCULOS DE CALIDAD.</i>	Son grupos voluntarios que reciben capacitación de técnicas de estadística y en métodos de solución de problemas. Los círculos de calidad se reúnen periódicamente (dentro del horario de trabajo) para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo.  Las soluciones que exponen, son evaluadas por la Dirección y dependiendo de su determinación, las pondrán o no, en práctica.

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
*COMITÉS DE GERENCIA MEDIA.	Son técnicas basadas en grupo. Mejoran la participación de los gerentes que se encuentran por debajo de los altos niveles y registren una baja considerable de su participación, debido a que antes no se les había tomado en cuenta. Funciona como una especie de capacitación, con la intención de ocupar puestos de alto nivel a futuro.
*PROGRAMAS DE SUGERENCIAS.	Son planes formales cuya finalidad es alentar a los empleados para que recomienden o aporten mejoras en su trabajo. Dicha mejora será evaluada por la Alta Gerencia para analizar los cambios y beneficios que aporte a determinada actividad. Si es aceptada, al empleado o grupo de trabajadores que participaron se les gratificará económicamente. (DAVIS KEITH, 1993)

En lo que respecta a los CÍRCULOS DE CALIDAD, se hablará a detalle en el capítulo siguiente; ya que forma parte de los incentivos no financieros.

Hablando en términos generales, la participación influye en el individuo de la siguiente manera:

- 1) Mejora el desempeño y la satisfacción en el trabajo.
- 2) Aumenta la productividad del individuo.
- 3) Ayuda al individuo a aceptar y a afrontar responsabilidades.

- 4) Le da oportunidad a que se involucre más con la organización.
- 5) Lo involucra en el establecimiento de metas.
- 6) Desarrolla su iniciativa y creatividad.
- 7) Su visión ante los superiores cambia, ya que se les toma como personas que brindan apoyo,
- 8) Disminuye asperezas con superiores y compañeros de trabajo.
- 9) Se sienten y son importantes al influir con su participación en una decisión.
- 10) Los hace sentir más aceptados y comprometidos en las situaciones de trabajo.
- 11) Se reduce la rotación de personal y el ausentismo.
- 12) Se mejora la comunicación y se disminuyen los conflictos interpersonales y personales.

La constante participación de un individuo en un grupo puede establecer competencia en el mismo. Dicha competencia puede actuar también como un motivador dentro del grupo; impulsando a sus integrantes a un cambio de conducta.

## C) COMPETENCIA

La competencia es un término que en la actualidad es muy usado, ya que de ella se desencadenan muchas situaciones como lo son: la disputa por un empleo, las causas de un fracaso en una empresa, producto o servicio, el exhaustivo seguimiento del competidor, etc.

Enfocándonos ahora, a *la competencia y su relación con la motivación*; tenemos que el individuo al encontrarse en un grupo de trabajo tendrá un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Su objetivo es ser el mejor, ser reconocido en su grupo y por sus autoridades; entre otras cosas, las cuales dependerán de acuerdo a las expectativas o personalidad que posee el individuo,

Los *empleados que son motivados por la competencia*, buscarán el dominio de su trabajo, desarrollar sus habilidades y capacidades con el fin de alcanzar una solución óptima.

Una persona que tiene plena conciencia de lo que provoca la competencia, empleará un espíritu innovador al máximo, se beneficiará de sus experiencias y tendrá en la mente ser el ganador.

Si recordamos, la motivación tiene como premisa principal, un cambio de conducta. La competencia *provoca en el individuo, una modificación de comportamiento* en donde puede implicar lo siguiente:

- 1) Existe un impulso de mejora.
- 2) Realiza un análisis de su ambiente.
- 3) Evalúa sus capacidades, habilidades y alcances.

- 4) Toma conciencia de sus limitaciones.
- 5) Concreta y entiende su meta.
- 6) Analiza los factores contingentes para el logro de su meta.
- 7) Aplica recursos (materiales, físicos, económicos, etc.)
- 8) Evalúa su desarrollo.
- 9) Realiza correcciones,
- 10) Alcanza o no la meta.

Con la sencilla metodología anterior, podemos decir que al obtener una meta o el éxito, se establece en un grupo de trabajo o en la organización, la competencia, la cual será uno de los principales estímulos para motivar al trabajador.

Por último, es importante resaltar que el ser competitivo en la actualidad es básico, no sólo en el ambiente laboral, sino también en lo personal; ya que vivimos en un ambiente donde tiene gran existencia la competencia.

### 3.6.4. CONFLICTOS PERSONALES E INTERPERSONALES.

Antes de especificar todo lo referente al CONFLICTO y las consecuencias que provoca en la motivación, es importante considerar que el ser humano posee varios niveles, los cuales serán determinantes para el análisis y decisión de los estímulos.

#### 1) *NIVEL FISIOLÓGICO.*

Son reacciones y reflejos incondicionales que el individuo tiene. Generalmente son estímulos que percibe el organismo, en donde sus procesos son automáticos y ajenos a la voluntad del individuo.

#### 2) *NIVEL INCONSCIENTE.*

Es el nivel que tiene el individuo y que aparentemente es desconocido; es afectado por experiencias anteriores, las cuales, dan la pauta para alguna reacción. Un ejemplo son los sueños.

#### 3) *NIVEL EMOCIONAL.*

Este nivel será influenciado por la afectividad. Las reacciones de estimación hacia las personas son la principal fuente del nivel emocional. Existen otros elementos como son: la cultura, las costumbres y las tradiciones que afectan las reacciones de este nivel.

#### 4) NIVEL DE HÁBITOS.

El presente nivel surge como consecuencia del aprendizaje y de la aceptación que nos da él.

Algunos *hábitos* son seguidos de otras conductas que mucho tienen que ver con la personalidad. Cuando los hábitos se combinan con los problemas de la personalidad, pueden llevarse al extremo y provocar las llamadas manías; de las cuales se desligan los desequilibrios emocionales.

#### 5) NIVEL CONSCIENTE.

Aquí el análisis del estímulo y su decisión son voluntarios. El estímulo que se presenta puede ser *material* (objeto o situación real) o *psicológico* (empieza la imaginación y puede concluir en la realidad).

Como se puede observar la *percepción del estímulo*, independientemente de su origen, es la causa inmediata que puede *provocar un conflicto*; ya que cada estímulo tiene un valor único para cada persona.

Por **CONFLICTO** se entiende:

“ Es cuando existe incompatibilidad entre dos o más objetos o situaciones (estímulos) que tienen aproximadamente la misma fuerza para la persona; es decir; cuando está motivado en el mismo grado podrá alcanzarlos aún siendo incompatibles.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Arias Galicia, Op.Cit. pag.83.

Los conflictos surgen, a menudo, por desacuerdo de las metas o por la elección inadecuada de los métodos para lograrlas.

Tenemos dos TIPOS DE CONFLICTO: los conflictos personales y los conflictos interpersonales.

### **1) CONFLICTOS PERSONALES.**

Estos conflictos surgen internamente en el individuo y se exteriorizan en su comportamiento.

Sus causas pueden ser variadas, ya que al individuo le pueden afectar en su estado emocional y psicológico, el ambiente laboral, cuestiones familiares, económicas, afectivas, etc.

El daño que provocan éstos factores al convertirse en conflicto para el individuo, se verá reflejado automáticamente en su trabajo.

El empleado presentará una gran desmotivación, baja productividad, realización ineficaz de su actividad, incompatibilidad con sus compañeros y autoridades de la organización, etc.

Los *tipos de conflicto individual* que existen son:

**\*DE ATRACCIÓN - ATRACCIÓN.**

Es cuando una persona se encuentra entre dos situaciones u objetos igualmente atractivos pero incompatibles y tiene sólo que decidir por uno.

Al individuo le causa conflicto; ya que ambas situaciones son de su interés y no puede tener las dos.

En este tipo de conflicto, existe una solución fácil, debido a que cualquier elección le provoca un beneficio agradable. Cabe la posibilidad de que una vez hecha la elección, pudiera resultar no del todo favorable y el individuo pueda arrepentirse y añorar la otra solución.

#### \*CONFLICTO DE EVASIÓN - EVASIÓN.

Las alternativas que tiene el individuo son totalmente de valencia negativa; ninguna le atrae y todas le traerán situaciones desfavorables. La primera actitud del individuo es evadirse, no creer en la situación a la que se está enfrentando.

Tarde o temprano el individuo tendrá que tomar una decisión. Su primer intento, es inclinarse por una alternativa para evaluar su beneficio y luego irse por la otra y analizar su ofrecimiento. Al concluir sus análisis y saber que son totalmente negativos, el individuo presentará una decisión en forma vertical. Esta consiste en un comportamiento: "NEURÓTICO" o aparentemente "IRREAL" como una enfermedad, la cual no tiene una causa orgánica. Todo esto con la finalidad de evadir el objeto frustrante y no tener consecuencia. Por lógica, el individuo no tendrá la capacidad de elegir y así no podrá contraer consecuencias desfavorables.

\*CONFLICTO DE ATRACCIÓN - EVASIÓN.

El individuo tiene un objeto o situación que tiene ambas valencias (positivas – negativas); es decir, ofrece ventajas y desventajas, por lo cual es llamado: un *conflicto ambivalente*.

Sí el individuo toma el objeto o acepta la situación, podrá tener después sentimientos de culpa, se hará reproches; provocándole un desequilibrio emocional, neurosis en diferentes intensidades, entre otros trastornos. (ARIAS GALICIA, 1994; DESSLER, 1991)

Como se puede observar, el individuo tiene *diferentes percepciones de las situaciones y los objetos* que se le presentan.

Ambos poseen ventajas y desventajas, que llevan a la persona a tomar una decisión y con ella una modificación de comportamiento.

Una decisión puede tener consecuencias, que en ocasiones, no son muy favorables.

A continuación se presentarán algunos ESTADOS QUE PROVOCAN CONFLICTOS EN EL INDIVIDUO y por ende, baja de su productividad y/o rendimiento laboral; así como también, problemas personales, afectivos, entre otros.

## **A)EL ESTRÉS.**

En estos tiempos, solemos escuchar que muchos problemas que nos aquejan son causados por el ESTRÉS; incluso síntomas que no tienen origen directo orgánico.

El estrés, es el cúmulo excesivo de presiones del medio, que provocan en el individuo diferentes trastornos.

Entre los trastornos que provoca tenemos: desequilibrio emocional, problemas estomacales, enfermedades del corazón, de los riñones, de los vasos sanguíneos, neurosis, etc.

Los síntomas típicos del estrés son:

- a) Nerviosismo y tensión.
- b) Inquietud constante.
- c) Incapacidad de relajarse.
- d) Problemas de insomnio.
- e) Actitudes poco cooperativas.
- f) Incapacidad para afrontar los problemas.
- g) Inestabilidad emocional.

El estrés, actúa como *gran fuerza destructora y perjudica el desempeño laboral* así como la salud del empleado. Así mismo, el estrés puede ser temporal o a largo plazo, ligero o severo; y el daño en el individuo depende de su carácter, temperamento, potencialidades, y demás características individuales. Lo que si no es un caso particular, es que el organismo no se recupera fácilmente de los deterioros del estrés y a veces no tiene la capacidad de tolerarlo.

Cuando al individuo le acontece algún síntoma de estrés y siente apatía a su trabajo; el logro de sus objetivos será más difícil; lo que traerá consigo una mezcla de agotamiento emocional e incapacidad. Este estado que presenta el individuo, lo llamaremos: **FATIGA LABORAL**.

Para amínorar dicha fatiga, es necesario que tanto el individuo como los administradores o gerentes, encaminen y entiendan las causas del estrés.

Las situaciones que causan el estrés se llaman **ESTRESORES** y aunque existen algunos generales también los existen individuales. Los llamamos **INDIVIDUALES**, porque a cada persona le molesta de diferente manera algunos factores como pueden ser: el ruido, la falta de un alimento deseado, el fumar, etc.

Entre su clasificación, tenemos una más formal que es: los **ESTRESORES ORGANIZACIONALES Y LOS ESTRESORES AJENOS AL TRABAJO**.

Ambos influyen y dañan al individuo, independientemente si solamente existen unos o los otros.

Enfocándonos a los ESTRESORES ORGANIZACIONALES tenemos que son:

### ESTRESORES ORGANIZACIONALES

“ * Sobrecarga de trabajo.
* Inseguridad en la atmósfera política de la empresa.
* Presiones de tiempo.
* Supervisión deficiente.
* Autoridad insuficiente para cumplir con las responsabilidades.
* Conflicto y ambigüedad de papeles (roles).
* Diferencias entre los valores de la compañía y los de los empleados.
* Cambio de cualquier tipo, en especial cuando es importante o fuera de común.
* Frustración.” <sup>27</sup>

<sup>27</sup> Davis y Newstrom, Op.Cit. pag 562.

## CONSECUENCIAS DE LOS ESTRESORES EN EL EMPLEADO

1) Desmotivación para el logro de sus metas.
2) Cansancio mental
3) Disminución de la creatividad e iniciativa
4) Baja calidad en sus actividades.
5) Pérdida de la comunicación entre sus compañeros
6) Estados de negatividad ante la organización.
7) Apatía ante su medio.
8) Baja considerable de productividad, eficiencia y eficacia.

Estas consecuencias combinadas con las características personales del empleado, inducen a adquirir una u otra personalidad.

En la atmósfera del estrés existen dos TIPOS DE PERSONALIDADES: la personalidad de tipo A y la de tipo B.

Una persona que tiene una personalidad de tipo A, es un individuo que es agresivo y competitivo, se fija niveles de desempeño, se presiona constantemente por el tiempo hasta en su tiempo libre se exige demasiado en sus actividades, (DAVIS KEITH, 1993)

Los padecimientos que sufre esta persona son múltiples (corazón, estomacales, entre otros), ya que su principal fuente es el estrés y este afecta considerablemente a su organismo.

Los individuos con personalidad B, son tranquilos, serenos, aceptan las situaciones trabajando y no adoptando una actitud enfermiza de competencia. Sufren menos complicaciones; pues saben sobrellevar sus actividades. En el trabajo, como es lógico, es más difícil trabajar con gente de tipo A que con tipo B; ya que su hostilidad y agresión provocan a menudo conflictos laborales.

Para ayudar a los empleados a afrontar el estrés y controlar sus efectos, existen cuatro técnicas que son: el apoyo social, la meditación, la bioalimentación y los programas de bienestar personal. Todos ellos se llevan a cabo, con la colaboración del empleado y del jefe.

En los siguientes renglones explicaremos algunas de las técnicas aplicadas para aminorar el estrés.

- APOYO SOCIAL

El apoyo social, es un conjunto de actividades y relaciones que permiten al individuo la satisfacción social deseada.

Sus elementos de ayuda pueden ser los supervisores, los amigos, los compañeros de trabajo, la familia. El objetivo de esta técnica, es lograr un ambiente más agradable por medio de bromas, chistes, pláticas, mayor comunicación, rompimiento del hielo, etc.

El ambiente agradable que se forma, evita o disminuye el estrés, permitiéndole al individuo la obtención de una paz o tranquilidad que le ayude a desempeñar de mejor manera sus actividades.

- MEDITACIÓN.

La meditación, es una herramienta de tranquilidad muy usada en la actualidad. Consiste en concentrarse en el interior de uno, con el objetivo de lograr un descanso físico y psíquico en el cuerpo.

Por lo regular la meditación dura de 15 a 20 minutos, en los cuales, el individuo se aísla temporalmente de sus tensiones. El comienzo de esta técnica no es fácil ya que se inicia ya sea con el recordar alguna experiencia pasada o actual agradable o con el pensamiento de algo que produzca satisfacción o tranquilidad. Posteriormente se piensa en lo que uno ha hecho últimamente (sólo lo positivo) y se proyecta en lo que uno desea hacer en el futuro.

Para que se pueda lograr una meditación exitosa se necesita:

- Disponibilidad y convencimiento de relajarse.
- Estar en una posición cómoda.
- Un ambiente relativamente tranquilo
- Un estímulo mental repetitivo.

El método de relajación más usado y conocido es el yoga, la cual no precisamente está basada en pensamientos, sino en una serie de ejercicios que ayudan al individuo al bienestar físico y mental. Para mucha gente el yoga se vuelve una disciplina de bienestar y una necesidad.

- BIORETROALIMENTACIÓN

Es una especie de control de los síntomas del estrés del organismo. Esta influencia comienza en la mente del individuo generando cambios benéficos en el cuerpo. Como ejemplos podemos citar, que un dolor fuerte de cabeza, el cual es nocivo para la persona, puede ser aminorado mediante el convencimiento de su perjuicio y la intensión y fuerza con que se ordene su desaparición.

La bioretroalimentación no es un proceso fácil, ya que requiere de un pleno conocimiento de su cuerpo y un establecido control del mismo.

\*BIENESTAR PERSONAL

Más que una técnica, es una integración de actividades preventivas con respecto a las consecuencias del estrés. Estas actividades pueden ser: cambios de estilo de vida, (regulación de la respiración, relajamiento muscular), relación de imágenes positivas, hábitos alimenticios, ejercicio, actitud positiva ante la vida, etc.

Como las otras técnicas, éste también no es fácil y su aceptación depende de la disponibilidad y capacidad del individuo.

Como podemos apreciar, el estrés es un agente sumamente importante en el comportamiento del individuo. De él se derivan muchas cosas al igual que es él el causante directo de muchas otras, ya que cada organismo reacciona de diferente manera.

El estrés es la respuesta de muchas interrogantes de malestares en las que la medicina no encuentra una cura total.

Entre otros factores importantes que provocan conflictos personales y por ende baja productividad, tenemos a la FRUSTRACIÓN.

## **B) FRUSTRACIÓN.**

La frustración se da cuando una barrera se interpone entre la persona y su objetivo, y aquél impulso es bloqueado.

La fuerza que motivará al individuo a lograr su meta, es desviada a causa de esa barrera. Esa desviación constituye reacciones, a las que llamaremos REACCIONES A LA FRUSTRACIÓN.

Existen diversas reacciones a la frustración como son:

### **\*AGRESIÓN.**

Es atentar contra personas u objetos en forma violenta. La energía que posee la motivación, se dirige hacia el objeto frustrante y a la barrera que se puso entre el individuo y su meta.

A ésta agresión se le da el tipo de DIRECTA.

Existen otros tipos de agresiones como son la DESVIADA y LA DIFERIDA. Todas ellas se pueden dar en forma *colectiva o individual*.

Cuando se presenta la agresión DESVIADA, el individuo encolerizado se dirige con coraje y enojo hacia otro objeto o persona; los cuales no son directamente la causa de la agresión. Generalmente son “ otros” que se encuentran en el medio donde se genera la agresión.

La agresión DIFERIDA, es cuando el individuo para desquitar su ira atenta con otro objeto o persona, que se vincula indirectamente con la barrera y con la situación frustrante. Además de que es un difusor negativo en contra del ambiente.

### \*EVASIÓN

La evasión se presenta cuando el individuo se aleja de aquella situación u objeto frustrante.

Existe la evasión PARCIAL, que puede ser FÍSICA O PSÍQUICA.

La evasión PARCIAL FÍSICA, se puede ejemplificar en la organización con el *ausentismo y los retardos*.

La evasión PARCIAL PSÍQUICA, es cuando el individuo acostumbra soñar, lo cual le permite en ese momento evadirse de la realidad frustrante. Otra situación de esta evasión, es cuando el trabajador acostumbra ser muy juguetón o tiene en su lugar de trabajo algo que lo pueda distraer de sus actividades.

Otra evasión existente es la TOTAL, que es *la ausencia total del individuo en la organización dejando libre su puesto* y provocando la búsqueda de otros candidatos para cubrirlo. Su ausencia no es causa por algún mal de salud.

### \*REGRESIÓN.

Todo individuo pasa por etapas, que en determinado tiempo, ya ha superado. La regresión consiste en *adquirir actitudes, emociones, gestos, etc. de etapas pasadas*. Frecuentemente tiene el objetivo, de llamar la atención y de ocultar situaciones desagradables.

### \*AISLAMIENTO.

Es el comportamiento de alejamiento que presenta el individuo.

La persona evita tener contacto o algún tipo de relación. Las causas que influyen para que el individuo se aisle pueden ser *malos entendidos, diferencia de edades, de cultura, de religión, " mala vibra", problemas de personalidad, etc.*

### \*RACIONALIZACIÓN.

Es el impacto agresivo de la FRUSTRACIÓN que recibe el individuo, en donde éste justifica ciertos actos. La justificación requiere, por lo regular de razones no del todo ciertas, reales o creíbles.

\*RESIGNACIÓN.

El individuo que ha recibido repetidas frustraciones, posee una motivación débil, que desvanece y opta por resignarse y/o aceptar que el objetivo que se planteó no será alcanzado.

\*SUBLIMACIÓN.

La sublimación es una reacción positiva que no aumenta los problemas que pueda tener el individuo. Es una reacción madura, ya que el individuo supera las causas de la frustración. Las situaciones que se puedan presentar a raíz de la frustración, son tomadas con inteligencia y son analizadas para encontrar una salida o respuesta adecuada. (VELÁZQUEZ MASTRETA, 1996)

**C) ANSIEDAD.**

La ansiedad es un estado que interactúa, en la mayoría de las ocasiones, con la frustración.

“La ansiedad es la agitación o inquietud de “ansiar” por algo.”<sup>28</sup>

La ansiedad produce *tensión emocional*, la que en muchas ocasiones es la causante de la distracción y falta de concentración en las actividades laborales.

---

<sup>28</sup> VELAZQUEZ Mastreta Gustavo, “Humanismo en la Administración”, México, ECASA, 1996, pag. 234

Cuando un individuo esta “ ansioso”, su estado se vuelve tenso y más aún, cuando no se logra o se priva de ese algo que se desea.

Al no lograr una meta, el individuo se frustra, se desmotiva y se produce un espíritu de intranquilidad, desesperación y ansiedad.

La frustración y la ansiedad, pueden mantener el organismo tenso, dependiendo su duración y provocar incluso, traumas o complejos en la persona.

#### **D) LOS PROBLEMAS FAMILIARES, ECONÓMICOS Y DE SALUD.**

Como se observó en el capítulo anterior, todo lo que rodea al individuo lo afecta; por lo cual los problemas familiares, económicos y de salud no son algo excluyente.

Independientemente del estado civil que tenga el individuo, siempre tendrá problemas familiares, de menor o mayor grado. Estos problemas pueden ser de diferente índole, como pueden ser de salud, falta de comunicación con sus familiares, falta de comprensión u acoplamiento con sus parientes, etc. Aunque sea diferente la causa que los origine, éstos repercuten con firmeza en las personas. Las consecuencias que provocan suelen ser: *la falta de concentración, de interés, de iniciativa, de creatividad, ausentismo, retardos, conflictos con sus compañeros, hostilidad, etc.*

La visión y características del individuo, va a ser la fuente principal de la apreciación de dichos problemas; ya que para unos, un problema no puede ser tan grave como para otros. Las posibles soluciones a dichos problemas también pueden radicar en las características individuales de cada empleado en donde la forma de ser y el carácter serán los principales motores de superación o agudización en los problemas o conflictos antes mencionados.

En lo que respecta a la *situación económica*, es otro factor influyente en el desempeño laboral. La falta de un salario justo, el excesivo pago de gastos personales, familiares, la falta de incentivos económicos en su trabajo; conforman toda una atmósfera asfixiante para el empleado.

Toda este ambiente aunado a la inestabilidad económica que acongoja a nuestro país desde hace muchas décadas, provoca una gran inestabilidad en el individuo.

Por desgracia, en la actualidad, las personas se ven en la necesidad de tener dos empleos, ocupando prácticamente todo el día. Sin poder aún conformar un salario o sueldo que alcance, por lo cual, la persona se ve afectada seriamente en su salud física, mental y emocional.

El excesivo trabajo, además de provocar *diversas enfermedades* (gastritis, diabetes, hipertensión, etc. )se suma a una *mala alimentación*; debido a la escasa cantidad de dinero destinado para ésta o por no tener el tiempo necesario para comer adecuadamente. .

El individuo al agotar sus energías, al tener enfermedades de diferente índole y al no contar con hábitos alimenticios adecuados; presenta un *estado de agotamiento, monotonía y desidia en el trabajo*.

No se puede olvidar que el estado estresante en el que se encuentra el individuo puede desencadenar problemas familiares y de salud. Entre los PROBLEMAS FAMILIARES tenemos: *desintegración, violencia intrafamiliar, descuido de los hijos y/o pareja*, además de los antes mencionados.

En lo que respecta a la salud, se pueden presentar enfermedades causadas por el exceso de trabajo y otras en las que se presenta una sintomatología real; pero que no se registran médicamente como enfermedades concretas o establecidas, causadas generalmente por el estrés.

No es fácil encontrar una solución a tan graves problemas, lo que si puede contribuir la empresa, es en darle mayor interés a la satisfacción del empleado, ya que de ésta se pueden obtener bastantes beneficios, no sólo para el empleado sino también para la empresa misma.

Quizás la propuesta de un sistema de incentivos acorde a las necesidades y características de la empresa pueda ser una solución viable a estos problemas.

## **2) CONFLICTOS INTERPERSONALES.**

Tomando como base todas las variaciones de estados emocionales que tiene un individuo; se presentan a la par conflictos interpersonales.

*Los conflictos interpersonales, son aquellos problemas o conflictos que vive el ser humano, debido a la diversidad de opiniones, de gustos, de carácter, de reconocimiento, de sentimiento de culpa, etc.*(DAVIS KEITH, 1993)

Como se sabe, cada individuo es diferente, único, posee gustos, metas, valores, y principios propios.

Como el individuo es un ser social por naturaleza, la convivencia con sus compañeros y superiores, que poseen diferentes características; provocan diversos choques.

*El conflicto interpersonal puede surgir* por el cambio organizacional, percepciones distintas, choques de personalidad, diversos valores, puntos de vista contrarios, amenazas del estatus, diferentes intereses, etc.

Los *conflictos interpersonales afectan* en su mayoría, a las emociones y metas de los empleados. Podemos decir, que estos conflictos forman una barrera del desempeño laboral; ya que su influencia daña al individuo.

Un individuo, en su mayoría, tiene que trabajar en grupo, lo que trae consigo una serie de problemas como los antes mencionados.

Por mucha organización, disciplina y comunicación que exista dentro del equipo de trabajo; siempre existirán los conflictos.

Existen diversos motivos de desajuste entre el individuo y el grupo como son:

**MOTIVOS DE DESAJUSTE ENTRE EL INDIVIDUO Y EL GRUPO.**

“\* El individuo se siente divergir de la misión asignada al grupo y tiene una actitud, más o menos negativa respecto a ella.

\* Difiere de las tácticas o medios usados, para conseguir los objetivos a que aspira el grupo con el que convive.

\* Difiere de los hábitos de vida del grupo.

\* Siente hostilidad hacia uno o varios miembros del grupo.

\* Se cree mal visto o juzgado en el grupo ( injustamente apreciado).

\* Se siente inferior al nivel medio del grupo y ello lo obliga a un sobre esfuerzo agotador.

\* El grupo considera defectuoso al individuo y lo sanciona o lo cohibe de algún modo.

\* Existen grupos rivales dentro del grupo.

\* El individuo, aislado o en unión de otros, siente hostilidad ante el mando o autoridad representativa del grupo.”<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Arias Galicia, Op.Cit.pag. 120.

Por lo regular, el individuo no tiene muchas opciones de salida, cuando se encuentra en un grupo donde se viva una atmósfera conflictiva a sus intereses que no concuerdan con los del grupo.

Ante esta situación y no tener una solución viable o un acoplamiento con el grupo; la persona puede optar por los siguientes caminos:

a) SUAVIZACIÓN: El individuo tendrá que adaptarse a los intereses de los otros.

b) IMPOSICIÓN. La persona tendrá que tener tácticas de poder en el grupo.

c) CONFRONTACIÓN: El empleado tendrá que afrontar directamente el conflicto y llegar a una solución mutuamente satisfactoria. (DAVIS KEITH, 1993)

Ante la gran demanda laboral que se vive en la actualidad, el individuo tiene que aprender a *sobrellevar los distintos conflictos* que se le presenten; al igual que tratar de ver la situación de una *manera positiva*.

A pesar de que ese ambiente conflictivo que rodea al empleado, le puede generar situaciones como: desmotivación, inseguridad, desconfianza, baja productividad, inadecuado desempeño laboral, etc. También le puede servir para evaluar su rendimiento, analizar la influencia de su carácter y personalidad en el trabajo, conocer si sus capacidades y potencialidades han sido encausadas correctamente; así como el estado psíquico en que se encuentra.

Esa actitud negativa que tiene el individuo ante el grupo no sólo puede ser causada por el ambiente del grupo, sino también por el desequilibrio emocional o personalidad que puede tener. Por lo que lo antes mencionado, le puede ayudar a encontrar la verdadera causa del rechazo ante el equipo de trabajo, prepararse más, fijarse más y mejores metas, así como ser más competitivo.

El presente capítulo, tuvo como base principal la satisfacción de las necesidades del individuo, independientemente de sus características personales.

El ser humano siempre buscará la satisfacción de sus necesidades; por lo cual deberá estar consciente de las posibles barreras que se puede encontrar y de que quizás no logre todas sus expectativas. Para lograr la satisfacción de las necesidades, es importante tomar en cuenta la naturaleza misma del individuo.

La naturaleza misma del individuo aunado a su educación, personalidad, y valores; conforman el potencial de superación.

Las metas y expectativas de la persona son los elementos principales de motivación, las cuales pueden formar parte del conjunto de acción de la empresa; para incentivar a sus empleados.

Aunque algunos autores manejan como factores para la motivación a las necesidades, las expectativas, las recompensas y al ambiente que rodea al puesto; su diversidad conforman un todo. Un todo, que en condiciones favorables, puede proporcionar al trabajador un equilibrio y una satisfacción plena, tanto física, psíquica y emocional.

Si se combina la satisfacción del individuo, la cual produce un alto desempeño, con una eficiente administración que proporcione un ambiente organizacional idóneo y un sistema de motivación- incentivos; se producirá una mayor productividad en la empresa.

En este capítulo, encontramos a aquello que puede motivar al empleado, así como también los factores que pueden influir en el proceso motivacional.

Sin duda, las necesidades son variadas; pero lo más importante es crear conciencia en las empresas sobre la importancia que recae en la satisfacción laboral del empleado y en los beneficios que trae consigo.

La idea de que el trabajador es solamente un recurso más para la organización, debe ser un hecho del pasado.

El conocer la variedad de incentivos que existen, podrá ayudar a la creación del sistema integral de incentivos idóneo para la satisfacción de las necesidades; tanto de la empresa como para el trabajador.

En el siguiente capítulo, hablaremos de una manera específica de los incentivos que existen, resaltando sus puntos fuertes y débiles. Lo que nos ayudará a tener una visión más clara del modelo que se desea proponer en el presente trabajo.

## IV INCENTIVOS

Una vez detallada la importancia de la motivación en la organización y la ganancia que ofrece ésta al tener empleados satisfechos o gustosos de su trabajo, analizaremos los incentivos para lograr dicha motivación.

Como sabemos, desde los inicios de la era Industrial, los jefes pretendían establecer una especie de incentivos. Dichos incentivos eran solamente económicos y formaban parte de sus programas de compensación.

Recordando a la “administración científica” de Frederick Taylor, encontramos los inicios de los incentivos, en donde éstos eran, establecidos con base a la fuerza del trabajador. Conforme fue avanzando la administración, surgieron varias corrientes entre ellas la más importante desde el punto de vista humano que fue la “Teoría de Relaciones Humanas”, la cual cambió el concepto totalmente del trabajador que se tenía en esos momentos. Dicha corriente estableció una ideología más justa para el trabajador en donde se le tomaba en cuenta como persona y no como un recurso material.

Posteriormente, con el desarrollo de la Administración Moderna, se crearon diferentes clases de incentivos, los cuales eran establecidos con base a diferentes factores como son: *la capacidad laboral, la productividad (estándares), la clase o puesto desempeñado en la empresa, la experiencia obtenida*, entre otros.

A continuación se explicarán las diferentes clases de incentivos que existen, partiendo desde luego, con la definición de incentivo primeramente.

#### **4.1 CONCEPTO.**

Un *incentivo*, es todo aquello que aumenta o inicia la motivación del empleado, buscando su satisfacción personal y laboral; al contribuir en la realización de los objetivos fijados por la organización. Tomándose a su vez, como elemento extra de su compensación económica (sueldo o salario) para su desarrollo y estabilidad.

En la empresa los incentivos son relacionados con el cumplimiento de los estándares de productividad y por ende con su desempeño laboral.

Al merecer un incentivo, se conjuga no nada más el cómo, cuándo y hasta dónde de su trabajo, sino también sus habilidades y características personales.

Como se ha mencionado en otras ocasiones, un sistema de incentivos puede resultar en una organización, mientras que en otra no

Podemos decir que el hecho de que un sistema de incentivos *no funcione* se debe a lo siguiente: *desacuerdo por parte de la filosofía y normas de la empresa, falta de conocimiento sobre los beneficios que puede traer consigo, falta de recursos económicos para contar con gente especializada para ocupar puestos en el área de personal, escasez de medidas para evaluar el desempeño, mentalidad autoritaria y cerrada de la Dirección, influencia negativa del medio exterior (otras organizaciones, empresarios), entre otras.*

A pesar de sus diferencias, existen ciertos tipos de incentivos que podríamos decir que son: “universales” y que provocarán en el individuo lo siguiente:

- a) Los empleados se sentirán que son capaces de realizar sus tareas.
- b) Que contribuyen al logro de objetivos de la empresa.
- c) Que su trabajo será retribuido y valorado justamente.
- d) Que forman parte fundamental de un ente económico y no solo como un elemento más.
- e) Sentirán que les brindan la oportunidad de sobresalir y encaminarse al autodesarrollo.
- f) El estado satisfactorio del empleado formará los cimientos para un esfuerzo próximo mayor y por ende a un mejor trabajo.

Es por todo lo anterior la importancia del establecimiento de incentivos. Dentro de todos los incentivos, existe una clasificación, la cual varía dependiendo del enfoque que se le dé.

## 4.2 CLASES DE INCENTIVOS

Existen dos clases de incentivos: los *financieros* y los no *financieros*.

Los INCENTIVOS FINANCIEROS son aquellos que vinculan las recompensas al desempeño y representan dinero.

Por su parte los INCENTIVOS NO FINANCIEROS, son los que buscan motivar al empleado basándose en sus necesidades superiores. Se enfocan más que nada, al desarrollo de habilidades, de superación y de reconocimiento. Los frutos de éstos incentivos, representan a la larga, dinero. ( DESSLER, 1991)

En cuanto a su TIEMPO, tenemos que existen: INCENTIVOS A CORTO Y A LARGO PLAZO.

LOS INCENTIVOS A CORTO PLAZO, están dirigidos a recompensar a los gerentes por alcanzar metas a corto plazo o 1 año.

Los de LARGO PLAZO, son enfocados a recompensar a la persona por su desempeño en largo plazo. ( PIGORS PAUL, 1975)

Cada clase de incentivos aborda a diferentes empleados, tomando en cuenta *su nivel, rango o jerarquía, su preparación, su antigüedad, etc.*

Lo que sí es común, es que los incentivos son herramientas eficaces de la motivación.

### **4.3. INCENTIVOS FINANCIEROS.**

Como se mencionó, los incentivos financieros están representados por la relación directa de: *el desempeño y el dinero*.

Dentro de los incentivos financieros encontramos cinco grandes grupos, que son:

- 1) Incentivos para los empleados de producción.
- 2) Incentivos para los gerentes y ejecutivos.
- 3) Incentivos para vendedores.
- 4) Incentivos para otros profesionales y empleados de oficina.
- 5) Incentivos para toda la organización. (DESSLER, 1991)

#### **4.3.1. INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE PRODUCCIÓN.**

Estos incentivos se concretan al nivel más bajo de la organización y principalmente a fábricas. Podríamos decir que es el sistema más antiguo de incentivar al personal, ya que se estableció y se fue mejorando desde la década de los 30's con Frederick Taylor.

Los incentivos estarán basados de acuerdo a la productividad del individuo. Su “extra” económico dependerá de él.

En el capítulo V, abordaremos la relación existente entre el desempeño del individuo y la productividad y los beneficios que aporta dicho enlace.

#### **4.3.1.1 PLANES DE TRABAJO A DESTAJO.**

Son los más antiguos y los más utilizados. Los ingresos que obtiene el trabajador están relacionados con lo que produce.

“ Es un sistema de pago basado en el número de elementos procesados por cada trabajador individual en una unidad de tiempo, como puede ser artículos por hora- o por día”<sup>30</sup>

Al establecer este plan, primeramente se realiza, una evaluación del puesto, determinando sus actividades, responsabilidades y esfuerzo implicado; para que así se pueda determinar una TARIFA SALARIAL. Dicha *tarifa* salarial será por *hora*.

Dentro de los PLANES DE TRABAJO A DESTAJO encontramos: EL PLAN DE DESTAJO DIRECTO; en el cual, el trabajador recibirá una cantidad por pieza producida o procesada en la fábrica o en un taller.

Otro plan, es el de DESTAJO GARANTIZADO, en el cual el trabajador ganará su salario mínimo (por hora) más su incentivo por cada pieza que produzca por arriba del estándar establecido por hora.

---

<sup>30</sup> DESSLER Gary, “Administración de Personal”, México, Prentice Hall, 1991, pag. 432.

Por otra parte, tenemos el PLAN ESTÁNDAR POR HORA, el cual es similar al plan de tarifa por pieza (plan de destajo directo). Aquí al trabajador se le paga su tarifa básica por hora y si excede el estándar, se le recompensa por medio de un porcentaje por hora, de su salario como premio.

El porcentaje que haya producido de más (obtenido por las unidades extras respecto a las unidades estándar) será el mismo que se le pagará extra respecto a su salario. Osea que si produjo el 25 % de unidades extra durante sus 8 horas, se le pagará en ese día a parte de su salario normal, el 25 % más de salario total.

#### **4.3.1.2. PLANES DE INCENTIVOS GRUPALES.**

Sabemos que aunque podemos trabajar individualmente en una organización, nuestro trabajo repercute en otros.

Con el fin de integrar a un *equipo de trabajo*, como es el caso de *las líneas de ensamble*, en donde su trabajo es interrelacionado, se crearon los PLANES DE INCENTIVOS GRUPALES.

Los planes de Incentivos Grupales son *manejados por dos sistemas*: uno, en donde se fijan *los estándares de trabajo para cada miembro del grupo*, llevando un conteo de la producción de los mismos.

Para su paga, se basan en tres fórmulas:

- ❖ “Todos los miembros reciben la paga obtenida por quién produce más.
- ❖ Todos los miembros reciben la paga de quien produce menos.
- ❖ Todos los miembros reciben un pago equivalente a la remuneración promedio del grupo”.<sup>31</sup>

El *segundo* sistema se basa, en que primero se fija el estándar de producción en base de los resultados finales obtenidos por el grupo y después los integrantes reciben la misma paga en base en el nivel de piezas establecido para el puesto del grupo dentro de la empresa.

Podemos señalar algunas ventajas del Plan de Incentivos Grupales, aunque este sistema es muy difundido.

### **VENTAJAS DEL PLAN DE INCENTIVOS GRUPALES**

- |  |
|--|
| ❖ El grupo se interesa por su desempeño, ya que repercute en otros empleados de la empresa y a su vez a ellos también.   |
| ❖ Fomenta el compañerismo, tanto en el grupo como en la empresa.   |
| ❖ Se disminuye el favoritismo; ya que todos los miembros del grupo tienen los mismos estándares de producción.   |
| ❖ Facilita la capacitación, ya que a cada miembro le interesa que los nuevos integrantes sepan su trabajo y lo lleven tan pronto como les sea posible. ( DESSLER. 1991 ) |

#### **4.3.1.3. PLANES DE INCENTIVOS POR ASISTENCIA.**

Como su nombre lo indica, este plan tiene el objetivo de disminuir el ausentismo de los empleados.

Generalmente este plan se maneja por BONOS EXTRAS de cierto porcentaje de su sueldo( dependiendo de cuánto lo estipule la empresa) o con 1 o 2 días más en su período vacacional.

El asistir siempre a su trabajo sumado a que el individuo no utilice sus días de incapacidad por enfermedad, por citar un ejemplo, se le hace merecedor a ésta clase de incentivos.

#### **4.3.2. INCENTIVOS PARA LOS GERENTES Y EJECUTIVOS.**

Como es lógico, en los gerentes y ejecutivos recae casi la totalidad de la responsabilidad del éxito y rentabilidad de la empresa. Es por eso, que es fundamental encontrar una herramienta para motivarlos.

Dentro de éstos incentivos encontramos los de corto plazo y los de largo plazo.

---

<sup>31</sup> Ibid, pag. 434.

#### **4.3.2.1. BONO ANUAL O BONOS GERENCIALES.**

El bono anual representa un incentivo a corto plazo y forma parte de un motivador inmediato.

Para que un gerente o ejecutivo sea merecedor a un bono anual, se tiene que apreciar los siguientes aspectos:

1. **LA ELIGIBILIDAD:** para la elección del candidato a recibir éste incentivo, se pueden tomar principalmente dos criterios.

El primero es la **POSICIÓN CLAVE**, la cual se refiere a una revisión de puesto por puesto para identificar a aquellos que se relacionan íntimamente a la toma de decisiones, a la rentabilidad de la empresa, etc.

El segundo criterio es el **NIVEL DE SUELDOS** en donde se especifica que, ciertos gerentes o ejecutivos que ganen determinado sueldo, serán merecedores a ese incentivo.

2. **EL TAMAÑO DEL FONDO:** es el aspecto más importante en el otorgamiento del bono, ya que de él dependerá la cantidad asignada. La compañía tiene dos maneras de crear éste fondo: una es establecer un porcentaje de los ingresos netos de la compañía, el cual generalmente no dañe la economía.

Otro, es una especie de reserva, utilizando un porcentaje de las utilidades. En ambos casos se creará un fondo para abonos gerenciales.

3. DECISIÓN DE LAS RECOMPENSAS INDIVIDUALES: Para que el gerente o ejecutivo sea merecedor de la recompensa (bono), se le tendrá que aplicar evaluaciones tanto de sus esfuerzos como de su desempeño individual. Se verificará también los resultados globales de la corporación, ya que refleja la participación de los gerentes y ejecutivos.

En ocasiones, los bonos gerenciales se pueden dividir en dos. Un gerente o ejecutivo puede recibir un bono por su *esfuerzo individual* y otro bono basado en *el desempeño global de la organización*. Éste último se refleja en el bono basado en las utilidades de la compañía en un año.

Para concluir, en *el porcentaje del bono*, no existe una regla como tal; ya que depende de la empresa. Por lo general, los ejecutivos pueden recibir hasta el 45 % de su sueldo base, los gerentes el 25 %; mientras que el personal de supervisión el 12 %. (DESSLER, 1991)

#### **4.3.2.2. OPCIÓN DE ACCIONES.**

La *opción de acciones*, es un plan de incentivos de LARGO PLAZO, dirigidos a los *ejecutivos de más alto nivel*.

Entre los objetivos que tiene ésta modalidad de incentivos son:

- a) Crecimiento y prosperidad de la corporación a largo plazo.
- b) Cambio de visión de los ejecutivos.

c) Fortalecimiento de la planeación estratégica.

d) Alienta a los ejecutivos la permanencia en la empresa.

La opción de acciones, es el derecho que tiene el ejecutivo a comprar un número determinado de acciones de la compañía a un precio definido durante un período específico. Lo atractivo de éste plan es el poder, pero sobre todo la ganancia que puede obtener mediante el ejercicio de su opción en el futuro pero a precios actuales.

Existe una alternativa a las opciones de acciones que es: UN PLAN DE VALOR EN LIBROS.

“Este plan permite a los gerentes comprar acciones a su valor actual en libros, que es el valor determinado por el valor de los bienes de la compañía. Los ejecutivos en éste caso pueden obtener dividendos por las acciones que poseen y, en la medida en que la compañía crece, también el valor en libros de sus valores podría aumentar. Cuando éstos empleados salen de la empresa, pueden vender sus acciones a la compañía nuevamente al nuevo valor en libros.”<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Ibid, pag. 32.

#### **4.3.2.3 OTROS PLANES.**

Entre otros planes de incentivos a largo plazo, encontramos al PLAN DE LOGRO EN DEL DESEMPEÑO.

Este plan *otorga acciones que gana dependiendo del logro de objetivos financieros*, previamente establecidos, como puede ser la utilidad o crecimiento en los ingresos por acción.

Otro, que no es muy común, es el PLAN DE ACCIONES FANTASMA, en el cual los ejecutivos en lugar de recibir acciones *reciben “ unidades”*, las cuales tienen los mismos valores para la empresa. Posteriormente, los ejecutivos *recibirán un valor*, que por lo regular es *efectivo*, que equivale a la “ *supuesta acción*” (fantasma) que tienen.

#### **4.3.3. INCENTIVOS PARA LOS VENDEDORES.**

Para muchos empleados, éstos incentivos son atractivos ya que su “ *extra económico*” depende de *su esfuerzo y habilidades para ser excelentes vendedores*.

La compensación de los vendedores es la ganancia de una *comisión o gratificación* de acuerdo con sus ventas personales.

Este sistema los motiva a hacer más ventas, pero en ocasiones, muchos vendedores establecen sus propios límites o metas y cuando las alcanzan “ *se frenan*”.

Un aspecto negativo, es que los vendedores por su afán de conseguir más clientes; desatienden a los antiguos.

#### **4.3.3.1. PLAN DE SUELDOS.**

Al empleado, en éste plan, se le paga un *sueldo fijo* y puede tener la oportunidad ocasionalmente de recibir incentivos en forma de *bonos o premios de concurso de ventas*.

Este tipo de plan es utilizado a vendedores principalmente, con el objeto de encontrar clientes o cuando se le canaliza al servicio de cuentas.

#### **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PLAN DE SUELDOS (VENEDORES)**

<b><i>VENTAJAS</i></b>	<b><i>DESVENTAJAS</i></b>
1)El empleado sabe cuánto va a recibir.	1)Los sueldos están vinculados con la antigüedad del empleado.
2)La empresa tiene especificados sus gastos fijos con su personal de fuerza de ventas.	2)Los empleados no se esfuerzan, ni buscan reconocimiento, solo cumplen con lo establecido.
3)Se le alienta la lealtad de los vendedores con su empresa.	3)En ocasiones, los empleados solo buscan sus extras económicos y no su reconocimiento( DESSLER, 1991)

#### **4.3.3.2 PLAN DE COMISIÓN.**

En este plan, se *paga* a los vendedores en *proporción directa a sus ventas y por los resultados*.

Es uno de los planes más atractivos, ya que el empleado será realmente motivado a concretar más ventas. Sus *compensaciones serán vinculadas a su esfuerzo*. Para ellos deben de desarrollarse varias habilidades para atraer ventas; ya que sus éxitos serán favorables tanto para él como para la empresa.

Existen varias divergencias como es el descuido de clientes antiguos por la atracción de nuevos; así como que la comisión de una “ x” venta varía dependiendo de la temporada del negocio. Por lógica en una buena temporada será mayor su porcentaje de comisión, que en una temporada baja o en época de crisis.

Generalmente, el desempeño de un vendedor es alto, ya que sí no vende, no gana (DESSLER, 1991)

#### **4.3.3.3. PLAN DE COMBINACIÓN.**

El PLAN DE COMBINACIÓN, es uno de los planes más atractivos y usados en las empresas. Simplemente se describe en que el empleado ganará su *sueldo base más un porcentaje de incentivos por cada venta que realice*.

La modalidad puede cambiar cuando a este vendedor, por ejemplo, lo transfiera al departamento de Crédito y Cobranza y le asignen la recuperación inmediata de pagos o cuentas que estaban estancados.

El vendedor al movilizarse y recuperar el pago de una o varias cuentas casi olvidadas por la empresa; le traerá consigo un incentivo representado por un porcentaje de su sueldo mensual.

Otra forma de recibir incentivos, es el que el empleado venda artículos cuya rotación es lenta o no se vendan; al igual que los otros, puede también recibir una comisión o un bono representativo a su sueldo o a lo que logró vender.

#### **4.3.3.4. PREMIOS ESPECIALES**

Los premios especiales son un instrumento de motivación para la fuerza de ventas. El jefe puede determinar cierta cantidad de ventas, el *aumento (%) de ventas de ciertos artículos* o incluso el lograr la *venta del año con productos o artículos pasivos* o que principalmente se estacan en época de crisis.

Aquel vendedor que logro la meta o el objetivo de ventas será merecedor a premios como pueden ser: televisores, viajes, dinero en efectivo o en general aparatos de línea blanca o electrodomésticos los cuales son los más usuales.

Los premios son atractivos al empleado, ya que representan artículos que necesitan o desean y que en muchas ocasiones no pueden destinar una porción de su sueldo para su compra.

Aquí la relación de expectativa, desempeño y venta es fundamental.(DESSLER,1991)

#### **4.3.4. INCENTIVOS PARA OTROS PROFESIONALES Y EMPLEADOS DE CONFIANZA.**

Es importante que todo el personal de la empresa cuente con un incentivo, independientemente del cargo o jerarquía que tengan; ya que la unión y participación efectiva de todos llevará al éxito de la empresa.

El incentivo que se les da es variable ya que cada persona aprecia de manera distinta sus necesidades y atracciones. Como puede ser el otorgamiento de *permisos* en cuestión de faltas, retardos o incluso la oportunidad de participar en bonos de productividad especiales.

El incentivo en cuestión anímica es el hecho de *pertenecer a un rango jerárquico mayor que otros empleados*. A los empleados de confianza se les toma en ocasiones como trabajadores con ciertos privilegios como son: *un mayor sueldo* - ellos se manejan por honorarios, por horas, etc.

Es por eso que es fundamental implantar incentivos para todo personal, ya que las condiciones que se les dan, van a crear un ambiente confortable y menos pesado para que laboren de una manera más efectiva.

#### 4.3.4.1. PAGO POR MÉRITO.

“ El pago por mérito o aumento por mérito es cualquier aumento al sueldo asignado a un empleado con base en su desempeño individual.”<sup>33</sup>

El presente pago se diferencia con el bono en que éste, por lo regular, se da su pago una sola vez, mientras que el *pago por mérito representa un incremento continuo.*

En éste tipo de incentivo, para otorgarlo, es fundamental una adecuada *evaluación del desempeño* ya que los candidatos a obtenerlo pueden ser profesionales, oficinistas, empleados de mostrador y secretarias.

El sistema de evaluación del desempeño, debe contar con técnicas eficaces posibles, ya que debe ser justo y equitativo en los resultados que aporte para el otorgamiento de incentivos.

La EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO hace principal énfasis en tres cuestiones:

- 1) Una adecuada descripción del puesto.
- 2) Una exacta valuación de puesto.
- 3) Un establecimiento claro y razonable de los parámetros o desempeño que se evaluará.

---

<sup>33</sup> Ibid, pag. 445.

Todo esto con la finalidad de evitar conflictos entre el personal, estados desmoralizados al creer que se alcanzó los parámetros y no; así como también el evitar círculos viciosos, favoritismo y corrupción.

#### **4.3.4.2. INCENTIVOS PARA EMPLEADOS PROFESIONALES.**

Primeramente tenemos que, los *empleados profesionales*, son aquellos que aportan *conocimiento y experiencia a la empresa con la finalidad de solucionar problemas o ayuda a la adecuada toma de decisiones*. Lo anterior no quiere decir que una persona que no tenga carrera profesional no sea un profesional en su trabajo; sino simplemente en este apartado tomaremos a la categoría de profesionales, como ya se explicó.

Entre este personal están: *los abogados, los economistas, los ingenieros, los expertos o especialistas y los consultores*. Por lo general gente externa que ayuda a la organización para su mejoramiento.

Para éstas personas, el dinero no significa la principal compensación o incentivo, *buscan algo más* que eso, lo cual no deja de ser necesario. Debido a que por lo regular reciben buena paga, es por eso la conceptualización del dinero que tienen; así como la búsqueda de otras necesidades en la empresa.

El incentivo financiero (dinero), no lo devalúan sino que les es *más atractivo*, por ejemplo, el *reconocimiento de sus colegas de profesión*.

Otras cosas que *los motivan*, para brindar un trabajo de asesoría de alta calidad, son que la compañía les proporcione un manejo de equipo adecuado a sus necesidades, *instalaciones en buenas condiciones, oportunidades de publicar artículos de su creación, membresías pagadas por la compañía en organizaciones profesionales, cursos, conferencias en eventos* donde predomine la innovación y la tecnología.

Es redituable para la empresa el costo de éstos incentivos, ya que la estancia de los profesionales por lo regular es de un año y las aportaciones en proyectos, inventos, productos y sistemas son atractivas y valuales.

#### **4.3.5. INCENTIVOS PARA TODA LA ORGANIZACIÓN**

La empresa debe pensar en todos sus empleados, manteniendo fuertemente la *equidad*, por lo que ha diseñado planes que influyen directamente en la administración de sueldos y salarios. Entre estos programas encontramos: *reparto de utilidades, planes de propiedad de acciones, plan Scalon*, entre otros.

##### **4.3.5.1. PLANES DE REPARTO DE UTILIDADES.**

Toda empresa, como debe ser, obtiene utilidades durante un año. De esas utilidades, las cuales deben tomarse como netas, destinarán aproximadamente del 20 al 25 % para reparto entre sus trabajadores. Sus pagos pueden ser diferentes, entre los cuales tenemos: *pagos en efectivo, pagos diferidos o combinados*.

Para todo trabajador es un incentivo muy atractivo y muy esperado. Pero en época de crisis, las empresas no logran formar esos fondos, debido a sus mínimas utilidades, o también por no las tengan e incluso resulte con pérdidas la empresa. Es por todo lo anterior, que en muchas ocasiones, el empleado se siente defraudado, engañado, y explotado al no recibir su recompensa.

Volviendo a los sistemas o planes de pago de utilidades tenemos que:

“ 1) EL PAGO EN EFECTIVO: éste pago se da en intervalos regulares manteniendo al empleado al tanto de las ganancias que percibe la empresa. Con este plan, el trabajador puede disponer con toda libertad de la cantidad que recibe por concepto de reparto de utilidades.

2) PAGO DIFERIDO: la parte que le corresponde al empleado por sus utilidades, es depositada en un fondo de fideicomiso.

“El fondo acumulado puede ser usado para ingresos de jubilación, pagos por incapacidad, pagos por separación, o préstamos en causa de emergencia”<sup>34</sup>

3) PAGO COMBINADO: este pago se conforma tanto del pago en efectivo como del plan diferido. Generalmente un tercio de la cantidad que le corresponde, es entregado en efectivo y el restante es para el fideicomiso y demás estipulaciones.

---

<sup>34</sup> SHERMAN ARTUR Y CHRUDEN, “Administración de Personal”, México, Cía Editorial, 1991, pag.517.

En nuestra Ley Federal del Trabajo, en el Título Tercero Cap. VIII, nos marca un apartado sobre la PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS en donde sus aspectos relevantes son los siguientes:

“ a) Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas. ( ART.117)

b) Para la determinación del porcentaje, La Comisión Nacional hará investigaciones y estudios para conocer las condiciones económicas del país, las necesidades de fomentar el desarrollo Industrial del país; así como la reinversión de capitales. ( ART.118).

c) El reparto de utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual (ISR 30 %), aun cuando esté en trámite objeción de los trabajadores. (ART. 122).

d) La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios. La segunda se repartirá en porción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante un año (ART. 123).

e) Los directores, administradores y gerentes generales de las empresas, no participarán en las utilidades de la empresa. ( ART. 127. FRACCIÓN I)

Para los trabajadores de confianza, en su cálculo de participación, se tomará su salario base más un 20 %. ( ART. 127, FRACCIÓN II)

Los trabajadores en donde sus ingresos deriven exclusivamente de su trabajo y el de los que se dediquen al cuidado de bienes que produzcan rentas, al cobro de créditos y sus intereses, el monto de la participación no será más de un mes de salario. ( ART. 127, FRACCIÓN III).

Las madres trabajadoras, durante los periodos pre y posnatales, y los trabajadores víctimas de un riesgo de trabajo, durante el periodo de incapacidad temporal; se considerarán trabajadores en servicio activo. (ART. 127. FRACCIÓN IV)

Los trabajadores eventuales tiene el derecho al reparto de utilidades siempre y cuando hayan trabajado 60 días por lo menos. ( ART.127. FRACCIÓN VII)

f) No se harán compensaciones de los años de pérdidas con los de ganancia. (ART. 128)

g) La participación de utilidades no se computará como parte del salario, para los efectos de las indemnizaciones que deben pagarse a los trabajadores. ( ART. 128)<sup>35</sup>

Una vez analizada nuestra Ley Federal del Trabajo, se encuentran también, que las empresas que no reparten utilidades son:

- Las empresas de nueva creación.
- Las empresas de Industria Extractiva.

- Las instituciones de asistencia privada (reconocidas por la ley)
- El Instituto Mexicano del Seguro Social. ,etc.(LEY FEDERAL DEL TRABAJO)

Para concluir tenemos que en México se reparte entre el 8 y el 10 % de sus utilidades, lo cual significa una ayuda al salario que recibe el trabajador, pero desafortunadamente no es una repartición constante y justa, debido a los cambios económicos tan importantes que sufre nuestro país. ( DE LA CERDA GASTELUM, 1992)

Los porcentajes elevados antes mencionado han sido tomados de los libros que se han consultado a lo largo del presente trabajo, que como sabemos están basados en modelos norteamericanos; trasladados a nuestro país. Como sabemos dichos modelos no concuerdan con las necesidades empresariales, mexicanas.

#### **4.3.5.2. PLAN DE PROPIEDAD DE ACCIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS (PPAE)**

Este plan es muy similar a lo que actualmente se está manejando, que es el SAR; ya que es una especie de *cuenta para su retiro*.

---

<sup>35</sup> Ley Federal de Trabajo, México, Editorial ALCO, 1996, pag 42-46.

El plan de propiedad de acciones por parte de los empleados, es un plan en donde la empresa *contribuye con acciones o con dinero que se destinan a un fideicomiso*, para que posteriormente el empleado pueda comprar acciones de la compañía.

Las contribuciones generalmente se realizan anualmente en proporción de la compensación total de los empleados con un límite del 15% de dicha compensación.

El fideicomiso conserva los valores en cuentas individuales de los empleados y luego se les entrega al tiempo de su retiro o separación de la empresa ( suponiendo que el empleado ha trabajado con la empresa un tiempo conveniente para haber logrado acciones).

A pesar de que este plan desarrolla en el individuo un estado de propiedad y compromiso para la empresa; este tipo de plan no es muy aceptado por los empleados. Ya que en México, el empleado no tiene mucha credibilidad en cuanto a la conservación de su dinero, así como de formar parte importante de la empresa.

La única similitud que tiene con el SAR, es solo que es una aportación del sueldo del empleado así como también es una cuenta para su retiro.(DESSLER, 1991, DE LA CERDA GASTÉLUM. 1992 )

### **4.3.5.3. PLAN SCALON.**

En la actualidad, se ha difundido mucho que en toda empresa debe existir una *cultura organizacional* y el “amor a la camiseta”.

El Plan Scalon, es un plan creado en 1937 por Joseph Scalon, en donde su principal objetivo es conjuntar las metas de la empresa con las del empleado y que juntos las alcancen.

Dicho plan posee las siguientes características:

1) **FILOSOFÍA DE COOPERACIÓN:** la cual pretende romper la barrera de los “ellos”(jefes) y los“ nosotros” (empleados), creando una cooperación honesta para el goce de las compensaciones.

2) **SISTEMAS DE INVOLUCRAMIENTO:** es en donde la empresa debe existir un comité administrativo o departamento especializado, en donde el empleado pueda exponer sus sugerencias y / o comentarios para el mejoramiento de la productividad en la empresa. La aceptación de ésta dependerá de la aprobación del nivel superior o ejecutivo.

3) **FÓRMULA DE REPARTO DE UTILIDADES:** este plan establece que el empleado tendrá derecho de recibir las utilidades extras que se hayan derivado de sus sugerencias y que hayan reducido los costos. El % de compensación es determinado por la empresa, mediante una evaluación de las sugerencias y los resultados (minimización de costos) que se hallan obtenido.

Para su implantación se recomienda:

- a) Que se aplique a un número relativamente pequeño de participantes.
- b) La empresa deberá llevar un sistema de costos acorde a su giro.
- c) Y una plena aceptación y un compromiso de la empresa con el plan.(DESSLER,1991)

Este tipo de planes, *fomenta la creatividad y capacidad de análisis del empleado*; formándolo una figura importante dentro de la empresa.

Analizando a todos estos incentivos, tenemos que la mayoría se refiere a estándares, los cuales por lo regular no están bien establecidos ni debidamente evaluados.

A continuación se mencionará algunas normas para desarrollar incentivos eficaces.

#### **4.3.6. NORMAS EFICACES PARA EL DESARROLLO EFICAZ DE LOS INCENTIVOS.**

Durante el desarrollo de la administración, refiriéndonos ahora solo en el aspecto humano, se ha querido motivar al empleado creando incentivos, para un mejor desempeño así como para su bienestar personal. Pero no todo funciona. Ya que en ocasiones, los planes de incentivos fracasan, empezando desde su nombre.

Muchos fracasos se deben a que el empleado no cree que sea capaz de alcanzar las recompensas, porque los estándares implantados son injustos y con el tiempo se incrementen o por que al ver que pueden funcionar los incentivos, las recompensas o tarifas por el logro se reduzcan.

Aunque podría ser difícil de creer, el grupo de compañeros también constituye una barrera, ya que algunos podrán alcanzar el incentivo y otro no, es cuando se producen rivalidades, envidias etc.

Cuando el grupo actúa en unión también puede constituir una traba para el plan de incentivos; ya que todos pueden quedar de acuerdo de que los estándares son muy elevados o no son entendibles.

Sin duda, satisfacer las necesidades de todos es difícil; pero enseguida, se podrán dar algunas normas para el desarrollo exitoso de los incentivos; cuyo objetivo es su mayor aceptación así como la eliminación de posibles barreras.

*1ª. ASEGURAR QUE LOS ESFUERZOS Y RECOMPENSAS ESTÉN DIRECTAMENTE RELACIONADAS.*

El plan de incentivos *debe recompensar proporcionalmente el esfuerzo* que aplique el empleado en su trabajo, evitando que éste sienta que no pueda lograr el parámetro establecido. Además no sólo será importante el esfuerzo que aplique; sino también la empresa debe proporcionarle *todo lo necesario para su trabajo* como son: herramientas, capacitación, etc.

*2ª. LA RECOMPENSA DEBE SER VALIOSA PARA EL EMPLEADO.*

Independientemente de que cada trabajador tenga necesidades diferentes o que le den un valor diferente; los *incentivos deben ser atractivos para el trabajador*. Al llamarle la atención la recompensa, el trabajador tendrá como meta alcanzar dicho estándar aplicando su mayor esfuerzo y dedicación.

*3ª. ESTUDIAR CUIDADOSAMENTE LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.*

Como se mencionó anteriormente, uno de los principales fracasos de los incentivos es que, los encargados de establecerlos, no realizan los estudios adecuados, en sus funciones o procesos, para establecer los estándares. Algunas técnicas para elaborar o para implantar *parámetros justos* pueden ser: *el estudio de tiempos y movimientos, los métodos de trabajo, la investigación de operaciones, etc.*

*4ª EL PLAN DEBE SER ENTENDIBLE Y FÁCIL DE CALCULAR POR PARTE DE LOS EMPLEADOS.*

Aunque los empleados no cuentan con los conocimientos necesarios para realizar cálculos en sus incentivos, el plan de éstos *deber ser entendible* y digamos “fácil de calcular” para los empleados. Para ellos es de suma importancia saber “qué se ganan, con cuánto”, además de que pueden pronosticar los incentivos que recibirán en un periodo determinado.

5ª. *FIJAR ESTÁNDARES EFICACES.*

Los estándares para ser calificados como eficaces deben ser: *justos para los empleados, elevados pero razonables*, debe de haber un porcentaje mayor de 50 para alcanzarlos y la meta debe ser específica para que sepa qué necesita para lograrlo.

6ª. *GARANTIZAR LOS ESTÁNDARES.*

Para que los empleados no se sientan engañados, la empresa debe *establecer por escrito*, a cambio de *qué* y de *cuánto* el empleado será merecedor del incentivo. Lo cual provocará que el empleado no tenga temor de que le reduzcan la recompensa al rebasar el estándar determinado.

7ª. *GARANTIZAR UNA TARIFA BASE POR HORA.*

Relacionado con lo anterior y enfocado principalmente a los empleados que se dedican solo a la producción (obreros); ésta norma tiene como objeto *garantizar al trabajador* que aunque suceda alguna contingencia recibirá *su paga por hora*.

Tenemos que existen dos *elementos básicos* para compensar al empleado:  
EL TIEMPO Y LA PRODUCCIÓN.

El sueldo o salario directo incluye el compensar a los empleados con base a los incrementos de tiempo (por hora, por día o semanal). Los planes de incentivos, que requieren trabajo a destajo o comisiones, incluyen recompensar a los empleados por su producción. (DESSLER, 1991)

Por lo tanto, estableceremos cuándo se paga por tiempo y cuándo por producción.

**ELEMENTOS BÁSICOS PARA COMPENSAR A LOS EMPLEADOS**

<i>CON BASE EN EL TIEMPO</i>	<i>CON BASE A LA PRODUCCIÓN</i>
“ 1) Cuando las unidades de producción son difíciles de distinguir y medir. Se tiene que distinguir la producción de cada empleado.	1) Las unidades de producción se pueden medir.
2) Cuando los empleados no pueden controlar la cantidad de producción Por ejemplo: En las líneas de ensamble.	2) Existe una relación clara entre el esfuerzo del trabajador y la cantidad de producción.
3) Cuando no existe una relación clara entre esfuerzo y producto. Puede suceder en los trabajos que están muy interrelacionados.	3) El puesto está estandarizado, el flujo de trabajo es regular y los retrasos son pocos o consistentes.
4) Cuando los retrasos en el trabajo son frecuentes y están fuera de control del empleado. Por ejemplo: Cuando ocurren contingencias desligadas al empleado.	4) La calidad es menos importante que la cantidad o, si la calidad es importante, es fácil de medir y controlar.

<i>CON BASE EN EL TIEMPO</i>	<i>CON BASE A LA PRODUCCIÓN</i>
5) Cuando las consideraciones de calidad son particularmente importantes. Cuando la calidad es una consideración primordial (personal de ingeniería u otras áreas profesionales)	5) Las condiciones competitivas requieren que los costos de mano de obra por unidad se conozcan y sean fijos antes de iniciar la producción. <sup>36</sup>
6) Cuando el conocimiento preciso por adelantado de los costos laborales por unidad no es necesario de acuerdo con las condiciones competitivas. Analizar costo-beneficio en la aplicación de un plan de incentivos.	

#### 4.4. INCENTIVOS NO FINANCIEROS.

A pesar de que el dinero conforma un factor muy importante para toda persona; existen condiciones ambientales que pueden contribuir al bienestar laboral.

Muchos directivos apoyan la hipótesis de que “ El dinero, es solo lo que mueve al hombre”, por lo cual no piensan en las necesidades no económicas que poseen los trabajadores.

Como sabemos, todo influye en el comportamiento del trabajador por lo que es parte integrante en la satisfacción de los empleados aquello que lo hace sentir fuera de un ambiente material, mecánico.

<sup>36</sup> Op.Cit. Dessler, pag. 455.

Por lo cual, los expertos han desarrollado diferentes planes y estados en los que han visto que el trabajador *se sienta motivado hacia un mayor desarrollo; así como a la productividad.*

Lo anterior no disminuye o niega la gran importancia del dinero, sobre todo en éstas épocas de crisis; sino que tiene como finalidad presentar todo ese abanico de posibilidades que existen para lograr un mejor desempeño laboral, basado no solo en recompensas meramente económicas o materiales.

Dentro de los incentivos no económicos podemos encontrar: *la calidad de vida en el trabajo, la administración por objetivos, los círculos de calidad, el tiempo flexible y sus modalidades, la capacitación, las promociones y ascensos, los reconocimientos;* entre otros.

Quizás, todos éstos pueden conformar el estado o bienestar ideal para el trabajador junto con una paga justa. En determinada circunstancia, la clase de incentivos que se presentarán, no son tomados como incentivos meramente; sino como factores que conforman a un estilo de administrar.

#### **4.4.1. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.**

La calidad de vida en el trabajo (CVT) es uno de los elementos que conforman a la Administración Moderna. A pesar de que es tomada como un término nuevo y de moda; sus orígenes datan de diversos movimientos laborales europeos, influenciados por la corriente humanista de Norteamérica.

Dentro de estos movimientos destacan los trabajos científicos del comportamiento como los de Chris Argyris, quien se preocupaba por la salud emocional de los trabajadores.

Argys argumenta:

“ En la medida en que las personas maduran y llegan a ser adultos, desarrollan necesidades de independencia, intereses más amplios y posiciones superiores; en otras palabras, una necesidad general de controlar su propio destino.”<sup>37</sup>

Con ésta conceptualización se llega a la definición que la CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO significa:

“La medida en la que el personal es capaz de satisfacer sus necesidades personales importantes al trabajar en la organización”<sup>38</sup>

“En los términos, tenemos que la CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (CVT) se acuñó para “ identificar los problemas y necesidades vinculadas a los bajos niveles de bienestar habidos en los lugares de trabajo.

En la actualidad, CVT tiende a significar, la medida con la cual el trabajo proporciona bienestar integral a los trabajadores”<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Op.Cit. Dessler, 1991,pag. 511.

<sup>38</sup> Ibid, pag 511.

<sup>39</sup> DE LA CERDA GASTELUM, “La Administración en Desarrollo”, Problemas y Avances de la Admon en México, Inst. Internacional de Capacitación y Estudios Empresarial, México, 1993, pag 247.

Para lograr ese ambiente satisfactorio se debe dar dentro de la organización:

- “ 1. Un trato justo, equitativo y de apoyo para los empleados.
2. La oportunidad para todos los empleados de que utilicen sus habilidades al máximo y se autorrealicen; lleguen a ser todo lo que son capaces de ser.
3. Comunicación abierta y honesta entre todos los empleados.
4. La oportunidad para que todos empleados adopten un papel activo en la toma de decisiones importantes que afecten a sus puestos.
5. Una compensación justa y adecuada.
6. Un medio seguro y razonable.”<sup>40</sup>

Como sabemos, todas y cada una de las actividades de la empresa influyen en las funciones, responsabilidades, tareas, etc. y viceversa del empleado. Por lo que el implantar la idea de mejorar el ambiente organizacional a través de la CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO influye directamente en la administración de personal.

A continuación se mostrará la manera en que afecta la Administración de Personal en la CVT.

---

<sup>40</sup> Op.Cit. Dessler, pag. 511.

ACTIVIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	EFECTO SOBRE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO
"Análisis de Puesto	Determinar qué requerimientos humanos son necesarios para que las personas con las habilidades y aptitudes indispensable puedan colocarse en puestos donde sean capaces de desempeñar mejor y están satisfechos
Selección	Colocar a la persona indicada en el puesto adecuado para que el empleado tenga una experiencia más satisfactoria, gratificante y motivadora.
Evaluación del puesto	Contar con remuneraciones equitativas y adecuadas
Enriquecimiento del puesto	Apelar a las "necesidades de orden superior" para que los empleados puedan desarrollarse y utilizar todas las habilidades.
Seguridad y salud	Ofrecer un medio de trabajo seguro y saludable
Procedimiento de quejas	Ayuda a proteger los derechos y dignidad del trabajador y por tanto contribuye a la CVT.
Sistema de recompensas	Oportunidades iguales de empleo. Ayuda a asegurar una elevada CVT. Edward Lawler recomienda los siguientes criterios: recompensas adecuadas, recompensas (salarios) que sean equitativos externamente ( frente a otras organizaciones en el área) e internamente (frente a otros puestos en la organización), e individualmente, con relación a incentivos y prestaciones." <sup>41</sup>

<sup>41</sup> Ibid, pag. 513.

Es claro, que lo que para un trabajador es excelente, para otro es solamente bueno. Debido a lo anterior, es necesario realizar un substancioso análisis sobre: puestos, actividades, responsabilidades, normas, políticas, funciones, comunicación, autoridad, dirección, supervisión, etc. Es decir, debe aplicarse todo lo necesario en cuestión administrativa, para que se detecten las fallas, vicios y necesidades y partiendo de ahí; se podrán modificar las condiciones hacia un mejor estado benéfico para el trabajador.

La ideología de la CVT suena como una fórmula excelente para la empresa, encaminada hacia la productividad y la satisfacción del trabajador.

Para construir un modelo de vida laboral se necesitan los siguientes elementos:

“ \*Establecer un pacto abierto entre empresa y trabajadores, fijando en este compromiso objetivos de beneficio mutuo.

- Colaboración madura entre los sindicatos y la dirección, buscando, los aspectos de mutuo beneficio.
- Compromiso por el perfeccionamiento continuo de los productos y servicios, con la crítica y análisis inteligente de todos los involucrados en el proceso productivo. Involucramiento real, no paternalista ni manipulado.
- Mayor énfasis en el trabajo en equipo y en objetivos grupales que en individuales. Evaluación del desempeño por resultados de equipo, Los equipos operan con bastante autonomía.

- Capacitación y desarrollo constante de los trabajadores en los aspectos seleccionados no sólo por la organización; sino también por los capacitados.

- Participación de obreros y empleados en decisiones operativas y tácticas sobre el contenido del trabajo y sus condiciones. La participación de obreros y empleados se concentra principalmente en el rediseño del trabajo, para que sea más productivo, más agradable, más interesante, más variado.

- Los obreros y empleados tienen participación en los productos financieros generados por incrementos en la productividad y la reducción de costos. La gerencia se compromete a contabilizar honestamente los productos del trabajo y acepta la intervención de un representante del trabajo en el registro de la productividad.

- Con los frutos de una mayor productividad, empresa y trabajadores diseñan programas de mejoramiento integral de las necesidades humanas: vestido, vivienda, alimentación, salud, transporte, educación, seguridad, diversión.

- Incrementar la seguridad de conservar el empleo y basar la permanencia en el trabajo en la participación productiva de las personas.

- Liberación al máximo de las presiones y barreras burocráticas para la innovación y la productividad.

- Planeación de carreras laborales individuales para poder contar con un futuro deseable y digno.

- Delegar en los equipos de trabajo el control sobre las propias tareas y el control sobre el lugar propio de trabajo. Esto es delegar la autoridad para realizar aquello sobre lo que uno es responsable.
- Diseñar el trabajo para facilitar aprendizaje y crecimiento constante.
- Reconocimiento por las contribuciones de los trabajadores a la organización, recompensadas con beneficios económicos, ascensos y capacitación superior.
- La apertura de canales de comunicación intergrupales para aumentar el contacto de los trabajadores con otros miembros de la organización, así como canales de retroalimentación para que los grupos reciban información directa e inmediata sobre su desempeño.
- La implantación de sistemas de remuneración, compatibles con los incrementos directos en la productividad de la organización.
- La implantación de sistemas de canalización de conflictos que aseguren la participación de las partes y aumenten las posibilidades de justicia y equidad.
- El desarrollo de un modelo de comunicación que permita el intercambio libre y ordenado de información sin barreras jerárquicas o burocráticas.
- Supervisión del trabajo centrada y manejada por los propios grupos de trabajo.

- Gestión y liderazgo basada en la confianza, el respeto y el compromiso con la productividad y la calidad de vida laboral.”<sup>42</sup>

Una vez plasmado el significado de la CVT; así como los elementos que la integran, podemos decir que la CVT no solo debe ser un conjunto de técnicas que mejoren las condiciones reinantes dentro del ambiente organizacional. Sino debe adoptarse como una filosofía laboral de la empresa para que de esa forma, no sólo se limiten a lograr los objetivos establecidos; sino a conformar un estilo ideal de vida laboral.

#### **4.4.2. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

La Administración por Objetivos constituye otro sistema de Administración Moderna. Las necesidades, desarrollo y exigencias del ámbito empresarial, pedían un estilo de dirección más eficaz que satisficiera las demandas de los años 50 ´s.

Es por ello, que el primer especialista que establece el término de Administración por Objetivos fue Peter Drucker en su obra “ PRACTICE OF MANAGEMENT” (1954), en la cual ya se hablaba de la revolución administrativa, que se vivía; así como la implantación de un estilo de dirección la cual, prepararía tanto a la organización como a los administradores a enfrentar los grandes retos empresariales (mayor calidad, reducción de costos, tecnología etc.)

---

<sup>42</sup> Op.Cit. De la Cerda Gastelúm, pag. 249-250.

El término de Administración por Objetivos (APO) fue posteriormente usado por Douglas Mc Gregor y Likert con el objeto de aplicar sus hallazgos de la moderna investigación de la conducta a la administración de empresas.

Aceptar un estilo de administración más capaz, no era sencillo; por lo que se establecieron las siguientes premisas sobre la APO:

a) “La administración de una empresa se desarrolla dentro de un sistema económico y éste constituye el medio ambiente de la empresa particular. Dicho ambiente, que ha cambiado en forma drástica en los últimos 30 años, impone nuevas exigencias a las empresas y a los administradores individuales.

b) La APO es una forma de administración desarrollada para satisfacer estos nuevos requisitos. Establece que el primer paso de la administración consiste en identificar, en una u otra forma, los objetivos de la organización. Todos los otros métodos y subsistemas de administración dependerán de ésta etapa preliminar.

c) Una vez que se han identificado los objetivos de la organización, se establecerán los procedimientos formales para repartir las responsabilidades entre los distintos gerentes, en tal forma que sus esfuerzos combinados se orienten hacia el logro de estos objetivos.

d) La APO establece que la conducta administrativa es más importante que la personalidad del administrador, y que ésta conducta debe definirse en términos de resultados que se miden en relación con las metas comunes fijadas para todos los administradores, o con los métodos comunes de administración.

e) Así mismo, establece que la participación personal es muy conveniente al fijar metas y tomar decisiones, pero que su mérito principal reside en sus valores sociales y políticos; más bien que en sus esfuerzos sobre la producción, aunque también en ella puede tener impacto favorable y, de todos modos, es difícil que la perjudique.

f) Considera que el administrador exitoso es el que sabe enfrentarse a situaciones, la mayor parte de las cuales se definen mejor cuando se identifica el propósito de la organización y el comportamiento administrativo que sirve mejor a tal propósito.

Esto significa que no existe un modelo único de administración que sea el mejor, y que todo comportamiento administrativo es discriminatorio, ya que se relaciona con metas específicas y se ajusta al sistema económico general en el que desarrolla.”<sup>43</sup>

Sin lugar a duda, la APO revolucionaría la forma de actuar y de administrar a las organizaciones. Formaría una especie de paradigma, el cual traería cambios significativos.

Analizadas las premisas, tenemos que la APO se define de la siguiente manera:

“Comprende la fijación de metas específicas y verificables con cada colaborador y luego analizar periódicamente sus progresos hacia la consecución de estas metas”<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> ODIORNE S. George, “Administración por Objetivos” México, LIMUSA, 1991, pag.7-8.

La APO actúa como un sistema, el cual influirá en las condiciones en las que se encuentra la empresa a la que se le quiera implantar. Para que la APO tenga éxito se deben poseer las siguientes condiciones:

1) Contar con el apoyo, respaldo, o permiso del administrador principal de la unidad de organización donde vaya a emplearse el sistema.

2) El empleado debe ayudar a su jefe a tener éxito.

3) El jefe debe estar de acuerdo con las metas del subordinado, poniéndose de acuerdo ambos, de los métodos que utilizará para lograrlas.

4) Si la APO se empleara por niveles (de funcionarios de la corporación, por departamentos, por unidades), se deberá establecer los lineamientos de éstos, primordialmente, con los jefes o autoridades máximas de los niveles.

5) Familiarizarse tanto los jefes principales y/o ejecutivos claves, y los demás empleados con el sistema y su forma de operación.

6) Que la organización cuente con líneas de autoridad y de responsabilidad debidamente delimitadas.

7) Una buena comunicación y un ambiente organizacional idóneo.

8) Debidamente especificadas la misión, filosofía y objetivos de la corporación.

9) Convencimiento y aceptación del cambio que se generará por la implantación del nuevo estilo de administrar. (ODIORNE, 1991)

Encontramos otra definición que es la siguiente:

“La APO es un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.”<sup>45</sup>

Si observamos, la APO aunque forma parte de la administración moderna no es un estilo del todo nuevo, ya que en ella se manejan términos que son básicos para cualquier administración como son: objetivos, metas, responsabilidad, autoridad, resultados, delegación, etc.

La APO simplemente es *un sistema que ordena de una manera más efectiva y coordinada las actividades de una empresa*, con el objetivo de verificar si se dio la óptima programación de esas metas u objetivos previamente establecidos.

Recordando la fase de control en el proceso administrativo, que no solo se da en la última etapa de dicho proceso, tenemos que representa una parte importante para la APO, ya que aplicada a cualquier fase de dicho proceso, nos ayuda a detectar las fallas y situarnos a tiempo para eliminar las barreras que nos impidan el logro de nuestro objetivo.

---

<sup>44</sup> Op.Cit.Dessler, pag. 515.

<sup>45</sup> Op.Cit. Odiorne,pag.69.

Una vez dadas las condiciones para la implantación de la APO, consideramos conveniente citar algunas razones por las que debe funcionar la APO; ya que ésta debe aumentar la productividad con respecto al enfoque tradicional autoritario y jerárquico de administrar.

**RAZONES QUE FUNDAMENTAN EL BENEFICIO DE LA APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

• MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	• Medición objetiva hacia un rendimiento específico.
• RETROALIMENTACIÓN CONCRETA	• Los criterios y objetivos establecidos como un acuerdo, llevan a un mejor desempeño.
• AJUSTE ENTRE DESEMPEÑO Y PREMIO	• La medición del desempeño deberá ser objetiva, por lo que las recompensas podrán ser ajustadas
• PROACTIVA VERSUS REACTIVA	• Se basa en el futuro, principalmente a prevenir y remediar los posibles problemas.
• METAS ESPECÍFICAS Y HASTA CIERTO PUNTO DÍFICILES.	• Específicas para entenderlas y lograrlas. Dificiles, para aplicar mayor esfuerzo.
• CLIMA ORGANIZACIONAL	• Apreciación de colaboración por parte del empleado hacia su jefe. Ambiente agradable y mejora de relaciones laborales.
• CRECIMIENTO Y DESARROLLO	• Mayor desarrollo y responsabilidad gerencial en la definición adecuada de objetivos y formas de medición de desempeño.
• PROPIEDAD PSICOLÓGICA	• Sentimiento de propiedad psicológica del gerente, al establecer los objetivos, responsabilidades y prioridades por mutuo acuerdo con sus empleados.
• EVALUACIONES SEGÚN NECESIDADES PROPIAS	• Análisis y evaluación individual de cada objetivo y persona debido a la diversidad de ellos.

Como se observó, las anteriores razones son aquellas que pueden apoyar al administrador para tomar la decisión de adoptar la APO como un estilo de administrar.

Bien planeada, la APO trae substanciosos beneficios que ayudan a una manera más eficaz de administrar y una medición en el logro de los objetivos.

Los beneficios pueden variar, dependiendo de las características de la empresa; lo que sí, es que adecuadamente establecida la APO, puede contribuir al éxito de la misma.

*Si no se establece adecuadamente la APO dentro de una organización, los problemas típicos pueden ser: multiplicidad de objetivos, desviaciones de autoridad, acumulación de cargas de trabajo, descontrol de actividades, retrasos en proyectos, y en general un ambiente organizacional desubicado por la acumulación de información y la falta de programación de responsabilidades y actividades. Todo esto provocando un serio retraso en la misión de la empresa.*

Con todo lo establecido anteriormente, explicaremos la médula de la APO: LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS EFICACES.

Las partes básicas de la APO empiezan y terminan con *la fijación de objetivos o el establecimiento de metas.*

En el lenguaje común, generalmente las metas son confundidas con los objetivos. Lo que para una persona es una meta para la otra es un objetivo; por lo que se maneja de una manera semejante. Ambos términos son utilizados como sinónimos, pero en lo muy particular concepto del autor del presente trabajo, las metas y los objetivos es la acción para llegar a algo.

Las metas las tomamos como parte conformadora de los objetivos, por lo cual podemos decir, que son *acciones cortas* (no por el tiempo) que juntas, logran un objetivo.

Quizás éste concepto difiere de muchos otros, ya que es solo la visión del autor de éstas líneas; por lo que teóricamente tocaremos en esta parte los aspectos para la fijación de objetivos y sugerimos revisar el capítulo anterior en donde se habla más extensamente de las metas.

Existen cinco aspectos que debe considerarse para la fijación de los objetivos:

1. Los objetivos siempre deben basarse en el PRODUCTO, no en el PROCESO.

Ejemplo: “Vender automóviles” (es un proceso)

“Diez autos vendidos en junio” (basado en el producto)

Es posible fijar objetivos en cuatro *áreas principales*: *cantidad, calidad, tiempo y dinero*. Para cada una de ellas se tendrá que ELEGIR UN INDICADOR y posteriormente FIJAR UN OBJETIVO. Por ejemplo:

AREA	INDICADOR	OBJETIVO
Cantidad	Número de productos elaborados.	Producir 14 unidades por mes.
Calidad	Número de rechazos	No más de 10 rechazos por día.
Tiempo	Porcentaje de informes de ventas a tiempo	Entregar el 90 % de los informes.
Dinero	Porcentaje de desviación con respecto al presupuesto	No exceder los gastos presupuestados en más de 5 % durante el año.

3. Debe quedar claro a partir de esto que los objetivos siempre son **ESPECÍFICOS Y EVALUABLES**. *Si no puede medirse, no es un objetivo.*

4. Siempre fije *objetivos viables*. Esto significa fijar el nuevo objetivo lo suficientemente alto como para que sea difícil pero no imposible.

5. Es necesario asegurarse que el objetivo es ALCANZABLE. Fijar objetivos imposibles siempre será contraproducente: La persona al saber que no hay esperanzas de alcanzar la meta, cede y el desempeño baja (ODIORNE, 1991).

Un objetivo, siempre representará un reto; por lo que la APO en otros términos será el establecimiento, desarrollo, seguimiento, medición, logro y evaluación de un conjunto de retos que ayudarán al cumplimiento de la razón de existir de la empresa.

Ya una vez establecido la importancia de los objetivos para este estilo de dirección, pasaremos al análisis del programa que lleva la APO.

Analizando el enfoque de dos autores (Kopelman y Dessler, 1991) se conforma y se propone el siguiente PROGRAMA DE APO.

### **PROGRAMA DE APO**

1.FORMULAR LAS METAS ORGANIZACIONALES Y LOS PLANES ESTRATÉGICOS. Establece un plan para toda la organización, para el año siguiente y fijar metas.

2.FIJAR METAS DEPARTAMENTALES. Los jefes de departamentos y sus superiores conjuntamente fijan las metas, para sus departamentos.

3.IDENTIFICAR LAS RESPONSABILIDADES DE LOS INDIVIDUOS CLAVE. Los jefes en una junta establecen las responsabilidades de los individuos de gran importancia.

4. ASIGNAR PRIORIDADES A ESAS RESPONSABILIDADES CLAVE.

Una vez establecidas las responsabilidades y quien las posee, éstos desarrollaran sus actividades para determinar las prioridades de las mismas responsabilidades.

5. ESTABLECER OBJETIVOS REALISTAS, QUE CONTRIBUYAN UN RETO, (OBJETIVOS DE DESEMPEÑO) Y PUNTOS DE VERIFICACIÓN. Para que en ellos participen y fijen esos objetivos de desempeño a corto plazo.

6. OBTENER ACUERDO SOBRE PRIORIDADES, OBJETIVOS Y PUNTOS DE VERIFICACIÓN. Una vez establecidos serán jerarquizados así como plasmados sus puntos de control.

7. FORMULAR PLANES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ACORDADOS. Teniendo los objetivos se realizará el cómo y con qué llevarlos a cabo.

8. LLEVAR A CABO LOS PLANES Y VIGILAR SUS RESULTADOS PARCIALES EN TÉRMINOS DE CRITERIOS DE MEDICIÓN. Llevar a la acción los planes, vigilando los inicios de su participación conforme a los lineamientos establecidos.

9. EMPRENDER LAS ACCIONES CORRECTIVAS CUANDO SE REQUIERAN PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS. Tomar una medida o corrección en el momento adecuado es vital, ya que si no se detecta a tiempo puede provocar grandes problemas.

10. REVISAR EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL EN TERMINOS DE LOS OBJETIVOS. Se hará una comparación por parte de los jefes entre el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados y después conjuntamente.

11. EVALUAR EL DESEMPEÑO GENERAL Y REFORZAR LA MOTIVACIÓN POR MEDIO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO GENERAL EFECTIVO, COMPENSACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE CARRERAS PROFESIONALES. Los jefes reunirán los resultados de las diversas revisiones del desempeño para analizar y evaluar los progresos de éstos en la consecución de los resultados esperados.

El programa de la APO que ya se estableció , conforma una especie de método para que funcione eficazmente, no olvidando que los objetivos se establecerán con base a la estrategia que quiera aplicarse.

Por otro lado, plasmaremos las VENTAJAS que ofrece este estilo de administrar.

“ a) Proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de administración y profesional.

b) Al definir las metas comunes de las personas y de las organizaciones, y al medir los aportes individuales a tales metas, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo de equipo estimulando, a la vez, la iniciativa personal.

c) Provee soluciones al problema clave de la definición de las principales áreas de responsabilidad de cada una de las personas que integran la organización , incluyendo las responsabilidades conjuntas o compartidas.

d) Sus procesos están ligados a la obtención de los resultados deseados, tanto para la organización en conjunto como para los participantes individuales.

e) Elimina la necesidad de que los individuos cambien sus personalidades, así como la de evaluar a las personas con base en sus características de personalidad.

F) Proporciona una forma de determinar el radio de control de cada administrador.

g) Ofrece una respuesta a la pregunta clave de la administración de salarios “ ¿Cómo debemos asignar los aumentos de sueldos con los fondos disponibles, si queremos pagar por los resultados ?

h) Ayuda a identificar el potencial de progreso y a encontrar las personas que pueden ascender.”<sup>47</sup>

No todo en este estilo , son ventajas o buenos augurios, existen DIVERSOS PROBLEMAS en la aplicación de la Administración por Objetivos como son:

1)Se fijan, por lo regular, objetivos poco claros y difíciles de medir.

2)La APO consume mucho tiempo. El tiempo que se emplea para fijar objetivos, vigilar su desarrollo y evaluarlos con su respectiva retroalimentación ; lleva bastantes horas por empleado y jefe. Además de la evaluación de cada empleado para su evaluación del desempeño.

3)La fijación de objetivos con el subordinado en ocasiones, se convierte en una LUCHA DIFÍCIL, en la que la administración busca fijar estándares más altos y los empleados más bajos.

4) A veces tanto los objetivos como la evaluación del desempeño no son justos y quizás un poco difíciles de alcanzar.

5) Desde el principio de su establecimiento, no se implanta la APO en programas formales a nivel de toda la organización. ( Dessler, 1991 ) (Odiome , 1991 ).

**BENEFICIOS QUE APORTA LA APO AL ADMINISTRADOR**

\*Obtiene una visión más amplia, sobre los factores que se deben tomar en cuenta para una adecuada toma de decisiones.

\*Simplifica lo complejo, evitando complicar lo simple.

\*Proporciona un enfoque sistemático a la tarea del administrador.

\*Define que personas merecen aumento de sueldo, así como el tipo de metas a aplicar.

\* La ayuda a solucionar los problemas ligados de la DELEGACIÓN.

\*Lo vuelve como un “administrador de situaciones” o de áreas de responsabilidad.

Para concluir con la APO, presentamos el siguiente análisis:

“ 1)La APO parece bastante más útil como un intento a largo plazo para desarrollar el talento gerencial que un mecanismo para medir el desempeño en el trabajo y manejar decisiones administrativas tales como las promociones y los aumentos de salarios.

2) La APO es *altamente subjetiva y discrecional* como herramienta de medición del desempeño.

---

<sup>47</sup> Op.Cit.Odiorne, pag.68

3) En donde ha funcionado bien la APO, como en la compañía General Electric, ha exigido una inversión considerable de tiempo y entrenamiento gerencial para alimentarla y cuidarla durante los primeros años.

4) La aplicación exitosa exige un compromiso permanente de la alta gerencia con la participación, aceptación de riesgos y tolerancia con las fallas; es decir, un *clima de confianza*.

5) La APO fallaría - lo más probable - a corto plazo.”<sup>48</sup>

6) “La Administración por Objetivos, es un sistema de administración, no una adición a la tarea del administrador.

7) El sistema de la Administración por Objetivos implica un cambio del comportamiento del superior y del subordinado.”<sup>49</sup>

#### **4.4.3. CÍRCULOS DE CALIDAD**

Los círculos de calidad son otra modalidad de la corriente moderna de administrar.

Los CÍRCULOS DE CALIDAD surgieron, aunque no propiamente nombrados así, en la teoría “ X” cuando con las altas exigencias de productividad provocaban la reunión de grupos que cumplían al pie de la letra con lo establecido: destacándose así de los demás.

---

<sup>48</sup> Op.Cit.Kopelman, pag. 83-84.

<sup>49</sup> Op.Cit.Odiome, pag.91-92.

Pero propiamente, la idea de utilizar *pequeños grupos de trabajadores para resolver problemas relacionados con el trabajo* (círculos de calidad) fue popularizada por los asesores administrativos norteamericanos y posteriormente adaptada por los japoneses después de la segunda guerra mundial.

Después, la actividad de los círculos de calidad se lanzó en abril de 1962 en Japón. (PROKOPENKO, 1991)(DESSLER, 1991).

Dejando la historia de los círculos de calidad, tenemos ahora sus definiciones:

“Es un grupo de 5 a 10 empleados especialmente capacitados que se reúnen durante una hora a la semana, con el fin de detectar y resolver problemas en su área de trabajo. El círculo normalmente está integrado por un grupo de trabajo normal, un conjunto de personas que trabajan juntos para producir un componente o servicio específico.”<sup>50</sup>

Citaremos más conceptos de otras fuentes:

“Un círculo de calidad es un pequeño grupo de voluntarios del mismo taller que se reúnen regularmente una vez a la semana para identificar y analizar problemas de trabajo reales o potenciales, sugerir soluciones a la dirección o poner ellos mismos en práctica las soluciones.”<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Op.Cit. Dessler, pag.526.

<sup>51</sup> PROKOPENKO Joseph, “La Gestión de la Productividad”, LIMUSA, México, 1991, pag 208-209.

“Un círculo de calidad consiste en un grupo de 4 a 10 voluntarios que trabajan para el mismo supervisor inmediato y que se reúnen con regularidad para identificar, analizar y solucionar sus problemas de trabajo.”<sup>52</sup>

Desde sus palabras “CÍRCULOS DE CALIDAD”, abarca más que un simple conjunto de normas o nuevos programas; *representa hacer calidad en todo lo que engloba a la organización*. Desde la *Dirección* de la misma, hasta la *calidad en el proceso, en los clientes y en la integración de todos los recursos*.

A continuación citaremos las características y descripciones más importantes de los círculos de calidad:

### **CARACTERÍSTICAS Y DESCRIPCIONES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**

- 1) Proporciona un método ordenado para reunir recursos humanos y técnicos.
- 2) Las metas son el mejoramiento de la calidad del producto, la calidad de vida de trabajo y la eficiencia de la organización.
- 3) Contribuyen al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- 4) Respetan la dimensión humana y crean talleres satisfechos y animados en los que vale la pena trabajar.
- 5) Desarrollan todas las posibles potenciales de los participantes.
- 6) Hace que la gente participe más, pero no ejerce presión para que lo hagan; el enfoque es enteramente voluntario en todos los niveles de la organización.

<sup>52</sup> ROBSON Mike, “Círculos de Calidad en Acción”, México, VENTURA, 1992, Xi (prefacio)

7)El principio de “ voluntarios “ es crucial para el éxito de los círculos de calidad, si no, no son genuinos.
8)La gente que participa en ellos se les anima a solucionar sus propios problemas relacionados con el trabajo.
9)Los miembros solucionan sus problemas en una forma organizada, se les entrena sobre las formas de solucionar problemas sistemáticamente y de trabajar juntos dentro de un grupo, con efectividad.
10)El entrenamiento es parte integral del mismo círculo de calidad.
11)Los círculos son un enfoque natural en los trabajos de grupo a diferencia de procesos de trabajo por destacamento, o de grupo de proyectos.
12)El grupo no consiste necesariamente del personal de esa sección.
13)Se reúnen con regularidad una vez por semana por una hora y dentro de las horas de trabajo.
14)Los grupos en sus reuniones, se detienen en una vez identificados los problemas con el fin de pasar ante la gerencia como su solución, utilizan el entrenamiento que reciben para analizarlos y solucionarlos, y luego presentan sus propios hallazgos a la gerencia. (ROBSON,1992)( PROKOPENKO, 1991)

Es notable que las características fundamentales de los círculos de calidad es de *carácter meramente voluntario y la solución de problemas expuestos*. Conseguir que un empleado de su propia voluntad se interese en participar en un círculo de calidad, no es nada sencillo; aunque existen sus excepciones.

El establecimiento de un círculo de calidad requiere de especial cuidado y a pesar de la variación que presentan las fases de su establecimiento siempre llegan a las básicas o principales que son: PLANEACIÓN, CAPACITACIÓN, INICIACIÓN Y OPERACIÓN.

## **PLANEACIÓN DEL CÍRCULO.**

Esta fase dura aproximadamente un mes y comienza con una *evaluación completa de la situación de la organización*. Dicha evaluación debe abarcar el estilo de dirección, las tendencias de la productividad y la calidad, las relaciones de trabajo, la moral, el ausentismo, la situación del mercado, etc. Después un ejecutivo de alto nivel toma la decisión de aplicar la técnica de círculo de calidad (CC). Este ejecutivo selecciona una persona que se enviará a un centro especial para que lo capaciten sobre métodos de círculos de calidad. A ésta persona la llamaremos: FACILITADOR.

Después se prosigue a seleccionar al COMITÉ DIRECTIVO de los círculos de calidad. Dicho comité dirigirá las actividades de los círculos de calidad en la organización y estará compuesto por individuos de diferentes áreas como son: de producción, mercadotecnia, personal, finanzas, etc. El número de integrantes normalmente es de 15 personas de los cuales se elegirá al Director General. Entre sus diversas responsabilidades tenemos: EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EN TÉRMINOS DE MEJORAS EN RENDIMIENTO, el fomentar el trabajo en equipo de una manera más eficaz, una mayor participación en el puesto, mayor motivación y una mejor actitud hacia la prevención de problemas. También el comité considera aspectos fuera de la misión del círculo como pueden ser: prestaciones y salarios, prácticas de empleo, políticas para el despido de empleados, quejas, etc.

El comité directivo también elige el FACILITADOR INTERNO, el cual se encargará de la COORDINACIÓN cotidiana de las actividades de los círculos de calidad. Además ofrece asesoría y lleva los registros de los logros.

El comité directivo junto con el facilitador selecciona los líderes, que generalmente son asesorados por los jefes de departamento donde operan los círculos, para el programa piloto (solución de problemas).

## **CAPACITACIÓN INICIAL.**

*Aquí se reúnen con el facilitador los líderes para capacitarlos sobre la filosofía básica de los círculos de calidad, su aplicación y operación.* Este curso dura 4 días aproximadamente, en el primer día el facilitador se reúne con los empleados para analizar la naturaleza y objetivos de los círculos de calidad, los días siguientes los empleados utilizan casos de estudio para aprender las técnicas de liderazgo de los círculos de calidad.

### INICIACIÓN DE LOS CÍRCULOS.

El círculo inicia cuando los gerentes de departamento realizan *juntas* con el objetivo de *familiarizarse con los círculos*. En ellas como quien dice “se vende la idea” de ingresar al círculo; ya que participan los líderes y el facilitador para su convencimiento.

Posteriormente los empleados avisarán a éstos de quien decide ingresar al círculo. En ese momento, los líderes hablan con cada empleado para determinar quienes serán miembros de los círculos. Por parte del facilitador, éste distribuye manuales para los líderes que forman sus círculos. El manual contendrá la explicación de las técnicas de obtención de datos y solución de problemas, las cuales deberán ser aprendidas en unas 8 semanas.

EL CÍRCULO EN OPERACIÓN.

Su *operación* requiere de cinco pasos: *identificación del problema, selección del problema, análisis del problema, recomendaciones de solución y revisión de la solución por parte de la gerencia.*

**PASOS PARA LA OPERACIÓN DE UN CÍRCULO DE CALIDAD**

a) IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.	DEL	Son problemas que aparentemente no son organizacionales, pero si les afectan en la realización de sus actividades. Revisan el desarrollo de sus labores.
b) SELECCIÓN DEL PROBLEMA		Dentro de todos los problemas detectados, eligen uno, el más importante y viable de resolver.
c) ANALISIS DEL PROBLEMA.		Se reúnen los miembros involucrados, obteniendo datos que aporten elementos para un análisis y evaluación del problema.
d) RECOMENDACIONES PARA LA SOLUCIÓN		Los miembros detectan la causa que origina el problema, presentan una solución en forma oral, auxiliándose de gráficas u otros elementos que muestren una solución clara.
e) REVISIÓN DE LA SOLUCIÓN Y DECISIÓN POR PARTE DE LA GERENCIA.		El jefe inmediato revisará la posible solución, consultando al área de staff o a niveles jerárquicos mayores para su aprobación. En caso de no aprobarla, éste comunicará con sumo tacto a los trabajadores la negativa. (DESSLER, 1991)( PROKOPENKO 1991)

Identificar y resolver problemas no es una cosa sencilla y más cuando no se encuentra con las herramientas adecuadas, que les ayudan a encontrar una óptima solución.

Las actividades que se efectúan dentro de los círculos de calidad deben ser apoyadas por *técnicas*, las cuales son:

“ \*Reuniones de estimulación de ideas nuevas.

\*Acopio de datos

- Análisis de datos
- Diagrama de Pareto.
- Análisis de las causas y efectos
- Histogramas.
- Técnicas de evaluación.

\*Técnicas de presentación.”<sup>53</sup>

Ya se plasmó las características generales de los círculos de calidad, ahora citaremos las CARACTERISTICAS que se conjugan entre los CIRCULOS DE CALIDAD y cualquier HERRAMIENTA DE APOYO que se utilice.

---

<sup>53</sup> Op.Cit. Prokopenko,pag.213.

“\* La participación es voluntaria.

\*Los jefes logran la participación de todos.

\*Los miembros se ayudan recíprocamente a perfeccionarse.

\*Se proporciona capacitación a los trabajadores y a los directivos.

\*Se fomenta la creatividad.

\*Los proyectos están relacionados con el trabajo de los miembros.

\*Se promueve la toma de conciencia de la calidad y el mejoramiento.

\*Si, en caso extremo, las actividades se realizan fuera de las horas de trabajo, se paga una compensación a las tasas de horas extraordinarias.”<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Ibid, pag.213.

## VENTAJAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

- 1) Reducción de horas perdidas o tiempos muertos.
  - 2) Reducción de reclamaciones por malos entendidos o por baja de calidad.
  - 3) Reducción de accidentes de trabajo,
  - 4) Reducción de gastos de mantenimiento.
  - 5) Cumplimiento de los estándares de calidad.
  - 6) Aumento de la productividad.
  - 7) Mayor y mejor utilización de la maquinaria, herramienta, manuales, normas, etc.
  - 8) Mejores de condiciones de trabajo (instalaciones, ambiente laboral, etc.)
- (PROKOPENKO, 1991)

Los círculos de calidad también, como todo estilo, tiene problemas, los cuales pueden ser prevenidos a tiempo para que no se conformen como una barrera y fracasen los círculos.

**PROBLEMAS:**

a) ANTIPATÍA PARA LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Debido a la *monotonía que se puede crear en la organización*, los empleados no tienen confianza de que puedan obtener beneficios. Toman a los círculos de calidad como “ un programa más” del cual les exigirán más trabajo.

b) FALTA DE ATENCIÓN A LAS IDEAS, POR PARTE DE LA GERENCIA.

Por lo regular sucede que *los altos ejecutivos no toman muy en cuenta las sugerencias o pequeñas soluciones a los problemas existentes*; debido a la falta de visión o experiencia de los empleados. Otra situación, es que los gerentes *no aceptan que alguien inferior a ellos les comente o sugiere algo para encontrar una mejor solución*.

Debido a lo anterior, es por lo cual los trabajadores no les interesa o motiva a formar parte de los círculos de trabajo y pueden decir. “ *Para qué, si no nos toman en cuenta*”.

c) PROBLEMAS QUE SE RELACIONAN CON OTROS DIFÍCILES DE SOLUCIONAR.

Existen problemas a solucionar que los empleados con la experiencia que poseen y con la capacitación que reciben, pueden resolver.

Pero existen otros problemas que están relacionados con otros que no pueden solucionarse por su falta de experiencia, conocimiento o incluso por que la ayuda o solución dependerá de decisiones de alto nivel; para que sus problemas básicos se puedan solucionar y no reciben ayuda de arriba. Simplemente porque no quieren o por que no los toman en cuenta; es ahí donde se trunca la posible solución del problema principal.

Pueden existir otros problemas, pero eso ya dependerá de las características particulares de la empresa como son: su giro, su forma de administrar, su ideología, su personal, su misión, etc.

También podemos encontrar *razones que pueden provocar que el círculo de calidad no funcione*. Los países que han experimentado la actuación de los círculos de calidad como lo son E.U. y Japón muestran las siguientes CAUSAS DE FRACASO:

“ \*Falta de apoyo y confianza de la dirección superior.

\*Esperanzas poco realistas por parte de la dirección.

\*Elección de problemas sin importancia para que el círculo de calidad encuentre una solución rápida.

\*Problemas culturales. No todas las organizaciones deben intentar recurrir a los círculos de calidad, puesto que éstos representan una técnica de participación en la dirección. En organizaciones con cultura autoritaria, los círculos de calidad están condenados al fracaso.

\*Falta de madurez. Los círculos de calidad dan el máximo resultado en organizaciones maduras en las que existe un gran número de trabajadores y supervisores en el mismo emplazamiento. Es mucho más difícil organizar y mantener círculos de calidad en organizaciones menores y menos centralizadas, con una alta proporción de personal técnico profesional.

\*Falta de capacitación adecuada de los miembros de los círculos de calidad.

\*Falta de planificación de la dirección en el establecimiento de los círculos.”<sup>55</sup>

Con todo lo visto tenemos que los círculos de calidad, no sólo forman parte de la Administración Moderna sino actúan como un incentivo no financiero.

### RECOMPENSAS MOTIVACIONALES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

\*Un reconocimiento.

\*Visitas de intercambio a otras organizaciones incluso del extranjero.

\*Asistencia a convenciones, seminarios y reuniones de trabajo.

\*Una mayor confianza y seguridad en él mismo.

\*Obtención de un mayor análisis ante situaciones presentadas.

<sup>55</sup> Ibid, pag. 214-215-

Todas las situaciones anteriores hacen que el individuo *obtenga o reafirme una autorrealización sólida y una mayor autoestima*. Al sentirse como miembro de un grupo que toma decisiones y obtiene soluciones a x problema de la empresa, le ayudará a formarse más como profesional e individuo. Podrá cambiar la conceptualización de ser “un recurso más en la organización” y podrá fomentar más el “amor a la camiseta”; al cambiar su entorno o visión de la organización.

#### **4.4.4. MODALIDADES ALTERNATIVAS DE TRABAJO.**

Otras opciones que se pueden utilizar como *incentivos para el trabajador* son: el TIEMPO FLEXIBLE, EL PUESTO COMPARTIDO, EL TRABAJO COMPARTIDO, EL LUGAR FLEXIBLE; los cuales pueden brindar una mayor comodidad y satisfacción al empleado en sus labores.

Para muchos empleados el tener un horario fijo de entrada es muy problemático. Las horas que invierten los trabajadores, en su mayoría, son bastantes ya que recorren grandes distancias desde su residencia hasta el lugar de trabajo.

Entre las modalidades alternativas de trabajo encontramos al TIEMPO FLEXIBLE (FLEXTIME), es una técnica de origen y aplicación estadounidense y consiste en:

“Es un plan mediante el cual los empleados pueden estructurar su día de trabajo en torno a un núcleo de horas a medio día, pero pueden determinar sus horas de entrada y salida.”<sup>56</sup>

La *libertad* que ofrece este plan es *limitada* ya que el empleado si podrá determinar hasta cierto punto en que momento empieza y deja de trabajar, *respetando su jornada laboral, su tiempo destinado a la comida y guardando la tolerancia de una hora sólo de cambio.*

Por ejemplo: Si un empleado tiene un horario de 9 a.m. a 6 p.m., lo podrá cambiar de 8 a.m. a 5 p.m. o de 9:30 a.m. a 6: 30 p.m.

La *limitación* que mencionamos se refiere a dos cosas; una que existe una hora mínima y una hora máxima tanto de entrada como de salida. En ejemplo anterior, se establece que la hora mínima es de 8 a.m. y 9: 30 a.m.; mientras que la de salida es de 5 p.m. a 6:30 p.m.

La otra limitante consiste en que una vez fijado el horario del empleado: éste no podrá cambiarlo ya.

---

<sup>56</sup> Op.Cit. Dessler, pag. 533.

El plan de TIEMPO FLEXIBLE podría funcionar con éxito, debido a que si el trabajador ya adecuó su horario de trabajo dependiendo sus necesidades, no podrá existir la posibilidad de que se presenten situaciones a menudo como es: la llegada tarde al trabajo y con ello la reducción de las horas- hombre trabajadas.

Como mencionamos, éste plan estadounidense ha funcionado de maravilla en aquel país por lo que se menciona que tiene las siguientes ventajas:

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TIEMPO FLEXIBLE	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
***Reduce el ausentismo.	***Es complicado de administrar y podría ser imposible de aplicar en grandes grupos de trabajadores que deben operar interdependientemente.
*Limita los permisos por " enfermedad" (utilizadas para cuestiones personales).	*Requiere el uso de relojes checadores u otros registros de tiempo.
*Horas trabajadas más productivas.	
* Tienen mayor receptividad los empleados a los cambios en procedimientos.	
*Reduce el tedio asociado con el tiempo que pasan en el trabajo y democratizar su actividad.	
*Tienden a reducir la distinción entre gerentes y trabajadores y requiere una mayor delegación de la autoridad por parte de los supervisores." <sup>57</sup>	

<sup>57</sup> Ibid, pag.535.

A pesar de sus desventajas, existen varias cosas que se pueden hacer para que el programa de TIEMPO FLEXIBLE sea más exitoso; entre ellas están:

1) Proporcionar una basta información a los supervisores sobre el programa para evitar el sabotaje por parte de la gerencia.

2) Tomar en cuenta que el programa de tiempo flexible generalmente es más exitoso en los puestos de oficina, profesionales y gerenciales y menos con los empleados fabriles.

3) Si la flexibilidad se vigila y se controla el programa produce muchos beneficios.

4) Es importante la manera en que se establece el programa; por lo que es necesario nombrar un director del proyecto para que vigile todos los aspectos del mismo; realizar reuniones frecuentes entre los supervisores y colaboradores. (DESSLER, 1991)

En lo que respecta al programa, éste puede ser muy atractivo para el empleado ya que le permitirá una disminución de estrés al tener un horario hasta cierto punto cómodo.

Dicho programa, sino se controla adecuadamente, se puede desviar en vicios en la empresa. *El compromiso, la responsabilidad y la honestidad son básicos en el tiempo flexible.* Si el empleado organiza su tiempo podrá obtener más beneficios de este programa.

Las otras modalidades del trabajo tenemos que son: EL PUESTO COMPARTIDO, TRABAJO COMPARTIDO Y EL LUGAR FLEXIBLE.

Todos éstos, también son de origen norteamericano, aunque quizás se lleven en las empresas mexicanas, pero con otro nombre.

**\*EL PUESTO COMPARTIDO:**

“Es un concepto que permite a dos o más personas compartir un sólo puesto de tiempo completo”<sup>58</sup>

Por ejemplo: si el trabajo o puesto es cubrir 40 horas a la semana, una persona trabaja por las mañanas 20 horas, y la otra por las tardes 20 horas. Este programa *ayuda a disminuir la tensión y en general el estrés laboral*. Puede fomentar la integración con su compañero de puesto así como la formación de un mayor compañerismo.

**\*EL TRABAJO COMPARTIDO:**

“Es la reducción en las horas de trabajo por parte de un grupo durante épocas difíciles, como manera de evitar despidos.”<sup>59</sup>

Siguiendo el ejemplo, tenemos que los empleados aceptaran que se les reduzca la paga de 40 horas a la semana por 35 horas y así seguir trabajando todos los empleados.

---

<sup>58</sup> Ibid, pag 537.

<sup>59</sup> Ibid, pag 537.

Si no se redujeran las horas, se tendría que despedir a varios empleados.

Nuestro país sufre de constantes crisis por lo se ha tenido que despedir a muchos empleados por falta de presupuesto. Quizás el análisis e implantación adecuada de éste programa disminuiría el % de despidos y el desempleo.

**\*EL LUGAR FLEXIBLE:**

“Es la modalidad en la que se permite que los empleados o inclusive se les alienta para que trabajen en casa o en una oficina satélite cerca de su hogar.”<sup>60</sup>

Debido al gran desarrollo de la tecnología, la telecomunicación ha ayudado para que el empleado pueda trabajar con pantallas de video, líneas telefónicas y ahora con la carretera más eficiente de comunicación: el INTERNET.

Estas facilidades le proporcionan más comodidad y seguridad al empleado en la realización de sus labores.

Del lugar flexible se desliga el programa de AÑO FLEXIBLE, el cual consiste en *programar sus actividades por períodos y determinar cuántas horas se va a trabajar en un x mes que forme parte de un período.* (DESSLER, 1991)

---

<sup>60</sup> Ibid, pag.537.

Por lo que se ve, ésta última modalidad no puede tener gran éxito, ya que en los tiempos cambiantes en los que vivimos, no se puede programar del todo las actividades de un periodo que abarque 4 o 3 meses.

Las contingencias que se puedan tener, los atrasos, errores y complicaciones pueden desequilibrar la programación establecida lo que afectará a las subsecuentes.

En resumen, todos los programas *proporcionan las condiciones adecuadas para que laboren con más eficiencia, haciéndole más satisfactoria su estancia en la empresa*; así como que la organización proyecte una actitud de comprensión hacia el individuo.

#### **4.4.5. CAPACITACIÓN**

La CAPACITACIÓN tiene sus orígenes desde la creación del hombre mismo y su relación con sus compañeros de trabajo.

Su evolución se da desde el inicio de una sociedad agrícola tradicional a la industrial. Desde las civilizaciones más antiguas como son: Egipto, Mesopotamia; Babilonia; Grecia, entre otras; ya existía la capacitación. Ésta consistía en enseñar a sus esclavos o subordinados las artes y oficios. Posteriormente, la capacitación tuvo un gran desarrollo, empezando con la Edad Media, en donde ya se supervisaba y se aseguraba la destreza y la capacitación del artesano, por medio del “maestro artesano”

Después con la llegada de la Revolución Industrial, se produjo un gran cambio en la capacitación, gracias a la transformación de la producción manufacturera a la producción maquinafacturera. Ahora consistía en capacitar a los subordinados en el manejo de la máquina, herramientas y hasta en los procesos.

En Norteamérica, la capacitación se introdujo de Inglaterra durante el siglo XVIII.

En México, el desarrollo de la industria creó grandes fábricas o regiones donde se concreta la actividad económica. Con su evolución productiva se genera la DIVISIÓN DEL TRABAJO y con ella la necesidad de ESPECIALIZACIÓN. Dicha especialización genera la importancia del ADIESTRAMIENTO y la CAPACITACIÓN del personal a diversos niveles de la organización para aumentar la efectividad organizacional.

Legalmente, en México, se promulga una ley que rige la obligación de la capacitación en 1970, dicha ley fue incluida en la fracción XV del Art. 32 de las reformas a la ley Federal del Trabajo. Con el objetivo de vigilar su cumplimiento, se creó en ese mismo año el “Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores” (dependiendo de la dirección general de trabajo de la STPS). Dicho departamento, se encargaba de recabar los diversos programas de capacitación que implantaban las empresas, junto con sus resultados.

En 1978, se adiciona la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional. El decreto del 1 de Mayo del mismo año, se reforma la Ley Federal del Trabajo agregándose el capítulo III bis del título cuarto. Todas estas regulaciones tienen por contenido la formulación de leyes secundarias por parte de la STPS sobre la capacitación. (RODRIGUEZ VALENCIA, 1993)

Teniendo su historia brevemente, ahora citaremos diversas definiciones:

1. "Según: Reyes Ponce: "Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia"

2. A. F. Sikula: "El proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular"

3. Amaro Guzmán: " El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas."<sup>61</sup>

Como sabemos, la empresa sin personal simplemente no existe. La aplicación de la capacitación, no sólo se tomará como un proceso que prepare, especialice o transforme; sino también deberá generar actitudes eficientes, tanto del empleado como de la organización.

---

<sup>61</sup> RODRIGUEZ Valencia Joaquín, "Administración Moderna de Personal 2", México, ECASA, 1993, pag. 76-77.

Podemos citar 2 fuentes de la capacitación:

- 1) Las personas que son de nuevo ingreso a la empresa, que tienen conocimientos, pero requieren de alguna capacitación para su nuevo puesto.
- 2) Las personas ya experimentadas en la empresa, pero que debido a las exigencias de su puesto actual o por algún traslado o promoción, requieren de una capacitación.

Independientemente de su fuente, LA CAPACITACIÓN MOTIVA AL PERSONAL, para trabajar más. Esto inyecta un mejor espíritu para que trabajen a gusto. El hecho de que la gerencia confie en su personal- en sus capacidades y habilidades - para que inviertan tiempo y dinero en implantar un sistema de capacitación; hacen que los individuos se sientan apreciados y valorados por la empresa.

Como todo programa, la CAPACITACIÓN busca diversos objetivos:

### **OBJETIVO GENERAL DE LA CAPACITACIÓN**

“Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.”<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Ibid, pag. 78

## OBJETIVOS PARTICULARES

- “ \* Incrementar la productividad.
- \*Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- \*Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- \*Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- \*Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con acción de la capacitación.
- \*Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- \*Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- \*Facilitar la supervisión del personal.
- \*Promover ascensos sobre la base del mérito personal.
- \*Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias, distinciones y otros.
- \*Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo y a los costos de operación.

\*Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.”<sup>63</sup>

Toda la organización debe ser capacitada; pero a diferentes niveles la capacitación será diferente. Por lo cual, mencionaremos los niveles de la organización con los que se debe compartir la capacitación:

<b>NIVELES DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
NIVEL DIRECTIVO	Son los individuos de más experiencia, que impartirán cursos con el objetivo de aprovechar sus habilidades y desempeñar mejor sus roles.
NIVEL ADMINISTRATIVO	Es la gente que actuará como promotora, cuyas funciones serán las de implantar los programas de capacitación y el de preparar a los empleados para promociones o ascensos de puestos.
NIVEL OPERATIVO	En él se encuentran obreros, maestros de taller, auxiliares de oficina, administrativos y supervisores. Es el nivel en donde se capacita con mayor fuerza; con el objetivo de especializarlos o prepararlos para un nivel más alto.

<sup>63</sup> Ibid, pag.79

La capacitación así como se aplica en diferentes niveles, también existe diversos tipos de capacitación como son: *fuera de las horas de trabajo, dentro de ellas, de fuente interna o fuente externa*. Dichas condiciones ya dependerán de como la dirección tome su importancia.

Cuando la capacitación se da *fuera de la empresa (fuente externa)* se toma en: *escuelas especializadas, en sociedades profesionales o institutos de enseñanza*.

Cuando es *dentro de la empresa (fuente interna)*: se puede impartir por *gente de la misma empresa* que está preparada para impartirla o por gente ajena a la organización que llega a implantar cierto tipo de capacitación.

La capacitación se ha dividido en tres áreas que son:

“ 1.CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO: Está dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización.

a)Capacitación de preingreso: se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades y/o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.

b)Inducción: consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la *organización, planes, objetivos, y políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización*.

c) Capacitación promocional: conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

2. **CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO**: la conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

a) Adiestramiento: consiste en una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

b) Capacitación específica y humana: consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos.

3. **DESARROLLO** : éste comprende la formación integral del individuo y específicamente, las que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.

a) Educación formal para adultos: son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.

b) Integración de la personalidad: la conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

c) Actividades recreativas y culturales: se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística.”<sup>64</sup>

Las presentes divisiones de la capacitación son del autor del libro “Manual para la Administración del proceso de capacitación de personal”, de Calderón Córdova. Consideramos que las otras divisiones de la capacitación encontradas y establecidas por Strauss y Sayles son importantes, por tal motivo se transcriben.

Strauss y Sayles consideran que existen tres grandes clasificaciones que son: la capacitación en clase, capacitación en servicio y la combinación.

“1) CAPACITACIÓN EN CLASE: consiste en seguir el ejemplo de la educación tradicional, el tipo más obvio de capacitación es la clase.

a) Capacitación fuera del trabajo: se puede hacer por medio de cursos especialmente preparados para las necesidades de la organización.

2. CAPACITACIÓN EN SERVICIO: la imparte un supervisor a un principiante; de vez en cuando hace alguna crítica o recomendación. También puede asignarse a un empleado con experiencia para que instruya al principiante.

a) Capacitación informal: durante este tipo de capacitación, es posible que el supervisor haga pasar al empleado por distintas tareas a fin de darle una experiencia amplia.

---

<sup>64</sup> Ibid, pag. 84-85.

3. **COMBINACIÓN:** en ocasiones la dirección trata de combinar el realismo de la capacitación en servicio con la reducción de presiones para obtener de inmediato los beneficios de los cursos externos.

a) Capacitación artesanal: ésta es deseable cuando el puesto es difícil, cuando los errores o la lentitud perjudican gravemente los programas y métodos de producción o cuando se requiere una enseñanza muy especial.

b) Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro: esto es parecido a los programas universitarios de trabajo y estudio, en que la enseñanza en clase se complementa con la experiencia real y en el trabajo. Como este tipo de capacitación ofrece oportunidades de aplicar casi de inmediato la teoría, estimula la motivación y el aprendizaje.”<sup>65</sup>

### **DIVERSOS TIPOS DE CAPACITACIÓN**

<b>AUTOR</b>	<b>DIVISIÓN</b>	<b>SUBDIVISIÓN</b>
RODRÍGUEZ VALENCIA	CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO.	Capacitación de preingreso. Inducción, capacitación promocional.
	CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO.	Adiestramiento, Capacitación específica y humana,
	DESARROLLO.	Educación formal para adultos, Integración de la personalidad, Actividades recreativas y culturales.

<sup>65</sup> Ibid, pag. 86

STRAUSS Y SAYLES	CAPACITACIÓN CLASE	EN	Capacitación fuera del trabajo,
	CAPACITACIÓN SERVICIO	EN	Capacitación informal
	COMBINACIÓN		Capacitación artesanal, Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro (RODRIGUEZ VALENCIA, 1993)

Analizando todos los tipos de capacitación, ahora explicaremos como realiza la capacitación.

Todo programa para que se asimile con éxito debe llevar un proceso, éste enfocado a la capacitación, debe por un lado *elegir la productividad de los individuos*, aprovechando sus habilidades y potencialidades y por otro, lado *influir sobre el comportamiento de los mismos*.

Como en otras ocasiones hemos visto, el cambio de conducta mediante la proporción de los medios necesarios produce un aprendizaje.

Cuando un individuo *aprende* algo, se manifiesta de tal manera que *provoca cambios*; mismos que serán influenciados por sus conocimientos y experiencia. Esa combinación de aprendizaje e información anterior hará que sus actividades sean enriquecidas. Todo aprendizaje debe ser reforzado para que el personal de la empresa pueda incrementar sus conocimientos, actitudes y habilidades en favor de las tareas a realizar.

De una manera muy general explicaremos el PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN CONSTA DE:

1) DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Las necesidades van a ser las áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional de un individuo o de un grupo. A éstos se les realizarán tres tipos de análisis: el análisis organizacional, el cual se encargará de conjugar y analizar los objetivos organizacionales con los de él o ellos y de ello definirá en que se necesita más capacitación. El otro análisis es el de funciones; éste se dirigirá a la tarea, solamente, que ejecuta el trabajador). Se especificará lo que requiere la tarea para ser más eficaz; así como la determinación de lo que debe hacer un trabajador en sus labores, como puede ser, el simple hecho de ser mejor líder, más analista en la toma de decisiones, más comunicador, etc.

El análisis de personas, evalúa el conocimiento, las actitudes y habilidades del individuo que ocupa el puesto. Determina qué tipo de conocimientos, habilidades y actitudes le faltan para realizar satisfactoriamente su trabajo.

## 2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Una vez aclaradas las necesidades que nos darán los problemas de la organización, utilizaremos el programa de capacitación para dar solución a ellos.

El programa de capacitación tendrá que tener un enlace lógico entre el objetivo general y los objetivos específicos y a su vez con el contenido de los cursos. Asimismo, deberá establecer los procedimientos y técnicas de aprendizaje.

El programa contendrá lo siguiente:

a)OBJETIVOS.- primero se especificará el objetivo general del programa y después las metas u objetivos que se deben alcanzar en el programa.

b)CONTENIDO DEL PROGRAMA.- el cual contendrá la jerarquización de los puntos que el alumno deberá aprender, sus actividades y su tiempo programado para ellas.

c)SELECCIÓN DE MEDIOS Y MATERIAL: determinar quiénes van a asistir, qué instalaciones y materiales necesitarán para el curso.

d)SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ENSEÑANZA: entre los métodos tenemos : la conferencia, mesa redonda, dramatización, método de casos, etc.

### 3. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.

Para explicar más sencillamente, nos situaremos en un nivel operativo; en donde el supervisor es el que tiene la responsabilidad de la capacitación, el que delega en un momento dado a un asistente, el que orienta, el que asesora, etc. En otros niveles, sobre todo en los gerenciales, el que ejecuta el programa es un especialista, el cual realiza todas las funciones que desempeñó el supervisor en las líneas anteriores. Sin embargo, la responsabilidad de la capacitación siempre está situada en la gerencia de personal.

### 4. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

El propósito de esta última fase es recibir de los participantes retroalimentación que sea útil en todos los aspectos vistos.

La evaluación de dicho programa se hará mediante:

- a) ADECUACIÓN a las necesidades organizacionales.
- b) La calidad del material utilizado.
- c) Cooperación de los jefes, directivos y alumnos.
- d) Calidad y preparación del o los instructores.
- e) El grado en que el programa satisfizo los objetivos establecidos.
- f) Si el esfuerzo por parte de los integrantes fue eficaz y eficiente para cubrir las metas del programa.

g) El éxito en el aprendizaje, con las técnicas utilizadas.

El CONTROL del programa de capacitación se puede realizar por medio de la evaluación periódica, ya sea semestral, bimestral, etc, dependiendo de su duración. Todo lo anterior para lograr una evaluación de la capacitación.

Para el control nos tendremos que basar en la calidad del programa de capacitación y los modos para hacerlo pueden ser:

a) Las reacciones de los participantes.

b) Pruebas antes y después del curso.

c) Opiniones sobre el instructor.

d) Opiniones sobre el curso

e) Opiniones sobre la administración. (RODRIGUEZ VALENCIA, 1993)

Consideramos que en sí, el control del programa se dará ya en la práctica, cuando la gerencia vea si los objetivos que se lograron en el programa dieron resultado en las actividades laborales, si existe un cambio real de comportamiento en beneficio de su trabajo; así como el aumento de la productividad.

Ahora, daremos inicio a lo que en un sentido muy particular consideramos que es la parte más importante de la capacitación. Dicha consideración la establecimos de esa manera, ya que son muy importantes las técnicas que se van a implantar en la capacitación. Dependiendo de las técnicas o métodos va a ser el comportamiento que tengan los individuos, al igual que la motivación. Aunque existe una gran variedad de técnicas y métodos, la apreciación de cada individuo para éstos va a ser diferente. De ello influirá la incentivación, que como hemos mencionado, es netamente satisfactoria, de un aumento de conocimientos, de autorrealización y de logro.

Las técnicas y métodos de capacitación varían de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización. Son tan variadas que pueden ir desde un programa o curso hasta seminarios y grandes planes de desarrollo.

Los métodos y técnicas de capacitación pueden dividirse en dos categorías o áreas: 1) programas fuera del puesto y 2) programas dentro del puesto. Para cada programa se deben considerar aspectos como: los objetivos a alcanzar, las necesidades, el comportamiento de los individuos, tomando en cuenta sus características personales, los conocimientos y habilidades del instructor, el tiempo programado, los costos, etc.

#### 1) PROGRAMAS FUERA DEL PUESTO.

Estos programas son implantados cuando la gerencia tiene el interés de capacitar a su personal no sólo con tareas muy específicas, sino con otro tipo de conocimientos fuera de su puesto. Se dividen en 3 tipos:

a) TÉCNICAS PARA LA PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN.

“Son diseñadas principalmente para impartir información con un mínimo de actividad por parte del aprendiz. Entre ellas están:

\*Lista de lectura.

\*Curso por correspondencia.

\*Película.

\*Conferencia.

\*Discusión en panel

\*Instrucción programada o ayudada por computadora: por ser una técnica actual, la describiremos.

El material que se va a aprender se presenta en una serie de pasos cuidadosamente planeados, ya sea en un folleto o en una pantalla. Los aprendices avanzan a su propio paso, respondiendo preguntas programadas, cuando están listos. Las respuestas son “ graduadas” de inmediato. Las respuestas correctas son reforzadas y el aprendiz pasa a un nuevo material. Las respuestas incorrectas requieren que el material se repita.

b) TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Éstas son diseñadas para implicar al grupo de aprendices en la generación y discusión del material que se va a aprender. Dentro de éstas se incluyen:

\*Conferencia o discusión de grupo: se presenta un problema al grupo de aprendices que se espera discuta los temas y llegue a una conclusión. Por lo general, el líder da orientación y retroalimentación.

\*Grupo de entrenamiento E: similar a la técnica de conferencia o discusión en grupo, excepto que se enfoca la atención en el comportamiento de los aprendices como parte del grupo más que un problema sustancial. El énfasis está en comunicaciones abiertas y francas, en especial en lo relativo a los sentimientos personales.

### c) TÉCNICAS DE SIMULACIÓN.

Son diseñadas para representar el entorno de trabajo en mayor o menor grado y para involucrar realmente al aprendiz. Entre ellas se encuentran:

\*Incidente /caso: similar a la técnica de conferencia o discusión de grupo, excepto que se usan problemas organizacionales como estímulo básico para la discusión.

\*Representación de papeles: se asigna a los aprendices papeles organizacionales, por lo general seguidos por retroalimentación del instructor o del grupo. En ocasiones implica reversión de papeles; por ejemplo, un supervisor actúa como empleado de un grupo minoritario y viceversa.

\*En canasta: el aprendiz representa un papel y toma un grupo de decisiones presentadas en una canasta llena de quejas de clientes, problemas de operación, dificultades de personal y similares. En una discusión de seguimiento, el aprendiz recibe retroalimentación por parte del instructor.

\*Capacitación: se establece una operación de trabajo por duplicado independientemente del sitio de trabajo. Los aprendices aprenden bajo situaciones realistas, pero alejados de las presiones de producción.

\*Maqueta: los aspectos esenciales de un entorno de trabajo se duplican, por lo general en una forma que permite que se introduzcan problemas específicos. Un ejemplo clásico es el simulador de vuelo utilizado para entrenar a los pilotos de aviones.

\*Juego comercial: intentos para simular el funcionamiento económico de toda una organización, ya sea manualmente o por computadora. Los aprendices toman decisiones relativas a estrategias de mercadotecnia, precios, niveles de dotación de personal, etc; y se observan los resultados en venta, utilidades, etc."<sup>66</sup>

Todas éstas técnicas presentadas, se pueden combinar con el objeto de que todo el programa de capacitación se asimile correctamente y se detecten, desde la primer técnica, las habilidades y conocimientos que se pueden explotar.

## 2.PROGRAMAS EN EL PUESTO.

Estos programas no tienen el objetivo de cambiar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados en su puesto. Su fin es el desarrollo de una gama de comportamientos en el puesto y son confiables, debido a sus pocos costos directos.

---

<sup>66</sup> Ibid,pag 119.

Los programas en el puesto están conformados por:

“Métodos y técnicas de instrucción: este método ha sido descrito como el proceso de asegurar que el desarrollo del empleado ocurra en las relaciones de cada día entre el supervisor y el subordinado. Básicamente, en la instrucción el supervisor actúa en forma muy parecida a un tutor en un entorno académico. Su función es servir como un modelo favorable y facilitar el proceso del aprendizaje proporcionando orientación, ayuda, retroalimentación y refuerzo.

\*Asignaciones o tareas especiales: es un método común para el desarrollo del empleado, implica colocar a los aprendices en comités, proyectos o puestos especiales; por lo general sobre una base transitoria. Con frecuencia el propósito es proporcionar al que se entrena una oportunidad para trabajar en problemas especiales a los cuales normalmente no habría de afrontar. Este método a menudo se combina con la instrucción.

\*Rotación de puestos: implica el traslado sistemático de quienes se entrenan a través de un conjunto de puestos predeterminados, por lo general con el objeto de que se lleguen a conocer muchas partes de la organización, así como una variedad de áreas funcionales. Se puede combinar con la instrucción en cada etapa. Con frecuencia, los graduados universitarios recién contratados se involucran en la rotación de puestos antes de recibir asignaciones permanentes.

Otro uso común es proporcionar una amplia exposición a los gerentes de “ pista rápida” cuyos planes de carrera sugieren que llegarán a puestos generales administrativos.”<sup>66</sup>

Para situarnos con respecto a la relación que existe entre los diversos programas de capacitación y la motivación o incentivo que recae en el individuo, presentaremos el análisis de algunos programas y su aportación en el individuo.

### **PROGRAMAS FUERA DEL PUESTO**

<b>CLASE DE CAPACITACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1.INSTRUCCIÓN PROGRAMADA POR COMPUTADORA	El individuo interactúa con programas, que muestran casos para resolver. Este programa ayuda a la formación de una visión analítica en la toma de decisiones y de la consecuencia de los actos del trabajador.
	Permite que los individuos tomen conciencia de los problemas que enfrentarán en sus trabajos. Se analizan los actos. Aprenden como organizar y emplear equipos para resolver casos.
2.SIMULACIÓN DE PAPELES	Hace que los individuos se responsabilicen de sus actos. Se analiza el grado de confianza, seguridad y autorrealización que tienen. Se evalúan los conocimientos que tienen los empleados para actuar de una u otra manera.

<sup>66</sup> Ibid, Pag121.

\* Con respecto a los PROGRAMAS EN EL PUESTO tenemos:

**PROGRAMAS EN EL PUESTO**

ENFOQUE	APORTACIÓN
ROTACIÓN DE PUESTOS	<p>*Proporciona al individuo una variedad de conocimientos respecto a las diferentes actividades y funciones de la empresa.</p> <p>*Establece una oportunidad de desarrollo para los empleados de nuevo ingreso.</p> <p>*De la diversidad de actividades y responsabilidades se detecta en el individuo sus capacidades para encausarlo a lo que realmente es su fuerte.</p> <p>*De la rotación de puestos para su variedad de conocimientos que se obtiene a lo largo de ella se puede desligar la especialización.</p>
ASIGNACIONES TAREAS ESPECIALES	<p>O *El individuo aplica sus conocimientos, experiencias y sugerencias para la solución de problemas especiales.</p> <p>*Infunde un alto grado de confianza y privilegio al sentirse miembro de un comité que atiende asuntos especiales.</p>

La capacitación puede tener limitantes debido al poco apoyo de la gerencia, la forma de implantar el programa, la poca disponibilidad de los participantes, el clima organizacional en general. etc. La capacitación con todo lo atractivo y beneficioso que puede parecer, no puede:

“ 1. SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE UNA ORGANIZACIÓN DEFECTUOSA. Una estructura organizacional defectuosa origina *bloqueos en el aprendizaje* y limita el entrenamiento de los conocimientos o habilidades adquiridas por medio de la ejecución mejorada.

2.SERVIR COMO REEMPLAZO DE UNA SELECCIÓN O DE NUEVOS EMPLEADOS.

La capacitación no es una tarea en que se pueda enfocarse a la selección del personal de una compañía y mucho menos se puede tomar como un paso para la decisión de una aceptación o de un despido de un empleado.

3. CREAR EL POTENCIAL DE APRENDIZAJE.

La capacitación puede estimular el uso posterior de aptitudes innatas, pero no puede crear el potencial.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Ibid,Pag131-

#### **4.4.6. RECONOCIMIENTOS Y ALABANZAS.**

En muchas ocasiones, uno como empleado no se siente parte de la organización; sólo nos sentimos como un componente más de trabajo. Ésta situación no es sólo de la alta dirección de una empresa, sino comienza desde la gente que posee algún cargo de jefe en el nivel más bajo hasta el más alto. La actitud de éstos es muy pobre, ya que en la mayoría de las veces no reconocen el esfuerzo o la iniciativa de un empleado y sí reconocen a menudo los errores, fallas, deficiencias del personal a su cargo.

En este ambiente, los subordinados sólo escuchan críticas, regaños y malos comentarios, lo que hacen que el individuo se sienta tanto inferior como ofendido.

Existen otras formas de corregir las fallas de los subordinados y no sólo reconocerles sus errores regañándolos.

Es más probable que de una manera amable y clara se le encamine hacia una acción para lo correcto.

Lo anterior no significa, no remarcar sus errores sino simplemente no desalentarlo u ofenderlo.

Los seres humanos mejoramos con el reconocimiento y para la mayoría de nosotros, representa un instrumento para motivarnos, para conservar nuestra seguridad y nuestra autoestima.

Por lo cual, diremos que un RECONOCIMIENTO es:

“ El reconocimiento no es una debilidad, es un punto de vista positivo que refuerza el buen desempeño”<sup>68</sup>

Existen diversas formas de reconocimiento como son: LOS PREMIOS, LOS DIPLOMAS, CARTAS DE AGRADECIMIENTO, PLACAS DE RECONOCIMIENTO, EL EMPLEADO DEL MES, entre otras.

#### A) LOS PREMIOS ESPECIALES POR DESEMPEÑO EXCEPCIONAL.

Esta clase de premios, por lo regular, no forma parte de un programa formal en las organizaciones. Se trata de iniciativas individuales.

Es darles un reconocimiento especial a los trabajadores que hacen más de lo que su labor requiere; apreciando el esfuerzo adicional.

Por ejemplo: Un supervisor aparte de sus actividades comunes, en algún momento podrá ayudar a una secretaria, indicándole una manera más efectiva de organizar su archivo al ver que los papeles son demasiados y urge su agrupación.

El premio otorgado estará dado en función de la cultura organizacional de la empresa; así como de los recursos financieros con los que cuente ésta.

En ésta clase de reconocimientos se valora totalmente la INICIATIVA, VOLUNTAD Y DISPONIBILIDAD del empleado.

### b) DIPLOMAS Y PLACAS DE AGRADECIMIENTO.

Los diplomas y cartas de agradecimiento, aunque para muchos no sean tan valuales como lo puede ser el dinero en efectivo, la mercancía, boletos para el teatro o un partido, o un viaje de placer; si *son más duraderos y recordables*.

Los diplomas y cartas de agradecimiento son un recordatorio permanente del reconocimiento recibido. Poder colgarlos o tenerlos en los cubículos, mesas de trabajo u oficinas de los empleados; producen una gran satisfacción. Es dar a conocer a los demás los esfuerzos valorados y los logros alcanzados.

En el individuo aumenta el ego, la autoestima, el respeto y la admiración ante los demás.

### c) CARTAS DE AGRADECIMIENTO

Las cartas de agradecimiento es el medio en el cual la palabra "GRACIAS" aparece impresa en bella letra generalmente manuscrita en el frente. Esta se da cada vez que alguien hace algún trabajo digno de especial reconocimiento.

En las cartas de agradecimiento se detalla el logro especial, felicitando al empleado por haberlo alcanzado.

---

<sup>68</sup> PELL.R.Arthur, "Administre su persolnal fácil" Prentice Hall, México, 1996,pag 202.

Es muy apreciable éste tipo de reconocimiento, ya que al igual que los diplomas y placas de *reconocimiento son de gran satisfacción*; produciéndole ésta al mostrarlas a sus amigos y familiares. ( R.PELL,1996)

#### d) EL EMPLEADO DEL MES.

“ La elección de un compañero cada mes para que reciba reconocimiento especial, es quizá la forma más popular de un programa de reconocimiento. El método para elegir a los empleados y decir qué premio y reconocimiento recibirán varía de una compañía a otra. Los métodos existentes y los problemas que se han presentado al llevar a cabo este tipo de programa:

- **DE SELECCIÓN:** en muchas empresas, cada líder de equipo o jefe de departamento nombra a sus candidatos para el premio. Un comité evalúa las contribuciones de cada uno y elige al ganador. En algunas organizaciones, son los compañeros los que hacen las nominaciones en cada uno de los departamentos, y cada vez con mayor frecuencia cualquier empleado tiene la posibilidad de presentar una nominación por medio de una nota o un formulario. El comité hace su elección, compara el trabajo de los nominados contra una lista de criterios y contra cada uno de ellos mismos.

- **PREMIO:** los premios varían de una compañía a otra. Los más frecuentes son el dinero, un día libre, con goce de sueldo, o mercancía.

- **RECONOCIMIENTO:** casi todas las compañías con programas de empleado del mes tienen un tablero permanente en un lugar visible en el cual aparecen grabados los nombres de los ganadores. En algunas empresas se muestra además una fotografía del ganador del mes. Además, los ganadores reciben certificados o placas individuales.

Los premios, por lo general, se entregan en comidas a las cuales se invita a todos los nominados del mes. El ganador es entrevistado para un artículo en la revista de la compañía, y se envían notas de prensa a periódicos, estaciones de radio y televisión locales.

**\*INCONVENIENTES:** algunos quizá piensen que ellos merecían el premio más que el ganador y resienten no haber sido elegidos. La envidia es difícil de eliminar, se trata de una característica del ser humano, siempre habrá perdedores que se sientan mal.

**\*SOBRE EXPOSICIÓN:** después de cierto tiempo el programa mensual se agotará; es difícil mantener la participación y el entusiasmo mes tras mes.

**\*EQUIPO:** cuando las personas trabajan en equipo, los esfuerzos individuales, dependen del equipo. Cuando el reconocimiento pertenece a un equipo, ninguno de sus miembros debe recibir reconocimiento individual.<sup>69</sup>

Los reconocimientos no sólo se pueden dar individualmente, también se acostumbra darlos por equipo. En éstos, reciben premios por sus logros especiales, fomentando el trabajo en equipo. Los reconocimientos por equipo, están muy relacionados con los círculos de calidad; en donde una sugerencia o una solución a un problema tuvo éxito con lo cual son premiados.

---

<sup>69</sup> Ibid, Pag.205-209.

Por otra parte, a continuación veremos las características de un reconocimiento eficaz.

**\*NO DEBE HABER EXAGERACIONES:** el reconocimiento cuando es constante empalaga o pierde valor. El reconocimiento exagerado reduce los beneficios que se obtienen cuando se aplica. Cuando se elogia una pequeñez, se diluye el poder del elogio.

**\*LA SINCERIDAD:** la autoridad directa o el líder, debe estar convencido del reconocimiento que da para que éste sea valioso, si no se cree en él, todo se convierte en una farsa.

**\*SER ESPECÍFICO SOBRE LA RAZÓN DE UN RECONOCIMIENTO:** en lugar de elogiar en forma general como “ Buen trabajo” es mejor y más se retroalimenta al individuo el decir claramente el logro obtenido con éxito.

**\*“HACER PÚBLICO EL RECONOCIMIENTO:** un reconocimiento requiere de gran publicidad, debe hacerse en público (siempre que sea posible). El hecho de dar a conocer ante los demás el reconocimiento, sirve como aliciente a los compañeros del que logró su propósito; debido a que se convierte en un ejemplo a seguir.

**\*EL RECONOCIMIENTO SE DEBE ESCRIBIR:** no sólo es gratificante que nuestro jefe directo nos diga un elogio o nos reconozca algo, es más efectivo que nos lo escriba. Ya que como comúnmente se dice “ las palabras se las lleva el viento”, unas líneas perdurarán más. ( R.PELL 1996)

Afirmamos que si los reconocimientos se manejan de una forma adecuada, se obtendrán múltiples beneficios; de lo contrario se llevará a la organización a una serie de problemas.

Y lejos de ser un incentivo que no represente un gasto excesivo a la organización, se establecerá como un conflicto más en la organización.

**BENEFICIOS Y POSIBLES PROBLEMAS DE LOS RECONOCIMIENTOS EN RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN - INCENTIVOS**

BENEFICIOS	PROBLEMAS
1)El individuo que recibe un reconocimiento destaca entre los demás.	1)Aumento de la vanidad y estados de superioridad en el individuo.
2)Reactiva el estado de apreciación e identificación con la empresa.	2)Puede crear un ambiente negativo de competencia.
3)Disminuye las asperezas individuo-empresa, al no sentirse un elemento más productivo.	3) Puede desmotivar a la gente que no tiene las mismas capacidades u oportunidades de lograr el reconocimiento.
4)El líder reconoce a la persona sobresaliente de un equipo.	4)Los reconocimientos constantes y mal establecidos pueden empalagar y perder valor.
5)Aumenta el buen desempeño.	5)Puede provocar conflictos entre el grupo (desintegración, falta de comunicación)

BENEFICIOS	PROBLEMAS
6) Motiva al empleado a la fijación y logro de meta; incrementando su ego confianza, autoestima. Establece oportunidades de superación.	6) Los otros empleados no pueden admitir el éxito del individuo o grupo y ocasionan problemas que trascienden a nivel organización.
7) Se crea un ambiente de competencia y se refuerzan las acciones.	7) Existe la rivalidad y la envidia.

#### 4.4.7. PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS.

El estado de superación y de logro siempre están presentes en el individuo por lo que desde que éste ingresa a una compañía tendrá como meta ascender y mejorar de puesto cada vez que pueda. De mucho servirán los conocimientos, habilidades, experiencia y antigüedad que posea el empleado, para que éste sea trasladado a otro nivel.

El hecho de crecer como profesionalista provoca una gran motivación y como ya lo hemos comentado, el individuo se siente valorado por la organización. Es un gran aliciente que el individuo se sienta realizado en la empresa, no sólo como empleado sino también como persona. El *desarrollar carrera en la organización incentiva al empleado* a mejorar sus conocimientos y a competir en su núcleo.

Las promociones, transferencias y ascensos son algunas de las muchas decisiones que interesan a las personas propiamente de Recursos Humanos en una compañía. Dichos términos significan un cambio de los recursos humanos que emplean.

Por promoción podemos entender:

“ Es el avance de un empleado a un puesto mejor, mejor en términos de mayores responsabilidades, más prestigio o “ status”, mayor habilidad y especialmente, una mayor tasa de pago a salario”<sup>70</sup>

“Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado en una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado.”<sup>71</sup>

En muchas ocasiones la promoción es confundida con el “ ascenso”, éste representa una promoción en menor escala (o limitada).

“El *ascenso* es el movimiento de un empleado a un puesto de más *responsabilidad* dentro de la misma unidad ocupacional y con un aumento en pago correspondiente.”<sup>72</sup>

Tanto el ascenso como la promoción son formas de reconocer y valorar el conjunto de habilidades del empleado dentro de la organización.

---

<sup>70</sup> FIGORS.Paul, “Administración de Personal”, Cía Editorial Continental. S.A México, 1975, pag 452.

<sup>71</sup> WERTHER.B.William, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, México.1993,pag 139.

<sup>72</sup> Op.Cit.Pigors,pag 452.

Por su parte, las *características de la promoción* son:

“a) Las promociones deben ser justas, claras y utilizadas adecuadamente por la dirección para colocar en cada puesto a los trabajadores más competentes y productivos disponibles.

b) Las promociones deben ser un premio para animar a aquellos empleados que hacen un esfuerzo exitoso para incrementar su conocimiento o habilidad y que mantienen un alto nivel de productividad”<sup>73</sup>

c) Dentro de los candidatos para la promoción no existirá discriminación debido al sexo, raza, religión o país de origen.

d) Las promociones se hacen con base a la competencia y a la antigüedad. (Pigors, 1975)

Las promociones, como ya se mencionó, se basan en la competencia y en la antigüedad, principalmente, pero también toman muy en cuenta otro factor que se relaciona que es el mérito.

Se dice que se basan en el mérito por su relación existente.

“ Las promociones basadas en el mérito del empleado se fundan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.”<sup>74</sup>

Cuando la promoción constituye específicamente un “ premio” se pueden tener dos problemas:

---

<sup>73</sup> Ibid, pag. 453

<sup>74</sup> Op. Cit. Werther, Pag. 139

1)A veces no existe una adecuada evaluación del desempeño y se basan en los sentimientos personales o en corazonadas. Dichos términos no pueden manejar una evaluación objetiva del desempeño.

2)Otro problema va relacionado con el PRINCIPIO DE PETER que dice: “ *Las personas tienden a subir en escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia*”<sup>75</sup>

Lo anterior significa que el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

Las PROMOCIONES BASADAS EN LA COMPETENCIA se relacionan con el mérito; ya que en ambas es básico el desempeño. Cuando las promociones son por la COMPETENCIA, se tiene que definir el puesto, fijar estándares y establecer herramientas de evaluación para examinar el desempeño del empleado. Pero eso no es todo, en este tipo de promoción también se debe predecir el POTENCIAL futuro de la persona.

Otra opción, es tomar muy en cuenta el desempeño previo como guía, además de todo el desempeño pasado de la persona. Este significa un método más sencillo. ( Dessler, 1993 )

---

<sup>75</sup> Ibid,pag. 140.

Existen 2 tipos de PROCESO en esta PROMOCIÓN:

“1)EL PROCESO INFORMAL: en él se mantiene en secreto la disponibilidad y requerimientos de las promociones abiertas y las decisiones de promoción las toman gerentes claves de entre los empleados a los que conocen personalmente y además de entre aquellos que, por otra razón, los han impresionado con sus actividades o presencia.”<sup>76</sup>

De este proceso se desligan varios problemas, ya que en algunas ocasiones, no especifican cuáles son los puestos disponibles, cuáles son los criterios de promoción y de qué manera se toman las decisiones de promoción.

2)EL PROCESO FORMAL: éste establece políticas y procedimientos formales de promoción. En él se entrega a los empleados una declaración formal de políticas de promoción que describen criterios como son: posiciones abiertas, requerimientos y formas de evaluación. Posteriormente, en los momentos en que ya se eligió a la persona, se dan a conocer las distintas calificaciones de los participantes. ( Dessler, 1993)

Cuando la promoción es con base en la ANTIGÜEDAD, se toma en cuenta al empleado de *mayor antigüedad en el nivel que se está tomando*. Es necesario tomar en cuenta y comparar las *fechas de ingreso entre los candidatos* a ser promovidos. Ante tal elección, el responsable de dicha elección, enfrenta el problema de que no siempre el candidato más idóneo no es el más antiguo.

---

<sup>76</sup> Op.Cit. Dessler.pag-608.

Pero como ésta clase de promoción es meramente por antigüedad, es importante responder a ciertas preguntas básicas:

1)¿Cuál es la unidad de antigüedad - la ocupación de departamento, planta o compañía?

2)Dentro de esta unidad ¿ Cómo va a computarse la antigüedad y cuando se rompe? (Piggors, 1975)( Werther, 1993)

“El cálculo de la antigüedad, o tiempo de servicio, dentro de la unidad se hace de dos modos:

1)La antigüedad puede empezar cuando *es empleado por primera vez* en la compañía (planta, departamento o puesto), independientemente de los cambios.

2)Otra, cuando las *interrupciones* (transferencias, reajustes, ausencias), se deducen para obtener el tiempo de servicio neto.

3)Otra, se calcula a partir de la *fecha en que el empleado fue contratado por última vez*. Esto daría el tiempo de servicio continuo, aunque pueda haber excepciones debido a los reajustes temporales y ausencias.

La antigüedad ocupacional se rompe con las transferencias o un puesto diferente. En todos los tipos de antigüedad se rompe cuando un empleado renuncia o es despedido”<sup>77</sup>

En lo que concierne a las TRANSFERENCIAS tenemos que es:

“Es un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.”<sup>78</sup>

Citamos otra definición:

“Es el movimiento de un empleado de un puesto a otro en el mismo nivel”<sup>79</sup>

Las transferencias difieren de las promociones y ascensos de que ellas no van a cambiar de posición jerárquica, no aumentarán sus deberes, aunque sí puedan modificarse sus condiciones de trabajo.

Entre las principales CARACTERÍSTICAS DE LAS TRANSFERENCIAS están:

a) Son utilizadas para colocar a los empleados en posiciones en las que puedan conseguir mayores *satisfacciones laborales*.

b) Contribuyen, al igual que las promociones y ascensos a mejorar los *esfuerzos de la organización*.

d) Pueden ser el *paso para una próxima promoción*.

---

<sup>77</sup> Op.Cit.Piggors,pag.456-457.

<sup>78</sup> Op.Cit.Werther,pag.140.

e) La transferencia deberá representar la *satisfacción en relación con el puesto*.

f) La transferencia *exige honradez y confiabilidad* del empleado.

g) Es la respuesta a una *búsqueda de experiencias, conocimientos y habilidades*. (PIGGORS,1975) ( WERTHER,1993)

Existen 5 TIPOS DE TRANSFERENCIAS PARTIENDO DESDE SU PROPÓSITO:

TIPOS DE TRANSFERENCIAS	
TIPO	CARACTERÍSTICAS
1.TRANSFERENCIA DE PRODUCCIÓN.	Son las que se dirigen a puestos que están creciendo o existe mayor número de vacantes. Para concederla se toma en cuenta las habilidades y conocimientos que deberán ser afines al nuevo puesto.
2.TRANSFERENCIA DE REEMPLAZO.	Son similares a las de producción, ya que ambas evitan los reajustes. Su finalidad, es retener a los empleados que tienen largo tiempo de servicio en la empresa, tanto como sea posible.
3.TRANSFERENCIA DE VERSATILIDAD	Su objetivo es proporcionar a la dirección, empleados con mayores conocimientos; para prepararlos hacia las transferencias de operación o reemplazo. Se puede interpretar como cambios por un constante entrenamiento.
4.TRANSFERENCIA DE TURNO.	Cuando existe más de un turno y las asignaciones a éstos no están rotando, las transferencias pueden ser hechas del otro en el mismo tipo de trabajo <sup>79,80</sup>

<sup>79</sup> Op.Cit.Piggors,pag 452.

<sup>80</sup> Ibid, pag. 461.

5. TRANSFERENCIA DE REPARACIÓN.	Estas están dadas por condiciones alrededor del puesto y de la persona que lo ocupa. Esto puede ser: rivalidad con su supervisor, baja eficiencia, rutina, aburrimiento o estancamiento.
---------------------------------	--

Resumiendo, las aportaciones que hacen las transferencias a la motivación en el individuo marcamos lo siguiente:

### APORTACIONES DE LAS TRANSFERENCIAS

- \* Aporta experiencias en el individuo, lo que aumenta su capacidad laboral.
- \* Las transferencias motivan al empleado, por el hecho de conocer más actividades de la organización.
- \* Una transferencia actúa como pauta para una promoción y con ello mejores condiciones de trabajo.
- \* Las transferencias pueden aumentar la satisfacción al colocar al individuo en un puesto más atractivo para él.
- \* Las transferencias incentivan al trabajador al proporcionarle algo nuevo y retirarlo de la monotonía.
- \* Las transferencias representan para el individuo metas y desafíos, lo que lo obliga a encausar sus conocimientos y habilidades hacia la superación.

Concluyendo con este capítulo podemos comentar, que el individuo en la actualidad, busca un trabajo más enriquecedor; no sólo económicamente, sino personalmente.

Es por ello que las técnicas, aunque no del todo nuevas, como son los Círculos de Calidad o la Administración por Objetivos, aportan un lado más humano y desarrollador al individuo en su vida laboral.

La problemática consta de una buena aplicación, de un verdadero estudio que proporcione las condiciones adecuadas al individuo, para que en ellas encuentre esa satisfacción y por supuesto; una óptima administración dentro de la empresa.

## V. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Todos nosotros sabemos que sin personal la empresa no existe, y que también cada integrante es diferente.

Cada quien trabaja con características particulares, así como los factores ambientales influyen de distinta manera.

Las características individuales pueden influir en la manera en que un trabajador realiza sus actividades, mismas que afectan a su personalidad.

Esa fuerza o potencialidad para realizar un trabajo se le ha llamado DESEMPEÑO. Existen dos factores que determinan el desempeño de un individuo a diferencia de otro. Éstos factores son la HABILIDAD Y LA MOTIVACIÓN.

La HABILIDAD se refiere:

“A las capacidades reales del individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto”<sup>81</sup>

Dicha habilidad comprende; *características individuales como son la capacidad intelectual. los rasgos físicos, etc.; factores manuales ( fuerza, destreza ) y rasgos de personalidad.*

La habilidad proyecta la capacidad, la cual permite a los individuos comportarse de alguna forma específica.

---

<sup>81</sup> Cummings LL Y Schwab P.Donald, “Recursos Humanos”, Desempeño y Evaluación, Trillas, México,1991,pag.21.

El otro factor que puede explicar de alguna manera la diferencia en el desempeño, es la MOTIVACIÓN.

La motivación, como ya la hemos explicado en el capítulo III, es una acción que determina un cambio en el comportamiento del individuo. La motivación refleja los esfuerzos o la energía que determina el dinamismo con que el empleado aplica las capacidades y habilidades en sus actividades.

“La motivación para desempeñar el trabajo depende de su *percepción del enlace que existe entre su esfuerzo y el desempeño y entre el desempeño y los resultados intrínsecos y extrínsecos valorados*”<sup>82</sup>

Concretándonos en la empresa, para su buen funcionamiento, es necesario detectar, analizar, evaluar y controlar las actividades de los individuos que se ubican en ella. Por lo cual, el desempeño es básico para que la organización logre sus fines; su evaluación es fundamental.

Antes de definir a la evaluación del desempeño, citaremos algunas razones de su *importancia en la organización*. Todo esto con la finalidad de conducir al lector a un análisis y convencimiento de la importancia de efectuarla en cualquier ente económico.

- 1)Es importante para el desarrollo administrativo.
- 2)Por medio de ella se conocen los puntos débiles y fuertes del personal.
- 3)Debe integrarse al proceso mismo de administrar.
- 4)Por medio de su evaluación se mide la eficacia y eficiencia del trabajador.

5) Se conoce la calidad de los subordinados.

6) Proporciona los parámetros para un programa de selección.

7) Da las bases para el establecimiento de recompensas - incentivos.

Una vez analizado éstos beneficios y muchos más que podrán salir a lo largo de su estudio, procederemos a su definición.

## **5.1. DEFINICIÓN.**

Para tener un panorama amplio sobre su definición, plasmaremos los conceptos de diversos autores:

“Idalberto Chiavenato la define como: Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencialidad de desarrollo.

-W. Werther y K. Davis: El proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo.

-L. Byars y L. Rue: El proceso en que comunica a una persona cómo llevar a cabo el trabajo; estableciéndose también un plan de mejoramiento.”<sup>83</sup>

Al estudiar las conceptualizaciones anteriores, proponemos la siguiente:

La evaluación del desempeño *es un proceso dinámico formal o informal que realiza la organización, con el objeto de detectar, examinar, evaluar, corregir y retroalimentar las situaciones que se presentan ante la actuación del individuo.*

---

<sup>82</sup> Ibid, pag, 62.

Dicho proceso estará basado en el desarrollo de sus tareas así como de los resultados de las mismas, dentro del puesto. Todo esto encaminado hacia la satisfacción de las necesidades tanto del individuo como las de la organización.

## **5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Las *características* que posee la evaluación del desempeño son las siguientes:

- 1) La evaluación del desempeño examina la “ calidad del desempeño” del trabajador.
- 2) Es una técnica imprescindible en la actividad administrativa.
- 3) Es un medio a través del cual se encuentran problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa.
- 4) Por medio de ella, se puede detectar el potencial de los empleados, así como su efectivo aprovechamiento.
- 5) Contribuye al desarrollo de políticas de personal adecuados a las necesidades del trabajador.

---

<sup>83</sup> Op-Cit.Rodríguez V.pag 34.

6) Representan grandes bases de información para el departamento de personal.

7) Es una base para el establecimiento de una retroalimentación sustanciosa.

8) Representa un medio para corregir las desviaciones y encaminarse hacia la eficiencia y eficacia - productividad)

9) Posee como variables principales variables a la habilidad y la motivación.

Para aquellas personas que duden en los grandes beneficios que puede aportar la evaluación del desempeño, plasmaremos el siguiente cuadro de análisis.

**LOCALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA**

* En la justificación salarial.
* En la adecuada retroalimentación entre jefe- subordinado
* En la base para la concesión de compensaciones, promociones y aumentos de sueldo.
* En la toma adecuada de decisiones
* En la base de datos para crear mejores programas de capacitación.
* En los lineamientos para realizar evaluaciones en el ambiente psicológico.
* Da pauta para el establecimiento de las políticas de personal

### 5.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Basándonos desde el punto de vista de la organización y en forma general, la evaluación del desempeño tiene 2 *objetivos principales*:

1)El mantenimiento del *control* organizacional.

2)La medición de la eficacia con la que se usan los recursos humanos de la organización y el *mejoramiento* de éstos recursos. ( CUMMINGS,1991)

Enfocándonos más a detalle, tenemos que los objetivos específicos de la evaluación del desempeño son:

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
*MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO	La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal, intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
*AJUSTES DE COMPENSACIONES	Las evaluaciones ayudan a los responsables de área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldos.
*DECISIONES DE COLOCACIÓN	Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
*NECESIDADES DE Y CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Un mal desempeño puede significar la necesidad de preparar al personal.

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
*PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERAS	La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
*DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE COBERTURA DE PUESTOS	Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
*INEXACTITUDES DE LA INFORMACIÓN	Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puesto, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
*ERRORES DE DISEÑO DE PUESTOS	Las evaluaciones contribuyen para diagnosticar esos errores.
*IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO	Las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas son adecuadas.
*DESAFÍOS EXTERNOS	El desempeño es afectado por influencias externas, hay que descubrir éstas para que el departamento de personal proporcione ayuda. <sup>84</sup>

#### 5.4. RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para llevar a cabo un sistema o programa deben existir siempre un responsable que se haga cargo de analizar, implantar, supervisar, evaluar y controlar, dicho programa o sistema.

<sup>84</sup> Op.Cit.Rodríguez V, pag.40.

En éste caso, tenemos 6 posibilidades que asumen el cargo y ellos son:

“1)El supervisor o los superiores de la persona que será evaluada.

2)Los iguales del evaluado en la organización (compañeros)

3)El evaluado mismo (autoevaluación)

4) Los subordinados del evaluado.”<sup>85</sup>

5) “Por la función de personal.

6) Por la comisión de evaluación del desempeño.”<sup>86</sup>

## 1.EVALUACIÓN POR EL SUPERVISOR.

Basándonos en niveles jerárquicos, el supervisor o jefe directo de un subordinado, tiene el derecho de tomar decisiones tanto de *carácter evaluativas como evolutivas*. Este derecho se vuelve más completo, cuando la evaluación se lleva por diversos superiores dentro de la organización.

La evaluación realizada por el supervisor no es del todo buena, ya que existen algunas condiciones que entorpecen el examen; pero es considerada como adecuada en ausencia de otras evaluaciones. Entre las condiciones que entorpecen la evaluación hecha por un supervisor están: que por un lado, se supone que el supervisor posee los elementos confiables y palpables para evaluar el rendimiento del subordinado.

---

<sup>85</sup> Op.Cit.Cummings,pag 117.

<sup>86</sup> Op.Cit.Rodriguez V,pag 36.

Esa posición radica en que no es del todo cierta, ya que en primer instancia, el subordinado se siente demasiado presionado durante la evaluación debido a que se encuentra frente a una persona que tiene la decisión para efectuar una compensación, una promoción, un ascenso o un castigo.

Como segunda instancia, podemos decir que la comunicación que existe en la evaluación, por lo regular, es *sólo de supervisor a subordinado*, lo que provoca un ambiente más tenso.

En la confiabilidad de este tipo de evaluación no sólo es importante tomar en cuenta la actitud del evaluado; sino también hablar del supervisor.

El superior o el supervisor, frecuentemente se siente incómodo porque no posee habilidades y/o conocimientos para realizar una adecuada evaluación. No puede entablar una comunicación flexible, puede enfocarse más a evaluaciones subjetivas que objetivas o simplemente porque no posee del todo, el poder de realizar cambios en su personal como pueden ser: *transferencias, ascensos, promociones*, entre otras.

Por lo anterior, se evita lo más posible que los supervisores realicen las evaluaciones.

## 2.LA EVALUACIÓN POR LOS COMPAÑEROS.

Este tipo de evaluaciones son realizadas por empresas altamente profesionales, debido a que en ellos existe un alto nivel de confianza y participación entre los compañeros y los métodos o resultados del desempeño evaluado se encuentran sólo a disposición de ellos mismos. Estas *evaluaciones son hechas por el compañero que tenga el mejor desempeño* dentro del grupo de trabajo, dicha consideración es con base a los criterios de los demás. Las evaluaciones por los compañeros pueden ser útiles como alternativas de información a las evaluaciones hechas por los supervisores.

Con ellas se pueden detectar los problemas de comunicación y coordinación existentes entre el equipo de trabajo.

Como todo, existen riesgos. En éstas evaluaciones se da mucho peso a la competencia, lo que provoca un estado de rivalidad bastante fuerte, además de conflictos psicológicos, de oportunidades y de compañerismo. Es por ello que son consideradas como evaluaciones inválidas y hasta cierto punto destructoras.

## 3.LA AUTOEVALUACIÓN.

En este tipo de evaluaciones, que no son muy comunes, por requerir factores como: *personas de un buen nivel cultural (universitario), de alta honestidad, libre de subjetivismo y de distorsiones personales.*

En la autoevaluación, el mismo empleado llena el cuestionario y después se los entrega al supervisor en donde ambos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse así como los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

#### 4.EVALUACIÓN POR LOS SUBORDINADOS.

Estas evaluaciones son aquellas que *realizan los subordinados hacia sus superiores*. Se han tomado como anónimas para obtener información más confiable y libre de represalias.

Dichas evaluaciones motivan a los subordinados, al crearles un estado de poder, al darles la oportunidad de evaluar a sus superiores por medio de cuestionarios. A pesar de que muchas de ellas son anónimas, no funcionan del todo bien, ya que pueden ser tomadas como amenazas o como un medio de desquite hacia su superior, olvidándose de criterios o evaluaciones objetivas.(CUMMINGS,1991).

#### 5.FUNCIÓN DE PERSONAL.

Aquí la responsabilidad de la evaluación se realiza en una *forma centralizada*, ya que es atribuida a la función del personal. El departamento de personal que posee los conocimientos adecuados, así como las técnicas y experiencias, es el considerado para efectuar evaluaciones más objetivas, olvidándose de corazonadas, prejuicios, sentimientos y demás.

Todo esto creado por la ética profesional que deben tener los encargados de personal así como el que éstos no mantienen un trato frecuente con los evaluados.

## 6.COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La comisión de evaluación del desempeño, es una comisión especialmente creada para este fin y es formada por empleados de diversos departamentos de la compañía. Como es un grupo, la evaluación es colectiva y cada individuo tiene las mismas condiciones de participar, evaluar, proponer y de cumplir con su responsabilidad.

La comisión, como ya se mencionó, está *conformada* por diversos integrantes, los cuales pueden ser: *permanentes y transitorios*.

LOS EVALUADOS PERMANENTES, colaboran durante toda la evaluación, manteniendo el equilibrio entre los patrones, subordinados y sus respectivos juicios.

En ellos deberá estar un representante de la dirección superior, preferentemente el gerente general, quien tendrá el cargo de presidente dentro de la comisión. También deberá estar el jefe o responsable de personal, el del área de sistemas y procedimientos, de organización y métodos, si existen.

Por su parte, los MIEMBROS TRANSITORIOS, sólo participan en las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidas a su área de actuación. Ellos se encargarán de traer informaciones de los evaluados para continuar con su total evaluación por la comisión.

Para finalizar estos miembros también pueden provenir de una fuente externa como pueden ser de empresas especializadas o de consultorías, las cuales pueden aportar técnicas o métodos que puedan acoplarse a los sistemas usuales.

Independientemente de que la responsabilidad de evaluar recaiga en un sólo individuo o en varios, internos o externos, es imprescindible que éstos tengan siempre presente la *honestidad. la confiabilidad y la capacidad*; para que puedan realizar evaluaciones objetivas, que aporten datos que conduzcan a una óptima evaluación del desempeño y con ella una adecuada toma de decisiones.

## **5.5. DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Para llegar a una mutua comprensión sobre las necesidades a satisfacer, es necesario que las *expectativas estén claramente establecidas y comprendidas*. Por lo cual es necesario efectuar una evaluación del desempeño.

Para la evaluación del desempeño, se tendrá que tener un sistema eficaz; por que sin él sólo se obtendrán datos poco confiables, empíricos e improvisados.

En cualquier empresa, al tener el propósito de implantar un sistema de evaluación del desempeño, tendrá que establecerse ciertos criterios para llevar a cabo dicho examen. Los *criterios o medidas* tendrán que relacionarse *con la clase de trabajo (puesto)*, serán comparables y productores de resultados precisos. Aunque los responsables de la evaluación del desempeño aplican diversos *métodos de evaluación*, requerirán uniformidad para que los resultados sean de utilidad.

### **5.5.1 MEDICIONES DEL DESEMPEÑO.**

Hablamos de ciertos criterios en lo que se deben basar los responsables para efectuar la evaluación del desempeño, éstos son: **NORMAS DE DESEMPEÑO, MEDIDAS DEL DESEMPEÑO, ESTÁNDARES Y METAS.** Por su importancia las describiremos enseguida:

#### 1) **NORMAS DE DESEMPEÑO.**

“Son los niveles que sirven para medir los resultados deseados en cualquier puesto”<sup>87</sup>

Las normas de desempeño no se pueden establecer al azar o arbitrariamente. Para *crearlas, se debe realizar un análisis del desempeño, el cual se efectúa por medio de una descripción de puestos.*

---

<sup>87</sup> Op.Cit Rodriguez V.pag 43.

A partir de las características que se detecten en dicha descripción se establecerán las *conductas críticas* que se deben evaluar. Cuando por algún motivo no se cuenta con la información necesaria, se tendrá que recurrir a la observación del trabajo o en las revisiones que realizan los jefes inmediatos.

## 2) MEDIDAS DEL DESEMPEÑO.

Para evaluar cualquier cosa, tenemos que contar con medidas, las cuales nos indicarán en la situación que se encuentre el objeto evaluado. En éste caso, para diseñar las medidas del desempeño es preciso tomar en cuenta a las normas del desempeño; pero desde luego, la conducta deseable del individuo.

Las medidas del desempeño tienen que ser fáciles de utilizar, confiables y que *indiquen los parámetros que nos determinen el buen desempeño.*

Todas las normas como las medidas, se implantan a través de la observación, que puede hacerse tanto en forma directa como indirecta.

Cuando se realizan en forma DIRECTA EL SUPERVISOR COMPRUEBA REALMENTE EL DESEMPEÑO.

En la forma INDIRECTA, se produce cuando el evaluador califica el desempeño por medio de sustitutos como son: pruebas por escrito, cuestionarios y entrevistas, etc. Éstas evaluaciones no son tan precisas como las directas, ya que pueden existir desviaciones o información viciada.

También las “medidas del desempeño” pueden ser OBJETIVAS O SUBJETIVAS.

Las MEDIDAS OBJETIVAS, son las indicaciones del rendimiento en el trabajo que pueden ser verificadas por otras personas.

Las MEDIDAS SUBJETIVAS, tienen calificaciones que no pueden ser verificadas por otras personas, por lo que, en su mayoría, se conforman con opiniones personales del evaluador o por prejuicios del mismo.

Estas medidas, debido a su naturaleza, poseen una precisión baja y una cierta dominación del evaluador. ( Rodríguez Valencia, 1993)

### 3) ESTÁNDARES

“Un estándar se refiere al *criterio de desempeño progresivo* que debe alcanzarse una y otra vez. Normalmente, los estándares se expresan en términos cuantitativos y se refieren a cuestiones tales como la asistencia, las indemnizaciones las tolerancias industriales, los índices de producción y los niveles de seguridad. Son más efectivos cuando se establecen con la participación de los que deben cumplirlos”<sup>88</sup>

Ejemplo: El retraso en el registro departamental no debe exceder de una semana. Todo registro solicitado debe estar disponible en 5 minutos después de la solicitud.

---

<sup>88</sup> Maddux B .Robert. “Evaluación efectiva del desempeño”. Trillas, México, 1991, pag.25

Otro ejemplo: “Los teléfonos se deben contestar antes de que suenen dos veces. Deben seguirse las formas de cortesía prescritas en el manual de la compañía. Los mensajes deben incluir fecha, tiempo de llamada, los nombres y números pertinentes y el carácter de la llamada.”<sup>89</sup>

Algunas de las características de los estándares son:

a) Son parámetros que permiten *mediciones más objetivas*.

b) Deben guardar *relación estrecha con los resultados* que se desean en cada puesto.

c) Los estándares *se desprenden del análisis de puestos*. (Werther, 1993)

#### 4) METAS

Las metas, al igual que los estándares, son medios por los cuales pueden expresarse las expectativas laborales.

Una meta es:

“El planteamiento de los resultados que deben obtenerse. Las metas describen:

1) las condiciones que existirán cuando el producto deseado se alcance.  
2) el margen de tiempo en el que el resultado se obtendrá.  
3) los recursos que la organización está dispuesta a intervenir para ver realizado aquello que se desea.

---

<sup>89</sup> Ibid, pag.27.

Las metas pueden ser motivantes, pero también alcanzables y acordadas con la participación de los responsables de su obtención.”<sup>90</sup>

Ejemplo: Aumentar las ventas de la región hasta 200,000 dólares a fin de año y con un incremento del costo de ventas menor del 5 %.

### **5.5.2. FACTORES A CONSIDERAR: ANÁLISIS DE PUESTO, DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y OTROS.**

Nos encontramos con la situación de que el evaluar el desempeño, se basa en mediciones tanto *objetivas como subjetivas*. Mucho se mencionó, que se necesita para determinar el desempeño, de procesos fundamentados por la administración de personal como son: la *descripción y el análisis de puestos o cargos*.

Ambos nos ayudan a conformar al grupo de elementos que nos conducen al estudio del desempeño del empleado.

Debido a su importancia, a continuación, en forma general los detallaremos:

#### **1)DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

“Es un proceso que consiste en *enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa*.

---

<sup>90</sup> Ibid,pag 25

Es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hacen) y los objetivos del cargo (para qué lo hacen)”<sup>91</sup>

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

En este concepto, observamos que existen dos elementos fundamentales que son las tareas y las atribuciones. Son elementos que no sólo son componentes de la descripción de puestos, sino que también lo son para la evaluación del desempeño. Aunque puedan parecer iguales, poseen diferencias, por tal motivo las especificaremos para que exista una mejor comprensión de la DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

**TAREA:** “Es un *conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo*, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios como los que trabajan por horas o los obreros.”

**ATRIBUCIÓN:** “Es un conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo, se refiere a *cargos que incluyen actividades más diferenciadas*, como los que desempeña los que trabajan por meses o los funcionarios.”<sup>92</sup>

Después de haber especificado el elemento de la descripción de puestos, sabemos por qué es tan importante para evaluar el desempeño de un individuo.

---

<sup>91</sup> Op.Cit.Chiavenato, pag.238.

<sup>92</sup> *Ibid*, pag.239

Dicha evaluación no podría hacerse sino se tendría pleno conocimiento de las tareas, funciones o atribuciones que tiene el evaluado; no habría elementos que evaluar y corregir.

## 2)ANÁLISIS DE PUESTOS.

“El análisis de puestos es el *estudio y determinación de todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera más adecuada.*”<sup>93</sup>

Dentro de los requisitos existen 4 áreas que son: *requisitos intelectuales, físicos, de responsabilidades y de las condiciones de trabajo.*

REQUISITOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS	
REQUISITO	DESCRIPCIÓN
REQUISITOS INTELLECTUALES	Se encuentran la instrucción básica, experiencias, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria, aptitudes necesarias.
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzos necesarios, concentración visual, destreza o habilidad, complexión física necesaria.
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	Supervisión de personal, material, herramienta o equipo, dinero, títulos o documentos, contactos internos y externos, información confidencial.
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de trabajo, riesgos de trabajo, seguridad, etc. ( CHIAVENATO, 1993)

<sup>93</sup> Ibid, pag.240

Como observamos, el análisis de puestos es una parte complementaria, por así llamarlo, de la descripción de puestos. Su importancia radica, que al evaluar al subordinado no es sólo importante detallar sus actividades, sino también a todas aquellas características que lo llevan a desempeñar de una u otra manera sus actividades. De mucho dependerá sus características, potencialidades, habilidades y deficiencias, para que labore; así como también podrán brindar al evaluador las posibles causas de su desempeño.

Así como tenemos la importancia de la descripción y el análisis de puestos, tenemos otros *factores* que serán *importantes para la realización de la evaluación del individuo*.

Dichos factores son: *los prejuicios personales del evaluador, el efecto de acontecimientos recientes, el etnocentrismo, la tendencia a la medición central, el efecto de halo*, entre otros.

#### 1) PERJUICIOS PERSONALES DEL EVALUADOR.

Es cuando el evaluador (es) tiene una idea u opinión antes de la evaluación (a priori), basada en estereotipos.

Las *conceptualizaciones, vivencias, enfoques y tendencias pueden distorsionar gravemente las evaluaciones, ya que los resultados pueden ser influenciados*. Esto como se sabe, se lleva a menudo en una evaluación subjetiva en donde tiene mucho peso el criterio del evaluador.

## 2) EL EFECTO DE ACONTECIMIENTOS RECIENTES.

Siguiendo con las evaluaciones subjetivas, las calificaciones del desempeño pueden verse afectadas por las acciones más recientes del empleado. Éstas pueden ser a nivel laboral, organizacional o personal. Entre ellas encontramos; *la falta de motivación hacia el empleado, la disminución de apoyo económico al departamento de personal, por parte de la gerencia, la aparición de una enfermedad, etc.*

Por lo cual, para que no afecten tanto estos posibles acontecimientos, es importante que el evaluador realice registros de las actividades de las actividades que fueron afectadas por tales sucesos, así como sus causas directas, cambios efectuados y posibles consecuencias.

Es normal que un agente que no tenía el empleado afecte de manera directa o indirectamente en el desempeño del trabajador.

Cualquier factor que se presente en el individuo, por lógica va a cambiar la conducta del mismo y esto puede repercutir en la productividad del subordinado. Los cambios que puede provocar son: *la falta de concentración, disminución de la capacidad física, temor a perder el empleo etc.*

Los efectos que analizamos sólo son de aspecto negativo, por lo que también debemos de considerar a los acontecimientos positivos, que al igual que los otros pueden generar cambios.

Cuando el individuo recibe aspectos positivos del exterior, puede cambiar radicalmente su comportamiento; ya que son fuerzas benéficas para él.

Cualquier acontecimiento positivo para el empleado regenera vitalidad en su capacidad de actuar; por lo que mucho se podrá modificar su desempeño. Lo antes mencionado puede tener *manifestaciones en el trabajo* como: *mayor iniciativa, vitalidad, creatividad, mayor concentración, mayor disposición, capacidad, etc.*

### 3) EL ETNOCENTRISMO.

El desempeño de un empleado puede verse *influenciado* por las *prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc.* del grupo al que pertenece. Pero no sólo afecta AL EVALUADO, sino también al evaluador, ya que éste aprecia que en ese grupo predomina la idea de que su cultura es la mejor; lo que puede provocar conflictos al realizar la evaluación del desempeño.

### 4) LA TENDENCIA A LA MEDICIÓN CENTRAL.

Algunos evaluadores evitan las evaluaciones muy altas o muy bajas, con el objeto de centrar a sus evaluados en un estado promedio. Tal acción, provoca que los datos que se obtienen no son del todo confiables y produzcan a su vez resultados deficientes.

Con los registros erróneos, los responsables de la evaluación ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos, no ayudándoles a encontrar algunos medios para su mejoramiento. En cuanto a las personas que tienen un alto desempeño, ubicarlos en otro estado, los desmotivan y no reconocen su actitud sobresaliente.

### 5)EL EFECTO DE HALO.

El efecto de halo es una *distorsión del evaluador al calificar al empleado con una actitud predispuesta* para asignarle una calificación antes de observar su desempeño. Esta actitud se ve influenciada por la simpatía o antipatía que sienta hacia el evaluado; por lo cual en éste caso, los amigos del evaluador se verán favorecidos en el examen; mientras quienes no lo son se verán seriamente afectados. ( WERTHER, 1993)

## 5.6. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño. por sus múltiples beneficios, la consideramos como un *proceso continuo*, ya que se realiza en la mayor parte del tiempo.

Aunque las evaluaciones se realizan en diversas partes de la empresa, todos se integran al tener como meta el logro de los objetivos, a través de la óptima utilización de los recursos, pero sobre todo con un desempeño de calidad por parte del personal.

Cada empresa tiene sus propios métodos de evaluación del desempeño, pero podemos citar algunos LINEAMIENTOS BASICOS:

“ 1)No diseñar un sistema de evaluación que pretenda servir a todas las necesidades de la dirección superior; un sistema grande y rígido puede generar consistencia y uniformidad, pero no es práctico ni adecuado a la dinámica humana de la organización.

2)Proporcionar diversos “ tipos de retroalimentación” al empleado sobre su desempeño y evitar comparaciones del tipo suma- cero, que intentando una apreciación concreta, impone una concepción artificial.

3)Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado al desempeño futuro.”<sup>95</sup>

El proceso de evaluación del desempeño, presupone las siguientes etapas:

a)Fijación de los objetivos de la evaluación del desempeño.

b)Diseño del sistema de evaluación del desempeño.

c)Implantación del sistema de evaluación.

d)Control y evaluación del desempeño humano. (RODRÍGUEZ VALENCIA, 1993)

---

<sup>95</sup> Op.Cit.Rodriguez Valencia, pag 66.

## A)FIJACIÓN DE OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Como ya se ha indicado, el encargado de la implantación, coordinación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño, es el *departamento de personal* y como tal también tiene a su cargo la *fijación de los objetivos del sistema*.

Para dicha fijación tenemos que considerar:

1)Que los *objetivos deben ser medibles, cuantificables, claros y precisos*.

2)Se deberán *integrar* los objetivos tanto los organizacionales como los de los empleados.

3)La *obtención de información* acerca del desempeño pasado y presente.

4)Contar con la información y los *medios* que nos permitan *proyectar el desempeño*.

Los objetivos perfectamente establecidos, nos ayudarán a llevar un control de los logros obtenidos al verificar lo que planeamos y los que realmente se llevo a cabo. Quizás, si los logros que se obtuvieron no fueron los deseados no se debe por la falta de precisión en los métodos de evaluación establecidos, o por falta de supervisión o control; sino porque desde un principio, los objetivos no fueron claramente especificados. Es por tal su importancia.

## B) DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Para diseñar el sistema de evaluación del desempeño, tomaremos en cuenta de primera instancia, la *filosofía de la empresa*. Segundo, *el analizar bastante las actitudes de los niveles directivo, ejecutivo y operativo que tienen hacia la evaluación del desempeño*. Tercero, se deberá  *cubrir el interés y valor personal y laboral de la organización y de los empleados*; para establecer normas y medidas del desempeño para su posterior evaluación del rendimiento.

La evaluación del desempeño representa para la organización un sistema de información administrativa y para los subordinados un sistema de retroalimentación que *motiva a los empleados a las promociones, aumentos de paga, transferencias, etc.*

De mucho depende el diseño de un sistema eficaz de desempeño, para que se lleve a cabo un buen funcionamiento organizacional.

## C) IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN.

Al establecer un sistema que haya sido debidamente planeado, analizado y aprobado; proporciona beneficios tanto para los empleados, los jefes y la comunidad.

Con los datos obtenidos con base a los objetivos, a las necesidades y al tipo de trabajo a evaluar; se podrá planear, organizar y controlar mejor el rendimiento de los empleados.

Al llevar a la acción el programa, el “ evaluador” tendrá la responsabilidad de examinar el desempeño, mantener su autoridad, sus relaciones y sobre todo utilizar sus conocimientos para orientar al subordinado hacia un mejor desempeño.

Mientras tanto el “ evaluado” durante el proceso, detectará sus puntos fuertes y débiles, lo que ayudará a cambiar su conducta. Con esos cambios, el individuo tendrá mayores posibilidades de hacer carrera en la empresa.

Para toda ésta interacción (evaluado - desempeño - evaluador), existen varios métodos de evaluación, con sus ventajas y desventajas.

Es importante destacar, que el o los métodos elegidos deberán ser previamente analizados, con el objeto de que se adecuen al tipo y características de los subordinados y los evaluadores.

#### D) CONTROL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.

Tomando en cuenta que las evaluaciones objetivas dan mejores y mayores beneficios, los responsables del sistema se basarán en ellas, en su mayoría, y estarán conscientes de los tipos de errores de evaluación y de algunas situaciones que se puedan presentar.

*El éxito del sistema de evaluación del desempeño dependerá de la utilización y retroalimentación de la información resultante de la ejecución de la evaluación.*

La información que se obtenga, deberá comunicarse al empleado, para que éste asimile su desempeño (errores y aciertos) y efectúe el correspondiente cambio. No debemos olvidar que:

“El objetivo primordial de la evaluación de los resultados obtenidos es la TOMA DE DECISIONES, para corregir las deficiencias y mejorar el desempeño del recurso humano.”( RODRIGUEZ VALENCIA, 1993)

Cuando se haya realizado la evaluación del empleado y su jefe, se deben *acordar ideas y planes para su posterior corrección, ya que sin un análisis de las fallas, se pueden volver a cometer.*

Este análisis y acuerdo sirve para mejorar, sobre todo, a aquellos empleados que se desempeñen en un nivel por debajo de lo normal y no entiendan lo que la autoridad espera de ellos.

Con esto, los subordinados *saben sus errores, sus actividades y sus responsabilidades*; lo que se les facilitará la corrección correspondiente y su mejoramiento en el rendimiento.

Si la empresa tiene alguien especial dentro del departamento de personal que se encargue de analizar, evaluar y recomendar sobre los resultados obtenidos, se podrá tomar decisiones acerca de la capacitación, de los estímulos financieros, cambios de puesto, etc.

Sí no existe tal persona, pero si un responsable, éste se basará en informes finales para tomar decisiones acerca de los casos problemáticos o cambios de los empleados para el mejoramiento del desempeño.

En cuanto a la PERIODICIDAD en la que se debe llevar la evaluación del desempeño, ésta varía; ya que algunas compañías - sobre todo norteamericanas - la realizan cada año o semestralmente.

Debido a que cada empresa posee diferentes características, es conveniente plasmar, que la evaluación del desempeño *se deberá hacer con la frecuencia que se requiera para hacer saber al empleado qué tan bien está efectuando su trabajo así como su interacción con su jefe y los resultados que aporta cada evaluación.*

Pensar en una evaluación anual, sería poco satisfactoria debido a los cambios organizacionales que pueden surgir en sus recursos y en el medio; por lo que *se recomienda realizarla cada trimestre o cuatrimestre.* Todo esto con la finalidad de detectar deficiencias en el personal y no acarrear problemas que nos lleven a un caos organizacional, difícil de solucionar. ( RODRÍGUEZ VALENCIA, 1993)

### LISTA DE VERIFICACIÓN PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

\*.Establecer conciencia de la importancia de la evaluación del desempeño, como un proceso justo, encaminado a la productividad y motivación de la empresa.

\*Implantar la evaluación del desempeño como un sistema y no como una norma.

\*Establecer objetivos claros, medibles, cuantificables, alcanzables e integradores de expectativas tanto del trabajador como del jefe.

\*El responsable de la evaluación del desempeño, será un guía, lo suficientemente preparado, para que coordine los esfuerzos hacia la mejora.

\*Implantación de mediciones y criterios objetivos, para la corrección confiable de deficiencias o errores, así como resaltar las acciones eficientes.

\*Proporcionar diferentes tipos de retroalimentación

\* Los resultados obtenidos se canalizarán para la aplicación de capacitación, adiestramiento o desarrollo profesional de los empleados.

\* La periodicidad de la evaluación del desempeño se realizará conforme a las necesidades y evolución del mismo. Se recomienda realizarlo cada cuatro meses. (RODRIGUEZ VALENCIA, 1993)

## 5.7. PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Dentro de la evaluación del desempeño, tenemos 3 *programas* que se pueden usar *independientemente o simultáneamente*.

Esta utilización dependerá del *nivel del desempeño* mostrado por las personas evaluadas y por el *grado de criterio* que se le permite al trabajador en la realización de sus tareas.

Los programas son con un enfoque de desarrollo como es el caso del “Programa de acción evolutiva”, y con un enfoque evaluativo como son el “Programa de acción de mantenimiento” y el “ Programa de acción reparadora”.

## 1. PROGRAMA DE ACCIÓN EVOLUTIVA (PAE)

Es un programa que permite al empleado aplicar, hasta cierto punto, la aplicación de su *criterio para obtener sus objetivos*; ya que se considera al individuo lo suficientemente capaz y maduro para obtener sus metas.

Dicho programa proporciona la utilización de sus potencialidades pasadas en el desarrollo de su trabajo futuro, no olvidando su crecimiento personal.

Un ejemplo de un programa de acción evolutiva es la administración por objetivos.

### ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN EL PROGRAMA DE ACCIÓN EVOLUTIVA

1. Aclaración de metas y compromisos.
2. Acuerdo entre jefe y subordinado sobre las normas y métodos de evaluación del desempeño.
3. Acuerdo sobre las habilidades y tecnología que se necesitan para la realización de las tareas.
4. Frecuentes sesiones de revisión con cada individuo.
5. Recirculación completa, en intervalos frecuentes del programa; acentuando la retroalimentación.

Ante tal programa, el empleado presenta algunas reacciones importantes:

1) Se formulan metas importantes identificables con él, debido a la participación en el establecimiento de las mismas.

2) Existe cierto “grado de autocontrol” en los medios o métodos utilizados para realizar sus tareas.

3) Se establece una “retroalimentación estimulante” ya que el diseño del trabajo proporciona estímulos directos sobre la efectividad de su desempeño en el trabajo.

Las APORTACIONES a nivel motivacional de este programa las podemos resumir de la siguiente manera:

\*Aumenta los *resultados intrínsecos* en la realización de su trabajo.

\*Puede tener la oportunidad de *ascender verticalmente*.

\*Debido a su autorrealización, puede adquirir un *puesto con mayores responsabilidades*.

\*Al cambiar de puesto o actividades tiene la *oportunidad de tomar decisiones importantes*.

\*Existe un *enriquecimiento del trabajo y como ser humano*, al aumentar el alcance de sus actividades dentro del mismo.

En resumen tenemos que:

\*Se fundamenta en el *mejoramiento del desempeño* en el trabajo aceptable, ya sea actual o de asignación futura.

\*Se fundamenta también en el *enriquecimiento y desarrollo del subordinado*.

\*Este programa, requiere de un *examen completo de su desempeño pasado*, sus habilidades y destrezas.

\*Se utilizan los métodos de *incidentes críticos y el uso de escalas de calificación* con base en la conducta.

\*Este programa utiliza demasiado tiempo por sus procedimientos, además de una intensiva capacitación a los gerentes.

\*Se requiere de pruebas de *validez organizacionalmente* específicos.  
(CUMMINGS, 1991)

## 2. PROGRAMA DE ACCIÓN DE MANTENIMIENTO (PAM)

Este programa se aplica tanto a personas que tiene un *desempeño con un bajo potencial para ascender, debido a la falta de elementos para motivarlo* o por su limitada habilidad; como a las personas que tiene el nivel por arriba del promedio, pero que realizan trabajos con pocas oportunidades de autonomía.

Los pasos que debe seguir éste programa son:

“ 1) Se realiza una evaluación para determinar que el nivel y dirección del desempeño actuales son aceptables y que existe muy poco o nada potencial de desarrollo. Este juicio debe hacerse sólo después de cierto número de evaluaciones.

2. Revisiones a intervalos variables (programados de acuerdo con la terminación de las tareas asignadas) o menos preferible, revisiones anuales, conducidas para la búsqueda de cualquier deterioro en alguna faceta del desempeño que coloquen a éste por debajo de los niveles mínimamente aceptables.

3. Normalmente, el superior presenta una definición bastante aproximada a los procedimientos o métodos que aseguran el trabajo.”<sup>96</sup>

Las *consecuencias* que puede sufrir el ante este programa son:

a) En el establecimiento de metas, el subordinado no participa. El superior las define y las comunica.

b) Los *métodos* o medios para desempeñar su trabajo son *impuestos* ya sea por el jefe o por la tecnología que exija sus tareas.

c) Entre la retroalimentación que debe existir entre el jefe y el subordinado, existe una tercera persona como puede ser un inspector o un ingeniero.

---

<sup>96</sup> Ibid, pag.137

d) En este programa, el subordinado se enfrenta a una *estrecha evaluación y dirección*.

Si el subordinado, con las condiciones citadas, presenta un buen desempeño, puede ser candidato para el programa de acción evolutiva, en donde se enfrentará a tareas con mayores alcances.

Pero si su desempeño está por debajo de las condiciones exigidas puede ocurrir una regresión hacia un programa reparador. ( CUMMINGS,1991)

Concluyendo, citamos que:

1. El presente programa sostiene desempeños aceptables.
2. Previene la disminución del desempeño.
3. Las oportunidades y perspectivas personales son menores que al otro programa.
4. Las técnicas utilizadas son: lista de verificación ponderada, distribución forzada de selección, escalas de calificación con base a la conducta, etc.
5. Requiere de una gran sensibilización por parte del evaluado con el fin de que estén conscientes de sus evaluaciones, apreciaciones y resultados; ya que sus conclusiones serán básicas para la toma de decisiones y la posible consecuencia de ellas.
6. Por lo cual, el evaluado deberá tener la motivación y la capacitación adecuada. (CUMMINGS, 1991)

### 3. PROGRAMA DE ACCIÓN REPARADORA (PAR)

El programa de acción reparadora se utilizan en empleados que tienen un *desempeño muy por debajo de lo normal y totalmente inaceptable para la empresa.*

Su objetivo primordial, es el *mejoramiento en el desempeño del individuo, mediante la utilización de controles extremadamente estrictos o bien el cese del trabajador* que no cumpla con las mínimas exigencias laborales.

Los elementos que integran a este programa son:

“ 1)Una clara retroalimentación al individuo en la cual se le indiquen las razones por las que el superior cree que el desempeñante tiene problemas con su trabajo.

2)El uso frecuente de incidentes críticos conductuales como ejemplo de desempeños pobres y desempeños aceptables.

3)Un programa impositivo, altamente específico, de acción correctiva, donde las mediciones del desempeño y las perspectivas de tiempo se encuentran claras y formalmente establecidas.

4)Sesiones mensuales de revisión o más frecuentes en caso de que el desempeño continúe deteriorando; en estas sesiones, el punto principal es que el superior comunique al empleado la forma en que el primero siente que el segundo se está desarrollando en relación con el programa establecido en el paso anterior.

5) Si el desempeño mejora, entonces las especificaciones y la medición del desempeño se harán en intervalos de tiempo mayores; si el mejoramiento es continuo en un periodo sostenido, el individuo será transferido al programa de acción de mantenimiento.

6) Si el desempeño no mejora o disminuye aún más, se establece una secuencia altamente específica de eventos en términos de actividades, mediciones y perspectivas a corto plazo, en donde la terminación es la conclusión explícita si no se muestra una mejoría en el desempeño; frecuentemente, esto trae como resultado la renuncia voluntaria. Aquí el elemento clave, es hacer entender al empleado que él fue quien llegó hasta ese punto; por lo cual la comunicación explícita al efecto, es esencial.<sup>97</sup>

Al subordinado en este programa, se le imponen estrictamente y *bajo un gran control*, las metas y los medios para realizar sus tareas, por lo que no existe de ninguna forma el autocontrol. Si existe una retroalimentación, a pesar de que el programa es muy rígido, la cual es frecuente y detallada; en ella se encuentran amenazas y castigos severos.

Finalmente, si el programa logra que el empleado mejore en su desempeño notablemente, es conveniente seguir utilizando por algún tiempo este método y no olvidar la acción de estimular al individuo de la manera más indicada. (CUMMINGS, 1991)

---

<sup>97</sup> Ibid, pag.139

Sintetizando, presentamos lo más *trascendental del programa* de acción reparadora:

\*Trata o eliminan los problemas específicos de desempeño.

\*Compran el desempeño del individuo con normas absolutas.

\*La baja en el rendimiento de los desempeñantes puede ser por la falta de motivación o por las habilidades de ellos mismos.

\*Las técnicas para evaluar el rendimiento son: las escalas de calificación basadas en la conducta y el uso de incidentes críticos.

\*Se le debe de hacer conciencia al empleado de que su desempeño es inaceptable para la organización.

\*La comprensión del individuo hacia los pasos que llevará a cabo para su mejoramiento, será clave.

\*La retroalimentación en relación con su mejoramiento o la continuación de su desempeño inaceptable, juegan un papel fundamental. (CUMMINGS, 1991)

Los programas mostrados *se pueden usar simultáneamente en un cargo o en un individuo en particular, durante su carrera dentro de la empresa.* Todo lo anterior debido a que, el proceso de evaluación es dinámico y sus condiciones pueden ser satisfechas con los diversos programas.

## 5.8. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Todo lo que hemos visto, no serviría de nada si no encontramos las herramientas para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que se han logrado antes de la evaluación.

La utilización de estas técnicas varía de una organización a otra, por lo que cada una de ellas desarrollará un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de sus personas como:

“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EJECUTIVO  
(gerentes de área, subgerente de área, jefes de departamento)

\*EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL A NIVEL  
SUPERVISIÓN (supervisores de oficina, supervisor de línea, de ventas)

\*EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL A NIVEL  
OPERATIVO (personal calificado, personal no calificado)”<sup>98</sup>

Los métodos de evaluación del desempeño son un medio para obtener datos e información que pueden ser registrados, procesados y utilizados para la toma de decisiones y soluciones para mejorar e incrementar el desempeño en las organizaciones.

Existen 2 orientaciones de los MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO y son:

❖ LOS ORIENTADOS AL “PASADO”, los cuales se ocupan del desempeño que ya se produjo. Por su naturaleza, los empleados pueden recibir una retroalimentación sobre sus esfuerzos.

❖ LOS MÉTODOS ORIENTADOS AL “ FUTURO”, se basan en el rendimiento próximo o futuro , evaluando el potencial de los subordinados o estableciendo metas de desempeño para el futuro. (RODRÍGUEZ, 1993) (WERTHER, 1993)

### **5.8.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADOS AL PASADO.**

Como ya se mencionó, los métodos de evaluación del desempeño al pasado, se basan en la conducta ya efectuada por el subordinado. Aunque su desempeño del pasado no se pueda modificar, si se puede proporcionar una basta retroalimentación para evitar los errores futuros.

Entre éstos métodos están:

- ESCALA DE CLASIFICACIÓN O PUNTUACIÓN.

Este método es considerado como la forma más antigua de evaluar el desempeño. Consiste en que el evaluador examina al empleado con base en factores como: *iniciativa, disposición a cooperar, actitud y cantidad de trabajo*. Se fundamenta en las opiniones del evaluador y cada punto tiene valores numéricos con la finalidad de la obtención de varios cómputos.

---

<sup>98</sup> Op.Cit.Rodriguez V.Pag.45

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1)La elaboración y manejo es de bajo costo.	1)Posee un alto grado subjetivo y no se fomenta la retroalimentación.
2)Los evaluadores no necesitan mucha capacitación ni tiempo para llenar las formas, éstas contienen los factores a evaluar.	2)Se omiten criterios específicos de desempeño.
3)Se puede aplicar a un gran número de empleados	3)Tiene escasas oportunidades de mejorar sus aspectos deficientes o reforzar los adecuados, debido a la falta de comunicación y a su aplicación en masa.

**\*ESCALAS DE CALIFICACIÓN BASADAS EN LA CONDUCTA.**

Es un método de *comparación entre el desempeño del subordinado y los determinados parámetros conductuales específicos*. Los supervisores establecen categorías de buen y mal rendimiento, en donde agrupan la conducta del individuo. Con ello forman una escala, que con frecuencia, es de 1 a 7.

Cada categoría tiene un valor y con ella describirá la acción del empleado que merece estar ahí:

CATEGORÍAS	RENDIMIENTO
7	Rendimiento muy sobresaliente.
6	Buen rendimiento.
5	Rendimiento bastante bueno.
4	Rendimiento aceptable.
3	Rendimiento bastante malo.
2	Rendimiento malo.
1	Rendimiento muy malo.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1)Presentan una evaluación más objetiva.	1)Los evaluadores deben contar con experiencia en éste método, para poder determinar que es lo tan bueno y que es lo tan malo.
2)Se describen las acciones del subordinado, asignándoles un valor.	2)Los responsables de la evaluación deben conocer perfectamente las actividades a evaluar para asignarles un valor.
3)Existen parámetros específicos.	3)Se requiere de una gran capacidad de análisis.
4)Se da la retroalimentación.	4)Pueden existir conflictos entre jefe y subordinados, al considerar o dar un valor a sus actividades y éstos no estén de acuerdo.

**\*LISTAS DE VERIFICACIÓN.**

En las listas de verificación, el evaluador *escoge frases que describen el desempeño del empleado y sus características*. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes conceptos de la lista de verificación.

Sus resultados se llaman: “Lista de verificación con valores” o “Lista de verificación sopesada”. Estos pesos o valores permiten que se llegue a una puntuación y den resultados totales; además de una descripción precisa del desempeño del empleado. Los pesos se ponen entre paréntesis.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
a)Es económico	a)Existe la posibilidad de distorsiones (opiniones subjetivas sobre el empleado)
b)Fácil de llevar a la práctica.	b)Interpretación equívoca de algunos puntos.
c)La capacitación de los calificadores es mínima.	c)Valorización inadecuada de los puntos por parte del departamento de personal.
d)Son pocas las normas a seguir.	d)Imposibilidad de conceder puntuaciones relativas. Y no se preparan listas por separado, para diferentes categorías de trabajo.

**\*MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA.**

En este instrumento, el evaluador escoge de un *conjunto de frases de entre 2 a 4 frases, tanto positivas como negativas, a aquellas que más se identifiquen con el desempeño del evaluado.* Posteriormente los enunciados se califican por otra persona del departamento de personal y se obtiene la puntuación.

En ocasiones dicha calificación contiene: *habilidad de aprendizaje, desempeño, relaciones interpersonales,* etc. Los elementos mencionados son factores que se toman como base para elegir las frases antes mencionadas.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
1)Se reducen las distorsiones introducidas por el evaluador.	1)Por sus afirmaciones generales, a veces, no se especifican situaciones relacionadas con el puesto.
2)Es fácil de aplicar.	2)Limita la ayuda a los empleados a mejorar su desempeño.
3)Se adapta a varios puestos.	3)En ocasiones es injusta la selección de una frase por otra.
4)Se estandariza con facilidad	4)Hay una mínima retroalimentación.

### \*MÉTODOS DE INCIDENTES CRÍTICOS

El método de incidentes críticos exige que el evaluador *registre los incidentes (acciones) que muestren una conducta positiva y negativa*, de la persona evaluada. Los incidentes críticos, se consideran así, cuando el empleado ha hecho o dejado de hacer algo que tenga trascendencia, ya sea un éxito o un fracaso (efectivo e inefectivo) Cuando sucede un incidente crítico se debe registrar oraciones que detallen esa conducta buena o mala del empleado. Dicho registro, se plasma durante el período de evaluación de cada empleado.

En este método no se toman rasgos de personalidad, sino la conducta real del subordinado.

El empleo de éste método de incidentes críticos, implica observar los incidentes críticos y clasificarlos de acuerdo a encabezados en la hoja de registro como: control de riesgo para la seguridad, control de desperdicios, etc.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1)Existe una gran retroalimentación.	1)Existe posibilidad, de detallar en demasía los incidentes, lo que provoca que decaiga el nivel de registro.
2)Se plasman y valoran los acontecimientos recientes.	2)Los evaluados se sugestionan al ver que su conducta negativa puede opacar su conducta positiva.
3)Se precisa la conducta buena o mala del empleado.	
4)Existe gran control en las actividades de los subordinados.	

**\*MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

En el presente método, un representante de personal o si no lo hay, un analista, solicita al evaluador (supervisor) *informes precisos sobre el rendimiento de cada empleado*. Posteriormente, el experto recibe información y realiza una evaluación. La envía al responsable de la evaluación del desempeño para que la revise, la modifique, la apruebe y la analice con el evaluado. Finalmente el experto registra la calificación en la forma específica de calificaciones.

Las características de este método se basan en ciertos lineamientos como son:

“ a)El supervisor responsable, sólo puede obtener buenos resultados con el personal eficaz y nadie más que el supervisor es en condiciones de comparar las cualidades de los empleados, mediante la observación directa de sus empleados.

b)La mejor utilización de los recursos humanos dependen del funcionamiento adecuado de la actividad de colocación del personal ejercida por el supervisor.

Asímismo, el empleado se adapta bien a un puesto cuando:

\*El empleado puede desempeñar satisfactoriamente sus deberes.

\*El empleado está colocado en una carrera promisoriosa y su capacidad de progreso es evidente.

\*El empleado se asegura que la selección de los aspirantes obedece a consideraciones lógicas.”<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Ibid, pag 68.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1)La participación de un especialista para calificar el rendimiento, aumenta la confiabilidad de los resultados.	1)Es un método caro.
2)Se realizan en condiciones cotidianas.	2)Es poco práctico para muchas compañías, que carezcan de personal calificado en su departamento de personal.
3)Existe un mayor análisis para evaluar.	
4)Se pierde la evaluación subjetiva (no hay cabida para ella)	

**\*METODO DE EVALUACIÓN EN GRUPO.**

El método de evaluación de grupo, permite no sólo al supervisor (o responsable de la evaluación) sino a otras personas el realizar el examen del desempeño.

Un grupo de gerentes y jefe de departamentos, que conocen al empleado, se reúnen con el supervisor para discutir la evaluación del subordinado, no sin antes el hecho de que el supervisor haya tenido una entrevista con el empleado sobre los requisitos del puesto.

Posteriormente, se realiza otra entrevista entre el empleado y el supervisor, en donde éste le comenta las normas, su desempeño y las acciones correspondientes para mejorar su desempeño.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
a) Existe una integración de criterios sobre la evaluación del subordinado.	Puede haber la posibilidad que el criterio o forma de pensar de los integrantes de más alto nivel, ejerza más influencia sobre la evaluación final, y con ello se rompería la unificación de criterios.
b) Se da una amplia retroalimentación al empleado.	Por lo anterior, puede cambiar la perspectiva del trabajo del subordinado, al no concordar con los resultados que le presente el supervisor.
c) El método es valioso en las organizaciones donde haya una autoridad de línea. (tiendas departamentales)	Los integrantes de otros departamentos podrán tener una visión demasiado subjetiva.
d) Son útiles para la toma de decisiones en cuanto a sueldos por méritos, ascensos y recompensas de la organización.	d) Respecto al trabajo de la persona evaluada y pueden chocar con los criterios de los demás.

**\*MÉTODO DE CATEGORIZACIÓN.**

En este método el evaluador *coloca a sus empleados en una escala que va de mejor a peor*; podríamos decir que un empleado será el segundo, otro el cuarto y así sucesivamente. Como es lógico, habrá empleados que superen unos a otros, debido a sus características tanto de sus actividades como las personales. Puede pasar en este método, que las diferencias de una posición a otra sean mínimas, pero ellas existirán y darán la posibilidad de ser mayor o menor a otros.

La puntuación la pueden llevar dos supervisores o responsables de la evaluación del desempeño; con la finalidad de evitar el establecimiento de escalas muy subjetivas.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1.Se define claramente la posición que ocupa el subordinado de acuerdo a su desempeño.	1.Tiene una alto grado de decisión subjetiva.
Es un método fácil de aplicar y de entender por otras personas.	2.Puede generar rivalidad o conflictos entre los subordinados por la elección de lugares.
Fomenta la integración de criterios cuando en la evaluación se utilizan dos evaluadores.	3.En ocasiones, la decisión de un lugar no es justa o fundamentada, debido a la carencia de medidas para evaluar el desempeño.

**\*MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PAREJAS.**

“En el método de las *comparaciones por parejas*, el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.”<sup>100</sup>

<sup>100</sup> Op.Cit.Werther,pag.249.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1)Supera las dificultades que ocasiona la tendencia a la medición central.	1)Pueden ocurrir distorsiones debido al grado de subjetivismo o los factores personales.
Se olvida de la severidad y las estrictas mediciones o controles para la evaluación.	2)También a éste método le afectan los acontecimientos recientes, tanto del empleado como de la organización.

### 5.8.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO A FUTURO.

El evaluar tanto las acciones pasadas como el programar o influir en las futuras, resulta una integración global para evaluar completamente el desempeño laboral.

Las EVALUACIONES BASADAS EN EL DESEMPEÑO FUTURO se basan en las *conductas venideras mediante la evaluación potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño*. Dentro de éstas evaluaciones podemos considerar 4 tipos, que son:

1.AUTOEVALUACIONES.

2.ADMINISTRACIÓN DE OBJETIVOS.

3.EVALUACIONES PSICOLÓGICAS.

4. MÉTODOS DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN.

## 1. AUTOEVALUACIONES.

Las autoevaluaciones, en el presente trabajo, desarrollan diversos papeles. Las hemos visto como un incentivo no financiero para el subordinado, representan el responsable de la evaluación (el empleado mismo) y ahora también representan un método de evaluación del desempeño a futuro. Todos estos papeles que desempeñan las autoevaluaciones van encaminadas hacia el *desarrollo individual*.

Decimos que son un método a futuro, porque el empleado después de haberse evaluado, reconocerá sus deficiencias y la aplicación de más esfuerzos en sus conductas favorables. Por ello, intervendrá en el comportamiento a futuro de su trabajo. De esa manera se ejercerá una influencia.

El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Se eliminan las rivalidades o las actitudes defensivas hacia otros evaluadores.	1. La autoestima en grado superlativo, puede ocultar deficiencias laborales.
2. No hay cabida para la subjetividad de otros.	2. No existen parámetros de medición.
3. Hay un pleno análisis y meditación del individuo con respecto a su conducta.	3. Pueden existir bastantes distorsiones.
4. Fomenta el desarrollo individual.	4. El carácter y resultado de medición, no pueden ser vistas igual por los demás.
5. Se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse.	

**\*ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

Vista al igual que las evaluaciones como un incentivo de carácter no financiero; como un elemento clave en el Programa de Acción Evolutiva, representa también un método de evaluación del desempeño orientado al futuro.

La razón para ser considera así, es que el establecimiento de objetivos próximos se hace con la intervención tanto del jefe o supervisor como de los empleados. Esto como ya lo sabemos, *motiva al personal, ya que ellos intervinieron y ellos serán los elementos claves para lograrlos*. De esta manera pueden medir su progreso, debido a que tuvieron pleno conocimiento de lo que conformaba el objetivo; además de que tienen la posibilidad de realizar ajustes periódicos para que puedan asegurarse del logro de los mismos.

**\*EVALUACIONES PSICOLÓGICAS.**

Este tipo de método es aceptable cuando se aplica en *empresas de gran tamaño y que cuentan con profesionales en psicología en el departamento de personal*.

El tener a psicólogos en la empresa, es de gran utilidad, ya que ellos se encargan de la evaluación del potencial del individuo y no en el desempeño pasado.

## MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MYPES DE MÉXICO

Las evaluaciones, por lo regular, consisten en *entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.*

Para que el psicólogo pueda predecir el desempeño futuro del subordinado, puede preparar evaluaciones de características intelectuales, emocionales, de motivación, entre otras.

Tomando como base las evaluaciones que realiza el psicólogo y los resultados de éstas, se pueden tomar decisiones como: el candidato más idóneo a ocupar un puesto, la ubicación y desarrollo durante la carrera del empleado.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
1.El psicólogo evalúa aspectos que por otros, no se tomarían en cuenta o no le darían el mismo valor.	1.Es un método lento y costoso.
2.Aporta más elementos para la toma de decisiones del departamento del personal	Generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se considera que poseen gran potencial de ascenso dentro de la empresa.
3.Además de evaluar al empleado se le puede brindar ayuda en el aspecto personal.	3.El psicólogo debe contar con una gran habilidad y capacidad dentro de su área, para calificar adecuadamente al subordinado.
	4.Los empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

**\*MÉTODOS DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN.**

El método de los centros de evaluación, es un método que no se basa en las conclusiones de un psicólogo; sino en múltiples tipos de evaluación y de evaluadores. Ésta técnica sólo se *utiliza a grupos gerenciales de nivel intermedio que poseen un gran potencial de desarrollo a futuro.*

Primeramente, se les hace acudir a esta clase de empleados a un centro especializado, donde se les hace una evaluación a cada uno de ellos. Después, conforme a los resultados, se conforma un grupo idóneo para una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales así como la participación en mesas redondas y ejercicios como la simulación de papeles y estudio de casos. Todas estas actividades serán calificadas por un grupo de evaluadores y sus resultados promediados: con el objetivo de ser los más objetivos posibles.

Dichos resultados serán utilizados para ayudar en el proceso de desarrollo gerencial y en las decisiones tales como: ubicación, transferencia, ascenso o mejor paga. Dichos resultados serán respaldados por informes que se le darán a cada individuo, los cuales serán transferidos al departamento de personal.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>1. Ayudan al departamento de personal para una adecuada toma de decisiones.</p>	<p>1. Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado.</p>
<p>2. Constituyen un medio de experiencia y evaluación para el empleado.</p>	<p>2. Es un medio muy costoso tanto en tiempo como en dinero.</p>
<p>3. Según las estadísticas de empresas estadounidenses, los resultados que aportan son precisos y efectivos hasta en un 75 %.</p>	<p>3. Requiere separar de sus funciones al valioso personal que está en evaluación.</p>

Una vez plasmado todos los métodos que existen en la evaluación de desempeño, tenemos que:

RESUMEN DE TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
ENFOQUE	TÉCNICA
OBJETIVO	“ESCALA DE CLASIFICACIÓN O PUNTUACIÓN” “LA ESCALA DE CALIFICACIÓN BASADA EN LA CONDUCTA” “INCIDENTES CRÍTICOS”
SUBJETIVO	“LISTAS DE VERIFICACIÓN” “MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA” “INVESTIGACIÓN DE CAMPO” “EVALUACIÓN DE GRUPO”
COSTO Y FACILIDAD DE APLICACIÓN	“ESCALA DE CLASIFICACIÓN O PUNTUACIÓN” “MÉTODO DE CATEGORIZACIÓN” “LISTAS DE VERIFICACIÓN” “MÉTODO DE COMPARACIÓN DE PAREJAS”
ADAPTABLES A CUALQUIER PUESTO	“MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA” “INCIDENTES CRÍTICOS”
MAYOR COSTO Y DIFÍCIL DE APLICAR	“INVESTIGACIÓN DE CAMPO” (APOYADA CON PSICÓLOGOS Y OTROS EXPERTOS)

Para concluir este capítulo tenemos que la *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO* es una *actividad esencial de la administración de los recursos humanos*, ella requiere, sobre todo, del establecimiento de estándares de desempeño, para contar con parámetros para una evaluación más objetiva, justa y dinámica. Como mencionamos, el establecimiento de éstos estándares va a depender directamente del puesto, tanto *su descripción como su análisis*.

La evaluación del desempeño no sólo consta de evaluar, comparar, medir y corregir sino también contiene programas que ayudan en el mejoramiento del individuo. De aquellos individuos que tienen la capacidad y potencial de desarrollo en el desempeño de sus actividades pero que no cuentan con las oportunidades para su crecimiento dentro de la empresa. Al igual que otros individuos que no pueden desarrollar sus potencialidades o no poseen las capacidades de efectuar óptimamente su trabajo y son clasificados como empleados ineptos para la empresa.

Para una *evaluación eficaz del desempeño* además de planearla debidamente, es conveniente optar por aquellos *métodos que nos brinden una medición objetiva, clara y comprobable*. Todo esto con la firme intención de contar con los elementos necesarios para una adecuada toma de decisiones en el departamento de personal y en sí para la productividad de la empresa.

Finalmente, queremos resaltar la importancia de la retroalimentación dentro de la evaluación del desempeño, ya que de ella obtenemos *beneficios* como son: *la transmisión oportuna de errores o fallas, una comunicación adecuada entre jefe y subordinado y la más importante: hacerle comprender al subordinado sus errores, los métodos para corregir su conducta y los beneficios que obtendrá por este cambio; para satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de él.*

Como tal, reafirmamos la importancia de la evaluación del desempeño para el administrador, ya que radica en darse cuenta si la forma de dirigir es la adecuada, si contamos con personal en los puestos adecuados y si contamos con un sistema de incentivos que lleve a los trabajadores hacia una real motivación y con ello el éxito de la empresa.

## **VI. PRODUCTIVIDAD Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO.**

Existe un gran eslabón entre las NECESIDADES HUMANAS y LA PRODUCTIVIDAD, el cual es el DESEMPEÑO.

Dicho eslabón, está íntimamente ligado a la productividad, ya que el comportamiento o conducta del individuo será evaluado como eficiente o no eficiente.

Como lo vimos en capítulos anteriores, el desempeño del individuo está asociado por diversos factores que van desde el ambiente organizacional hasta las características personales del individuo.

Finalmente, queremos resaltar la importancia de la retroalimentación dentro de la evaluación del desempeño, ya que de ella obtenemos *beneficios* como son: *la transmisión oportuna de errores o fallas, una comunicación adecuada entre jefe y subordinado y la más importante: hacerle comprender al subordinado sus errores, los métodos para corregir su conducta y los beneficios que obtendrá por este cambio; para satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de él.*

Como tal, reafirmamos la importancia de la evaluación del desempeño para el administrador, ya que radica en darse cuenta si la forma de dirigir es la adecuada, si contamos con personal en los puestos adecuados y si contamos con un sistema de incentivos que lleve a los trabajadores hacia una real motivación y con ello el éxito de la empresa.

## **VI. PRODUCTIVIDAD Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO.**

Existe un gran eslabón entre las NECESIDADES HUMANAS y LA PRODUCTIVIDAD, el cual es el DESEMPEÑO.

Dicho eslabón, está íntimamente ligado a la productividad, ya que el comportamiento o conducta del individuo será evaluado como eficiente o no eficiente.

Como lo vimos en capítulos anteriores, el desempeño del individuo está asociado por diversos factores que van desde el ambiente organizacional hasta las características personales del individuo.

La productividad, es un elemento muy importante dentro de una empresa; es el reflejo del comportamiento de los factores humanos, técnicos, materiales y financieros, sumándole en la actualidad la investigación, desarrollo e información.

Como vemos el desempeño es elemento clave para la productividad, por lo que antes de hablar de este término no debemos olvidar lo siguiente:

El desempeño se mejora cuando las metas específicas se combinan con retroalimentación.

El conocimiento de los empleados sobre sus esfuerzos ayuda a la compañía a lograr sus metas.

Los sistemas de medición del desempeño deben estar ligados estratégicamente a sus objetivos.

Las personas trabajan con base a indicadores de desempeño por lo cual deben establecerse de acuerdo a ellos.

Ahora bien, pasaremos a establecer las diferentes conceptualizaciones de la PRODUCTIVIDAD.

### **6.1. CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD Y SUS INDICADORES.**

“Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

Es la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos”<sup>101</sup>

“Es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. Es un concepto de sistemas”<sup>102</sup>

“Es una medida de eficiencia, que indica qué tan bien una compañía gasta los recursos en un período determinado.”<sup>103</sup>

Dentro de la productividad, es fundamental la medida de la eficiencia y de la eficacia. Para ello, existen indicadores que muestran:

1) INDICADOR DE EFICIENCIA: muestra que tan bien una compañía emplea los recursos para fabricar un producto durante un periodo determinado. La eficiencia de un proceso o actividad puede igualarse a su producción.

2) INDICADOR DE EFICACIA: muestra qué tan bien una compañía ha sido capaz de producir bienes y servicios durante un periodo determinado. La eficacia de un proceso o actividad puede igualarse a su resultado.

Una vez establecidos los indicadores, presentamos de una manera sencilla, los FACTORES que afectan a la PRODUCTIVIDAD.

---

<sup>101</sup> Op.Cit.Prokopenko,pag 3.

<sup>102</sup> Op.Cit,Kopelman,pag3

<sup>103</sup> Noori Hawid y Radford, “Administración de operaciones y producción”, Mc Graw Hill, México, 1997, pag 581.

## FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD

Cantidad y complejidad técnica de los equipos o bienes de capital.

La calidad.

La disponibilidad de las materias primas.

El volumen de las operaciones.

La habilidad operativa.

La motivación y las actitudes de los empleados.

El flujo de trabajo en la organización.

La competencia gerencial.

La competitividad en la empresa.

La cultura organizacional.

Los sistemas de producción.

## 6.2. PRODUCTIVIDAD COMO MEDIDA DEL DESEMPEÑO.

La productividad es una medida del desempeño, la cual se encarga de comparar, medir y modificar el comportamiento de los diversos recursos de la compañía.

Ahora bien, tenemos diferentes expresiones de la productividad, las cuales sintetizaremos en el siguiente cuadro.

### EXPRESIONES DE LA PRODUCTIVIDAD.

NOMBRE	MEDICIÓN	ECUACIÓN
PRODUCTIVIDAD TOTAL	Mide la productividad global de una empresa.	$P = \frac{\text{Total de productos}}{\text{Insumos totales}}$
PRODUCTIVIDAD DE FACTOR PARCIAL (PFP)	La productividad en relación con un recurso específico. Generalmente mano de obra.	$PSF = \frac{\text{Total de productos}}{\text{Insumos de un recurso específico}}$
PRODUCTIVIDAD DE UN SÓLO FACTOR (PSF)	Mide la razón de un producto específico para un sólo insumo.	$PSF = \frac{\text{Producción de un artículo específico}}{\text{Insumo de un recurso específico}}$

MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MYPES DE MÉXICO

<p>PRODUCTIVIDAD DE UN SÓLO FACTOR (PSF)</p>	<p>Mide la razón de un producto específico para un sólo insumo.</p>	$\text{PSF} = \frac{\text{Producción de un artículo específico}}{\text{Insumo de un recurso específico}}$
<p>PRODUCTIVIDAD DE FACTORES MÚLTIPLES(PFM)</p>	<p>Indica la razón de producto para una serie de recursos claves.</p>	$\text{PFM} = \frac{\text{Producción total}}{\text{Insumos de recurso clave}}$

Nota:

Productos: valor total de los bienes y servicios producidos durante un período)

Insumos: costo de los recursos necesarios para fabricar un producto.

En el cuadro anterior podemos observar, que la productividad no sólo se puede medir a nivel global, sino podemos conocer la productividad de un sólo recurso.

Quizás se puede interpretar que estos factores para medir la productividad sean sólo en la fabricación de un producto o servicio; pero también debemos recordar que sin desempeño o conducta del individuo no puede haber acción y mucho menos el alcance de los objetivos previamente establecidos.

En el capítulo anterior hablamos de los diversos sistemas de evaluación del desempeño, ahora estableceremos los diferentes indicadores de desempeño que se relacionan con las seis dimensiones de la competencia, porque sabemos que si la empresa es realmente competitiva cuenta con una estable productividad.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LAS SEIS DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA**

INDICADOR	ELEMENTOS
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de productos libres de defecto.</li> <li>• Número y clase de reclamos de garantías.</li> <li>• Tasas de satisfacción al cliente, internas y externas.</li> <li>• Cantidad de sugerencias de los empleados generadas e implementadas.</li> </ul>
COSTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Costo del producto.</li> <li>◆ Nivel de inventario (en días laborables)</li> <li>◆ Costo total de propiedad por partes y/o materiales comprobados (precio de compra + costo de pedido + costo de inspección + costo de recibo + costo de entrega de programación, etc.)</li> </ul>
CREDIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje de cumplimiento de promesas de entrega.</li> <li>▪ Disponibilidad del equipo (razón de horas requeridas a horas disponibles)</li> <li>▪ Cantidad y frecuencia de cambios en el programa dado a los proveedores.</li> </ul>

SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tiempo de respuesta a las preguntas del cliente.</li> <li><input type="checkbox"/> Clase y cantidad de servicios ofrecidos.</li> <li><input type="checkbox"/> Número de quejas al cliente.</li> <li><input type="checkbox"/> Facilidad de contactar la compañía.</li> </ul>
OPORTUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tiempos de rendimiento (tiempo de proceso + tiempo de inspección + tiempo de desplazamiento + tiempo de espera y/o de almacenaje).</li> <li>❖ Razón de tiempo de proceso a tiempo de rendimiento.</li> <li>❖ Tiempos de organización del equipo.</li> <li>❖ Duración del ciclo de desarrollo del producto nuevo.</li> </ul>
FLEXIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tamaño económico del lote.</li> <li>➤ Tiempo de inactividad, tiempo de producción del lote.</li> <li>➤ Razón de tiempo de entrega del pedido del cliente a tiempo de entrega combinado de proveedor, planta y distribución. ( NOORI HAWID, 1997)</li> </ul>

## CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE UN SISTEMA EFICAZ DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO CON BASE EN LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

- Los indicadores no financieros del desempeño como son: tiempo de rendimiento, disponibilidad del equipo, obtención del programa y porcentaje de productos libres de defectos, entre otros; deben incluirse.
- Las medidas financieras como: el retorno sobre la inversión, la participación del mercado y las ganancias por participación; se necesitan para poder competir en las seis dimensiones de la competencia.
- Los indicadores de desempeño deben ser complementarios y motivadores.
- Los indicadores de desempeño que se establecen con la participación de todos, son más fáciles de entender y de tener éxito.
- La información proporcionada por los indicadores debe ser susceptible de agregación y desagregación, con el objetivo de que sea útil en diferentes niveles de la compañía.
- Los datos requeridos para los indicadores seleccionados deben ser disponibles para la recolección, ser oportunos y eficaces en relación con el costo.
- Cuando los indicadores de desempeño no tengan la misma importancia, debe asignárseles pesos distintos.
- .Es esencial la flexibilidad en un sistema de medición del desempeño.  
(NOORI HAWID, 1997 )

### **6.3. HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD.**

#### *MODELO DE LA EFICACIA DE LA CCAF.*

Es una forma de medir el desempeño, desarrollado por la Canadian Comprehensive Auditing Foundation, el cual se *basa en doce atributos de eficacia con el objetivo de que los gerentes generales puedan desarrollar sistemas de información que permitan a los administradores y otros grupos externos, hacer juicios razonables de cada atributo.*

Los doce atributos son:

- ◆ SOLIDEZ
  - Seguimiento y reporte.
  - Protección de activos.
  - Ambiente de trabajo.
  
- OPERACIONES
  - Resultados financieros.
  - Respuesta sensible rápida.
  - Costos y productividad.

- RESULTADOS
  - Impactos secundarios.
  - Aceptación.
  - Logro de resultados deseados.

➤ INTENCIONES

- Conveniencia.
- Relevancia.
- Dirección de la administración.

ATRIBUTO	DEFINICIÓN	EVALUACIÓN CUALITATIVA	EVALUACIÓN CUANTITATIVA.
SEGUIMIENTO Y REPORTE	Es la identificación, reporte y seguimiento de la fortaleza organizacional y de desempeño.	Se orienta hacia la información más importante por los gerentes.	Es la forma como se desarrolla la información y su aprovechamiento.
PROTECCIÓN DE ACTIVOS	Es la salvaguarda de activos importantes. Activos clave: fuentes de oferta, propiedades valiosas, grabaciones, acuerdos.	Se centran en la evaluación del riesgo.	Se enfocan hacia niveles de inversión, seguridad y respaldo.
AMBIENTE DE TRABAJO	Modo como la organización provee trabajo evolutivo, seguro, apropiado.	Clarifica las características del ambiente de trabajo apropiado.	Implica la observación de las variables que motivan al individuo.

ATRIBUTO	DEFINICIÓN	EVALUACIÓN CUALITATIVA	EVALUACIÓN CUANTITATIVA
RESULTADOS FINANCIEROS	Igualación y contabilidad de los ingresos, costos, valoración de activos, pasivos y equidad.	Se enfocan hacia comparaciones con principios y prácticas de otras organizaciones.	Incluye porcentajes tradicionales y los valores del balance.
RESPUESTA RÁPIDA SENSIBLE	Capacidad de la organización para adaptarse a cambios estratégicos.	Se enfocan hacia la confianza que los administradores tengan en la capacidad de responder.	Incluye la inversión en exploración ambiental y la velocidad con que se da la respuesta.
IMPACTOS SECUNDARIOS	Es la importancia de otras consecuencias significativas que han ocurrido.	Analiza los factores de salud y ambiente en un punto de vista de la dependencia.	Incluye el impacto en la salud y el ambiente al igual que en factores como el desarrollo de la comunidad.
ACEPTACIÓN	Grado en que las personas a las que está dirigido el programa o línea de negocios lo juzgan satisfactorio.	Incluye elementos como reconocimiento de la marca por el público, confianza y seguridad pública.	Participación en el mercado, tasas de penetración y negocios suplementarios.
RELEVANCIA	Es el grado en que una línea de negocios o un programa cobra sentido respecto a problemas o condiciones a que se pretende responder.	Los revisores buscan vínculos lógicos entre las estrategias que se persiguen y las necesidades y expectativas de los clientes.	Se dirige hacia los volúmenes y márgenes obtenidos, regulados por factores como la originalidad.

MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MYPES DE MÉXICO

ATRIBUTO	DEFINICIÓN	EVALUACIÓN CUALITATIVA	EVALUACIÓN CUANTITATIVA
DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	Se refiere a la claridad, integración y comprensión que se tiene de los objetivos de una organización, los programas que desarrolla, los empleados, el reflejo en los planes, estructuras y el proceso de la toma de decisiones de la empresa.	Abarcan el liderazgo y la habilidad para inculcar previsión y cultura.	Incluyen elementos como el número de niveles de administración y la amplitud con que se comportan los valores.
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	Relación entre costos, insumos y productos.	Se centra en los recursos utilizados por unidad de producto.	Se dirigen hacia resultados y relaciones a largo plazo como inversión en conocimiento o equipos y su impacto en la productividad.
CONVENIENCIA	Es el grado en que el diseño de un programa o sus componentes principales y el nivel de esfuerzo realizado sean lógicos a la luz de los objetivos específicos.	Incluye elecciones acerca de la existencia, prioridad y diseño de: métodos de entrega de servicios, plantas de producción y procedimientos de apoyo administrativo.	Incluye indicadores de tiempo, costos y otros recursos dedicados a una actividad. (NOORI HAWID,1997)

Analizando este modelo, se deduce que los indicadores para cada caso variarán de acuerdo al giro y características de la empresa. El tiempo de aplicación dependerá de los indicadores y del estilo de administración que lo adopte.

Cabe mencionar que el resaltar aspectos cualitativos y cuantitativos, resulta de gran utilidad al contexto estratégico de la compañía, ya que esto implicará la perspectiva a largo plazo.

#### **6.4. MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

La medición y el mejoramiento de la productividad, representan elementos claves para lograrla. Por ello tenemos que tomar en cuenta las siguientes premisas:

- ◆ Si lo que se desea medir no se puede, menos se podrá entender.
- ◆ Si no se puede entender, no puede haber control.
- ◆ Si no se puede controlar, no puede haber mejoramiento.

Como vemos algo tan simple nos puede resultar complicado. Por lo cual, para la medición de los Recursos Humanos es necesario tomar algunos elementos importantes de la Planeación Estratégica como son:

“VISIÓN: ¿Cuál es el propósito de la función de los Recursos Humanos?

POSICIÓN: ¿Qué papel representa los Recursos Humanos en el establecimiento de las metas de la organización?

INVESTIGACIÓN : ¿Qué es lo que necesitan los clientes?

CAPACIDAD: ¿De qué es capaz los Recursos Humanos?

CLAVE DE ÉXITO: ¿Qué es lo absolutamente necesario para lograr el éxito en los Recursos Humanos y con ello a la organización?

ACCIÓN: ¿Qué es lo que puede hacer los Recursos Humanos?

VALUACIÓN : ¿ Qué tienen que lograr los Recursos Humanos?

Una de las estrategias de más valor para el óptimo funcionamiento del departamento de Recursos Humanos en coordinación con el Plan de Administración de la compañía, es el aseguramiento de la medición de los factores que lo componen.

En la función de los Recursos Humanos existen instrumentos para medir la productividad como son: la compensación y beneficios laborales, los sistemas de información, de entrenamiento y desarrollo, etc.

Enseguida estableceremos los elementos de cada uno de ellos.

◆ PERSONAL.

- Requisitos para reclutar.
- Costo por contratación.
- Costo de orientación o integración,
- Tiempo de proceso.

❑ COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

- Descripciones detalladas de cada trabajo.
- Costo beneficio por trabajo.
- Costo estándar de trabajo.
- Incremento de salario.

❖ SISTEMA DE INFORMACIÓN.

- Programas de aceptabilidad.
- Programa de valor.
- Satisfacción del cliente mediante un programa.

➤ RELACIONES LABORALES.

- Número de quejas.
- Razón de ausentismo.
- Razón de facturación y costos.”<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> WILLIAM F.Christopher, “Hand Book for Productivity, Measurement and Improvement”, Productivity y Press, USA. 1993.,PAG 476-484.

**PROPUESTA**

## **VII. PROPUESTA : SISTEMA INTEGRAL DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE MÉXICO.**

El ámbito empresarial en México, está constituido casi en su totalidad por micro y pequeñas empresas, las cuales no presentan una alta competitividad.

La baja productividad y el cúmulo de problemas radican en la poca importancia que le dan al factor humano; así como la ausencia de técnicas que evalúen adecuadamente el desempeño laboral.

En la actualidad, México requiere de una mayor COMPETITIVIDAD en sus empresas, por lo que es de suma importancia realizar técnicas que motiven a los empleados hacia un mejor y mayor desempeño; ya que como sabemos el recurso humano es fundamental en una organización.

El desarrollo de tecnologías, no excluye al factor humano, por lo que es necesario cambiar la cultura organizacional e implantar un sistema que conlleve al alto desempeño y al logro de objetivos laborales y personales.

De acuerdo a las características que poseen las micro y pequeñas empresas en México, que más adelante se destacarán, el sistema deberá ser sencillo, práctico y efectivo, cuya intención sea aumentar la productividad y valorizar más al recurso humano, para el bienestar personal y el óptimo logro de objetivos organizacionales.

La presente propuesta tiene como finalidad el crear una conciencia administrativa en los empresarios de las MYPES, así como también el proporcionar una metodología para la implantación de un sistema de motivación de acuerdo a las necesidades y características de las mismas.

Dicha propuesta, no pretende crear una especie de reingeniería en las MYPES; sino localizar y plasmar de manera formal todos aquellos elementos básicos que conforman a una empresa: ya que cotidianamente se llevan de una manera implícita o informal.

Todo lo anterior, sirve de base para implantar un sistema de motivación - incentivos que busque el desarrollo y bienestar del factor humano y por ende, al de la empresa.

## **I. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.**

Como sabemos por toda la información anterior, las micro y pequeñas empresas carecen de una estructura bien definida, por lo cual se recomienda al dueño(s) o empresarios:

- 1) Establecer la misión de la empresa (la razón de ser de la organización).
- 2) Determinar la filosofía de la empresa, resaltando los valores que la conforman.
- 3) Puntualizar las políticas, normas y procedimientos.
- 4) Analizar si el estilo de dirección es el adecuado (centralizado o descentralizado); así como la estructura de la empresa, la cual se recomienda sea de tipo funcional.
- 5) Definir los objetivos a corto y largo plazo.

6) Realizar un análisis DOFA, estableciendo con ello sus debilidades y fortalezas (factores internos) amenazas y oportunidades (factores externos).

7) A partir de los objetivos establecidos, se tendrá que especificar las estrategias y sus respectivas tácticas.

Existe la posibilidad, de que las PEQUEÑAS EMPRESAS no cuenten con una área o departamento de personal, LO CUAL NO SIGNIFICA QUE NO CUENTEN CON UNA POLÍTICA DE PERSONAL. por lo que se sugiere lo siguiente:

◆ Revisar los métodos, procedimientos y técnicas de la administración de los recursos humanos.

Las cuales deben cumplir los siguientes requisitos:

- a) Deben estar escritas, claras, específicas.
- b) Deben ser comprensibles para toda la organización, además de difundidas.
- c) Deben ser compatibles con los objetivos, lineamientos y valores de la organización.

◆ Además de verificar si existe:

- a) Un proceso de reclutamiento y selección de personal.
- b) Un sistema de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, de INCENTIVOS y cómo lo llevan.
- c) Un sistema de promoción y ascensos.
- d) La política de sueldos y salarios.
- e) Las políticas de seguridad e higiene en el trabajo.

- ◆ El cómo se llevan:
  - a) Los sistemas o métodos de contratación del personal.
  - b) Las relaciones de trabajo.
  - c) La evaluación del desempeño.
  - d) La averiguación de las necesidades del personal

En las MICRO EMPRESAS difícilmente encontramos un departamento o área de personal por lo que el dueño o empresario debe tener presente y con pleno conocimiento:

1. La fijación de los objetivos del recurso humano.
2. Las políticas, normas y procedimientos, que aunque no por escrito, puntualizo.
3. Las formas en que se dieron a conocer éstos a toda la organización.
4. La manera en que se llevan las relaciones entre sus empleados.
5. Si los parámetros que utiliza para medir el desempeño han sido los adecuados.
6. El conocimiento de las necesidades, deseos y expectativas de su personal para poderlo motivar.
7. La clase de incentivos que utiliza como forma de recompensa, es el indicado.
8. Las bases que toma para el cambio de su personal (ascensos, transferencias, promociones); así como la forma en que lo puede capacitar de acuerdo a sus posibilidades.
9. La forma en que supervisa a la organización globalmente, con el fin de contar con las condiciones adecuadas para que sus empleados realicen sus actividades de manera segura y a gusto.

Contando con toda la información, la cual nos muestra un panorama de cómo se encuentra la organización con su personal, se procederá a la siguiente etapa.

## **II. DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL RECURSO HUMANO**

Antes de que el empresario detecte específicamente las necesidades de sus empleados, deberá revisar lo siguiente:

- ☞ El comportamiento de las ventas de la empresa de 2 periodos anteriores a la fecha.
- ☞ Las variaciones o la constancia en la productividad de la empresa.
- ☞ La equidad en el sueldo del empleado.

Lo anterior se realiza con la finalidad de empezar a ver los resultados y de ahí encontrar la influencia que ejerce el personal en ellos.

Después, se procede a analizar el comportamiento de los empleados para conocer su potencial, sus intereses y necesidades mediante:

- a) Observación directa del comportamiento de los empleados en sus labores.
- b) El grado de cumplimiento de las metas de los empleados en sus actividades.
- c) El ausentismo, la rotación, la adaptabilidad, el empeño, la convivencia, etc.
- d) La existencia de grupos formales e informales y la influencia que ejercen en el trabajo.

- e) La comunicación entre jefe- empleado.
- f) La participación que tiene el individuo.
- g) La visualización o la percepción del empleado, de cómo se dan los ascensos o promociones del puesto.
- h) Otros.

Ahora, con cada factor que se analice, determinar su causa.

EJEMPLO:

FACTOR	CAUSA
1. Escaso desempeño en la realización de sus labores. (c)	El individuo no se siente valorado y no cuenta con los medios necesarios para trabajar.
2. Comunicación escasa entre jefe y empleado (e)	El empleado tiene desconfianza de su jefe y presenta temor hacia él.

Una vez que se hayan determinado las causas, se debe considerar que éstas representarán, de alguna manera, las carencias o necesidades de los empleados.

Estas carencias serán los motivos, por los cuales los empleados no están satisfechos y por ende, no tienen un alto desempeño.

Con base en ello, se podrá tener los posibles cursos alternativos de acción (soluciones), para atacar el problema.

Las necesidades se tendrán que agrupar en una lista, jerarquizarlas de acuerdo a su importancia, influencia y apremiación.

### **III. PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO E IMPLANTACIÓN DE UNA CONCIENCIA DEL VALOR HUMANO.**

Primeramente, se enfocará la tarea de concientizar al dueño(s) de la empresa; así como también a la gente a la cual delega mayor autoridad.

Esta implantación de conciencia humana empezará:

1. Borrando la idea de que el personal es un factor más en el proceso productivo.

2. Tomar conciencia de lo importante que es la conducta humana, la cual tiene diversas variables como son: personalidad, valores y actitudes, necesidades, sentimientos, percepciones, etc.

3. Entender, que el tiempo que se puede usar para conocer las necesidades de su personal, no es tiempo perdido; si no una inversión para el mejorar el ambiente de trabajo y aumentar la productividad.

4. Considerar que:

- ✓ "El personal es la magia que hace funcionar a una empresa"
- ✓ "La empresa existe gracias a los empleados"
- ✓ "Existe un gran eslabón entre las necesidades humanas y la productividad"

5. Recordar que la empresa se crea, mantiene y trabaja para los clientes y los clientes son personas igual que los empleados.

6. Entendimiento del personal sobre la organización, la cual es un conjunto de interrelaciones continuas.

7. Aceptar, que por mucha tecnología y desarrollo que tenga la empresa, pero sin un personal satisfecho y capaz, no permanecerá viva por mucho tiempo en el mundo empresarial.

Para la realización del cambio, el empresario o dueño, junto con las personas que hayan sido indicadas por él, se enfrentarán a un problema llamado: problema de perfeccionamiento; ya que tratarán de mejorar la situación laboral del empleado.

Para introducir el cambio en la empresa, debido a la implantación de un sistema integral de motivación que estimule al empleado hacia un mejor desempeño, se propone lo siguiente:

## **1. SUSCITAR LA ATENCIÓN DE LOS EMPLEADOS HACIA EL SISTEMA DE MOTIVACIÓN.**

En él, el empresario deberá mostrar una actitud de entendimiento hacia sus empleados, sobre la escasa motivación y débil valorización que existe en la empresa de ellos.

Afirmará que la empresa podrá realizar una mejora en ello, acorde con las posibilidades de la organización.

## **2. ENGENDRAR EL DESEO DEL CAMBIO**

Para ello, la gente indicada de implantar el cambio, expondrá a sus empleados lo siguiente:

- a) Una lista de los beneficios y/o aspectos positivos de la propuesta.
- b) Indicar los inconvenientes evidentes y reales que presenta el modelo.

c) Mostrar los medios que se pueden tener para enfrentar posibles problemas o contingencias.

d) Presentar elementos de seguridad y confiabilidad del modelo.

Ya que el dueño haya conseguido la aceptación de la propuesta tendrá que allegarse de los elementos necesarios para llevarla a cabo.

Para ello necesitará:

☞ Revisión de la estructura organizacional, sus recursos monetarios, materiales, de apoyo, disponibilidad, tiempo, etc., para satisfacer las necesidades humanas y de la empresa.

☞ Retomar su lista de necesidades de sus empleados , la cual ya estará jerarquizada.

☞ Tomar en cuenta las deficiencias que existen en el manejo o dirección de personal.

☞ Conocer con exactitud, la forma de comunicación que se llevan así como también, las relaciones entre los individuos.

☞ Detectar líderes para que se dé el conocimiento y el cambio a partir de la motivación.

☞ Tratar, en lo posible, de conocer a los miembros de la organización o conocer al menos el perfil de la mayoría.

#### **IV RECOMENDACIÓN DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.**

Antes de que se sugieran las técnicas para motivar a los empleados, la(s) personas indicadas en aplicarlas deberán:

1) BORRAR LA IDEA: de que la motivación y la manipulación significa la misma cosa; ya que los empleados podrán pensar que el dueño de la empresa, al implantar el modelo de motivación, sólo buscará que ellos rindan o trabajen más y no modificar su ambiente para que se sientan mejor con ello, un alto desempeño.

2) CAMBIAR LOS VALORES INDIVIDUALES A GRUPALES, ya que se propone con ello que los valores y objetivos de la empresa se vuelvan los de cada empleado; así como también los valores aceptados de cada persona se transmitan en grupo.

Estos cambios se podrán dar, en primera instancia, cuando el personal se dé cuenta de que forma parte de una empresa bien estructurada, que se preocupa por la gente que tiene; así como el participar en técnicas de motivación que se verán posteriormente.

En éstas técnicas se conjugarán tanto los intereses del personal (participación, oportunidades, reconocimiento) como los de la empresa.

Además podrán dar mayor resultado cuando se puedan combinar con incentivos financieros; ya que estarán divididas de acuerdo a las necesidades encontradas en la empresa.

Su elección será independiente y su aplicación estará acoplada a las características que poseen las MYPES.

NECESIDAD	TÉCNICAS	APLICACIÓN EN LAS MYPES
BUENA REMUNERACIÓN (APARTE DE SU SUELDO BASE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago por mérito</li> <li>• Bonos de Productividad y puntualidad.</li> <li>• Pago de utilidades</li> </ul>	<p>En ambas técnicas se tendrá que señalar al empleado que mejor realice su trabajo y tomarlo como base para que se establezca un rango de desempeño y de ahí se defina quién merece el incentivo.</p> <p>El % extra de sueldo será fijado por la empresa y se recomienda que se pague bimestralmente.</p> <p>En puntualidad, es necesario establecer un rango de tolerancia en el horario. Se incluyen a todos los empleados.</p> <p>Se llevará de acuerdo a la empresa y a la Ley Federal de Trabajo ( ver apartado 4.3.5.1)</p>
CONDICIONES DE TRABAJO SEGURAS E HIGIÉNICAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la ERGONOMÍA</li> </ul>	<p>El dueño deberá revisar las instalaciones de la empresa verificando la existencia de : rutas de evacuación ( de emergencia ), disponibilidad directa del material y equipo para trabajar, espacios de octo, vías de circulación, la luminosidad, el establecimiento y respeto de normas de higiene, la clase de mobiliario ( comodidad y fácil transporte ), ropa adecuada para laborar, así como las alternativas de solución para cualquier percance o accidente.</p>
AMBIENTE AGRADABLE DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de Vida en el Trabajo ( CVT )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Las autoridades se encargarán de quitar las barreras y diferencias de comunicación entre jefe- empleado.</li> <li>◆ Se fomentará el compañerismo entre los empleados y se disminuirá las envidias, vicios y conflictos mediante el trato equitativo de los jefes y actividades informales ( reuniones, juegos )</li> <li>◆ Se dará alto valor a la participación y a las quejas, dando oportunidad igual a cada empleado.</li> <li>◆ No se evitarán las relaciones informales en el grupo de trabajo.</li> <li>◆ Se le proporcionará los medios necesarios ( equipo, material, herramienta, etc ) al trabajador para que labore satisfactoriamente.</li> </ul>
EMPLEO ESTABLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencias de reemplazo y de turno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ambas conservan a los empleados más valiosos.</li> <li>❖ Se identificarán a aquellos empleados que no rindan en un puesto, analizando</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de puestos</li> </ul>	<p>sus capacidades y habilidades para ser transferidos a otro puesto acorde a ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Si la causa es el turno, se verá la posibilidad de cambiarlo de horario o a otro puesto afín, donde se pueda acoplar al turno, siempre y cuando presente alguna documentación formal de la causa.</li> <li>❖ Das a conocer al personal las funciones, tareas, responsabilidades, métodos y procedimientos del puesto, para que el empleado sea capaz de responder a las exigencias del puesto y conservarlo.</li> </ul>
--	--	---

NECESIDAD	TÉCNICAS	APLICACIÓN EN LAS MYPES
<b>FALTA DE COMUNICACIÓN JEFE-EMPLEADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Scalon.</li> <li>• Asignaciones a tareas especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Implantar una filosofía de cooperación entre todos los empleados, haciéndoles notar la importancia del desempeño de cada uno, interrelación y el derecho que tienen de comunicar sus sugerencias y / o comentarios a sus jefes, rompiendo el temor.</li> <li>◆ Asignar alguna tarea o trabajo especial, en donde el jefe, oriente a sus empleados el cómo hacerlo y se fomente así una retroalimentación.</li> </ul>
<b>FALTA DE CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos de estudio</li> <li>• Cursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proporcionar algún problema de la empresa o " probables " y dárselos para ver de que manera reaccionan y cómo lo solucionan de acuerdo a sus conocimientos.</li> <li>✓ De ellos dependerá la clase de capacitación o adiestramiento que necesitan.</li> <li>✓ Los cursos pueden ser implantados por la gente más capaz, sobre el manejo de computadoras, maquinaria o actividades nuevas en un determinado puesto.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES DE APRENDER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de puestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Rotar a los empleados , de vez en cuando, para que conozcan las funciones, actividades, responsabilidades de las demás áreas de la empresa. Esta rotación estará sustentada en los conocimientos y actividades del empleado para ubicarlo en otro puesto afin al que tenía. Con los conocimientos adquiridos y estando en el puesto indicado, podrá desarrollar la especialización.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES DE ASCENDER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones.</li> <li>• Ascensos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El dueño tendrá que tener bien definido el puesto a ocupar.</li> <li>✓ Deberá allegarse de la información de sus mejores empleados en cuanto a : conocimientos, habilidades, experiencia y antigüedad.</li> <li>✓ Concederá la promoción al más apto, orientándolo al nuevo puesto.</li> <li>✓ Se tendrá que tener el lugar dentro de la misma área ocupacional.</li> <li>✓ Mismos criterios.</li> <li>✓ Concientizar al empleado del aumento en sus responsabilidades y motivarlo para que obtenga una promoción.</li> <li>✓ Vigilar su desempeño.</li> </ul>

NECESIDAD	TÉCNICAS	APLICACIÓN A LAS MYPES
<b>ESTABLECIMIENTO DE METAS ( RETOS, DESAFÍOS, LOGROS )</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración por Objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Determinar metas comunes alcanzables y responsabilidades en las áreas a partir de los objetivos fijados.</li> <li>◆ Definir las actividades grupales para conseguir esas metas.</li> <li>◆ El empleado, en forma individual, deberá establecer sus metas personales y profesionales que tiene que lograr para colaborar en la realización de las actividades o en una meta específica.</li> <li>◆ Si existiese alguna barrera para lograrlas, debe detectarse a tiempo para corregirlo y si no, en los resultados se analizarán las causas que impidieron el logro de las metas.</li> <li>◆ El empleado deberá analizar qué tanto contribuye su desempeño para lograr o no las metas.</li> <li>◆ De este análisis, mejorará su conducta, mientras que sus fallas se conceptualizarán como retos, desafíos y próximos logros.</li> </ul>
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Scalton</li> <li>• Discusión en Panel</li> <li>• Círculos de Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ En los equipos de trabajo, al tener contacto con su jefe, los integrantes podrán exponer sus sugerencias para mejorar la productividad de la empresa con base en sus actividades y problemática que atraviesa.</li> <li>❖ Se puede realizar una conferencia sobre un tema relacionado con el giro de la empresa o un problema en un área o actividad , en donde se conjuntarán los puntos de vista y se llegará a una conclusión.</li> <li>❖ Se formarán equipos de empleados voluntarios ( 4 a 10 gentes ) que tengan interés en resolver problemas de su trabajo que no son considerados importantes para los jefes.</li> <li>❖ Sus reuniones serán de dos horas cada 15 días y conjuntarán sus conocimientos y experiencias para solucionar el problema.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón de sugerencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Obtenida la solución se presenta a las autoridades para su aprobación y apoyo.</li> <li>❖ Poner un buzón de sugerencias en un lugar accesible para todos los empleados.</li> <li>❖ Las opiniones podrán ser sobre su trabajo, los jefes, las actividades, pero de manera anónima.</li> <li>❖ Las sugerencias serán canalizadas a las autoridades para su análisis y posible aplicación.</li> </ul>
--	--	---

<b>NECESIDAD SUPERACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>APLICACIÓN A LAS MYPES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación a tareas especiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación a tareas especiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Asignar alguna actividad extra interesante dentro de sus labores en donde su óptimo cumplimiento representará un logro y una superación al adquirir conocimientos valiosos que puedan conducir a un ascenso o promoción.</li> </ul>
<b>RECONOCIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomas y cartas de agradecimiento.</li> <li>• El empleado del mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Ambos deben reconocer los esfuerzos valorados y los logros alcanzados.</li> <li>☐ En las cartas, debe aparecer la palabra " GRACIAS " , " FELICIDADES" y el logro obtenido, contando con una descripción que muestre acercamiento del jefe hacia sus empleados.</li> <li>☐ El jefe tendrá la información de los mejores empleados en un mes, en base a su criterio determinara cual será el mejor.</li> <li>☐ En un tablero que se encuentre en un lugar visible para todos los empleados de la compañía, se colocará su foto y su máximo logro o aportación dentro de su trabajo.</li> <li>☐ Al empleado se le entregará una carta reconociéndolo que fue el empleado del mes, así como la exortación a que siga con ese desempeño.</li> </ul>

## RECOMPENSAS

- Intrínsecas
- Extrínsecas
- Premios Especiales

- ❖ El empresario deberá analizar si la paga a sus empleados es justa y ver la posibilidad de aplicar incentivos económicos; así como la carga de trabajo sea razonable para el personal.
- ❖ El empresario deberá proporcionar un ambiente idóneo de trabajo al empleado, para que éste con su buen desempeño pueda obtener el afecto, confianza, admiración de sus compañeros; así como experiencias y ayuda de los mismos.
- ❖ Para otorgar premios, la autoridad deberá basarse en las iniciativas individuales, en el logro de metas u objetivos en el plazo establecido y de la calidad requerida, en las actividades extras de su puesto que realice el empleado.
- ❖ Los premios podrán ser: algún aparato electrodoméstico, días extras de vacaciones, despensas, % de dinero adicional, etc.

NECESIDAD	TÉCNICAS	APLICACIÓN A LAS MYPES
<p><b>CONFIANZA EN SÍ MISMOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulación de papeles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ La autoridad cambiará, en situaciones de ensayo, los roles o puestos que desempeñaba por otros que enfrenten diferentes responsabilidades y retos.</li> <li>□ El empleado, aunque sin experiencia en ese "nuevo papel", deberá aplicar sus conocimientos y experiencia hasta ese momento para afrontar lo implantado. Para ello tendrá que reafirmar la confianza en sí mismo y su seguridad.</li> <li>□ En ésta práctica, el jefe deberá evaluar o analizar el grado de autorrealización adquirido y las conductas que demuestren el desarrollo de la confianza de sus empleados.</li> </ul>
<p><b>AUTOESTIMA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartas de agradecimiento.</li> <li>• Diplomas</li> <li>• Recompensas.</li> <li>• Premios.</li> <li>• Ascensos y promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Todas estas técnicas explicadas en párrafos anteriores, ayudan a recuperar, a desarrollar, a mantener o a evaluar la autoestima en el empleado.</li> </ul>
<p><b>AYUDA A LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EMOCIONALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Informal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El dueño de la empresa autorizará que cada 15 días en viernes, dediquen una hora de su tiempo laboral, preferentemente la última, para que el Empleado platicque sus problemas.</li> <li>❖ Los integrantes de ésta convivencia serán voluntarios y no tendrán que cumplir con alguna norma, metodología, etc; por eso el carácter de técnica informal.</li> <li>❖ La persona que exponga su (s) problema podrá recibir diversas opiniones que le ayudará a tomar una decisión.</li> <li>❖ A arte de tomar ésta actividad como deshaogo, sirve para fomentar la comunicación, las relaciones informales, la confianza, la disminución de aspersiones, etc.</li> </ul>

## **V. EVALUACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.**

Para conocer las técnicas, se tendrá que realizar una evaluación del desempeño que nos muestre el grado de eficiencia obtenido a raíz de la aplicación del incentivo.

Dada las condiciones de las MYPES, se recomendarán técnicas sencillas y fáciles de aplicar que aporten datos para la elección y justa valoración de los empleados así como la relación que existe entre su comportamiento y la productividad general de la empresa.

### RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN.

Debido a la ausencia, en muchas ocasiones de un departamento de personal debidamente conformado, se sugiere que el Jefe de Directo, los supervisores o los encargados de las áreas existentes en la empresa, realicen la evaluación. No se excluirá, que el dueño realice supervisiones esporádicas en la empresa, con el objeto de verificar por su propia cuenta el desempeño de los empleados, la problemática existente; así como la comprobación directa de los reportes que le proporcionen.

Ésta posibilidad se considera como una recomendación excelente, ya que ambas autoridades podrán conjugar sus evaluaciones, puntos de vistas, mejoras etc. Todo ello encaminado hacia la confiabilidad de la información recabada, al establecimiento de una mejor y justa evaluación del desempeño, así como el establecimiento de caminos más eficaces para el logro de los objetivos fijados.

### PERIODICIDAD.

Varía dependiendo de su base, como puede ser el tiempo que se dé para lograr los objetivos, trabajos especiales, los programas de actividades o los proyectos, etc.

En forma general, se puede aconsejar en realizar reportes completos mensuales o bimestrales.

- Antes de aplicar las técnicas propuestas de evaluación, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ◆ El individuo debe saber que su comportamiento será evaluado para que se obtenga o no el incentivo.

- ◆ Las expectativas establecidas deberán ser claras, específicas y comprendidas.

- ◆ Determinar las condiciones con que se cuenta para realizar el trabajo.

- ◆ Evitar los juicios subjetivos del evaluador.

### **TÉCNICAS**

1) A partir del Análisis de Puestos se determinarán las metas, las conductas a realizar y los estándares cuantitativos.

2) Los estándares cuantitativos serán: las asistencias, las tolerancias industriales, los índices de producción niveles de seguridad, etc.

3) Del desempeño efectuado confrontándolo con las medidas o normas de desempeño, se describirá las características de éste con base a factores como: INICIATIVA, CONFIABILIDAD, DISPOSICIÓN, COOPERACIÓN, ACTITUD, etc.

4) Cada conjunto de actividades realizadas para lograr las metas y/o estándares sumadas a las características anteriores, se calificarán con base a GRADOS DE EXCELENCIA como son:

- \* Rendimiento muy sobresaliente.
- \* Rendimiento bastante bueno.
- \* Rendimiento bueno.
- \* Rendimiento aceptable.
- \* Rendimiento bastante malo.
- \* Rendimiento malo.
- \* Rendimiento muy malo.

5) Después de evaluar el desempeño, se determinarán las consecuencias tanto positivas como negativas del mismo; así como el efecto que tenga en otras actividades o áreas.

6) Se entregará a los empleados cuestionarios o se les harán entrevistas en donde se abarquen aspectos como: opiniones sobre los medios con que contaron para realizar el trabajo, si sus metas o estándares eran alcanzados y los motivaban, cómo sintieron el ambiente organizacional; entre otros.

7) Se determinarán las medidas necesarias para hacer las correcciones pertinentes, con el objetivo de mantener y/o mejorar el desempeño laboral, las condiciones ambientales de los empleados; así como también, el logro de objetivos, estándares y normas que conlleven a la productividad y a la satisfacción del personal.

8 ) Se establecerá una vasta retroalimentación, por parte de los jefes directos, manteniendo una estrecha comunicación, en donde prevalezca la determinación de fallas, opiniones de ambas partes, el reconocimiento de aciertos y bajas laborales y el entendimiento de las mejoras acordadas.

## **VI. PREVENCIÓN DE CONSECUENCIAS DESFAVORABLES.**

❖ Para prevenir conflictos intergrupales se requiere:

- Respetar la ideología de los integrantes del grupo; evitando la crítica hacia los miembros del grupo, tratando así de tener elogios para los aciertos de cada uno.

☐ Para no perder el potencial de los empleados, se requiere retroalimentar el talento y la creatividad de los mismos.

◆ Para que la PRODUCTIVIDAD NO SE ANIQUILE, ES NECESARIO EVITAR LAS BARRERAS Y OBSTÁCULOS QUE SURJAN EN LA EMPRESA y atacarlos a la brevedad posible.

- Para que no haya una baja en la PRODUCTIVIDAD Y LA INICIATIVA, es indispensable verificar si las cosas que se hacen están bien y son las correctas para lograr las metas establecidas.

📖 Para que no disminuya el compromiso en la empresa, hay que conseguir que el personal participe y se involucre en su trabajo.

- ✓ El realizar verificaciones de vez en cuando, nos ayuda a saber que es lo que realmente está pasando en la organización y así prever problemas.

➤ Para que los empleados no realicen mal su trabajo, es necesario compartir la informar y transmitirla con claridad y precisión.

– Para no crear envidias o asperezas en el equipo de trabajo, es importante explicar los motivos de elección del empleado merecedor de un incentivo.

## **VII SUGERENCIAS PARA MANTENER SALUDABLE EL SISTEMA DE MOTIVACIÓN – INCENTIVOS.**

• El jefe debe decidir exactamente que es lo que quiere que se haga, comunicárselo al personal, averiguar si saben como realizar el trabajo correctamente y si no capacitarlo.

❖ Hay que lograr que el empleado disfrute lo que hace.

❖ Los empleados deben sentirse parte de la empresa, que pertenecen a un grupo, para que se concentren en su trabajo.

❖ Es interesante averiguar la manera de pensar de los empleados:

– ¿Cómo piensa el “ mejor empleado” ?

– ¿Cómo piensa el “ peor empleado”?

❖ El pedirles a los empleados, que de manera anónima, describan el estilo de trabajo con puntos fuertes y débiles; resulta de gran ayuda para un posible mejoramiento.

❖ Es radical, que el dueño se comunique, diciéndole a sus empleados lo que está bien y lo que está mal, orientándolo sobre la manera de realizar su trabajo correcta y eficazmente.

❖ Hay que manifestar el interés hacia los demás, tomando en cuenta sus intereses, gustos y aptitudes personales.

❖ Se sugiere hacer partícipes a todos los miembros del grupo, cuando tengan que tomarse resoluciones importantes que afecten intereses comunes.

❖ Es importante que el jefe, proyecte una imagen de confianza en los miembros del grupo y depositar la confianza en éstos.

❖ Evitar secretos que se conceptualicen como tales y no lo son, ya que fomentan la desconfianza.

❖ Los jefes deben utilizar el poder con justicia y buenas intenciones.

- Es recomendable que las personas se involucren positivamente en la empresa.

- Fundamental que cuando los gerentes o jefes prometan algo, lo cumplan.

- El dueño o empresario debe dirigir por medio del ejemplo, vivir de acuerdo con sus conceptos, ser congruente con los valores y con el comportamiento y las actitudes que espera de su equipo de trabajo.

- Es importante disponer de tiempo para conocer y entender el valor de la gente, comprendiendo sus límites y potencial.

- Educar al personal sobre los fundamentos económicos que se rigen en la empresa, con el objeto de que entiendan la importancia y repercusión de las actividades que realizan.

- Retener a los mejores empleados de la empresa (eficientes y valiosos), cerciorarse que se encuentren con suficientes incentivos para que tengan deseos de quedarse en la empresa.

- Evitar, a toda costa, el miedo que puede tener el empleado al comunicarse con el jefe.
- Es conveniente aprender que de un conflicto se puede generar una oportunidad o mejora.

# ANEXOS

## I. CARACTERÍSTICAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO.

Las micros y pequeñas empresas son los núcleos organizacionales representativos de México, cuya característica básica es que son empresas familiares.

LAS EMPRESAS FAMILIARES son aquellas sociedades constituidas por la familia nuclear (esposos, hijos, hermanos), amigos o parientes políticos (suegra, cuñados) que tienen un interés común y satisfactorio en el logro de objetivos.

### CARACTERÍSTICAS:

Concretándonos en los criterios y característica principal de las micro y pequeñas empresa en México establecida por la SECOFI tenemos lo siguiente:

TAMAÑO DE LA EMPRESA	NUMERO DE PERSONAL	VENTAS APROXIMADAS
MICRO	1 A 15 EMPLEADOS	110 SALARIOS MÍNIMOS AL AÑO.
PEQUEÑA	16 A 100 EMPLEADOS	111 A 1115 SALARIOS MÍNIMOS AL AÑO.

Además:

- ❖ Surge y se mantiene por la tradición o costumbre familiar.
- ❖ La empresa familiar esta íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros.
- ❖ El negocio está conformado por gente de suma confianza como: hermanos, esposo (a), parientes políticos y hasta amigos.
- ❖ Generalmente se constituyen bajo el régimen de sociedad anónima.
- ❖ Existe favoritismo en la empresa para la ocupación de puestos.
- ❖ No sólo el dueño aporta el capital, sino también todos los integrantes. Sus aportaciones puede ser en dinero, bienes, conocimientos, etc.
- ❖ El dueño, por lo general es padre de familia, hereda íntegro el negocio a sus hijos.
- ❖ El iniciador o emprendedor es el dueño o gerente de la empresa.
- ❖ Por lo regular los hijos, de los dueños se capacitan en carreras que sirvan para el negocio.
- ❖ La familia puede actuar dentro de la empresa como: socia, prestamista o como trabajadores de confianza.
- ❖ El estilo de dirección es paternalista con gran influencia de nepotismo.
- ❖ Los integrantes de la empresa pueden representar diferentes roles dentro de la misma.

Por lo que respecta a las DESVENTAJAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS tenemos:

## DESVENTAJAS

- ❖ Poca cultura empresarial y productiva de dueños, directivos y trabajadores.
- ❖ Baja conciencia de los procesos de globalización de la economía y de sus consecuencias para las empresas.
- ❖ Escaso conocimiento de las acciones necesarias para enfrentar exitosamente la globalización y la competencia externa.
- ❖ Limitada capacidad para llevar a cabo las medidas adecuadas para alcanzar los nuevos niveles de competitividad requeridos.
- ❖ Excesivo individualismo, que dificulta las alianzas estratégicas, las cadenas productivas y asociacionismo empresarial.
- ❖ Problemas productivos diversos como: obsolescencia tecnológica, insuficiencia y altos costos financieros, baja escala de producción y de mercado, ineficiencia administrativa.
- ❖ Excesivo endeudamiento.
- ❖ Se dan casos de explotación sobre todo al principio del negocio.
- ❖ Generalmente, el negocio no se ve de manera independiente respecto a la familia.
- ❖ La empresa familiar limita su crecimiento como empresa porque la mayoría, de las situaciones tiene capital insuficiente y falta de capacidad administrativa.
- ❖ Los dueños tienen la última palabra y los expertos están subordinados a ellos.
- ❖ Falta de capacidad para delegar, controlar; así como la ausencia de: la misión, filosofía, políticas, procedimientos, normas, etc.

A pesar de las desfavorables condiciones en las que se encuentran las micro y pequeñas empresas en México también cuentan con ventajas entre las cuales están:

## VENTAJAS

- Facilidad de creación , instalación y manejo accesible para millones de mexicanos.
- Capacidad de atender pequeños nichos de mercado.
- Bajos requerimientos de capital, a escala de la familia mexicana media.
- Mayor generación de empleo por peso invertido o vendido.
- Gran generación de empleos, adecuados a las características de la población mexicana disponible.
- Amplias posibilidades de ocupación informal familiar y femenina.
- Dedicación de mucho tiempo sin horario, por parte de los integrantes de la empresa para el logro de objetivos.
- Confiabilidad en el ambiente laboral.
- Los hijos del emprendedor, tienen asegurado un trabajo o manejo del negocio de su padre cuando terminan una carrera.
- Se crea o reafirma la unión familiar con condiciones.
- Las empresas familiares pueden cambiar su forma legal, transformándose en sociedades por acciones para obtener ventajas fiscales y continuidad legal, sin perder su control real, incluso se pueden vender acciones al público si no hay otra forma de financiar la expansión.
- Cada integrante de la empresa, participa en la administración de la misma, hablando en nombre de la empresa logrando así la descentralización.
- Los vínculos emocionales de los participantes en el negocio, funcionan como fuerza motivadora.
- El dueño, en ocasiones, es más tolerante con su personal; pero también puede caer en lo contrario.

Para comprender de una manera mejor a las micro y pequeñas empresas de México, es necesario determinar las limitaciones que tienen como organización, que son:

### **LIMITACIONES EN EL DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LAS MYPES**

- **AUTOALABANZAS INCONSCIENTES.** Los problemas no se captan fácilmente.
- **DESDÉN HACIA LAS ÁREAS DE EXPERIENCIA EMPRESARIAL LIMITADA:** los empresarios tienen una experiencia limitada y con frecuencia no lo reconocen.
- **RECHAZO AL AUXILIO:** al propietario le cuesta solicitar consejos o ayuda, es como si éste fuera a usurpar su independencia personal o su sensación de éxito.
- **RESISTENCIA A DELEGAR TRABAJO:** se centran las actividades y la autoridad en el empresario.
- **EMPIRISMO:** los propietarios sienten y creen que con sus conocimientos y experiencia son suficientes para solventar todos los problemas de la empresa.
- **ABURRIMIENTO:** cuando las empresas comienzan a crecer y con el paso del tiempo, los empresarios pierden el interés.
- **RECURSOS REDUCIDOS:** limita el crecimiento y la evolución de la misma.
- **FALTA DE UNA ORGANIZACIÓN FORMAL Y ESTRUCTURA:** el empresario no se preocupa por tener una organización formal en su empresa.

## **II. IMPORTANCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN LOS DIFERENTES SECTORES.**

De acuerdo con la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, la distribución de las empresas por número de trabajadores durante 1995, muestra que la micro empresa (hasta 15 trabajadores) representa el 89.76 % con un total de 605,919 centro de trabajo y la pequeña empresa (hasta 100 trabajadores) representa el 8.60 con 58,029 centros laborales.

Debido a la importancia de las micro y pequeñas empresas en el país a continuación se detallara el número de establecimientos por sector que existen.

### **➤ SECTOR MANUFACTURERO.**

MICRO: 239, 088      PEQUEÑA: 19,889 establecimientos.

### **◆ SECTOR COMERCIAL.**

MICRO: 1,144,537.      PEQUEÑA: 56,598 establecimientos.

### **❖ SECTOR DE SERVICIOS.**

MICRO: 684, 366. PEQUEÑA: 24,671 establecimientos.

Ahora destacaremos los principales estados que cuentan con este tipo de empresas.

## SECTOR MANUFACTURERO

ENTIDAD	TAMAÑO	ENTIDAD	TAMAÑO
MICRO		PEQUEÑA	
PUEBLA	22, 946 ESTABS.	D.F.	4, 708 ESTABS.
D.F.	19,252 ESTABS.	ESTADO DE MÉXICO	2, 084 ESTABS.
ESTADO DE MÉXICO	19, 252 ESTABS.	JALISCO	2, 068 ESTABS.
JALISCO	15, 549 ESTABS.	NUEVO LEÓN	1, 684 ESTABS.
MICHOACÁN	14, 409 ESTABS.	GUANAJUATO	1, 439 ESTABS.

## SECTOR COMERCIAL

ENTIDAD	TAMAÑO	ENTIDAD	TAMAÑO
MICRO		PEQUEÑA	
D.F.	154, 822 ESTABS.	D.F.	10,862 ESTABS.
ESTADO DE MÉXICO	131, 672 ESTABS.	JALISCO	4, 715 ESTABS.
JALISCO	78, 926 ESTABS.	NUEVO LEÓN	4, 142 ESTABS.
VERACRUZ	71, 400 ESTABS.	ESTADO DE MÉXICO	3, 444 ESTABS.
PUEBLA	61, 680 ESTABS.	VERACRUZ	2, 684 ESTABS.

**SECTOR SERVICIOS**

ENTIDAD	TAMAÑO	ENTIDAD	TAMAÑO
<b>MICRO</b>		<b>PEQUEÑA</b>	
D.F.	99,942 ESTABS.	D.F.	7,113 ESTABS.
ESTADO DE MÉXICO	65,937 ESTABS.	NUEVO LEÓN	1,771 ESTABS.
VERACRUZ	47,452 ESTABS.	JALISCO	1,737 ESTABS.
PUEBLA	34,789 ESTABS.	ESTADO DE MÉXICO	1,537 ESTABS.
GUANAJUATO	29,209 ESTABS.	VERACRUZ	937 ESTABS.

Como ejemplo de éstas empresas tenemos:

### **MICRO EMPRESAS**

<b>EMPRESA</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>	<b>GIRO</b>
SICACERO COMERCIAL (GUADALAJARA, JAL. )	13	COMERCIO ESPECIALIZADO
ERAMEX AGRICULTURA (GUADALAJARA, JAL. )	12	DISTRIBUIDORA.

### **PEQUEÑAS EMPRESAS**

<b>EMPRESA</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>	<b>GIRO</b>
GACCION (D.F.)	92	SERVICIOS INMOBILIARIOS
METALICA LAS TORRES (GUADALAJARA, JAL. )	41	COMERCIO ESPECIALIZADO.

Como se pudo observar, las micro y pequeñas empresas en México absorben más de la tercera parte de la población del país. Por lo que podemos decir que en cuanto a los negocios, las micro abarcan el 94.6 % y las pequeñas el 4.6 %, mientras que las otras empresas conforman el 0.6 % las medianas y el 0.2 % las grandes.

Por todo lo anterior, la importancia de implantar un sistema eficaz de motivación e incentivos en las micro y pequeñas empresas.

### **III. CARACTERÍSTICAS DEL ADMINISTRADOR Y EMPLEADO MEXICANO.**

Para la realización de un método eficaz de motivación e incentivos, es fundamental tomar todos aquellos aspectos que nos ayuden a formarlo. No es sólo la revisión teórica, que al fin y al cabo es sólo eso, teoría; sino el analizar el comportamiento, necesidades, deseos y expectativas de dos elementos clave: el administrador y su empleado.

#### **3.1. CARACTERÍSTICAS DEL ADMINISTRADOR MEXICANO.**

Se tiene un mal concepto: que en las micro y pequeñas empresas el que toma las decisiones; el que administra y el que desempeña diversas funciones es llamado GERENTE.; y éste sólo debe ser nombrado en empresas medianas y grandes.

El individuo multifuncional en ésta clase de empresas es llamado: EMPRESARIO.

EL EMPRESARIO es aquella persona que debe desempeñar casi la mayoría de las funciones de la empresa, tanto en su etapa inicial como en la de crecimiento.

“Los empresarios son aquellas personas que innovan, crean productos o procesos, encontrando nuevos materiales y mercados, diseñando formas nuevas y más eficaces de organización.” (DE LA CERDA GASTELÚM, 1992)

El empresario tiene espíritu de logro, pero la mayoría de las veces, solamente emprende actividades cuyo éxito, le ofrece una utilidad que valga la pena.

Otra situación importante, es que el empresario de países subdesarrollados como lo es México, está menos capacitado para combinar racionalmente los factores de la producción, además de que trae muy arraigado el tradicionalismo.

Ahora, con el simple hecho de encargarse de diferentes funciones y actividades administrativas, el empresario mexicano tiene ganado el término de administrador; aunque en algunas ocasiones no cumple con el perfil ni con las características esenciales, como pueden ser: el ser visionario, estratega, previsor, analítico; entre otras cosas que pueden conformar todo un cúmulo de conocimientos y experiencia netamente administrativa.

Por todo lo anterior, mencionaremos el conjunto de PROBLEMAS CLAVES DE LOS ADMINISTRADORES MEXICANOS.

### **3.2. PROBLEMAS DE LOS ADMINISTRADORES MEXICANOS**

❖ "No hay transferencia ni aplicación de conocimientos avanzados de administración.

❖ El administrador mexicano no se ha convencido de la importancia organizacional de delegar responsabilidades junto con la autoridad para ejecutar y decidir.

❖ Los administradores mexicanos son muy susceptibles a la crítica, así como a la retroalimentación e influencia de los subordinados.

❖ Está acostumbrado a que el empleado le rinda cuentas o que se reporte constantemente, ya que es una manera casi obligatoria de trabajo.

❖ La contratación y los ascensos de personal suelen basarse en nexos de parentesco y compadrazgo.

❖ La autoridad y el control se concentran en la costumbre porque hay temor a perder el control de la empresa.

❖ No existe convicción suficiente para lograr realmente que la capacitación y desarrollo personal sea congruente con las necesidades organizacionales e individuales.

❖ Sus características típicas son de estilo x , como son :

- a) Delega responsabilidad como tareas, sin autoridad.
- b) Exige devoción y respeto incondicional de subalternos.
- c) No tolera las críticas.
- d) Es muy celoso de su imagen y prestigio personal.
- e) No está dispuesto a escuchar ideas y opiniones de subordinados.
- f) Confía en el familismo y amiguismo.
- g) Suele ser paternalista.
- h) Es desconfiado de los demás.

Para concluir en cuanto a la conjugación del perfil del administrador y su estilo de dirección tenemos lo siguiente:

- "La dirección de la empresa es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria, la forma de dirección es subjetiva.

- Las estructuras de la organización son autoritarias e individualistas; muy estratificadas y divididas por grandes diferencias de autoridad, posición y estatus entre los niveles jerárquicos.

- La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres, descuidando factores como el diseño técnico, el logro y la organización. Las políticas y relaciones se anteponen al trabajo mismo.

- LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal.

- LIDERAZGO AUTOCRÁTICO y directivo; centralización de autoridad.

- Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas: el líder manda e impone; a veces protege a sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad.

- RELACIONES LABORALES DE DESCONFIANZA y sospecha sobre los motivos y capacidad de los demás.

- LAS COMUNICACIONES INDIRECTAS Y CERRADAS, los subordinados deben guardar distancias; se dificulta la comunicación vertical ascendente.

- Promociones basadas en antigüedad y lazos familiares políticos o amistosos.

- DESCONFIANZA EN EL TRABAJO EN EQUIPO.

- Bajo sentido de autodesarrollo y superación. DÉBIL MOTIVACIÓN DE LOGRO.

- Visión pasiva del tiempo, descuido de las fechas y tiempos programados, impuntualidad e informalidad.

- Desinterés por informar, desarrollar e involucrar a los subordinados en los planes y prácticas de la organización.

- LA PRODUCTIVIDAD- se asocia con volumen pero raramente con calidad. Existe poca conciencia de productividad y eficacia.

### **3.3. CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEADO MEXICANO.**

Una vez analizado las características del administrador mexicano, es conveniente destacar también las del empleado mexicano. Por una parte ya tenemos aquellas fuerzas y debilidades que posee la dirección de las micro y pequeñas empresas mexicanas, ahora necesitamos conocer las características y necesidades del empleado mexicano; para que con ello podamos evaluar aquellos factores de integración y oposición que poseen y que serán parte de la formación del sistema de motivación e incentivos que se desea conformar.

En primera instancia, podemos decir que la imagen popular acerca del trabajador mexicano esta conceptualizada en las siguientes palabras: creativo, flojo, improvisado o espontáneo, jocoso, imaginativo, impuntual, irresponsable y sumiso. (DE LA CERDA GASTELUM, 1993)

Quizás no son del todo ciertas, pero es muy importante tanto para los empresarios como para el trabajador mismo el buscar una verdadera identidad o personalidad del recurso humano mexicano.

Ahora bien, analizando algunos estudios que se hicieron en el libro "Administración en Desarrollo " podemos plasmar las siguientes características del empleado mexicano.

## **CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEADO MEXICANO.**

❖ **EL MEXICANO ES MUY TRADICIONAL.** Debido a la cultura del trabajo en México, en donde los valores y actitudes tradicionales son: el autoritarismo, idealismo, fatalismo, pasividad, resignación, dependencia y sumisión.

❖ **FAVORECE SUS INTERESES PERSONALES SOBRE LAS OBLIGACIONES.** Prefiere cuidar sus relaciones sobre el desempeño e insiste en guardar distancias.

❖ **ACTITUDES INDIVIDUALISTAS.** En donde busca el poder y manifiesta poca disposición al trabajo en equipo.

❖ **DIFÍCIL IDENTIFICACIÓN CON LAS NORMAS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.** Es altamente desconfiado e inseguro.

❖ **ES UN SER EN CONFLICTO.** Debido a valores, actitudes, grupos de referencia y roles de trabajo opuestos a lo que él desea o pretende; lo que le causa una pérdida de identidad.

❖ **DESEO DE PROGRESAR.** Pero en la mayoría de las veces, mediante el reforzamiento de sus relaciones y no tanto por su desempeño. Cuida su lealtad, pero descuida eficiencia.

❖ **EXPECTATIVAS DE SATISFACER SUS NECESIDADES.** Desea satisfacer sus necesidades de reconocimiento, estatus, afiliación y poder, con el objetivo de aumentar su autoestima.

❖ **RESISTENCIA.** A las condiciones adversas del trabajo a través de la informalidad, su protesta es típicamente impulsiva y desorganizada.

❖ **COMBINA.** Su alta resistencia y abnegación con capacidad y disposición de para el trabajo.

❖ **SE ENCUENTRA EN TRANSICIÓN.** Entre la tradición y la modernidad, ante los cambios laborales y las exigencias del ambiente empresarial.

❖ **SUS NUEVAS MOTIVACIONES.** Busca la autorrealización y el logro en el trabajo.

### **3.4. PERFIL DE LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR MEXICANO Y SUS FACTORES RELACIONADOS.**

Para sintetizar y describir de manera más completa las necesidades del trabajador mexicano, las relacionaremos con un grupo de necesidades muy conocidos con un modelo: el de Abraham Maslow.

#### **◆ NECESIDADES FISIOLÓGICAS.**

Las necesidades de la mayor parte de la población trabajadora de México son: contar con una alimentación variada y balanceada, una vivienda segura y estable, el contar con servicios urbanos modernos, así como también el tener servicios médicos de calidad.

El problema que quizás provoque todo este tipo de necesidades, sin duda, es la pérdida constante del poder adquisitivo del salario obrero y de los sueldos de empleados y ejecutivos.

#### **● NECESIDADES DE SEGURIDAD.**

Éstas se expresan principalmente en tener un empleo estable, bien remunerado y su seguridad personal.

La población desempleada en México consiste aproximadamente en 15% de la población económicamente activa, pero los porcentajes de subempleo, por ganar menos del salario mínimo o trabajar menos del tiempo deseado, se aproximan a 50% de dicha población.

La inseguridad principal es perder el empleo, o no ganar lo suficiente para vivir.

### ❖ NECESIDADES SOCIALES.

En las organizaciones mexicanas se tienen dos aspectos fundamentales: por un lado, se reconoce la capacidad del mexicano para formar redes y alianzas para sobrevivir, protegerse y hacer carrera en el trabajo; y por otro, se acusa que ésta conducta es esencialmente individualista porque su finalidad es obtener poder y beneficios personales por medio de los demás y produce resultados negativos a la productividad. Por lo que podemos decir que el comportamiento sociolaboral del mexicano tiene los siguientes dilemas:

(a) "la antifuncionalidad del comportamiento cultural del mexicano en relación con los modelos que se requieren para el progreso industrial.

(b) Las relaciones de dependencia- subordinación provenientes del esquema cultural del familismo, paternalismo y autoritarismo.

(c) La necesidad de alianzas y buenas relaciones para progresar, en la segmentación de la sociedad y las organizaciones en niveles de autoridad y poder, los cuales son difícilmente superados.

(d) El individualismo del mexicano que conlleva el sentimiento de superioridad sobre los demás y que lo incapacita para el trabajo en equipo."

## **LAS NECESIDADES DE AUTOESTIMA Y AUTORREALIZACIÓN.**

La personalidad del mexicano se basa en construir su propia imagen destruida, debido a las comparaciones que realiza con organizaciones avanzadas; lo que lo ha desarrollado complejos de inferioridad, sentimientos de soledad y de ineficiencia.

En la cultura moderna del trabajo, la AUTOESTIMA, depende significativamente del logro de sus metas productivas, la aplicación de conocimientos, uso de ingenio y creatividad, obtención de ascensos, el recibir buen trato y reconocimiento.

**FACTORES RELACIONADOS CON SUS NECESIDADES**

FACTOR	EXPRESIÓN
BAJA ESTIMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la estima es una de las necesidades del trabajador mexicano, la cual puede ser obtenida mediante el dinero.</li> </ul>
DINERO, SEGURIDAD Y ESTATUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados mexicanos valoran altamente los beneficios materiales.</li> <li>• Principal incentivo: permanecer en la compañía con una alta seguridad y una buena paga actual.</li> <li>• Búsqueda de una mejor posición dentro de la organización para su autodesarrollo.</li> </ul>
SUPERACIÓN Y PROGRESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclinação de intereses: oportunidades para destacar, para poner en práctica las propias ideas, para aprender nuevas cosas, etc.</li> <li>• Posibilidades de promoción, ascensos, y capacitación.</li> </ul>
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el atributo más importante en un buen trabajador.</li> <li>• Dependiendo de la satisfacción de sus necesidades será el grado de compromiso y eficiencia laboral del trabajador.</li> </ul>

Para concluir con ésta parte podemos establecer lo siguiente:

✓ Las áreas de alta importancia y baja satisfacción agrupan las necesidades relacionadas con la organización: jefe, productividad y grupo de trabajo.

✓ Las áreas de baja importancia y alta satisfacción son: el trabajo mismo, el desarrollo personal, las condiciones físicas, los sueldos y las prestaciones.

✓ Los factores económicos, como son: LOS INGRESOS Y EL EMPLEO, son los más valorados por los empleados mexicanos.

✓ Los factores relacionados con la comodidad del trabajador son: un buen horario, trabajar sin presión y disfrutar de vacaciones amplias.

✓ Los empleados tienen gran interés en trabajar con compañeros agradables y donde haya oportunidad de ascenso; así como en desempeñar trabajos que exijan responsabilidad.

✓ Los factores que provocan diferencias en los valores, actitudes e intereses laborales son: el nivel de ingresos, la edad y el sexo.

✓ Los principales motivos de los mexicanos para laborar son: comer bien, mantener a la familia, tener dinero, satisfacer aspiraciones y educar a los hijos. (DE LA CERDA GASTELUM, 1993)

## CONCLUSIONES

Las dificultades encontradas en el presente trabajo, primeramente fue el análisis de la información; ya que como sabemos todos o, la mayoría de los sistemas, métodos y técnicas administrativas son trasladadas de países con características, muy distintas a las nuestras. Entre éstas encontramos como principales factores de diferenciación: la cultura, la educación y el grado de compromiso y responsabilidad y responsabilidad de su gente.

Por lo cual, al estudiar la información recabada, presentó un alto grado de dificultad el hecho de acoplarla a las necesidades de las MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

Es por todo lo anterior, que considero de suma importancia, que en México se impulse más al desarrollo e investigación administrativa; ya que si se siguen llevando esa adecuación de sistemas avanzados especialmente de potencias mundiales, se seguirán cometiendo más errores y se contribuirá más aún, al atraso tecnológico y administrativo de nuestro país.

Considero que en la Administración en general y específicamente en las áreas de Recursos Humanos y Mercadotecnia, existe mucho campo de acción; así como un sin fin de oportunidades de desarrollo para nosotros como futuros administradores de empresas.

Una situación prevalece en nuestras empresas: EL REQUERIMIENTO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO acorde a las necesidades y características de las MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

La definición de todas aquellas necesidades existentes en nuestras organizaciones, nos con lleva al análisis de las condiciones que prevalecen en las mismas.

Una barrera fundamental en el desarrollo administrativo de este tipo de organizaciones es que el empresario o dueño de éstas, recibe un carácter de integrante multifuncional, no permitiendo, en muchas ocasiones, la opinión, participación o iniciativa de sus empleados.

Y como ya se mencionó en el apartado de anexos, no le gusta compartir el poder y dirige a la empresa empíricamente o con técnicas acopladas que lo llevan al logro, en términos medios, de sus objetivos.

LA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN son términos que se han conceptualizado sólo como eso; términos y no se han llevado a la acción.

Básicamente, a la TECNOLOGÍA e INNOVACIÓN se le ha enfocado como el desarrollo máximo de maquinaria y equipo acortando los beneficios que se pueden tener con base a ello.

Es cierto, que es importante los recursos monetarios para la implantación y desarrollo de las mismas; pero eso no lo es todo.

TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN representa también, iniciativa, participación, creatividad, aplicación de conocimientos, entre otras cosas. Por lo que considero indispensable abrirles las puertas de nuestras empresas; con el fin de modificar, desarrollar y mejorar todos los procedimientos, conocimientos, métodos, ideas y costumbres administrativas que se tienen.

Es imposible negar todas aquellas e influencias que nos llegan de EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL en donde prevalecen aspectos como son: ENFOQUE Y DEDICACIÓN TOTAL AL CLIENTE, EL COMPORTAMIENTO DE VALORES, EL DESARROLLO DE CAPACIDADES Y HABILIDADES, LA INICIATIVA Y EL GRAN VALOR A SU PERSONAL; entre otras.

La misión, ante esto, especialmente de los dueños, empresarios o encargados de la gerencia, no es limitante; sino transformadora. Esto se refiere a que ellos no deben adoptar una actitud pasiva ante los cambios que han sufrido las organizaciones.

Ahora, su trabajo consiste en analizar dichos cambios para abstraer lo esencial y crear formas o métodos de administración pero con base a las características y recursos con los que cuentan.

Esa creación o modificación de la manera de dirigir se interrelaciona directamente con su PERSONAL

Las organizaciones de ahora, deben de darle el merecido valor a sus empleados, ya que son la fuerza motora de la empresa y no como siempre se ha conceptualizado que son los métodos, sistemas, procesos, materiales y tecnología que mueve a la organización.

Es difícil conjuntar todas las ideas, expectativas y necesidades de todo el personal de una empresa; pero no es imposible.

Las organizaciones deben empezar a comprender que el buen desempeño de sus trabajadores depende, de lo satisfechos que estén en sus actividades. Por eso, considero que las empresas, por muy pequeñas que sean, deben tener un SISTEMA DE INCENTIVOS que MOTIVE a su personal.

No es indispensable contar con un sofisticado modelo de Administración para poder implantar un conjunto de técnicas que puedan hacer sentir mejor a sus empleados.

El comienzo hacia esa nueva cultura organizacional, es el de entender que las NECESIDADES DEL INDIVIDUO no sólo son ECONÓMICAS o MATERIALES.

Hoy en día, el individuo busca el desarrollo y crecimiento personal en la empresa donde labore.

El ambiente ya no es el de las empresas basadas en la teoría “ X “, ni tampoco las personas se sienten como un factor más de producción.

Es por todo lo anterior, la importancia de crear un sistema de incentivos, acorde a las características de las MYPES, que motive al personal hacia un mejor desempeño laboral.

El eficiente desempeño laboral vendrá conjugado cuando el individuo encuentre en la organización todo aquello que busca como: remuneración económica justa, desarrollo y crecimiento participación, confianza y un ambiente agradable de trabajo en donde obtenga plena satisfacción y no un medio sólo de subsistencia.

La propuesta que se presenta en éste trabajo, no es un conjunto de técnicas que se tengan que llevar paso a paso, ya que como se sabe, las necesidades, características y problemática de cada empresa, son diferentes, por lo que es de vital importancia realizar un análisis previo a su aplicación; con el objetivo de no seguir cometiendo los errores administrativos anteriormente mencionados.

Lo que no hay que olvidar, es que la presente, tienen como principio y como fin primordial la valorización y satisfacción integral del RECURSO MÁS IMPORTANTE DE LA EMPRESA: **LOS EMPLEADOS.**

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1) CHIAVENATO, IDALBERTO. "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN"; EDIT. MC. GRAW- HILL; MÉXICO, 1992.

2) KEITH. DAVIS. "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO"; EDIT. MC. GRAW- HILL; MÉXICO, 1993; 8ª EDICIÓN.

3) STONER, JAMES. "ADMINISTRACIÓN"; EDIT. PRENTICE HALL; MÉXICO, 1997; 6ª EDICIÓN.

4) ARIAS GALICIA, FERNANDO. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"; EDIT. TRILLAS; MÉXICO, 1994.

5) DESSLER, GARY. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL"; EDIT. PRENTICE HALL; MÉXICO, 1991.

6) PIGORS, PAUL. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL"; COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL S.A.; MÉXICO, 1975.

7) CUMMINGS, L.L. Y SCHWAB P. DONALD. "RECURSOS HUMANOS. DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN"; EDIT. TRILLAS; MÉXICO, 1991.

8) MADDOX, B. ROBERT. "EVALUACIÓN EFECTIVA DEL DESEMPEÑO"; EDIT. TRILLAS; MÉXICO, 1991.

9) CHIAVENATO, IDALBERTO. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"; EDIT. MC. GRAW- HILL; MÉXICO, 1993.

10) SHERMAN, ARTHUR. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL"; COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL S.A.; MÉXICO, 1991.

11) "LEY FEDERAL DEL TRABAJO"; EDIT. ALCO; MÉXICO, 1996.

12) DE LA CERDA GASTÉLUM, JOSÉ Y NÚÑEZ DE LA PEÑA. "LA ADMINISTRACIÓN EN DESARROLLO. PROBLEMAS Y AVANCES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO"; INSTITUTO INTERNACIONAL DE CAPACITACIÓN Y ESTUDIOS EMPRESARIALES; MÉXICO, 1993.

13) ODIORNE, S. GEORGE. "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS"; EDIT. LIMUSA; MÉXICO, 1991.

- 14) KOPELMAN, E. RICHARD. "ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES"; EDIT. MC. GRAW-HILL; ESPAÑA, 1990.
  
- 15) PROKOPENKO, JOSEPH. "LA GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD"; EDIT. LIMUSA; MÉXICO, 1991.
  
- 16) ROBSON, MIKE. "CÍRCULOS DE CALIDAD EN ACCIÓN"; EDIT. VENTURA; MÉXICO, 1992.
  
- 17) PELL, R. ARTHUR. "ADMINISTRE A SU PERSONAL FÁCIL"; EDIT. PRENTICE HALL; MÉXICO, 1996.
  
- 18) WERTHER, B.WILLIAM. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS"; EDIT. MC. GRAW-HILL; MÉXICO, 1995.
  
- 19) WILLIAM, F. CHRISTOPHER. "HAND BOOK FOR PRODUCTIVITY, MEASUREMENT AND IMPROVEMENT"; EDIT. PRODUCTIVITY PRESS; USA, 1993.
  
- 20) NOORI, HAWID Y RADFORD. "ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN"; EDIT. MC. GRAW-HILL; MÉXICO, 1997.

21) “LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS”; SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL; MÉXICO, 1993.