

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



FACTOR HUMANO EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

POR

ING. MA. GUADALUPE GUTIERREZ ALANIS
ING. ARTURO MORENO RODRIGUEZ

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. DICIEMBRE DE 1995

FACTORES HUMANOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TM

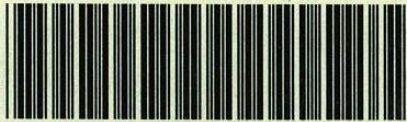
Z5853

.M2

FIME

1995

G87

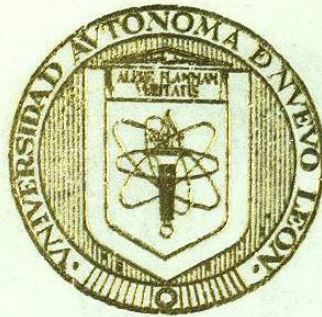


1020112250

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



FACTOR HUMANO EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

POR

ING. MA. GUADALUPE GUTIERREZ ALANIS

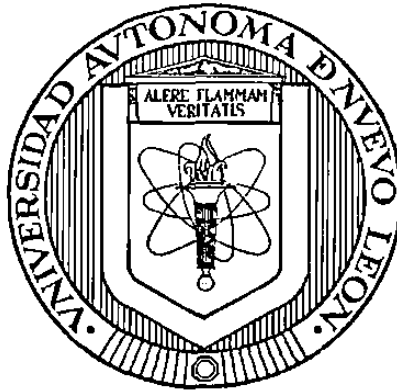
ING. ARTURO MORENO RODRIGUEZ

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. DICIEMBRE DE 1995

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



FACTOR HUMANO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

POR

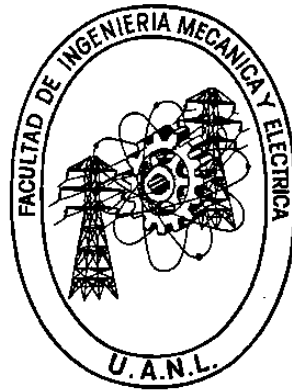
ING.MA . GUADALUPE GUTIERREZ ALANIS
ING. ARTURO MORENO RODRIGUEZ

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA NL. DICIEMBRE DE 1995

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



FACTOR HUMANO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

POR

ING.MA. GUADALUPE GUTIÉRREZ ALANÍS
ING. ARTURO MORENO RODRIGUEZ

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L. DICIEMBRE DE 1995



FONDO TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

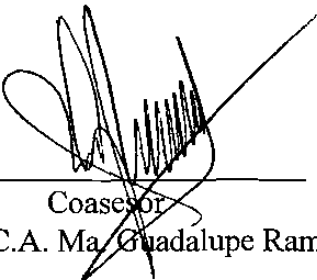
Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "Factor Humano en el Desarrollo Organizacional" realizada por el Ing . María Guadalupe Gutiérrez Alanís sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales .

El Comité de Tesis



Asesor

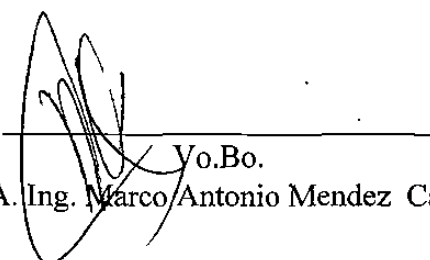
M.C.A. Matías Botello Treviño.



Coasesor
M.C.A. Ma. Guadalupe Ramírez López.



Coasesor
M.C.A. Vicente García Díaz



Yo.Bo.
M.C.A. Ing. Marco Antonio Mendez Cavazos

San Nicolas de los Garza N. L . a 7 de Dic. de 1995

*Dedico este trabajo muy especialmente a
Mis Hijos por su paciencia ,
agradeciéndoles por ceder el
tiempo que les correspondía
a ellos, para lograr
este Postgrado .*

*Con cariño y agradecimiento a mi
Madre por su constante apoyo ,
para atender mi hogar.*

*Con amor a mi Esposo amigo y compañero
por compartir conmigo el esfuerzo ,
los sinsabores y alegrías,
de este Postgrado .*

*Deseo expresar mi profundo agradecimiento al asesor de mi tesis :
M. C. A. Matías Botello Treviño por
su constante orientación y
apoyo durante este
postgrado.*

*Y también a la M. C. A. María Guadalupe Ramírez López y
al M. C. A. Vicente García Díaz
coasesores de mi tesis
por el interés prestado a
este trabajo , por sus
valiosas indicaciones
y sugerencias .*

*Agradezco las facilidades otorgadas para el estudio de postgrado
por el Ingeniero Jose Antonio González Treviño
Director de la Facultad de
Ingeniería Mecánica y Eléctrica*

*Al Subdirector de la escuela de graduados de la F . U . M . E .
Ingeniero Marco Antonio Méndez Cavazos
por el apoyo brindado a mi y a todos mis
compañeros maestros para
el estudio de postgrado.*

PROLOGO

Concientes de que las organizaciones logran ser, lo que logra ser el factor humano que la constituye , en este trabajo el Ingeniero Arturo Moreno Rodriguez y yo presentamos los resultados obtenidos del análisis de los estilos actuales de administración de recursos humanos así como las alternativas , que han resultado ser las idóneas para el logro de los objetivos de una organización .

Dicho análisis comprende todos los aspectos que influyen en la determinación , forma de trabajo , actuación y motivación del factor humano .

La filosofía de este trabajo mantenida en todo su contenido es la sana búsqueda de los parámetros que permitan el ideal aprovechamiento de las facultades del recurso humano y la completa satisfacción de sus expectativas.

Las organizaciones con planes de expansión , encontraran en este trabajo la referencia necesaria para el manejo del aspecto humano implicado en toda organización en desarrollo.

Síntesis del Contenido.

Las organizaciones : *Definición y clasificación*

Desarrollo integral de las organizaciones : *Como sistemas abiertos y sociotécnicos.*

El factor Humano en las Organizaciones: *El más valioso recurso , visión del Liderazgo , campo psicológico, cuyo desarrollo depende de factores motivacionales , y factores higiénicos del ambiente de trabajo.*

Evaluación del Desempeño:*Que se puede medir en forma directa y objetiva cuando es posible .Con una amplia batería de técnicas de evaluación para evaluar el desempeño durante el pasado o para la anticipación del desempeño en el futuro.*

Capacitación:*Importancia de evaluación de las necesidades de la organización, y evaluación del nuevo personal para seleccionar técnicas de capacitación. Necesidad de un continuo desarrollo de recursos humanos .*

Sueldos y salarios:*Formas de evaluación de puestos , planes de sueldos , estudios comparativos de sueldos y salarios , combinación de valor relativo y valor absoluto para determinar los niveles de sueldos , factores internos y externos que modifican los sueldos .*

Compensaciones , incentivos y prestaciones:*Análisis de los objetivos de la compensación , logros de un buen sistema de incentivos , análisis de varios sistemas de incentivos , para compensación o suplemento del sueldo o salario.*

Higiene y seguridad industrial: *Diferencia entre higiene y seguridad , importancia de prevención de riesgos para la salud , la capacitación en*

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pag.
.....
Capitulo I . Las Organizaciones.....	1
1.1- Definición	1
1.2- Clasificación de las Organizaciones.....	2
Capitulo II . Desarrollo Integral de La Organización	10
2.1- Complejidad de las organizaciones.....	10
2.2- Las organizaciones como sistemas abiertos	11
Capitulo III . El factor humano en las organizaciones.....	16
3.1- El Elemento Básico de las organizaciones	16
3.2- Las Personas	18
3.3- Teoría de Campo de Lewin	19
3.4- La Teoría de la disonancia cognitiva.....	20
3.5- Naturaleza Compleja del Hombre.....	20
3.6- La Motivación Humana	21
3.7- Los participantes en las Organizaciones	26
3.8- Visión del Liderazgo	28
Capitulo IV. Evaluación del desempeño.....	31
4.1- Estándares del desempeño.....	31
4.2- Mediciones del desempeño.....	32
4.3- Objetividad y subjetividad en las mediciones.....	33
4.4- Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.....	35
4.5- Administración del trabajo	37
4.6- Administración del personal	39
4.7- Personalidad	40
4.8- Métodos de evaluación basados en el desemp. durante el pasado.....	41
Capitulo V . Capacitación	48
5.1- Introducción.....	48
5.2- Evaluación de las necesidades de la Organización.....	49
5.3- Contenido del programa de capacitación	51
5.4- Principios de Aprendizaje	51
5.5- Métodos de capacitación	52
5.6- Desarrollo de recursos humanos.....	55
Capitulo VI . Sueldos y salarios	58
6.1- Introducción.....	58
6.2- Objetivo de la administración de sueldos.....	59
6.3- Evaluación del puesto	59
6.4- Plan de sueldo variable	66
6.5- Estudios comparativos de sueldos y salarios	67
6.6- Determinación del nivel de estudios	68
6.7- Modificadores Internos y Externos de los sueldos	69

Capitulo VII . Compensaciones, incentivos y prestaciones.	72
7.1- Objetivos de la compensación	72
7.2- Alcances del sistema de incentivos.....	73
7.3- Varios sistemas de incentivos	75
7.4- Pepas.....	78
CapituloVIII . Higiene y seguridad industrial	81
8.1- Higiene y seguridad.....	81
8.2- Seguridad del trabajo	86
Bibliografía.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1.1- El sistema y sus cuatro elementos esenciales	11
Fig. 2.1- Sistema Sociotécnico interacción	14
Fig. 2.2- Sistema Sociotécnico estructurado	15
Fig. 3.1- Modelo de la motivación de Harold J. Leavitt	22

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1- Escala de puntuación para evaluación del desempeño	42
Tabla 4.2- Lista con valores para evaluación del desempeño	43
Tabla 4.3- Método de registro de acontecimientos notables	44
Tabla 4.4- Método de verificación de campo	45
Tabla 4.5- Método de distribución forzada	46
Tabla 4.5- Método de comparación por parejas	46
Tabla 6.1- Tabla para la graduación de puestos	61
Tabla 6.2- Tabla de salarios según comp. de fact.esenciales	62
Tabla 6.3- Tabla de comparación de factores para los puestos	63
Tabla 6.4- Tabla de Sist. matricial de puntos para fact.esenciales	64
Tabla 6.5- Manual de evaluación de puestos	65

CAPITULO I

LAS ORGANIZACIONES.

1.1- DEFINICIÓN.

Dar una definición de organización en función de conceptos básicos ciertamente no es fácil, estableceremos una definición preliminar que tendremos que modificar, o completar ,al tomar en cuenta la perspectiva de desarrollo.

Organización: es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito establecido y común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y ,responsabilidad.

En la definición anterior, observamos que el objeto de la coordinación son las actividades y no la gente. Podemos también distinguir tres aspectos importantes que son: Coordinación ,División del trabajo, y la Jerarquía de autoridad.

Analicemos por separado cada uno de los factores;

Coordinación: En la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos , descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo . Es decir la base de la organización es el esfuerzo coordinado para la ayuda mutua, en el logro de objetivos comunes.

División del trabajo: Las organizaciones existen dentro de otras organizaciones más grandes, estas divisiones progresivas surgen de la noción de la división del trabajo pues se ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay que hacer se reparte entre todos sus miembros .Lo ideal es que la división se haga en base al talento o habilidad innata para hacer halgo. Sin embargo se debe tomar en cuenta que las personas pueden entrenarse para hacer cosas diferentes.

La organización puede lograr mejor sus objetivos si establece diferencias en base a tipos de tareas, localización geográfica, objetivos generales y específicos, o recursos humanos disponibles dentro de la organización.

Jerarquía de autoridad: Si diferentes partes se encuentran haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando objetivos comunes . La forma típica de integración aunque no la única, es la jerarquía de autoridad . Que son subgrupos o individuos que forman un sistema selecto y que se encargan de asegurar que haya coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y dirigiendo las actividades de cada una de las partes.

Cada unidad o departamento se somete a algún tipo de autoridad para el logro de un objetivo común . El tipo de autoridad puede ir desde la completa autodisciplina hasta la autocracia total . La idea esencial en la organización es la existencia de algún principio de integración.

1.2- CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones pueden ser clasificadas en diversas formas , pero para nuestro interés haremos dos clasificaciones generales : a) Por su coordinación y b) Por su finalidad .

Las organizaciones clasificadas de acuerdo a su **coordinación** se pueden subdividir en : *Organización formal* , *Organización Social* , y *Organización informal*.

Organización formal: En estas organizaciones los roles que se requieren para su funcionamiento se conservan en documentos o en las memorias escritas de dirigentes , padres de familia o maestros , la organización puede seguir existiendo de generación en generación con solo asignarle esos roles a los nuevos miembros .Podemos concluir que la organización puede subsistir aunque se releve a todos sus miembros , sólo cambia cuando cambia el manual de roles y actividades , es decir , cuando las más altas autoridades proceden a redefinirlos, por ejemplo: Entidades comerciales , escuelas , hospitales , iglesias , sindicatos , prisiones etc.

Se deben distinguir tres dimensiones primordiales en una organización formal:

1. *Una dimensión jerárquica . Que es la que se muestra en el organigrama de la organización*
2. *Una dimensión funcional: Que establece los diferentes tipos de trabajo que se deben realizar.*
3. *Una dimensión de inclusión o centralidad .Que establece la medida en que una persona se encuentra más alejado o cerca de la columna vertebral de la organización.*

Organización Social: Sus patrones de coordinación surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana y no precisamente para el logro de objetivos comunes explícitos; Ejemplo de estas organizaciones son: La familia , las pandillas , los clubes etc.

Organización Informal: Son patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están especificados en el manual de roles y actividades . Dichos manuales especifican la coordinación de ciertas actividades , sin embargo los actores humanos que desempeñan los roles organizacionales rara vez se limitan a realizar sólo las actividades que su rol estipula . Por ejemplo: Dos obreros de

una línea de ensamble aparte de su trabajo en la línea , es posible que también entablen una conversación o que quieran almorzar juntos o muchas otras actividades que trasciende lo que formalmente se requiere.

Las organizaciones según sus **fin**es se clasifican de acuerdo al criterio de quien se beneficia con la existencia de la organización. Definiendo así cuatro clases de organizaciones: *De beneficio mutuo, Entidades comerciales, De servicio , de bienestar común.*

De beneficio mutuo : *Aquellas que benefician principalmente a los miembros de la organización , sin diferencia de cargo o de nivel jerarquico: Los sindicatos , los clubes, los partidos políticos , las sectas religiosas , las sociedades profesionales.*

Entidades comerciales: *Aquellas que benefician principalmente a los dueños y gerentes de las organizaciones tales como: Industrias , tiendas , bancos , compañías de seguros.*

Organizaciones de servicio: *Aquellas que benefician principalmente a sus clientes tales como: hospitales , escuelas , instituciones educativas , agencias de trabajo social.*

Organizaciones de bienestar común: *Aquellas que benefician al público en general por ejemplo :Las organizaciones gubernamentales como , La Secretaría de Hacienda y crédito publico , La Secretaría de la defensa Nacional , El Departamento general de Policía , El Departamento de Bomberos , las asociaciones dedicadas a la investigación.*

La duración de cada una de éstas organizaciones depende del tiempo que le sea útil a sus principales beneficiarios , desempeñando su función primaria .

En 1961 Etzioni establece una novedosa clasificación de las empresas de

acuerdo a:

1. *Tipo de poder o autoridad.*
2. *Tipo de participación de sus miembros.*

Según Etzioni existen tres formas de organizaciones de acuerdo al tipo de poder:

A. Predominantemente *coercitivo* , autoridad no legítima.

Campos de concentración .
 Prisiones y correccionales.
 Campos para prisioneros de guerra.
 Hospitales para enfermos mentales.
 Sindicatos coercitivos..

B. Predominantemente *utilitaria* , *autoridad racional -legal* , *uso de incentivos económicos* .

Industria y comercio (con algunas excepciones).
 Sindicatos de tipo comercial.
 Organizaciones agrarias .
 Organizaciones militares en tiempos de paz.

C. Predominantemente *normativa* , utiliza mecanismos de afiliación , estatus , incentivos de valor intrínseco , autoridad basada en carisma o especialidad.

Organizaciones religiosas (iglesias , conventos etc.)
 Partidos y organizaciones políticas basadas en una ideología.
 Hospitales.
 Universidades e instituciones de educación superior.
 Uniones de tipo social.
 Asociaciones de beneficio mutuo y voluntarias.
 Asociaciones profesionales.

Organizaciones comerciales recién fundadas.

D. Estructuras Mezcladas.

Normativa-coercitiva: unidades de combate.

Utilitaria-normativa: la mayoría de los sindicatos laborales.

Utilitaria-coercitiva: algunas de las primeras industrias , algunas haciendas, algunas colonias de trabajadores, barcos.

Las organizaciones con autoridad normativa por lo general son las que ofrecen a sus miembros mejores oportunidades de contribuir al logro de los objetivos valiosos para la organización y a la vez congruentes con los objetivos individuales.

Etzioni distingue también tres formas de organizaciones de acuerdo al tipo de participación :

1. *Alienante* , cuando la persona no participa psicológicamente pero se le obliga a permanecer en la organización.

2. *Calculadora* , cuando la persona participa solamente en la medida de lo que se espera que haga” por el salario que percibe”.

3. *Moral* , la persona valora intrínsecamente su trabajo y la misión de organización , participa y se identifica con la organización.

Etzioni hace la observación de que el tipo de participación personal depende , en gran medida del tipo de poder y de autoridad que ejerza la organización por ejemplo:

Los miembros de organizaciones de autoridad **coercitiva** son muy *alienados*. Las organizaciones de tipo **autoritario** tienen tendencia a contar con miembros *calculadores* que esperan incentivos de tipo económico por su trabajo y consideran que no es necesario fingir que se encuentran a gusto con su trabajo o con la empresa. Las organizaciones de tipo **normativas** tienden a contar con miembros que están ahí por que valoran en alguna forma los objetivos de la organización y les gusta también desempeñar

los roles que la organización les ha asignado pues consideran *moralmente* aceptable pertenecer a la organización.

Si una organización de tipo **autoritario** como por ejemplo una fábrica , espera que a sus empleados les guste el trabajo que hacen , -es decir que estén *moralmente* comprometidos con la organización- está esperando demasiado pues los empleados difícilmente darán más de lo que pueden recibir.

Una organización de tipo **normativo** como por ejemplo una **Universidad** si desea mantener la participación *moral* de sus profesores , debe utilizar un sistema de autoridad y de incentivos acorde a éste tipo de participación.

Si el administrador *universitario* no reconoce estatus o privilegios tales como la libertad de cátedra , viola el contrato psicológico suscrito con sus profesores. Los profesores a su vez probablemente responderán , redefiniendo su rol dentro de la organización y cambiando su forma de participación de *moral* a *calculadora* , lo que se puede traducir en un mínimo de horas de estancia para asesorías e incluso menos tiempo efectivo de clases , todo de acuerdo con la cantidad de dinero que se percibe por éstos conceptos o puede convertir su participación en *alienante* haciendo la docencia e investigación que se requiera pero sin preocuparse de la calidad de dicho trabajo , o haciendo dichas actividades sin el entusiasmo que dicha actividad requiere.

Realidad en las organizaciones: La tipología que se acaba de presentar representa tipos “puros” de organizaciones que rara vez son encontrados en la vida real de la actualidad. La mayoría de las organizaciones presentan una tipología mezclada , históricamente se ha registrado un cambio en las organizaciones ; de las puramente **normativas o coercitivas** se ha pasado a varias combinaciones de **utilitarias** con las **normativas** o con **coercitivas**.

En la industria y el comercio se ha observado un movimiento que va de una atmósfera **coercitiva** en la que la fuerza laboral estaba obligada a obedecer sin

cuestionamiento lo que la compañía determinara , esto debido a la escases de empleos y al bajo estándar de vida , hasta una situación en que la empresa se preocupa por incentivos económicos adecuados , seguridad laboral y muchas otras clases de beneficios laborales. El aumento de sindicatos y de negociaciones contractuales ha dado como resultado relaciones del tipo *utilitario* y *racional-legal* entre la empresa y el trabajador.

A medida que la industria y el comercio se han hecho mucho más complejos y han empezado a depender mucho más de la calidad del trabajo que puedan hacer dirigentes y trabajadores , el comportamiento a tenido una tendencia a ser más *utilitario* y *normativo* y las compañías están tratando de establecer nuevos tipos de relaciones con sus miembros, abandonando las concesiones puramente *utilitarias* en favor de *normativas*. Cada vez se busca más que el empleado guste de su empleo y se comprometa personalmente con el logro de los objetivos de la organización , de que se vuelva más creativo en relación con esos objetivos ; también la organización le permite sus miembros ejercer más influencia en la toma de decisiones , reduciendo así la autoridad investida en los cargos directivos.

Sin embargo no existen generalizaciones simples sobre la conducta humana en las organizaciones , todo depende de las condiciones situacionales preexistentes , el tipo de personas que actúan en esa situación , las propiedades de la tarea y del medio dentro del cual se va a desarrollar esa tarea . Ejemplo de esto puede ser el caso de un administrador que tiene que trabajar con un grupo de personas pertenecientes a una minoría económicamente desfavorecida , con muy pocas experiencia y niveles de habilidad técnica bajos , debe instituir un programa de entrenamiento ,unos reglamentos muy bien estructurados , unos incentivos económicos muy buenos y muchas actividades de apoyo que le permitan al trabajador ganar confianza en sí mismo .Por el contrario si el administrador tiene a su disposición un grupo de ingenieros expertos y sofisticados que deben diseñar un equipo nuevo de alta tecnología , debe ofrecerle al grupo el máximo de libertad para actuar , darles la posibilidad de contar con consultores cuando sea necesario , ofrecerles más reconocimiento que incentivos

económicos y cooperar con ellos para determinar el reglamento de trabajo en lugar de imponérselos.

Síntesis: En este capítulo hemos tratado de esquematizar las ideas que nos lleven a una definición del concepto de organización , y hemos visto que no es algo simple pero hemos podido establecer los parámetros que nos ayudaran a diferenciar los tipos de organizaciones existentes o posibles , las cuales dependen de los diferentes tipos de fines y de autoridad o poder lo cuál también limita el tipo de participación de sus miembros , hemos también reconocido que ha habido una evolución histórica en la utilización de la autoridad y el poder de las formas mas *coercitivas* a las formas más *racionales - legales y normativas* , esto ha venido redundando en una mayor participación del factor humano en el aumento de productividad de la organización a la cuál se sienten estar mejor integrados. En el siguiente capítulo veremos cómo estas tendencias se reflejan en la forma de desarrollo organizacional.

CAPITULO II

DESARRROLLO INTEGRAL DE LAS ORGANIZACIONES.

2.1- COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha constituido . Las organizaciones de hoy difieren de las de antaño y posiblemente mañana presentaran diferencias mucho mayores .

Organizaciones de los más variados tipos de actividad utilizan tecnología diferente para producir bienes o servicios de diverso orden , vendidos y distribuidos de modo diferente en mercados heterogéneos , que adquieren consumidores varios.

Las diversas actividades de las organizaciones son susceptibles de analizarse en varios niveles : Los personajes , los pequeños grupos , los intergrupos , las normas , los valores , las actitudes .

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan ; esto se refleja generalmente en el aumento de personal .Para poder administrar ese mayor número de

personas se incrementa el número de niveles jerárquicos y entonces ocurre un distanciamiento gradual entre las personas -sus objetivos individuales- y la cúpula de la organización, con sus propios objetivos, lo cual casi siempre lleva a un enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los objetivos de la dirección.

2.2- LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS.

Definiremos inicialmente el concepto **sistema** como:

- a) *Un conjunto de elementos,*
- b) *dinámicamente relacionados,*
- c) *que desarrollan una actividad,*
- d) *para lograr un objetivo,*
- e) *operando con insumos,*
- f) *unidos al ambiente que rodea al sistema*
- g) *para suministrar un producto o resultado.*

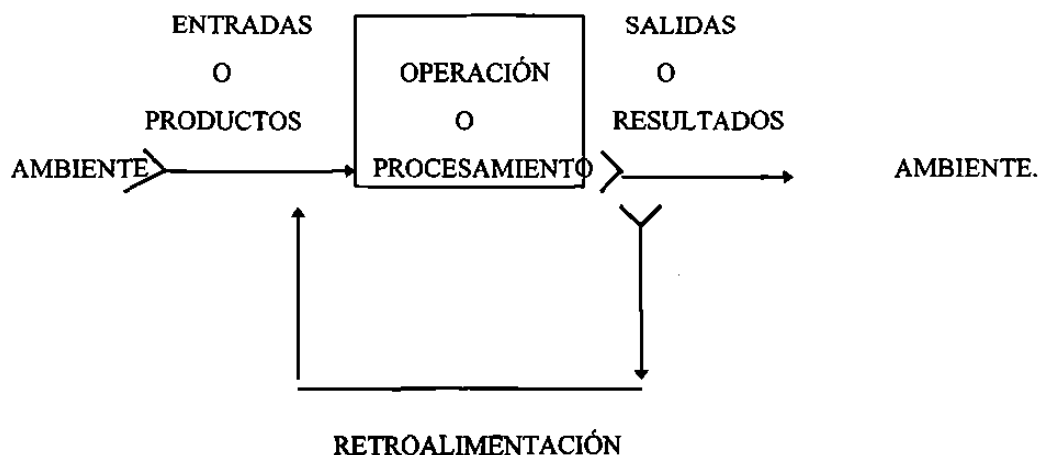


Figura 1.1- El sistema y sus cuatro elementos esenciales.

Por consiguiente un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- a) **Entradas:** O insumos del ambiente circundante.
- b) **Procesamiento:** Núcleo del sistema que transforma las entradas en salidas o resultados.
- c) **Salidas:** Producto o resultado de la operación del sistema.
- d) **Retroalimentación:** Acción de las salidas sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente , que es todo lo que rodea a un sistema y provee los recursos para la existencia del sistema , y es también el ambiente donde el sistema arroja sus resultados o productos . Aunque el ambiente es una fuente de recursos también lo es de contingencias y amenazas para el sistema .

Los sistemas se clasifican en cerrados y abiertos según el modo como interactúan con el ambiente.

Sistema cerrado: Es el que tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo , que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa efecto: A una entrada determinada (causa) corresponde una salida determinada (efecto) ; por esta razón también recibe el nombre de mecánico o determinista . Hay una clara separación entre el sistema y el ambiente, es decir , las fronteras del sistema están determinadas.

Sistema abierto: Posee numerosas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas ; sus relaciones de causa efecto son indeterminadas. Por esta razón el sistema abierto también se llama orgánico.

Las organizaciones pueden ser consideradas hasta cierto punto como sistemas abiertos ya que la separación entre el sistema y el ambiente no está bien definido lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables. Además puede modificar la estructura y los procesos de sus componentes para adaptarse al ambiente.

En 1957 Mc.Gregor definía una organización industrial como un sistema abierto que encaja dentro de otro sistema mayor que es la *sociedad*.

Katz y Kahn desarrollan un modelo de organización más amplio y complejo basados en la teoría de los sistemas, que considera la organización como un sistema abierto con las siguientes características:

1. Importa , transforma y exporta energía.
2. Tiene carácter cíclico.
3. Con entropía negativa o negentropía.
4. Con información como insumo , retroalimentación y proceso de codificación.
5. En estado de equilibrio y homeostasis dinámica.
6. Con diferenciación de funciones.
7. Con posibilidades de alcanzar los fines por diferentes caminos.
8. Con límites y fronteras.

Enfoque sociotécnico de Tavistock. En este se da una especial importancia al proceso de transformación de la organización para cumplir una función *técnica* (relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible) y una *social* (interrelación de personas para trabajar juntas).

La tecnología usada por la empresa determina las características de las personas que la organización necesita como: destreza , experiencia , profesión , conocimientos y habilidades.

El **sistema tecnológico** que representa la eficiencia potencial de la organización no puede funcionar aisladamente del **sistema social** que está formado por las personas que interactúan para el logro de los objetivos , sí uno de los sistemas se altera , el otro también.

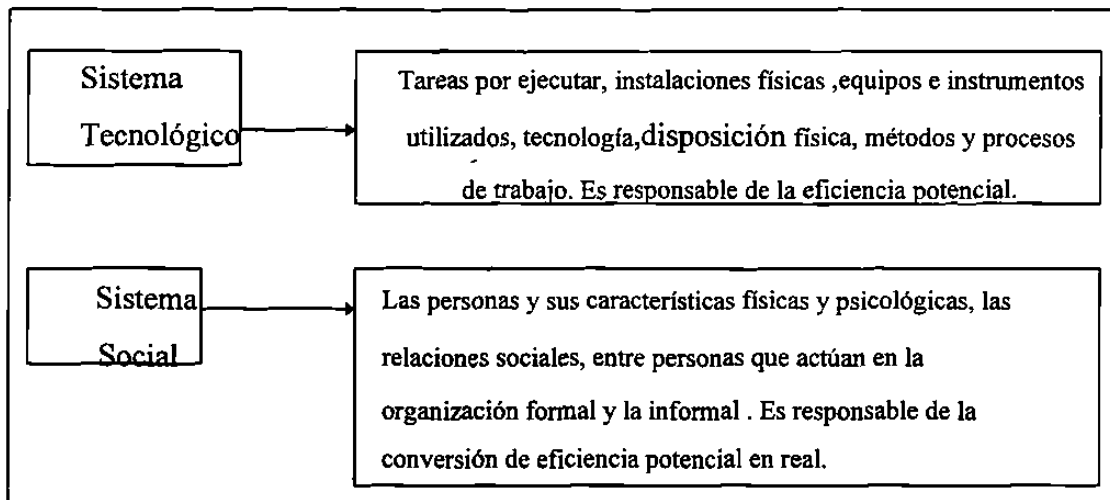


Figura 2.1- Sistema sociotécnico resultante de la interacción entre el sistema tecnológico y el sistema social.

Sistema sociotécnico estructurado: Sistema complementado por Trist y sus colaboradores y que considera al sistema sociotécnico compuesto por tres subsistemas principales:

1. **Sistema técnico o de tareas:** Flujo de trabajo y tecnología involucrada.
2. **Sistema Gerencial:** O administrativo, que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo como se toman las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.
3. **Sistema social :** O humano que se relaciona en primer lugar con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades

personales. En el sistema social también están incluidos la organización informal , el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales.



Fig 2.2 -Sistema Sociotécnico Estructurado.

Síntesis: Toda organización aparte de resolver la problemática que el medio le impone en lo que se refiere a materia prima , capital de inversión y gustos del cliente , también tiene que tener en cuenta las expectativas valores y normas de todos los miembros . Es decir se deben tener en cuenta dos aspectos en el diseño inicial de una organización :*La naturaleza del trabajo(sistema técnico) y la naturaleza de la gente que lo va a realizar(sistema social)*.Una combinación adecuada de tecnología y de las características del trabajador en una estructura organizacional adecuada tienen más posibilidad de propiciar una organización efectiva de trabajo .Las exigencias económicas y el desarrollo tecnológico podrían poner en segundo plano el sistema social y crear en los trabajadores un sentimiento negativo hacia la organización en detrimento de la productividad . Se deben crear mecanismos de participación activa de los trabajadores en el planteamiento de las políticas a seguir para resolver la problemática de la organización ,y de esta manera disminuir el sentimiento de alienación en el personal afectado.

CAPITULO III

EL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

3.1- EL ELEMENTO BÁSICO DE LAS ORGANIZACIONES.

Las personas son el elemento básico de una organización , cuyas interacciones conforman la organización. Aunque las relaciones entre las personas estén determinadas por la estructura de la organización ,la naturaleza cambiante de sus miembros puede provocar un cambio en dichas relaciones . La interacción entre las personas es la condición necesaria para la existencia de la organización y la calidad de dichas interacciones determina el éxito o el fracaso de la misma

Las interacciones pueden clasificarse en cuatro niveles que se vuelven menos personales a medida que se va ascendiendo:

- Interacciones individuales
- Interacciones entre individuos y organizaciones.
- Interacción entre la organización y otras organizaciones.
- Interacción entre la organización y su ambiente total.

a) **Interacciones individuales:** Son consideradas de primer nivel y corresponde a la interacción entre dos personas de manera que la actividad de uno está determinada por la del otro . Existe entre ellas una influencia recíproca .

b) **Interacciones entre individuo y organización:** Los individuos y la organización interactúan todos los días y se adaptan continuamente para mantener el equilibrio dinámico en el ambiente .El flujo de la información es necesario para la toma de decisiones, pues implica el conocimiento del pasado , los cálculos del futuro y la retroalimentación en cuanto al tiempo de la actividad . Las organizaciones originan una compleja dinámica interna en la cuál los individuos deben tomar parte pues se buscan o reclutan , se seleccionan , se integran , se capacitan y ocupan determinados cargos , en los cuáles se supervisan , se evalúan, y se controlan .mientras que logran satisfacer algunas de sus necesidades personales(dinero, beneficios,seguridad, servicios, amistad etc.).La interacción que influye muy directamente al elemento básico que es el factor humano, es su interacción con los elementos de trabajo pues de ellos depende el desempeño eficaz e ineficaz de los miembros .

c) **Interacción entre la organización y otras organizaciones:** Toda organización interactúa con otras ; no solo para conseguir materia prima , maquinaria ,equipo , servicio , recursos financieros y humanos , etc., sino también para colocar en el mercado sus productos o servicios , su publicidad , aplicar sus recursos financieros etc. Las características de las organizaciones influyen en el modo de competir y cooperar con otras organizaciones , en el flujo de información y de personas .

d) **Interacción entre la organización y el ambiente total :** Además de la interacción con otras organizaciones de su ambiente inmediato , la organización también interactúa con otras alejadas que configuran en el ambiente total. El comportamiento de la organización está influida por el ambiente debido a la interacción con el mismo ya que

éste condiciona la estructura y los procesos organizacionales , ya que para las organizaciones es el punto de referencia para prever qué tipo de contingencias deberán enfrentar y que tipo de presiones externas deberán de soportar . Muchas veces las organizaciones crean y seleccionan el ambiente de las alternativas que perciben dentro del contexto que las rodea.

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una mutua adaptación . aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa ,éste no se logrará porque siempre existen cambios en las necesidades , en los objetivos y en las relaciones de poder; de tal modo que la adaptación es un proceso continuo de cambios y ajustes .

3.2- LAS PERSONAS.

El hombre es un ente social , ya que posee tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales .Vive en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos esto debido a que las organizaciones son personas, , las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas , dirigen grupos , y administran empresas . Los gerentes son personas , los gerentes son miembros de grupos , y los gerentes son miembros de las empresas.

La versatilidad humana es muy grande ; cada persona es un fenómeno multidimensional , el parámetro de diferencias en cuanto a aptitudes es enorme y los patrones de comportamiento aprendidos son muy diversos . La complejidad de los miembros de las organizaciones dificultan la comprensión de ellos por parte de las organizaciones generalmente porque la organización no posee la información necesaria , por lo que podemos asegurar que el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones .Las diferencias individuales de personalidad , aspiraciones , valores , actitudes , motivaciones , aptitudes etc. hacen de la persona un

ente multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables , tanto externas como internas. Veamos los conceptos planteados en la teoría de campo y de la disonancia cognitiva , que creemos importantes para comprender el comportamiento de las personas.

3.3- LA TEORÍA DE CAMPO DE LEWIN.

Según Lewin , el comportamiento humano se debe a dos aspectos:

1. La totalidad de los *hechos coexistentes* que lo rodean .
2. El *campo* dinámico llamado *Psicológico* en que cada parte depende de la interrelación con los demás.

Los objetos, las personas , o las situaciones pueden adquirir valencias en el *campo psicológico* y producir fuerzas psicológicas . La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo, y es negativa cuando pretende causar daño o perjuicio . Los objetos , las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo , mientras que los de valencia negativa tienden a causarle repulsión o alejamiento . La fuerza de atracción puede representarse por un vector que se dirige hacia el objeto , hacia la persona o hacia la situación , en tanto que mientras que la fuerza de repulsión se representará por un vector que impulsa a alejarse de el objeto, persona o situación . Cuando dos o más vectores actúan sobre una persona , el movimiento es la resultante de la suma de las fuerzas , algunas veces el movimiento producido por las fuerzas puede ser detenido por una barrera (impedimento u obstáculo).Esta teoría de campo puede representarse mediante la siguiente ecuación:

$$C = f(P,M)$$

Donde (C) es el comportamiento y es la resultante que está en función de la interacción entre persona (P) y su medio ambiente (M).

La teoría de campo pretende establecer que esta relación explica por qué cada individuo percibe e interpreta de manera diferente un mismo objeto, persona , o situación.

3.4- LA TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNITIVA.

Según Festinger el individuo se esfuerza por establecer una consonancia o coherencia con él mismo . Si los conocimientos del ambiente y de sí mismo de una persona no son coherentes entre sí (uno es contrario al otro) resulta un estado de **disonancia cognitiva** que es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento . Las personas no toleran la incoherencia y cuando ocurre , el individuo trata de reducir el conflicto . Los elementos cognitivos pueden relacionarse de tres maneras.

- 1.- **Relación Disonante:** El individuo sabe que fumar es nocivo,
pero continúa fumando.
- 2.-**Relación consonante:** El individuo sabe que fumar es nocivo y
deja de fumar.
- 3.-**Relación irrelevante:** El individuo sabe que el humo es
nocivo y le gusta pasear.

La disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones , que implican un proceso de decisión en una persona .

3.5- NATURALEZA COMPLEJA DEL HOMBRE.

Existen tres enfoques del comportamiento de la personas.

- 1.-**El hombre como ser que realiza transacciones**
- 2.-**El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo.**
- 3.-**El hombre como modelo de sistema abierto .** Esto implica que no solo desarrolla capacidades mentales de procedimiento (pensar , decidir ,etc.) , sino que

adquiere información y saberes que le permiten conocer a las personas y las cosas en el medio ambiente , y enfrentarlas .

En una empresa , el comportamiento de la persona es complejo, depende de **factores internos** (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje , de motivación , de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes , de emociones , de valores, etc.) y **externos** (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas , de la cohesión grupal existente, etc.).

Dentro de los **factores externos** (o ambientales) que influyen en el comportamiento de las personas , pueden incluirse las presiones del jefe , las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos en la empresa ,los pedidos , también las presiones de la familia , los programas de capacitación y desarrollo de la empresa y las condiciones ambientales del medio de trabajo tanto físicas como sociales.

3.6- LA MOTIVACIÓN HUMANA.

Es uno de los **factores internos** que requiere una mayor atención . Es difícil definir el concepto **motivación** pero se puede resumir como: Aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso puede ser provocado por un estímulo externo(que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en la mente del individuo.

El individuo que desea poder , status , rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima . La motivación siempre está encaminada hacia una meta determinada , que el individuo logrará alcanzar gastando energía

Cada meta del ser humano requiere de un esfuerzo determinado: Si desea poder , compromete su tiempo y su naturaleza para ser presidente de su organización , o de la república ;si desea obtener status , ingresa al club adecuado ; si rechaza el aislamiento social , huye de los amigos y conocidos que puedan llevarlo a apoyar una causa social

impopular , si rechaza las amenazas a su autoestima , evita situaciones en que su competencia intelectual se cuestione.

A pesar de que los patrones del comportamiento varían , el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas y existen 3 principios que mueven el comportamiento humano

1. **Causa** : La herencia y el ambiente tienen una influencia decisiva en el comportamiento de las personas, y origina estímulos internos y externos.
2. **Motivo**: El comportamiento siempre tiene una finalidad.
3. **Orientación** : El comportamiento responde a un impulso , deseo , necesidad o tendencia .

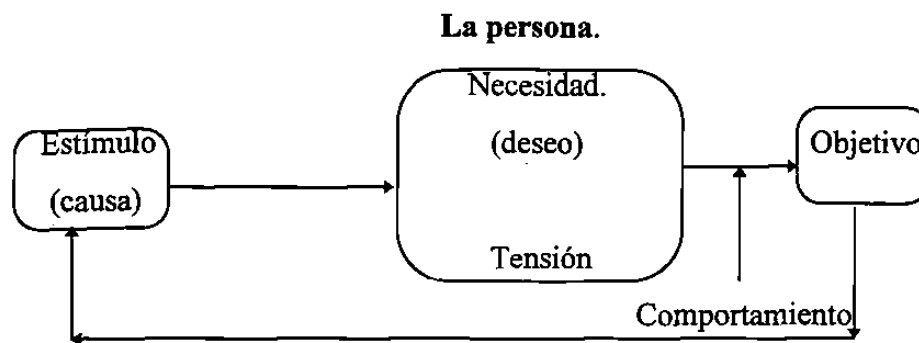


Fig.3.1-Modelo básico de motivación de Harold J. Leavitt.

Aunque el modelo básico de motivación sea el mismo para todas las personas el resultado varía indefinidamente pues depende de la manera como se recibe el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona.

Según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- a) **Factores higiénicos**: Que son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja ;tanto físicas como ambientales :

El salario , beneficios sociales , las políticas de la empresa , el tipo de supervisión recibida , las relaciones entre directivas y empleados , los reglamentos internos , las oportunidades existentes. etc.

Sin embargo estos factores higiénicos tienen poca influencia en el comportamiento de los trabajadores.

Cuando estos factores son óptimos , simplemente evitan la insatisfacción , su influencia no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera Cuando son precarios , producen insatisfacción y se les llama factores de insatisfacción.

b)Factores motivacionales: Tienen que ver con las tareas del cargo y los deberes relacionados con el mismo ; producen efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

Constituyen el contenido del cargo en sí y entre ellos se incluyen:

- Delegación de la responsabilidad .
- Libertad de decidir como realizar un trabajo .
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos .
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo.

En síntesis la teoría de los factores afirma que :

1. **La satisfacción en el cargo :** Depende de factores motivacionales.
2. **La insatisfacción en el cargo:** Depende de los factores higiénicos.

El hombre reacciona productivamente con las organizaciones animado por muchos tipos de motivaciones ;su satisfacción y la eficacia de la organización dependen en parte de la naturaleza de su motivación . Por ejemplo un obrero calificado que tiene poca

motivación puede ser tan eficaz y sentirse tan satisfecho como un obrero no calificado pero que está más motivado.

La alta gerencia invierte buena cantidad de tiempo en diseñar y rediseñar las compensaciones , a fin de que motiven y controlen .Siempre hay una tendencia a sobredepender de la remuneración económica.

Este tipo de motivación con frecuencia conduce a obtener logros a corto plazo pero llevan al desastre a la larga , pues se tiende a premiar por logros limitados a corto plazo.

Se debe tener una filosofía para el otorgamiento de recompensas económicas. Para esto es necesario preguntarnos ¿Qué nivel queremos? ¿El más alto de las organizaciones afines? ¿Es realmente necesario? ¿Puede sostenerse? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?

Por otro lado se encuentran las prestaciones , que , hasta la fecha producen poco de su potencial motivador y esto se debe a que los planes de prestaciones se han creado casi todos sin una buena filosofía.

Generalmente los planes de prestaciones se convierten en un factor de costos significativos para la organización y no cumplen con el objetivo motivacional .

Whyte y Zalesnik , demostraron que el antecedente y patrón de motivación de aquellas personas que tratan siempre de aumentar la producción por encima de lo normal son diferentes de aquellos tratan de disminuirla .

Pearlin en 1962 y Argyris en 1964 estudiaron las causas por las cuáles un trabajador se margina de una organización industrial y encontraron casos en los que , a pesar del tipo autoritario de dirección , el trabajador por sus necesidades y predisposiciones personales no se marginaba , bien porque no buscaba tener ninguna autonomía o porque sinceramente respetaba el estatus y la autoridad investida en él .

En estudios hechos por Blauner en 1964 descubrió cuatro estados psicológicos que pueden ser la causa de la desmotivación .

- 1.- La sensación de impotencia o incapacidad para influir en la situación laboral .
- 2.-Pérdida de interés en el trabajo .

3.-Una sensación de aislamiento social de no pertenecer a la organización , al grupo de trabajo o al grupo ocupacional.

4.-Automarginación ,cuando uno no quiere comprometerse con el trabajo tiene la sensación de que el trabajo es solamente un medio para lograr un fin.

Aplicando estos cuatro criterios a trabajadores de una ensambladora de automóviles , todos resultaron estar completamente marginados de la organización. El caso contrario se observó con trabajadores de imprenta quienes parecían tener la sensación de poder influir en la organización de considerarse importantes , integrados al grupo ocupacional y altamente comprometidos con su trabajo. El trabajador textil se parecía mucho al trabajador de la ensambladora de automóviles , pero estaba completamente integrado a comunidades en las que los valores tradicionales les enseñaban a no esperar poder influir en la organización .Estos valores combinados con políticas gerenciales paternalistas , les hacían sentirse satisfechos con su condición a pesar de desear marginarse de la organización .Un cuarto grupo de trabajadores químicos , presentaba un patrón diferente . Debido a la alta automatización de los procesos de las plantas químicas, el trabajador tenía la responsabilidad de controlarlos , gozaba de considerable libertad y autonomía , se sentía integrado con los compañeros de turno y con el resto de los trabajadores de planta , y por la responsabilidad que tenía , se sentía bastante comprometido con el trabajo . Las diferencias que se encontraron entre estos cuatro tipos de trabajadores sirve para ilustrar no sólo el peligro de generalizar sobre el problema de desmotivación entre trabajadores de una fábrica , sino también para resaltar la conveniencia de utilizar conceptos más refinados de desmotivación y tecnología , tales como los que Blauner ha desarrollado.

Gellerman en 1963 observó que aún los incentivos económicos pueden tener y tienen diferentes significados para cada persona . Para algunos , el dinero representa una seguridad básica y afecto ; para otros , representa poder ; para otros más es una medida del éxito logrado dentro del grupo social ; y para muchos otros , constituye el medio para vivir cómoda y suntuosamente. Por consiguiente es difícil juzgar , aún en el caso de un incentivo determinado , qué significados simbólicos tiene para la persona y cómo se relaciona con otras motivaciones .

Lawler en 1975 hizo una revisión de buena parte de la literatura existente sobre incentivos económicos y llegó a la conclusión de que los sistemas de pago a la postre se tendrán que individualizar en el sentido de adecuarse a las necesidades particulares de la organización y de la gente que labora en ella . Hasta ahora no se ha encontrado una generalización de la " mejor " forma de utilizar el dinero como incentivo.

Como conclusión podríamos hacer una hipótesis ; que para que la gente trabaje eficientemente , genere compromiso , lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo , depende en gran parte de dos condiciones:

- 1.- Que tanto se asemejan las expectativas del individuo con las de la organización.
- 2.- La naturaleza de lo que se intercambia : Tiempo laboral extra a cambio de dinero ; satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad; Más productividad , calidad de trabajo a cambio de auto - actualización y un empleo interesante.

3.7- LOS PARTICIPANTES EN LAS ORGANIZACIONES.

Tradicionalmente , sólo se reconocían como participantes de la organización sus propietarios , sus administradores y sus empleados . La organización moderna , que incluye : Industria , comercio, hospitales Universidades Iglesias , clubes etc . Se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos , de tomas de decisiones de la organización , considerándose como miembros de la misma : Gerente y empleados , proveedores (de materias primas , recursos humanos , capital, créditos ,financiación etc.) consumidores y usuarios, el gobierno, la sociedad.

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una mutua adaptación . Siempre se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa ,sin embargo éste no podrá alcanzarse porque siempre hay cambios ; en las relaciones de poder , en los objetivos y aún en las necesidades . Todos los miembros tanto internos

como externos , influyen en la toma de decisiones , y por lo tanto en el proceso de adaptación . Con mayor influencia en algunas áreas que en otras . Los consumidores pueden ejercer influencia en el mercadeo , mientras que los accionistas y los acreedores lo hacen en el aspecto financiero.

Cualquiera que sea la influencia del individuo en la organización conviene recordar algunas características de las personas como personas pues en de estas características depende en gran parte la influencia que ejerzan sobre la organización.

1. El hombre está orientado hacia la actividad : Su comportamiento esta orientado hacia el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones . Por esto reacciona frente al ambiente ya sea de trabajo o fuera de él . , ya que puede rebelarse contra las políticas de la organización y sus procedimientos o puede apoyarlos y colaborar a su aplicación.

2. El hombre es social : Participar en el desarrollo de las organizaciones es muy importante en la vida de las personas , pues esto implica que se desarrollan en compañía de otras personas , en los cuales buscan mantener su identidad y bienestar psicológico , aumentando su autoestima . Al compartir ideas y comparar las mismas y descubrir la capacidad para modificar las que no van de acuerdo con el concepto de desarrollo organizacional y personal.

3. El hombre tiene necesidades diversas: Un factor puede motivar un comportamiento hoy y no tener dicha fuerza para motivar al día siguiente. Las personas está influenciada por un conjunto de necesidades que tienen diferente escala de valores y prioridades.

4. El hombre percibe y evalúa: El hombre selecciona datos del ambiente , los evalúa en función de sus experiencias de acuerdo a sus necesidades y valores.

5. El hombre piensa y elige: Puede analizarse el comportamiento humano según los planes que elige desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos a los cuáles se enfrenta , para alcanzar sus objetivos personales.

6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta: El hombre posee una capacidad muy limitada de respuesta que depende de las aptitudes innatas y del

aprendizaje adquirido . Tanto su capacidad mental como física tiene limitaciones muy severas.

3.8- VISIÓN DEL LIDERAZGO

Las organizaciones cuyos líderes no poseen una "visión" del negocio están condenados a trabajar bajo la carga de una mera tradición. No pueden prosperar ni crecer porque están reducidos a conservar las cosas del mismo modo como siempre han sido ; están condicionados por el dicho "Si está roto , no lo compongas ."

Los verdaderos líderes ven las cosas de otra forma . Ellos se guían por otra creencia , más acorde con el mundo competitivo en que vivimos. Ellos creen "Si no está roto es que no lo has observado lo suficiente". Saben que siempre hay lugar para mejoras , ellos creen que nadie ha hecho nada tan bien que no pueda hacerse mejor.

Para los verdaderos líderes , una visión no es un sueño , es una realidad que no existe aún. Para ellos la visión es palpable , su confianza en ella y su dedicación son tan fuertes que pueden dedicar largas horas , a lo largo de muchos años , para lograr hacerla realidad . De esta manera la visión actúa como una fuerza interna que impulsa al líder a la acción . Le da al líder su propósito ; y el poder de la visión y la devoción del líder hacia ella , logran inspirar a otros quienes al sentir el propósito y la entrega responden . Warren Bennis , quien ha pasado muchos años trabajando con líderes , concluye:

"Mientras los líderes se dan en muchos tamaños , formas y disposiciones , todos ellos comparten cuando menos una característica : la preocupación por un propósito fundamental y una visión muy amplia . Es decir , son mucho más que personas motivadas sólo por las " metas . "Cuando decimos que un líder tiene visión , nos referimos a la habilidad de ver el presente como es , y formular el futuro que se desarrolla y mejora a partir del presente . Un líder con visión es capaz de ver el futuro sin ser soñador , y de permanecer enraizado en el presente sin enterrarse , observa a la organización desde una perspectiva diferente . La visión es el blanco hacia el cuál el líder enfoca su energía y sus recursos , lo mantiene en movimiento , a pesar de diversas

fuerzas de resistencia : miedo al fracaso , problemas emocionales tales como respuestas negativas de los superiores, compañeros o subordinados , o los obstáculos reales , dificultades prácticas o problemas industriales.

Cuando una visión es compartida por todos los miembros de una organización mantiene ésta en movimiento , a pesar de las dificultades , capacitando e inspirando al líder y al resto de la organización por igual . El dirigirse hacia la misma meta hace que las personas trabajen juntas , en lugar de sólo ser personas que han sido reunidas coincidentemente al haber sido contratadas por la misma organización .

Esto puede convertir el esquema de jerarquías de la organización en una matriz armónica y bien organizada que trabaja hacia una meta común.

La visión es el adhesivo que convierte a varios individuos en un grupo con un objetivo común , pues cuando los empleados comprenden dicha visión también comprenden lo que la organización está tratando de lograr y esto otorga un significado a cada departamento , entendiendo que lo que cada uno aporta es fundamental para el éxito organizacional.

Para lograr ser eficaz un líder no debe imponer su visión , sólo la debe compartir con la gente de su organización y a medida que sea comprendida se irán adhiriendo a ella y a darle forma para refleje sus propias visiones personales es decir los conceptos e imágenes acerca de su propio futuro , y su contribución a la organización . La realización de una visión compartida genera una integración de todas las energías individuales y un total nivel de energía mucho más alto .Un líder que está convencido y entregado a su visión , encontrará menos resistencia para motivar a la gente y dirigir sus energías para lograr hacer la visión una realidad.

Síntesis: Las personas son el recurso más valioso de la organización . Siempre ha existido el dilema de tratarlos como personas con sus características propias o tratarlas como recursos . Nuestra opinión es que la persona debe ser tratada como tal ; con sus valores personales , personalidad , habilidades ,capacidad y conocimientos pues no sólo son un recurso sino son la organización

Para comprender el comportamiento de las personas es necesario entender que ellas viven y se comportan en un "*Campo psicológico*" y que buscan reducir las disonancias que tienen con el ambiente . El hombre es un ser complejo que intercambia y siempre actúa como un sistema abierto encaminado siempre hacia objetivos .Entre los factores internos y externos que influyen en el comportamiento está la motivación humana , cuyo desarrollo puede explicarse en un *ciclo motivacional*; que se cierra con la satisfacción o la frustración o inclusive con la compensación.

La motivación puede explicarse por medio de la influencia de dos factores :*los factores higiénicos y los factores motivacionales* . Por lo tanto el estado de motivación de las personas produce el clima organizacional y está influido por éste.

Para conocer lo que motiva a un trabajador se debe estudiar concienzudamente su herencia cultural , sus ambiciones y proyectos de superación . Y esto nos lleva a la necesidad de establecer en la organización los mecanismos necesarios para elegir las políticas motivacionales aplicables en la organización quizá para hacer programas de motivación individual y no generalizadas como lo hacen las actuales organizaciones . Se debe tomar en cuenta que existe una fuente motora de participación; que es el conocer y adherirse a la visión del líder y por lo tanto de la organización .

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1- ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO.

El objetivo de la evaluación de desempeño es proporcionar una descripción exacta de y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo . Los elementos de evaluación utilizados deben ser directamente relacionados con el puesto , prácticos y confiables . Es necesario que tengan niveles de medición o estándares , y que estas mediciones sean verificables . *Directamente relacionados con el puesto* , significa que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, pues de lo contrario carece de validez . Se dice que la evaluación es *práctica* cuando es comprendida por evaluadores u empleados ,pues un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es lo mejor , porque permite prácticas iguales para todos . No existen sistemas de estandarización entre compañías del mismo ramo ni en México , ni en el resto de América Latina.

Independientemente del método que se utilice debe existir un registro de los estándares vigentes . Es importante que el empleado se entere de dichos estándares antes de la evaluación y no después de ella.

Los estándares deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto . No pueden fijarse abiertamente ; por el contrario , se desprenden directamente del análisis de puestos , que pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales.

4.2- MEDICIONES DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño requiere también de disponer de *mediciones del desempeño* , que son los sistemas de *calificación de cada labor*. Mediante un ejemplo aclararemos la diferencia entre estándar de desempeño y medición de desempeño.

Ejemplo :En una empresa de tubos metálicos el elemento básico de un soldador es la colocación de los remaches , a éste no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas , que es un elemento extraño al puesto . Para estimar como desempeña su labor el soldador ,el evaluador puede calificar su rapidez , su habilidad , su ahorro de soldadura etc.

Para ser útiles , las mediciones deben ser de uso fácil , confiables , y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

En general las observaciones indirectas son menos confiables, porque evalúan situaciones hipotéticas .

Ejemplo: Para evaluar a su equipo de tripulaciones de ambulancias especializadas en urgencias , el doctor Velázquez Rincón administró a tres de ellas un cuestionario donde se les preguntaba cómo reaccionarían a diversos tipos de envenenamiento . Reloj en mano midió la velocidad de respuesta . Al final del proceso , el doctor advirtió que

en realidad estaba midiendo elementos como la rapidez de lectura y la rapidez de redacción . Cambió su sistema evaluando una serie de experiencias de simulación en que la tripulación debía efectuar las maniobras aplicables en los diferentes casos de envenenamiento , y tras ensayar el método con dos tripulaciones más , lo aplico a toda la flotilla . El método ganó precisión de evaluación , y de paso las tripulaciones practicaron las técnicas de primeros auxilios en caso de envenenamiento .

4.3- OBJETIVIDAD Y SUBJETIVIDAD EN LAS MEDICIONES.

Las *mediciones objetivas del desempeño* son las que resultan verificables por otras personas . Por ejemplo , el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria es un resultado objetivo y verificable. Las mediciones objetivas tienden a ser cuantitativas. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas , el número de unidades que resultan defectuosas , tasa de ahorro de materiales , cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa .

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables ,que pueden considerarse opiniones del evaluador . Por ejemplo , un evaluador de la "simpatía" que provoca en su público varios locutores radiales tiene escasas posibilidades de servirse de algo más que su percepción personal de lo que es simpático par los oyentes de radio.

Las mediciones subjetivas son de baja precisión y cuando son indirectas su precisión es aún más baja. Por estas razones , los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas .

Las mediciones subjetivas de desempeño pueden dar resultados distorsionados de la calificación cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos , como:

- Los prejuicios personales
- La tendencia a la medición central
- La interferencia de razones subconscientes

- El efecto de acontecimientos
- Efecto de halo o aureola.

Los prejuicios personales: Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación , basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado .

La tendencia a la medición central: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas , distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio . En realidad , al ajustar a los evaluados en el promedio de desempeño , los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos , y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Interferencia de razones subconscientes : El evaluador por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad , adopta actitudes sistemáticamente benévolas , o sistemáticamente estrictas .El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos o mal delineados.

El efecto de acontecimientos recientes : Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado . Es más probable que estas acciones -buenas o malas- estén presentes en la mente del evaluador .

Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir éste efecto o hacerlo desaparecer.

Efecto de halo o aureola : Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño , basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce . Este problema se presenta frecuentemente cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos ... o a los que no lo son.

Métodos para reducir las distorsiones: Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño , los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación , retroalimentación , y la selección adecuada de técnicas de evaluación .

4.4- MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado , o el establecimiento de objetivos de desempeño . Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Método de los centros de evaluación

Autoevaluación:

La autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil , cuando el objetivo es aumentar el desarrollo individual .Cuando los empleados se autoevalúan , es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas , factor que alienta el desarrollo individual . Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse , pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Administración por objetivos: Esta técnica consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables . Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva .Cuando la evaluación es adecuada , los comentarios sobre el desempeño se centran en el logro de los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual.

Evaluaciones psicológicas: Las organizaciones grandes cuentan con una planta de psicólogos para las evaluaciones , su función esencial es la evaluación del potencial del

individuo y no su desempeño anterior . La evaluación consiste , generalmente , de entrevistas en profundidad , exámenes psicológicos , pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones .Evaluando las características intelectuales , emocionales , de motivación y otras más predicen el desempeño futuro.

Método de los centros de evaluación : Los centros de evaluación constituyen otro método para la evaluación del potencial a futuro , se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores . Esta técnica se utiliza para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. El proceso inicia haciendo venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista a profundidad , exámenes psicológicos , estudiar los antecedentes personales , hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores . Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones , juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista . los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados los más objetivos posible.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero . 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 . Requiere separar de sus funciones al valioso personal que está en evaluación , así como otros gastos . La utilización de estos centros , sin embargo, va siendo cada vez más común , sobre todo en el caso de organizaciones grandes que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel .

Las variables que se evalúan a nivel gerencial requieren de gran profesionalidad y habilidad por parte del evaluador .

Para la evaluación se separan las variables que se involucran en cada área y se analizan los elementos que requieren la habilidad del evaluado. A continuación mencionamos las variables a evaluar y sus implicaciones en la efectividad gerencial.

4.5- ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

Análisis de problemas :

- Que identifique el verdadero problema .
- Que separe las causas de los síntomas y los hechos de las emociones .
- Que reúna detalles pertinentes .
- Que recuerde hechos o comentarios.
- Que aplique una perspectiva de costo contra beneficio
- Que busque alternativas y divida los méritos de cada alternativa.

Implicaciones en la efectividad gerencial:

El análisis de problemas es de vital importancia en la toma de decisiones para saber identificar el verdadero problema , buscar la información necesaria y considerar varias alternativas .

Toma de decisiones :

- Dar razones lógicas y claras .
- Tomar decisiones definitivas a pesar de presión o de tener información limitada.
- Considera los riesgos involucrados .
- Denota valor para defender sus convicciones
- Es abierto a las ideas de otros

Implicaciones en la efectividad gerencial:

Un gerente debe mantener sus razonamientos ordenados y lógicos para llegar a buenas decisiones así como afrontar el conflicto que ocasiona la toma de decisiones.

Control del tiempo:

- Inicia la acción correctiva cuando se requiera
- Sigue un patrón ordenado más hacia los resultados que hacia la actitud.
- Dedicar tiempo al trabajo individual o de grupo según se requiera.

Implicaciones en la efectividad gerencial:

Para poder llevar a cabo las funciones de un ejecutivo , es necesaria la planeación de su tiempo y dar prioridad a las cosas más relevantes.

Fijación de objetivos:

- Establece prioridades considerando el cuadro total ;como objetivos a niveles superiores a largo plazo.
- Está consciente de las necesidades de la organización
- Está consciente de la capacidad de sus subordinados
- Reconoce que es necesario involucrar a otros en la fijación de objetivos
- Fija objetivos alcanzables pero desafiantes

Implicaciones en la efectividad gerencial:

La fijación de objetivos se hace con la finalidad de no perder el enfoque de lo más importante y evitar perder el tiempo en discusiones poco útiles.

Organización /Planeación:

- Define o aclara responsabilidades
 - Delinea las relaciones de trabajo , en forma sistemática
- Ordena las tareas para su manejo expedito.

Implicaciones en la efectividad gerencial:

Uno de los requisitos para ser gerente , es ser organizado tanto en situaciones de calma como de presión.

Comunicación:

- Efectividad al comunicar y expresarse en situaciones individuales o grupales
- Escucha con atención
- Extrae solamente la información efectiva

Implicaciones en la efectividad gerencial:

El éxito de un administrador depende de saber manejar toda interacción humana , la comunicación es su mejor herramienta.

Manejo de conflictos :

- Busca resolver las quejas , solicitudes u observaciones
- Facilita el dar consideración a todas las ideas

Presiona a otros a llegar a una decisión definitiva en propuestas o requisiciones

Implicaciones en la efectividad gerencial:

Para que un ejecutivo pueda llegar a acuerdos o conclusiones debe saber manejar los conflictos con la mayor eficacia posible.

4.6- ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Delegación:

- Asigna trabajos desafiantes y apropiados
- Tiene fe y confianza en los demás
- Da libertad para trabajar en forma independiente
- Asigna trabajos considerando los intereses de las personas

Implicaciones en la efectividad gerencial:

Es importante saber las tareas que se pueden delegar a cada subordinado , pues esto permite al jefe diseminar un poco su carga de trabajo y al subordinado desarrollar su talento .

Control:

- Mantiene las actividades dirigidas hacia los objetivos
- Mantiene altos estándares de actuación
- Eleva el proceso y da retroalimentación
- Realiza labor de seguimiento hasta el final de la tarea
- Inicia acción correctiva cuando se requiere
- Acepta la responsabilidad de su actuación

Implicaciones en la efectividad gerencial:

No importa la naturaleza de la situación , siempre se debe estar preparado para actuar ante el grupo , el control se debe mantener en todo momento .

Liderazgo:

- Mantiene las actividades de un grupo dirigidas hacia el cumplimiento de un objetivo.
- Es el iniciador de acciones cuando se requiere
- Convince con facilidad

Implicaciones en la efectividad gerencial:

El liderazgo bien desarrollado posee muchas ventajas para las personas que se encuentran en puestos en que se tiene que tratar con mucha gente ya que con estas características pueden conducir a las personas hacia las actividades que se desean.

Motivación :

- Da crédito a quien lo merece
- Alaba o critica en forma constructiva
- Admite el error humano
- Inspira acción productiva
- Trata a los demás con equidad.

Implicaciones en la efectividad gerencial:

Es necesario saber escuchar a los demás , así como saber dirigirse a ellos para alentarlos a actuar.

Creatividad:

- Genera y acepta innovaciones
- Tiene habilidad para desarrollar cosas o circunstancias diferentes a las conocidas

Implicaciones en la efectividad gerencial:

El gerente que pone en práctica esta habilidad , logra un ambiente de trabajo muy diferente y positivo.

4.7- PERSONALIDAD**Impacto:**

- Genera una muy buena impresión
- Llama la atención
- Gana la confianza

Obtiene reconocimiento personal y del grupo acerca de lo que hace y dice

Implicaciones en la efectividad gerencial:

El impacto motiva de manera muy sutil a las personas a favorecer las actividades que desarrolla y éste en un gerente debe ser siempre positivo.

Autocontrol:

- Se mantiene siempre estable
- Es efectivo en su desempeño aún bajo condiciones de presión y oposición.

Implicaciones en la efectividad gerencial:

Para obtener mejores resultados , el autocontrol nos permite hacer o llevar a cabo buenas observaciones.

4.8- MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO .

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede , hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió . Sin embargo cuándo los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño , pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada ,o modificar su conducta si es necesario . Las técnicas de evaluación de este tipo más comunes son las siguientes :

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección obligatoria
- Método de registro de acontecimientos notables
- Métodos de evaluación comparativa
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo

Establecimiento de categorías .

Escalas de puntuación: Es quizá el método más antiguo de evaluación y también el más común . En éste método el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del

desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto . Como se observa en la figura siguiente , la evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación . Algunas empresas acostumbran otorgar los incrementos salariales en base a la puntuación obtenida . Se le otorga una cantidad determinada a cada columna y el máximo aumento salarial se otorga a quien logra los 100 puntos, 90% de incremento salarial corresponde a quien logra 90 puntos , y así sucesivamente.

Instrucciones : Indique en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento _____
 Nombre del evaluador _____ Fecha _____

	Inaceptable	Pobre	Acceptable	Bueno	Excelente
1.-Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2.-Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3.-Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4.-Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5.-Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6.-Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7.-Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
8.-Calidad del trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
TOTALES	_____	+	_____	+	_____
					Puntuación Total = _____

Tabla 4.1- Escala de puntuación para la evaluación del desempeño

Listas de verificación: En este método el evaluador selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características , el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación , de acuerdo con la importancia de cada uno .El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores* . La figura muestra un segmento de una lista de verificación con valores , los valores entre paréntesis son omitidos en la forma que se proporciona al evaluador directo.

Instrucciones : Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado

Nombre del empleado _____ Departamento _____

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

Valores		Señale aquí
6.5	1.-Se queda horas extras si se le pide.	_____
4.0	2.-Mantiene muy aseado su lugar de trabajo .	_____
3.9	3.-Suele ayudar a las personas que lo necesitan .	_____
4.3	4.-Planea sus acciones antes de iniciarlas .	_____
0.2	5.-Escucha consejos pero rara vez los sigue .	_____
etc.		

100.0	PUNTUACIÓN TOTAL ...	

Tabla . 4.2- Lista de verificación con valores para evaluación del desempeño

Método de selección forzada: Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra . Con frecuencia , ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

Ejemplo:

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1.- Aprende con rapidez | 1.-Trabaja con gran empeño |
| 2.- Su trabajo es preciso y confiable | 2.- Constituye un buen ejemplo para sus compañeros. |
| 3.- Con frecuencia llega tarde | 3.- Se ausenta con frecuencia. |

En ocasiones el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases . El grado de efectividad del trabajador en cada uno de éstos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador . Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Este método tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a una gran variedad de puestos . Aunque es práctico y se estandariza con facilidad , las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionados con el puesto.

Método de registro de acontecimientos críticos: Este método requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas-positivas o negativas- . Estos acontecimientos son registrados durante el periodo de evaluación junto con una explicación , tan pronto como ocurren y se clasifican como : control de riesgos y prevención de accidentes . control de material de desecho y desarrollo del empleado .Este método es muy útil para proporcionar retroalimentación al trabajador aunque , aún cuando el supervisor va registrando los incidentes a medida que ocurren , es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción del pasado se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada .

Instrucciones: Para cada uno de los aspectos siguientes registre los incidentes específicos de carácter extraordinario que afectan al desempeño del empleado .

Nombre del empleado: _____ Período de _____ a _____

Nombre del evaluador: : _____

Control de riesgos y prevención de accidentes

Feb.16 Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento

Feb.24 Ayudó a extinguir un conato de incendio , que aunque era de pequeñas proporciones causó alarma.

Mar.18 Abandonó el laboratorio dejando un mechero encendido en contra de las normas .

Control de material de desecho.

Feb. 24 Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.

Abril. 6 Permitió que un lote completo de desecho se arruinara por contacto con colorantes que no retiró oportunamente .

Abril 13 Un lote completo de desecho se echó a perder porque este trabajador permitió que se mezclara con vidrio.

Tabla 4.3- Método de registro de acontecimientos notables.

Método de verificación de campo: En éste método un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado . Dicho representante solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato y prepara una evaluación que se basa en esa información ésta información se le manda al supervisor para que la verifique , canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal , quien registra las puntuaciones y conclusiones en las formas destinadas por la empresa .

Desempeño		
Sobresaliente	6	El instructor exhibe cada secuencia varias veces , utiliza exactamente el lenguaje que sus estudiantes conocen , emplea lenguaje corporal adecuado y presta atención a cada estudiante.
Notable	5	El instructor exhibe cada secuencia en orden , utiliza el lenguaje que sus estudiantes conocen ,emplea lenguaje corporal adecuado y presta atención a cada estudiante.
Aceptable	4	El instructor exhibe cada secuencia en orden , utiliza el lenguaje que sus estudiantes conocen .
Ligeras deficiencias desconocido,	3	El instructor omite pasos en las secuencias , en ocasiones emplea lenguaje dirige preguntas a sus estudiantes.
Deficiencias notables desconocido,	2	El instructor omite pasos en las secuencias , en ocasiones emplea lenguaje dirige escasas preguntas a estudiantes .
inaceptable	1	El instructor no exhibe la secuencia en orden , habla en español , no usa el lenguaje que su clase conoce y evita dirigir preguntas a cada estudiante .

Tabla 4.4- Método de verificación de campo

Métodos de evaluación de grupos : Son varios los métodos de evaluación de grupos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son por lo general conducidas por el supervisor y son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de sueldo , promociones y distinciones basados en el mérito .

Las formas más comunes de la evaluación de grupos son: *Categorización* , *Distribución forzada* y *comparación por parejas*.

Categorización : En éste método el evaluador numera los empleados de mejor a peor . Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes , para reducir el elemento subjetivo se nombran dos o más evaluadores.

Distribución forzada: En éste método cada evaluador debe ubicar a sus empleados en diferentes calificaciones debiendo quedar cierta proporción en cada categoría .

Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican , pero en éste método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central , así como las de excesivo rigor de tolerancia . Dado que el método proporciona puntuaciones bajas a algunos empleados menos favorecidos , se pueden considerar injustamente evaluados.

Parámetros de clasificación : desempeño global				
10% Superior	20%	40%	20%	10% Inferior
A. Gómez	V. Suárez	S. García	E. Zapata	A. Blanco.
	M. Rendón	F. Treviño	B. de la Hoz.	
		R.Ricalde		
		E. Miranda		

Tabla 4. 5- Método de distribución forzada.

Método de comparación por pareja : En éste método el evaluador compara a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados del mismo grupo . Como se muestra en la figura . La base para la comparación es , por lo general , el desempeño global . El número de veces que un empleado es considerado superior a otro se puede sumar para establecer un índice . El empleado que resulte superior el mayor número de veces es el mejor en el parámetro evaluado.

Instrucciones : Compare el desempeño global de cada empleado con el de otros . En cada comparación escriba el número empleado que es mejor en la casilla que corresponda . Cada vez que se considere que un empleado es superior a otro , el mayor recibirá un punto . A continuación se pueden establecer categorías para todo el grupo.

Empleado	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. V. Suárez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. R. Ricalde		3	4	2	2	2	2	9	2
3. S. García			4	3	3	3	3	9	3
4. M. López				4	4	4	4	9	4
5. C. Zapata					6	5	8	9	10
6. B . de la Hoz						6	8	9	10
7. A. Blanco.							8	9	10
8.E. Miranda								9	10
9. A. Gómez								9	10
10. L.Treviño									7

Tabla 4. 6- Método de comparación por parejas

Síntesis: La evaluación del desempeño es una actividad esencial en la administración de recursos humanos dentro de la organización , para proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Existen estándares que se basan en los elementos relacionados con

el puesto que determinan más de lleno el desempeño adecuado . El desempeño se mide en forma directa y objetiva cuando es posible . A partir de una amplia batería de técnicas de evaluación a su disposición , los especialistas en personal seleccionan los métodos que miden de modo más efectivo el desempeño comparándolo con los estándares establecidos previamente . Se pueden aplicar técnicas para la evaluación del desempeño durante el pasado o técnicas para la anticipación del desempeño en el futuro.

CAPITULO V

CAPACITACIÓN

5.1- INTRODUCCIÓN

Con mucha frecuencia es preciso entrenar los nuevos empleados en las labores que se espera que lleven a cabo .Incluso los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar la capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias. O quizá posean hábitos negativos que sea preciso cambiar.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual , sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades . Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando potencial a su capacidad como empleado directivo . La

capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal . Tanto los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades , objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación . El capacitador debe de evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor .Determinados los objetivos , se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje . Estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo , ya sea que el proceso de aprendizaje lo conduzca un capacitador del departamento de personal , uno proveniente de otro departamento, o uno externo a la organización.

5.2- EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN .

Cuando se considera en términos globales el costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto . Para que dicha inversión rinda al máximo , sus esfuerzos se deben concentrar en el personal y los campos de más necesidad.. Para decidir el enfoque que debe darse , se desarrolla primero una *evaluación de necesidades* que permita establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es preciso enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo capacitando a los empleados.

Por ejemplo las compañías de seguros presionadas por la competencia y obligadas por la índole misma de su trabajo , han tenido que instalar computadoras personales en números muy superiores a los de muchas otras industrias . Esto ha obligado a estas compañías a capacitar gran número de personas en el uso de microcomputadoras . La posición relativa en el mercado de dichas organizaciones depende de que consiga o no capacitar a su personal.

Las necesidades de capacitación pueden deberse también a cambios en la estrategia de la organización . Por ejemplo ; el lanzamiento de nuevos productos o servicios por lo general requiere de aprendizaje de nuevos procedimientos.

También se utiliza la capacitación cuando se detectan altos niveles de desperdicio de materia prima , o tasas inaceptables de accidentes laborales , niveles bajos de motivación etc. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser un índice de una fuerza de trabajo que cuenta con una pobre preparación .

La evaluación de necesidades debe tener en cuenta cada persona . Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal , por los supervisores ; o en algunas ocasiones, el mismo empleado las señalará . Es posible que los supervisores empleen los cursos de capacitación para liberarse temporalmente de una persona conflictiva , o esconder personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores . Estas razones no son validas por lo que el departamento de personal verifica las solicitudes de capacitación .

Incluso en el caso de que los empleados se postulen espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles , los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que sus cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores.

Para determinar los cursos de capacitación y su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos. Un enfoque consiste en la identificación de tareas . Los capacitadores principian por evaluar la descripción del puesto para identificar sus principales tareas , y a continuación desarrollan planes específicos a fin de proporcionar la capacitación necesaria para desarrollar esas tareas.

Otro enfoque cosiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse . La ventaja de este método consiste en que las personas que reciben la capacitación tienen mayor tendencia a considerarlo relevante , y por lo tanto tienden a adoptar una actitud más receptiva.

La técnica de participación total del capacitador y del capacitado consiste en pedir a un grupo de diez a quince capacitadores , gerentes o supervisores que registren en una hoja de papel todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya

detectado . Después se pide a cada persona que exprese sus ideas , y se registran en un rotatorio cada aportación . A continuación los participantes votan para seleccionar cinco necesidades de capacitación que a su juicio son más importantes y se tabulan los votos para determinar las necesidades más urgentes.

Los capacitadores siempre se mantienen alertas para detectar otras fuentes de necesidad de capacitación , por ejemplo : Las cifras de producción , los informes de control de calidad , las quejas , los informes de seguridad , el ausentismo , el índice de rotación de personal y las entrevistas de salida , ponen de relieve problemas que se deben resolver mediante programas de capacitación y desarrollo .

5.3- CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes .

Si los objetivos de la organización no se contemplan , el programa no redundará en pro de la organización .

Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos , su nivel de aprendizaje distará mucho de ser óptimo.

5.4- PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales , la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso , estos principios también llamados pedagógicos constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de una manera más efectiva . Estos principios son los de : Participación , Repetición , Relevancia , Transferencia y Retroalimentación .

Participación : El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente , permite que participen más sentidos , lo cuál refuerza el

proceso . Participando aprendemos más rápido y podemos recordar lo que aprendimos durante más tiempo .

Repetición: Aunque no es muy entretenida es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria .

Relevancia: El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación .

Transferencia : A mayor similitud del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que le corresponden .

Retroalimentación : La retroalimentación proporciona a las personas que se capacitan ,información sobre su progreso . Contando con retroalimentación los aprendices se motivan y logran la curva de aprendizaje más rápidamente .

5.5- MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Antes de enunciar los métodos de capacitación y desarrollo , es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo . Por ejemplo un curso sobre técnicas gerenciales puede ser atendido por supervisores y por empleados con potencial para ocupar esa posición .

Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual.. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales.

De las técnicas que se enunciaran enseguida el capacitador deberá conocer cada una de ellas para poder seleccionar la más adecuada para cada caso .

Instrucción directa sobre el puesto : Esta se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea , básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador , un supervisor o un compañero de

trabajo . En primer lugar se proporciona a la persona una descripción general del puesto , su objetivo y los resultados que se esperan de él . A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar . De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. Enseguida se pide al capacitado que imite el ejemplo provisto por el capacitador. La demostración y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica .

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación . Finalmente se pide a la persona en capacitación que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión , aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar .

Rotación de puestos: Para proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos , algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función .Cada cambio de puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa . además de proporcionar variedad en su labor diaria , esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones , ausencias , renuncias , etc.

Relación experto aprendiz:En esta técnica el aprendiz observa y ayuda al maestro por el tiempo indispensable para que éste adquiriera la experiencia necesaria para desempeñar solo el trabajo. Es una técnica que presenta ventajas para trabajadores calificados , como plomeros, carpinteros y expertos en zapaterías .

La relación experto - aprendiz lleva claras ventajas en la retroalimentación , que se obtiene prácticamente de inmediato .

Simulación de condiciones reales: Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización , algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real ,dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo . Por ejemplo : Compañías aéreas , los bancos y las grandes instalaciones hoteleras .

Esta técnica permite transferencia , repetición y participación notables , así como la organización significativa de materiales y retroalimentación .

Conferencias ,videos y películas , audiovisuales y similares: Estas técnicas tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa . Las conferencias permiten generalmente economías de tiempo y de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables .

Los bajos niveles de participación , retroalimentación , transferencia y repetición de estas técnicas se pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Actuación o sociodrama :Esta técnica obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades .

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro . Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo , esta experiencia puede crear mejores lazos de amistad , así como tolerancia de las diferencias individuales .

Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Al participar activamente todos los capacitados obtienen retroalimentación de muy alta calidad . Que se den las otras formas de aprendizaje depende de la situación .

Estudio de casos: En este método se estudia una situación específica - real o simulada- la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas . Para ello , cuenta con la sugerencia de otras personas así como las propias . Además de aprender gracias al caso que se estudia , la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones .

Cuando los casos están bien seleccionados y semejan ciertas circunstancias diarias hay cierta transferencia y participación mediante la discusión del caso . Sin embargo frecuentemente repetición y retroalimentación .

Estudios individuales , inducción programada y lectura. Estas técnicas se utilizan solamente en casos en que se requiere poca interacción .

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas , grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras .

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas , que el lector deberá responder y posteriormente verificar su respuesta . Si su respuesta fue correcta continuará y si no, deberá revisar la teoría para descubrir cuál fue su error.

Estos fascículos de instrucción programada pueden hacerse en computadora lo que permite avanzar a un mejor ritmo , la rápida popularización de las computadoras personales a logrado que este tipo de materiales adquieran una amplia difusión .

Esta técnica logra participación, repetición , relevancia y retroalimentación pero la transferencia tiende a ser baja .

Sensibilización :En éste método , el participante tiene como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas ; mediante la mejor comprensión de sí mismo y de las otras personas , compartiendo experiencias , analizando sentimientos , conductas , percepciones y las reacciones que provocan esas experiencias .Un psicólogo profesional actúa como moderador de estas secciones . Esta técnica también es usada para desarrollar conocimientos , habilidades y conductas para futuras responsabilidades laborales y también para desarrollar habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de otras personas .

En esta técnica se logra participación , retroalimentación y repetición .

5.6- DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de los empleados actuales reduce la dependencia del mercado externo de trabajo . Si el recurso humano que ya pertenece a la organización se desarrolla adecuadamente , es más probable que estos puedan cubrir las vacantes de niveles superiores . Las promociones de personal demuestran a los empleados que están

desarrollando una carrera y que su puesto no es solo un puesto temporal , lo cual motivará a cuidar su empleo , a compartir la visión y objetivos de la organización procurando trabajar en un estado de mejora continua .

Algunos de los aspectos que trata de cubrir el desarrollo de recursos humanos son :

Cambios sociales y de la tecnología , conocimientos obsoletos en el personal , y la tasa de rotación de empleos .

Cambios sociales y de tecnología :

Los cambios sociales son un desafío para los departamentos de desarrollo de recursos humanos por ejemplo : Más mujeres que antes reciben hoy educación universitaria , y más mujeres que nunca continúan trabajando después de casarse , esto ocasiona la necesidad de preparación de personal para posibles substituciones o relevaciones .

Los cambios en la tecnología constituyen un desafío permanente para un desarrollo continuo de recursos humanos para adecuar al personal a las nuevas tecnologías.

Conocimientos obsoletos en el personal.

La obsolescencia es el proceso que sufre un empleado que deja de actualizar los conocimientos que posee y las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con éxito . En campos de veloces cambios como la medicina o la ingeniería esto puede ocurrir más rápidamente .

En estos casos el profesional que se encuentra al frente del departamento de recursos humanos debe apelar a su formación ética y sensibilidad humana , ya que la obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización debido a la falta de repuesta y adaptación a nuevas condiciones .

El progreso y la técnica moderna brindan una oportunidad para inyectar energía a viejos y queridos camaradas sometiéndolos a programas de desarrollo un poco a veces a pesar de su actitud.

Tasa de rotación de los empleados:

Un desafío especial para el desarrollo de recursos humanos , es la tendencia de los empleados a abandonar la organización . La causa y momento de estas separaciones no se puede predecir , por lo que los programas de desarrollo de personal deberá incluir la preparación de substitutos adecuados .

Irónicamente una organización con buenos programas de desarrollo de personal , observa que esta política contribuye a la alta tasa de rotación , por el alto grado de interés que muestran los reclutadores de otras organizaciones por el personal capacitado y orientado.

Síntesis: Es posible que las personas contratadas por la organización aún deban adquirir habilidades , conocimientos y las actitudes necesarias para desempeñar adecuadamente su trabajo es necesario la capacitación . O si la organización desea promover a sus empleados a puestos de mayor responsabilidades en el futuro , se deberán someter a programas de desarrollo de recursos humanos.

Es importante que los capacitadores realicen un análisis de las necesidades de la organización , para cada curso específico y así determinar si el curso es verdaderamente necesario , del análisis de las necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo .Los capacitadores pueden entonces planear el contenido del curso a partir de estos objetivos .

El desarrollo de recursos humanos constituye un arma contra la obsolescencia de los conocimientos del personal , los cambios sociales y tecnológicos y la tasa de rotación de personal .

CAPITULO VI

SUELDOS Y SALARIOS

6.1- INTRODUCCION

El sueldo o salario es lo que el trabajador recibe a cambio de su labor . La buena administración que se haga de él a través del departamento de personal ayuda a garantizar la satisfacción de los empleados , ayudando a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva .

Los sueldos insuficientes pueden ser causa de baja productividad , desinterés , ausentismo y otras formas de protesta pasiva . Sin embargo un nivel inadecuadamente alto de sueldo también conduce a dificultades ; a sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de competitividad de la organización o la descapitalización de la misma .

6.2- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS

El objetivo superior del departamento de administración de los sueldos , es encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con el sueldo obtenido y la capacidad competitiva de la organización ; el éxito o fracaso de una empresa pueden depender de sus esfuerzos .

Otros objetivos de la administración que mencionamos enseguida pueden estar en conflicto y entonces se debe buscar una solución .

- Adquisición de personal calificado
- Retener a los empleados actuales
- Garantizar la igualdad de sueldo para puestos iguales
- Alentar el desempeño adecuado
- Controlar los costos
- Cumplir con las disposiciones legales
- Mejorar la eficiencia administrativa

Prácticamente todas las naciones Iberoamericanas reconocen en la actualidad ciertos niveles de sueldos que reciben el nombre de *salarios mínimos* . Estos suelen variar no solo de uno a otro país , sino también de una a otra zona económica dentro de un mismo país .

Con excepción de las disposiciones legales , los objetivos de sueldos no son reglas sino pautas . Sin embargo , cuanto mejor se apegue la empresa a los objetivos mencionados más efectividad se ganará en la administración de sueldos y salarios .

La determinación de un sueldo se obtiene a través de tres fases principales que son:

- Fase 1 : Evaluación del puesto
- Fase 2 : Estudios comparativos de sueldos y salarios
- Fase 3 : Determinación del sueldo

A continuación describiremos ampliamente cada una de esas fases.

6.3- EVALUACIÓN DEL PUESTO

La evaluación del puesto es un procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de cada puesto. Cada sistema de evaluación es diferente pero todos tienen en

cuenta las responsabilidades , habilidades , esfuerzos , y las condiciones de trabajo , para decidir los niveles de salarios.

Debido a la subjetividad de la evaluación esta debe ser llevada a cabo por personal capacitado especialmente y que recibe el nombre de analista de puestos . Existen varios métodos para la evaluación de puestos pero los más comunes son : La jerarquización , la graduación la comparación por factores y el sistema de puntos a continuación describiremos cada uno de ellos.

Jerarquización de puestos:

Es el método más sencillo y menos preciso . En este método los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos y a continuación cada puesto se integra a una escala subjetiva , de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros . Estas jerarquizaciones son globales y es muy probable que se destaquen en exceso aspectos poco relevantes , y que se ignoren aspectos vitales y lo peor es que no establece, que tanto es la diferencia entre los puestos. Por ejemplo : Un departamento de diseño arquitectónico está integrado por un arquitecto graduado , un pasante y un empleado de limpieza . Por el método de jerarquización subjetiva el evaluador conferirá al empleado de limpieza el nivel 1 al pasante en nivel 2 y al arquitecto el nivel 3 . Esta jerarquización no refleja el hecho de que el puesto de pasante es tres veces más imponente que el del empleado de limpieza .

Graduación de puestos :

Este método consiste en asignar a cada puesto un grado y la descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la clasificación . A continuación mostramos una tabla de graduación de puestos . Al igual que el método anterior este método garantiza que los empleados más importantes recibirán un sueldo más alto , pero la falta de precisión puede producir distorsiones significativas en los niveles de sueldos.

Graduación de puestos	Descripción estandarizada.
I	El trabajo es muy sencillo y muy repetitivo , se efectúa bajo supervisión muy cercana , requiere capacitación mínima y muy poca responsabilidad o iniciativa. Ejemplos: Empleado de limpieza , verificador de piezas de repuesto .
II	El trabajo es sencillo y repetitivo , se efectúa bajo supervisión cercana , requiere cierta capacitación . En muy pocas ocasiones el empleado debe de mostrar iniciativa . La responsabilidad es baja. Ejemplos: Asecador de equipos livianos.
III	El trabajo es sencillo y con algunas variantes . Se efectúa bajo supervisión general . Se requiere capacitación . El empleado tiene ciertas responsabilidades y toma de iniciativa limitadas . Ejemplos: Aceitador , verificador de equipos livianos.
IV	El trabajo es moderadamente complejo , varía en medida considerable . Se efectúa bajo supervisión general . Se requiere nivel alto de capacitación . El empleado es responsable del equipo y de normas de seguridad . Debe poseer iniciativa . Ejemplos : Operador de máquina I , asesor en herramientas .
V	El trabajo es complejo y variado . La supervisión es general . Se requiere capacitación especializada . El empleado es responsable del equipo y las normas de seguridad . Debe poseer alto nivel de iniciativa y responsabilidad . Ejemplos : Operador de máquina II , Experto en herramientas .

Tabla 6.1- Tabla de graduación de puestos.

Comparación de factores:

Este método requiere que se evalúen los componentes esenciales de cada puesto .

Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación ; por ejemplo , el grado de responsabilidad , capacitación , esfuerzo mental , esfuerzo físico , y condiciones laborales . Cada uno de estos factores se compara respecto al mismo factor en otros puestos . En esta forma de evaluación se debe determinar la importancia relativa de cada puesto .

Este método se basa en los siguientes pasos :

1.- **Identificación de los factores esenciales** . Muchas organizaciones emplean diferentes factores dependiendo del área ; gerencial, ventas , técnicos, secretarial etc.

2.- **Determinación de los puestos esenciales** . Los puestos esenciales son los que se encuentran comúnmente tanto en la organización como en el mercado de trabajo a que

recurre la organización .en la siguiente figura se muestra una tabla de identificación de factores y puestos esenciales.

Factores Esenciales	PUESTOS ESENCIALES			
	Mecánico	Operador de Montacargas	Empleado de Limpieza	Herramientista c
Responsabilidad	\$ 220.00	\$280.00	\$120.00	\$100.00
Habilidad	400.00	150.0 0	140.00	180.00
Esfuerzo mental	200.00	80.00	70.00	170.00
Esfuerzo Físico	200.00	210.00	250.00	180.00
Condiciones de trabajo.	70.00	200.00	180.00	100.00
TOTAL	1090.00	910.00	760.00	730.00
Tasa mensual de compensación	\$ 1090.00	\$ 930.00	\$ 760.00	\$ 730.00

Tabla 6.2- Tabla de sueldos según factores esenciales

3.- Determinación de salarios para puestos esenciales . Enseguida se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto , dicha proporción concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.

4.-Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores.

Una vez asignadas las tasas salariales para los factores esenciales de cada puesto básico esta información se transfiere a una tabla de comprobación de factores como se muestra en la siguiente figura .

5.- Evaluación de otros puestos: Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de los factores esenciales , como se muestra en la siguiente figura , se procede a la evaluación de otros puestos , tomando los puestos típicos como indicadores . Por ejemplo el evaluador compara el puesto del encargado de mantenimiento en cuanto a su responsabilidad con la responsabilidad confiada a los puestos de mecánico , empleado de limpieza , operador de montacargas , y herramentista "c". Subjetivamente se decide que su nivel de responsabilidad se encuentra entre la del operador del montacargas y la del mecánico y se le designa un nivel de sueldo de \$ 250. 00 . Enseguida se analiza el grado de habilidad que requiere el puesto comparándolo nuevamente con los otros puestos , y continuar los analisis hasta abarcar todos los factores esenciales.

Tasa	Responsabilidad	Habilidad	Esfuerzo Mental	Esfuerzo Físico	Condiciones de trabajo
\$ 500.00					
490.00					
480.00					
470.00					
460.00					
450.00					
440.00					
430.00					
420.00					
410.00		Mecánico			
400.00					
390.00					
380.00					
370.00					
360.00					
350.00					
340.00					
330.00					
320.00					
310.00					
300.00					
290.00					
280.00	Operador de Montacargas				
270.00					
260.00					
250.00				Empleado de Limpieza	
240.00					
230.00					
220.00	Mecánico				
210.00					
200.00			Operador de Montacarga Mecánico	Mecánico	Operador de Montacarga
190.00					
180.00		Herramientista C.		Herramientista C.	Empleado de Limpieza
170.00			Herramientista C.		
160.00					
150.00		Op. de Montacarga			
140.00		Emp. de Limpieza			
130.00					
120.00	Emp. de Limpieza				
100.00	Herramientista C.				Herramientista C.
90.00					
80.00			Operador de Montacarga		
70.00			Empleado de Limpieza		Mecánico
60.00					
50.00					
40.00					
30.00					
20.00					
10.00					

Tabla 6.3- Tabla de comparación de factores para los puestos.

Sistema de puntos : El sistema de puntos es el sistema más empleado para la evaluación de puestos . En vez de utilizar niveles salariales , como el método de comparación por factores , utiliza puntos . aunque resulta más difícil desarrollar este sistema , sus resultados son más precisos que los que permite el método de comparación

por factores , porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales . Este sistema requiere seis pasos , descritos a continuación :

1.-**Determinación de los factores esenciales** :Este sistema de puntos descompone los factores en subfactores . En la tabla se muestra un ejemplo de cómo el factor responsabilidad puede descomponerse en : a) Responsabilidad por la propia seguridad y la de otros ; b) Responsabilidad por el equipo y los materiales de trabajo ;c)Responsabilidad por proporcionar ayuda a subordinados y asistentes;d) Responsabilidad por la calidad de productos y servicios .

FACTORES ESENCIALES	NIVELES			
	MINIMO I	BAJO II	MODERADO III	ALTO IV
1.-Responsabilidad				
a. Seguridad	25	50	75	100
b. Equipo y Materiales	20	40	60	80
c. Ayuda a otros	5	20	35	50
d. Calidad de productos	20	40	60	80
2. Habilidad				
a. Experiencia	45	90	135	180
b. Educación y capacitación	25	50	75	100
3. Esfuerzo				
a. Físico	25	50	75	100
b. Mental	35	70	105	150
4. Condiciones de trabajo				
a. Desagradables	20	40	60	80
b. Riesgosas	20	40	60	80
	Total de puntos			1000

Tabla 6.4- Sistema Matricial de puntos

2.- **Determinación de los niveles de los factores** : Debido a que los niveles de los factores pueden variar de un puesto a otro , el sistema de puntos crea varios niveles , asociados con cada factor . En la tabla anterior se muestran varios niveles, aunque es posible utilizar menos o más , dependiendo de organización .

3.- **Tabulación de puntos a cada factor**: En la tabla anterior también podemos observar la matriz que se forma con la lista de los factores esenciales , y los diferentes niveles como encabezados . Los evaluadores conceden puntos en forma subjetiva a cada

subfactor iniciando por el nivel IV . La adjudicación de puntos permite al evaluador establecer puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto . Por ejemplo , si el factor seguridad (con 100 puntos) es dos veces más importante que la ayuda a subordinados y asistentes (con 50 puntos) recibirá en consecuencia un número de puntos dos veces mayor .

4.-Asignación de puntos a los niveles: Una vez asignados los puntos a cada subfactor del nivel IV , se le asignan puntos a cada nivel diferente , para resltar la importancia de cada uno .

5.-Desarrollo del manual de evaluación: Enseguida se elabora un manual de evaluación que incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto , como se muestra en el recuadro respecto a la responsabilidad por equipo y los materiales de trabajo . En este manual también se define el desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor , ya que esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo a su nivel.

1. RESPONSABILIDAD

b. Equipos y materiales : Cada empleado es responsable de la conservación de equipos y materiales de la compañía . Esta función incluye comunicar oportunamente sobre daños en el equipo o la presencia de materiales defectuosos , el mantenimiento del equipo y los materiales limpios en orden , y mantener , reparar o modificar el equipo de acuerdo con las responsabilidades específicas del puesto . La compañía reconoce el hecho de que la responsabilidad por equipos y materiales varía mucho en la organización .

- | | |
|-------------|--|
| Nivel I . | El empleado comunica el funcionamiento defectuoso o daños en el equipo , así como la presencia de materiales defectuosos , a su supervisor inmediato . |
| Nivel II . | El empleado mantiene el orden y la limpieza del equipo y los materiales y es responsable por la seguridad de ambos. |
| Nivel III . | El empleado efectúa mantenimiento preventivo y reparaciones menores en el equipo , o corrige fallas menores de los materiales . |
| Nivel IV . | El empleado lleva a cabo el mantenimiento y las reparaciones del equipo a su cargo , y es responsable de decidir el tipo , la cantidad y la calidad de los materiales que se emplearán . |
-

Tabla 6. 5- Detalle de un manual de evaluación en el aspecto
“Responsabilidad: equipos y materiales”

6.-Aplicación del sistema de puntuación: Una vez diseñados el manual y la matriz de puntuación se determina el valor relativo de cada puesto . Este proceso es

subjetivo. requiere que el evaluador compare las descripciones del puesto con el manual de evaluación , para cada subfactor .

El punto donde coinciden la descripción del puesto y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto , se suman los puntos de cada subfactor , para identificar el número total de puntos del puesto .

Después de obtener la puntuación total de cada puesto , se establecen las jerarquías relativas .

Tanto en este método como con cualquier otro , los resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento , para asegurarse de que las puntuaciones y niveles salariales establecidos sean los adecuados.

6.4- PLAN DE SUELDO VARIABLE.

Esta diseñado para quienes participaran en un programa de Administración por Objetivos. Por lo general , cada principio de año , el subordinado en combinación con su jefe , prepara un documento de objetivos . Como habitualmente , los incrementos de salario se obtienen en base a l logro de resultados significativos , resulta útil , a su vez establecer metas que también tengan un valor significativo para la compañía es decir metas que requieran de innovación y esfuerzo .

Durante el año se realizan revisiones periódicas que vuelven a comprometer al colaborador y a su jefe con las acciones y prioridades que acordaron.

A fin de año el jefe realiza una revisión de actuación y cada colaborador entrega un reporte de logros relacionandolos con los objetivos también .El jefe recomienda una recompensa salarial que sera revisado por un comite de revisión salarial para su aprobación .

Bajo este plan de sueldo variable el salario se compone de una parte fija una parte variable .La parte fija permanece constante hasta que las condiciones del mercado dicten un cambio . El componente variable cambiará anualmente y reflejará el valor de la

contribución del trabajador al logro de los objetivos trazados para el año por la organización . Por lo general se considera una combinación de 75% fijo y un 25% variable , o de un 70% fijo y un 30% variable. Este plan tiene 3 propósitos primordiales:

1. Permitir que la organización retenga a las personas que poseen una competencia excepcional , que actualmente ocupan puestos clave , así como aquellas personas que ocupan puestos menores y que prometen desarrollarse y convertirse en gerentes clave.

2. Las personas de habilidades sobresalientes se sentirán atraídas por la empresa , cuando ofrece vacantes .

3. Estimular constantemente a los empleados para que luchen por desempeñarse en forma sobresaliente , lo que se traduce en productividad para la organización .

6.5- ESTUDIOS COMPARATIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS

Todas las técnicas de evaluación llevan a la jerarquización de puestos , basándose en su valor relativo . Esto garantiza la igualdad interna ; los puestos de mayor valor reciben mayor compensación . Sin embargo es necesario conocer las condiciones del mercado: ¿Qué niveles salariales están vigentes para determinado puesto?. Conociendo las condiciones externas del mercado se evitan grandes disparidades en los niveles de sueldos y se asegura la estabilidad del personal .

El término " mercado " se refiere tanto a los niveles regionales como a los niveles nacionales .

Fuentes de datos para estudios comparativos: Los estudios comparativos las llevan a cabo entidades oficiales y privadas .

Los estudios de las entidades oficiales sólo sirven para establecer referencias del estado económico de una región , pues suelen ser tan generales y producirse con mucho retraso respecto a las necesidades a corto plazo de muchas organizaciones .

Los estudios elaborados por entidades privadas son más específicos y actualizados , pero tienen un alto costo y no se difunden al público en general .

También las organizaciones de mercadotecnia pueden proporcionar información sobre las condiciones y tendencias del mercado de trabajo . Por lo general estos servicios sólo son contratados por las grandes organizaciones por el alto costo que el proceso genera .

Otra fuente de información - en ocasiones de excelente calidad - son las asociaciones a las que puede estar adherida la empresa ; como las cámaras de comercio especializadas , asociaciones industriales y comerciantes , que están de acuerdo en intercambiar información sobre los salarios que cubren a diferentes niveles .

6.6- DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SUELDOS

La determinación del nivel de pagos se basa en dos procedimientos :

- a) Establecer el nivel de pago para cada puesto
- b) Agrupamiento de los diferentes niveles en una estructura que se pueda administrar de una manera eficaz.

Nivles de pago:

Un nivel adecuado de pago combina su valor Relativo y su valor Absoluto .

El valor Relativo lo determina el nivel jerarquico que resulta del proceso de evaluación de puestos.

El valor Absoluto resulta del valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de la tasa de ingreso proporcionado por estudios comparativos.

Estructura de la compensación . Cuando las organizaciones son medianas o grandes requieren de una estructura que combina uno o más de los procedimientos para determinar los sueldos adecuados , como el amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos , al remplazar el sistema de puntuacion por agrupamiento de categorías la tendencia salarial es remplazada por una serie ascendente de niveles , de ésta manera todos los puestos de la misma categoría reciben el mismo sueldo . Por ejemplo; un puesto evaluado en 105 puntos , recibirá el mismo sueldo que un puesto evaluado en 145 puntos . Cuando se establecen demasiados niveles jerarquicos no se pueden establecer grupos , y si los niveles jerarquicos son pocos se provoca que funciones de muy diferente importancia recibirán el mismo sueldo.

El problema que se presenta con las tasas únicas para cada categoría , es que no se alienta al trabajador al desempeño sobresaliente . Para motivar a un trabajador se necesita pasarlo a la siguiente categoría salarial , lo cuál rompe todo el balance interno logrado mediante las evaluaciones de puestos . Para resolver estos problemas , la mayoría de las organizaciones utiliza determinado margen de pago para cada categoría . Si se trabaja con márgenes de pago para cada categoría salarial es conveniente que el sueldo de nuevos empleados se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado ,por medio de una evaluación del desempeño ubicarlo en un nivel superior .

6.7- MODIFICADORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LOS SUELDOS

A pesar de los estudios racionales par determinar los niveles de pagos , existen condiciones que obligan a los evaluadores a efectuar ajustes en sus resultados .

A continuación mencionaremos algunos aspectos limitantes :

La nueva tecnología : Algunos puestos se deben recibir mayor sueldo que el indicado por su valor relativo debido a fuerzas de mercado creadas por nueva tecnología . Un ejemplo muy claro lo tenemos en el campo de la computación en el que la demanda

aventajó en mucho a la oferta y las fuerzas del mercado provoca un rápido encarecimiento de los servicios de los expertos de computación ,cuando se tiene que competir contra otras organizaciones o para poder contratar el mismo personal .

Logros sindicales :

Es muy común que la capacidad de negociación de los sindicatos se emplee para obtener sueldos superiores a los determinados por el valor relativo de cada puesto .

Productividad:Una organización no puede pagar a sus trabajadores más de lo que aportan mediante su productividad , Cuando el nivel de sueldos excede la productividad ebido a presiones sindicales , la organización no tendrá más remedio que cerrar .

Políticas internas de sueldos y salarios :

Las condiciones inflacionarias y el deseo de poder competir dentro y fuera de sus fronteras nacionales para obtener los recursos humanos disponibles , la mayor parte de las organizaciones latinoamericanas han puesto en vigor políticas para ajustar periodicamente sus sueldos y salarios .Algunas de ellas mantienen la política de mantener sus niveles de sueldos en un nivel superior al del mercado , esto para atraer reursos humanos selectos e impedir la rotación de personal .

Otras organizaciones practican la indexación ; que consiste en conceder aumentos de sueldos conforme aumenta la inflación .

La mayoría de las organizaciones actuales optan por coneder a los empleados no sindicalizados losmismos aumentos que a los sindicalizados .

Disposiciones gubernamentales sobre el trabajo:

Cuando las medidas legislativas son adecuadas , el gobierno vela por el bienestar de los trabajadores y el derecho de los ciudadanos a recibir un pago justo por el trabajo desempeñado .

En nuestro país el gobierno pacta aumentos con los representantes de las organizaciones , cada vez que las cicunstancias inflacionarias lo justifican , y aunque no se ha igualado el nivel de aumentos con el de la inflación se procede conforme a esta tendencia .

Síntesis : Toda organización precisa de tener un programa de análisis de sueldos y salarios pues los empleados bien pagados , mejoran su desempeño motivados y satisfechos. Cuando una organización no posee dicho programa o el que posee está mal diseñado , puede conducir a altas tasas de rotación , ausentismo, quejas , descontentos , mal desempeño y falta de satisfacción con el puesto .

Un sueldo adecuado debe ser equilibrado entre los niveles internos y del mercado externo. Las técnicas de evaluación de puestos determinan el valor relativo de cada uno de los puestos , asegurando así que exista equilibrio en el nivel interno . Estudios y sondeos del mercado externo , garantiza que exista equilibrio con los sueldos vigentes en el mercado.

Esto nos lleva a proponer un salario compuesto de una parte fija , determinado por las condiciones del mercado y una parte móvil determinada por la competitividad , desarrollo y cumplimiento del individuo , que motivará sus deseos de superación. También se debe considerar un factor de aumento por antigüedad lo cuál evitara la fuga de buenos elementos para la organización y la constante capacitación de personal con los inconvenientes de costo que esto ocasiona .

CAPITULO VII

COMPENSACIONES , INCENTIVOS Y PRESTACIONES

7.1- OBJETIVOS DE LA COMPENSACIÓN

El objetivo de las compensaciones , incentivos o prestaciones es estimular los logros obtenidos , estímulo que se toma parametros de referencia basados en el desempeño y no en las horas que se haya laborado o en la antigüedad .

Los incentivos se conceden con mayor frecuencia en bases individuales aunque se pueden conceder a un grupo . Tal es el caso del reparto de utilidades que pretende repartir entre un grupo de trabajadores o todos los trabajadores de la organización los beneficios logrados con el mejor desempeño del trabajo .Tanto los incentivos como el reparto de utilidades , constituyen un complemento del sueldo o salario y pueden

contribuir a la creación de una política de alta productividad ; vinculada al mejor desempeño y participación del trabajo de equipo.

Un buen sistema de incentivos y de participación de utilidades , debe establecer una relación entre el desempeño de la organización y los costos de la compensación los cuáles varían de acuerdo a los altibajos de la organización .

Los trabajadores reciben mejor compensación en una temporada de auge de la organización . En etapas difíciles , la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización .

Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina , en gran medida el ingreso que obtienen .

Las organizaciones que premian el mejor desempeño en forma regular y periódica para promocionar el reforzamiento de conducta , logran que el trabajador se motive más al reforzamiento de la conducta cuando ve los resultados de la conducta en forma rápida

7.2- ALCANCES DEL SISTEMA DE INCENTIVOS.

Las altas tasas de crecimiento de la productividad de los japoneses puede deberse en gran parte a que sus sistemas de incentivos alientan al sector obrero a interesarse de modo directo en el incremento de la productividad .

Si el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades es mejorar el desempeño , es importante determinar que aspectos del desempeño se desean mejorar: Incremento de ventas , reducción de costos , mejorar la calidad o alentar la creatividad etc. éstas , que son las areas más comunes de mejora u otras que se quieran atacar , deberán de contar con una política clara que permita comparar y medir las mejoras alcanzadas que justifiquen un programa de incentivos.

Las personas involucradas en un plan de incentivos deberán ser aquellas que tengan un efecto claro sobre los resultados . Los incentivos individuales tienen mejores resultados en los departamentos tales como ventas que permite incentivos como

comisiones por venta y donde no se requiere la cooperación o trabajo de grupo . Cuando se requiere cooperación y coordinación entre las personas , son mas eficaces los incentivos de grupo como la participación de utilidades.

El plan de incentivos deberá de marcar muy claramente el monto del mismo y la periodicidad con que se van a entregar , en una forma clara y concisa que no permita lugar a confusiones .

En los programas de participación de utilidades se usa como norma que sea un porcentaje de los costos reducidos o del aumento de utilidades en la organización .

La administración de un sistema de incentivos suele ser muy compleja , es necesario establecer parametros de control , objetivos , y maneras de medirlos . Es posible que en muchos tipos de empleos sea difícil medir el logro de los objetivos con exactitud , y se corre el riesgo de el costo de las compensaciones rebase el beneficio obtenido , o que la tecnica de acumulación de puntos de por resultado que el ingreso total de los trabajadores rebase el ingreso de sus superiores logrando con esto una atmósfera de inconformidad entre ellos . Puede presentarse el riesgo de que se presenten problemas en factores que el trabajador no puede controlar (como desperfectos de equipo) y debido a esto no lograr los objetivos , y si esto ocurre con frecuencia es normal que los sindicatos se opongan a los sistemas de incentivos, temiendo que la organización varíe los parametros durante el proceso haciendo así que los trabajadores trabajen más por la misma compensación .Cuando esto se presenta generalmente el grupo de trabajo ejerce presión colectiva para que ninguno de los trabajadores exceda los niveles de productividad del grupo desapareciendo las ventajas del sistema de incentivos.

Muy importante dentro de la administración del sistema de incentivos es el determinar , cómo se obtendrá la información sobre resultados ; quién deberá efectuar el computo definitivo de resultados , y quién efectuará la comprobación periódica del funcionamiento del sistema .

7.3- VARIOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

Los sistemas de incentivos pueden constituir un total de compensación , o pueden ser un suplemento de sueldos y salarios . Los tipos más comunes de incentivos se presentan a continuación.

Incentivos sobre unidades de producción:

En este sistema de incentivos se compensa al trabajador según el volumen de producción , o una compensación proporcional al exceso de producción sobre una meta establecida . En algunos casos el trabajador recibe una cantidad cada vez más alta conforme rebasa una cantidad de producción cada vez mayor .

Por ejemplo un campesino puede recibir cierto pago por cada 10 toneladas de tomate que empaque , o recibir una compensación cuando sobrepase 15 toneladas , una mayor por las siguientes 15 toneladas y así sucesivamente.

En otro ejemplo un mecánico puede recibir una compensación especial si cambia una transmisión en 4 horas y no en cinco .

Las legislaciones iberoamericanas prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas , para evitar abusos y negación de derechos a los trabajadores .

Desafortunadamente las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño , evita que el pago de incentivos por unidades de producción , aumente la misma. A menos que en el grupo se logre un ambiente de estimulación y competencia , no se podrá evitar que el trabajador que trabaje a un ritmo más rápido que sus compañeros pueda encontrar hostilidad y desconfianza por parte de sus compañeros de trabajo .

El problema más serio que enfrenta este sistema de incentivos , es la medición de la productividad , muchas tareas no pueden ser medidas por unidades de producción .

Por ejemplo : una recepcionista, un guía de turistas, un conferencista etc.

Comisiones:

Consiste en recibir como incentivo un porcentaje sobre el precio de venta por cada artículo vendido .En algunos campos se tiene una percepción fija muy baja y un porcentaje alto de comisiones , esto con el fin de motivar las estadísticas de venta .

En otros casos se determina inicialmente un porcentaje alto de comisiones y un porcentaje bajo de sueldo fijo que a medida de que aumentan las ventas , aumenta el sueldo fijo y disminuye el porcentaje de las comisiones .En todos los casos se debe buscar un punto óptimo para la relación entre ambos ingresos .

Incentivos por méritos.

Constituyen aumentos concedidos a cada persona de acuerdo a una valuación de su desempeño . Debido a la falta de estándares establecidos su medición puede ser muy subjetiva y esto conduzca a una situación injusta .Este sistema tiene mucho problema para su administración pues cuando se distorciona debido a factores ajenos o

Curvas de optimización:

Este sistema se ha creado para el personal profesional y/o científico que alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago , sólo le queda por escalar el peldaño de la dirección . Dado que este puesto es ocupado generalmente por los accionistas o dueños de las organizaciones , el empleado no puede esperar una promoción a un puesto más alto, encontrando un bloqueo en el camino de progreso .

Las curvas de optimización o de madurez , que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos . Los empleados se clasifican de acuerdo a su productividad y experiencia . Los empleados sobresalientes se clasifican en el nivel superior , en la siguiente curva inferior se clasifican los de buen desempeño pero no sobresaliente , y así sucesivamente . Para cada curva se establece un incentivo determinado . Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que justifican sus esfuerzos .

Premios al conocimiento :

Estos sistemas de incentivos , constituyen un estímulo para empleado al que se le reconoce el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa .

A diferencia de otros sistemas este incentivo no toma como base lo que hace el empleado , sino en lo que puede hacer . La organización toma en cuenta que al contar con personal más calificado , mayor calidad en el producto y se reduce la necesidad de contratar más personal . La mejor compensación disminuye las tasas de ausentismo y rotación de personal .

Incentivos no económicos:

Los incentivos pueden ser en otras especies . Por ejemplo los empleados premiados pueden recibir placas conmemorativas , objetos deportivos o decorativos , certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo . Estos incentivos son muy comunes en los departamentos de ventas , como complemento de programas de comisiones y otros similares . En este caso dichos incentivos no financieros sirven para alentar esfuerzos adicionales . Otros incentivos pueden consistir en cambios en el puesto o en el entorno laboral , dotar de pólizas de seguro de gastos médicos tanto al personal de la compañía como a los miembros de la familia , programas para cubrir gastos de estudio , para los empleados mismos incluyendo algunas veces a sus hijos en edades escolares , estos últimos incentivos son muy poderosos cuando se trata de evitar la rotación de personal .

Los programas que enriquecen el puesto con tareas , autoridad , responsabilidad, autonomía , y mejoras en la calidad de vida laboral constituyen una alternativa de incentivos que logran la motivación a la mejora del desempeño .

Incentivos a niveles gerenciales.

Los incentivos a niveles ejecutivos deben lograr un balance entre los resultados a corto término y los objetivos a largo plazo . Además los incentivos deben corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran

incentivos en efectivo , para hacer frente a las necesidades que les plantea una familia joven . Los ejecutivos de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro . En algunos casos se da a los ejecutivos de más edad la opción de adquirir acciones de la organización a un precio menor que el del mercado , esto motiva al ejecutivo a procurar mejorar el desempeño de la organización . Otra opción es la que permite al ejecutivo diseñar su propio paquete de compensaciones . Cuando estas compensaciones no se vinculan a los logros de la organización dejan de ser planes de incentivos . Algunas organizaciones tienen que verse forzadas a pagar los incentivos convenidos aún cuando la organización se encuentre en una etapa de declinación o a pesar de que disminuya el valor de las acciones de la empresa . Para enfrentar este problema muchas organizaciones vinculan los incentivos de tipo gerencial o ejecutivo a las ganancias que produce la organización a los tenedores de sus acciones .

De acuerdo con los expertos en el área de compensación , el ingreso del director de una compañía se debe basar en :

- Las ganancias que obtengan los tenedores de acciones de la empresa
- La complejidad e importancia de la labor que desempeñe
- El tamaño de la organización
- Su rentabilidad .

En la actualidad el mercado de valores tiene grandes variantes por lo que para mejorar la efectividad de los incentivos se vinculan a mejoras en aspectos claves para la organización y que los ejecutivos pueden controlar como son : cobertura más amplia de mercado , márgenes de ganancia , al flujo de efectivo o a otros indicadores cuyo valor y monto dependan de las acciones del ejecutivo en favor de la organización .

7.4- PEPAS (Plan de empleados para adquirir acciones)

Es un plan que permite a los empleados adquirir acciones de la empresa , y como resultado de esta acción los empleados adquieren parte de la misma . Este plan se ofrece como opcional y las acciones se van pagando con los incrementos que percibiría el empleado . El nivel de satisfacción y motivación de los empleados puede subir mucho ,

así como el sentido de lealtad a la empresa de la cuál también son dueños , por lo que se muestran poco inclinados a aceptar oferta de trabajo por parte de otras empresas además de que se alienta la mejora de calidad en el desempeño debido a que comparten las ventajas financieras del progreso de la organización .

No todos los programas de PEPAS logran un resultado positivo . Con frecuencia las ventas de acciones son solo parciales , lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas . En otros casos , la técnica puede ser una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no considere redituable . Aún en estos casos , sin embargo, la transferencia de la propiedad de la empresa a manos de los empleados puede tener resultados positivos .

Participación de utilidades.

Los planes de participación de utilidades permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores de la empresa . La efectividad de estos planes como incentivo se puede ver reducida por el hecho de que las ganancias de la empresa no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado además algunas compañías reducen aún más la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes de participación de utilidades a los fondos de jubilación . De esta manera, el valor de reforzamiento inmediato del incentivo se reduce aún más , debido a que el incentivo solo se recibirá mucho después . Cuando estos planes se aplican bien , sin embargo pueden ejercer un notable efecto en la forma en que opera la compañía .

Planes de reducción de costos .

Una alternativa , para cuando el plan de participación de utilidades pudiera tener resultados adversos como consecuencia de factores ; tales como una devaluación son los planes de reducción de costos incentiva a los empleados por factores que sí pueden controlar : los costos . Estos planes buscan incentivar a los empleados a aportar ideas

para lograr juntos la reducción de costos , al mismo tiempo que permiten a los trabajadores participar de manera más integral de las operaciones diarias de la empresa . En la mayoría de los casos se forma un comité de empleados, para facilitar la comunicación de nuevas ideas .

Existen algunos planes que han sido adoptados por sus resultados como lo son: El plan Scanlon , el plan Rucker , y el plan Improshare .

El plan Scanlon se centra primordialmente en los costos laborales y en la calidad . Cuando se someten estos planes a votación de los empleados para su aceptación , es común que se pongan a prueba durante un año , y si los resultados son favorables puede adoptarse como forma permanente de compensación . El plan Rucker procura la reducción en costos laborales y de materiales mediante la inclusión de estas reducciones en los calculos para estimar los bonos para los empleados . El plan Improshare se concentra en la reducción de horas de labor como herramienta para la reducción de costos .

Los planes Rucker e Improshare se inician con más frecuencia en iniciativa de la administración . A pesar de que estos planes pueden ser muy efectivos en las compañías dedicadas a proporcionar servicios, por lo común son más eficaces en las empresas de manufacturas . El plan Scanlon generalmente cubre areas de producción y a los empleados que laboran en ellas . Por lo general los planes Rucker e Improshare se extienden a toda la compañía , con excepción de la gerencia general .

Síntesis : Los incentivos y los planes de participación de utilidades , son formas de compensación que pretenden determinados resultados . Por lo general , los incentivos unen el desempeño individual con los pagos adicionales , en tanto los programas de participación de utilidades por lo general favorecen a determinados grupos de empleados . Existen muchos sistemas de incentivos monetarios y no monetarios entre estos existe la cacterística común de compartir las ganancias que genera el mejor desempeño de la organización con los empleados .

CAPITULO VIII

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

8.1- HIGIENE Y SEGURIDAD.

Constituyen dos actividades íntimamente relacionadas , orientadas a lograr condiciones personales y materiales de trabajo que logren mantener cierto nivel de salud de los empleados . La Organización Mundial de la Salud , define la salud como un estado completo de bienestar físico , mental , y social anulando la popular definición que considera la salud como una simple ausencia de enfermedad .

Higiene del trabajo .

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador . Se enfoca al diagnóstico y la prevención de

las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos aspectos: el hombre y su ambiente de trabajo .

Para cada lugar de trabajo debe existir un plan de higiene que debe incluir :

1. Prestación de servicios médicos , enfermería , primeros auxilios , en tiempo total o parcial , según el tamaño de la empresa .
2. Exámenes médicos de admisión
Cuidados y atención de lesiones personales , provocadas por incomodidades profesionales ;
3. Eliminación y control de áreas insalubres ;
4. Registros médicos adecuados ;
5. Supervisión en cuanto a higiene y salud;
6. Utilización de hospitales de buena categoría ;
7. Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo ;
8. Relaciones de cooperación con la familia del empleado enfermo;
9. Prevensión de riesgos para la salud:

Prevensión de riesgos para la salud.

Es uno de los aspectos al que se le debe invertir más atención y esfuerzo . Siempre es mejor y cuesta menos prevenir que atender al trabajador cuando sufre un riesgo de trabajo . Los posibles riesgos pueden estar comprendidos dentro de los siguientes :

- * Riesgos químicos (intoxicaciones , dermatosis industriales , etc.)
- * Riesgos físicos (ruidos , temperaturas extremas , radiaciones ionizantes y no ionizantes , etc.)
- * Riesgos biológicos (agentes biológicos , microorganismos patógenos , etc.)

Capacitación en higiene y seguridad .

Son parte de la inversión que una buena empresa debe hacer para lograr un aspecto muy importante de la calidad , que representa la salud del empleado y de la comunidad .

◇ Programas informativos destinados a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud .

◇ Programa regular de convenios de colaboración con entidades locales , para la prestación de servicios de radiografías , conferencias , películas etc.

◇ Verificaciones interdepartamentales - entre supervisores, médicos y ejecutivos - sobre señales de desajuste que implican cambios de tipo de trabajo , de departamento o de horario .

◇ Planes de seguro de vida colectivo , o de seguro médico clectivo, que prevengan la cobertura financiera para casos de prolongada ausencia al trabajo por enfermedad o accidente , incluyendo su costo en los beneficios sociales brindados por la empresa .De esta manera se asegura el bienestar familiar en casos en que el trabajador se encuentre incapacitado .

◇ Extensión de befcios médicos a empleados pensionados , incluidos planes de pensión o de jubilación .

Higiene industrial y sus objetivos .

Tiene un caracter eminentemente preventivo ya que se dirige a la salud y al bienestar del trabajador , evitando que éste enferme o se ausente de manera provosional o definitiva del trabajo.

Ente los objetivos principales de la higiene del trabajo se encuentran:

- ◆ Eliminación de las causas de enfermedad profesional
- ◆ Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o con defectos físicos .
- ◆ Prevenir el agravarse de enfermedades y lesiones .
- ◆ Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo .

Medios para obtener los objetivos .

- a) Educando y capacitando a los obreros, jefes , supervisores , gerentes etc.
- b) Estando siempre alerta ante los riesgos existentes en el area de trabajo.

Haciendo constantemente estudios y observaciones de nuevos procesos o materiales que puedan utilizarse .

Condiciones ambientales

La higiene del trabajo tambien implica el estudio y el control de las condiciones de trabajo , que son las variables que pueden influir fuertemente en el comportamiento de los trabajadores .

El desempeño de las personas está mayormente influido por tres grupos de condiciones .

- **Ambiente:** Iluminación , temperatura , ruido , condiciones atmosféricas etc.
- **Tiempo:** Duración de la jornada de trabajo , horas extras , períodos de descanso , etc.
- **Sociales:** Organización informal , estatus , etc.

Iluminación:

La iluminación deficiente fatiga los ojos , perjudica el sistema nervioso , disminuye la calidad del trabajo , favorece los accidentes de trabajo. Una buena iluminación debe ser : Suficiente, constante y uniformemente distribuida .

Ruido :

Las investigaciones hechas nos demuestran que el ruido no afecta el desempeño , sin embargo la influencia de él sobre la salud de los trabajadores y sobre todo sobre su audición es poderosa .El ruido que se considera como un sonido o barullo indeseable tiene dos características principales : *frecuencia e intensidad*.

La frecuencia del sonido es el número de vibraciones por segundo , emitidas por la fuente de ruido , y se mide en ciclos por segundo . La intensidad de sonido se mide en decibeles . La exposición prolongada a elevados niveles de ruido produce , de cierta manera , pérdida de audición , proporcional al tiempo de exposición , cuanto mayor sea éste mayor es el daño auditivo .

Lo desagradable de los ruidos depende de :

- a) La intensidad del sonido
- b) La variación de los ruidos irregulares .
- c) La frecuencia o tono de los ruidos .

Para el control de los ruidos en la industria se deben considerar los cinco factores siguientes:

- a) **Eliminación del ruido** : reparando piezas gastadas o dañadas , reposición de engranajes , poleas , bandas etc.
- b) **Separación de la fuente de ruido**: Mediante pantallas o disposición de máquinas y demas equipos sobre soportes , filtros o amortiguadores de ruido .
- c) **Aislamiento de la fuente de ruido** : Dentro de muros o aislantes a prueba de ruido.
- d) **Tratamiento acústico**:De los techos paredes y suelos para la absorción de ruidos
- e) **Equipos de protección individual** : Protector auricular.

Condiciones atmosféricas.

La temperatura , la humedad , ventilación , composición del aire , presión atmosférica y condiciones tóxicas son factores que afectan el buen desempeño del trabajo .

8.2- SEGURIDAD DEL TRABAJO.

La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas , educacionales , médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes . Según el esquema de la organización de la empresa , los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos , poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes controlando los resultados obtenidos . Muchos servicios de seguridad fracasan , porque no están apoyados en directrices básicas bien delineadas y comprendidas por la dirección de la empresa o porque no fueron debidamente desarrollados en sus diversos aspectos . La seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff . Es decir cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área , aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las jefaturas .

Un plan de seguridad implica los siguientes aspectos

- a) **Medios preventivos adecuados a la empresa:** Ramo de actividad , tamaño de la organización , condiciones de trabajo .
- b) **Todas las áreas deberán estar incluidas;** Areas de producción , áreas administrativas y aún las áreas de descanso o alimentación .
- c) **Personal adecuadamente ubicado:** Seleccionando el personal debidamente preparado , para desarrollar el trabajo que le corresponde . Capacitando y entrenando al personal que se desea conservar y se considera con poca habilidad en el trabajo .
- d) **Plan de entrenamiento de seguridad :** Reparación de personal para el entrenamiento de los trabajadores en el área de seguridad : Simulación de accidentes , inspección periódica de equipo .
- e) **Equipo de seguridad adecuado:** Anteojos de seguridad , guantes , cascos , botas , mascarillas , orejeras etc.
- f) **Apoyo activo por parte de la administración :** Que comprende proveer los medios para el mantenimiento de un programa de seguridad; Reuniones

periodicas para revisar resultados de supervisiones . Toma de desiciones para mejorar las condiciones de trabajo .

g) Integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad :La prevención de accidentes es trabajo de equipo . Todos los medios de divulgación deben utilizarse y desarrollarse mediante los métodos más recomendables para su aceptación y asimilación por parte de los empleados .

Extensión del programa de seguridad fuera de la compañía: Buscar la seguridad del hombre en cualquier lugar o en cualquier actividad y la eliminación de las consecuencias de los accidentes ocurridos fuera del trabajo , que son semejantes a los ocurridos en la industrtia .

Prevención de accidentes .

La definición de accidente según la Organización Mundial de la Salud es "Un hecho no premeditado del cual resulta daño considerable .El accidente es un hecho súbito , imprevisto (aunque algunas veces previsible) , no premeditado ni deseado .

La **seguridad** busca minimizar los accidentes de trabajo . **Accidente de trabajo** se define como el que ocurre en el trabajo provocando directa o indirectamente , lesión corporal , perturbación funcional o enfermedad que determine la muerte , o la perdida total , parcial o temporal de la capacidad para trabajar , se incluyen tambien los accidentes de trayecto , es decir los que ocurren en el transporte del empleado al trabajo y viceversa' .

Los accidentes pueden causar ausencia en el trabajo o puede haber accidente sin ausencia ,en éste ultimo caso despues del accidente , el empleado continua trabajando . Este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de frecuencia , ni de gravedad , aunque debe ser investigado y anotado en el informe de accidentes , sin ser mencionado de las estadísticas mensuales .

Los accidentes con ausencia pueden ser :

1. De incapacidad temporal: Se consideran aquí los accidentes que producen ausencia del trabajador a su trabajo , el día del accidente o que se prolongue por un

periodo menor de un año . Cuando un accidente sin ausencia fué la causa de una lesión que se agrava al transcurrir los días , y causa ausencia del trabajador se debe de reclasificar , y ser considerado como un accidente con ausencia ademas de ser mencionado en el informe de accidente y en el informe del mes .

2. Incapacidad permanente parcial : Es la reducción permanente y parcial de la capacidad de trabajo , ocurrida el mismo día del accidente o que se prolonga por un periodo menor de un año . Esta incapacidad puede ser motivada por :

- Pérdida de cualquier miembro o parte del mismo .
- Reducción de la función de cualquier miembro o parte del mismo ;
- Pérdida de la visión o reducción funcional de un ojo;
- Pérdida de la audición o reducción funcional de un oído ;
- Otras lesiones orgánicas , perturbaciones funcionales o psíquicas que ocasionen , en opinion del médico , reducción de menos de tres cuartas partes de la capacidad para trabajar .

3. Incapacidad total permanente: Pérdida total y permanente de la capacidad para trabajar . Esta pérdida por lo general es motivada por :

- Pérdida total de la visión de los dos ojos .
- Pérdida de la visión de un ojo , con reducción de más de la mitad de la visión del otro ojo .
- Pérdida anatómica o impotencia funcional de más de un miembro en sus partes esenciales (mano , pie);
- Pérdida de la visión de un ojo , simultáneamente con la pérdida anatómica o impotencia funcional de un pie o de una mano ;
- Pérdida de la audición de ambos oídos , o inclusive reducción en más de la mitad de su función;
- Otras lesiones orgánicas , perturbaciones funcionales o psíquicas , permanentes , que ocasionen , según opinión médica , la pérdida de tres cuartas partes o más de la capacidad de trabajo .

4. Muerte.

Estadísticas de accidentes : En el año de 1947 se reunió en Montreal Canada la VI Conferencia Internacional de Estadística del trabajo y estableció el **coeficiente de frecuencia** y el **coeficiente de gravedad** como dedidas para control y evaluación de accidentes . Estos coeficientes son utilizados por casi todos los países ,para comparaciones internacionales , o comparaciones entre industrias del mismo ramo o entre diferentes ramos .

La formula del **coeficiente de frecuencia (CF)** es la siguiente:

$$CF = \frac{\text{No.de.accidentes.con.ausencia} \times 1,000,000}{\text{No.de.hombres / horas.trabajadas}}$$

Coficiente de Frecuencia (CF): Significa el número de accidentes con incapacidad , ocurrido por cada millón de hombres/horas trabajadas durante el periodo considerado .Es decir relaciona el número de accidentes por cada millon de hombres / horas trabajadas , con el fin de establecer comparaciones con todos los tipos y tamaños de industrias .

Para calcular el CF se necesitan los siguientes datos:

- **No. promedio de empleados** de la empresa en determinado intervalo de tiempo (día , mes, año) : es la relación entre el total de horas trabajadas por todos los empleados en este intervalo de tiempo , y la duración normal del trabajo en el mismo intervalo (con base en 8 horas diarias , 25 días o 200 horas por mes , y 300 días o 2,400 horas por año).

- **Hombres /horas trabajadas :** Es el número que arroja la suma de todas las horas trabajadas efectivamente por todos los empleados de la empresa , inclusive los de oficina , de administración , de ventas , o de otras actividades . Son horas en que los empleados estan expuestos a accidentes de trabajo . En el número de horas/hombres

trabajadas deben incluirse las horas extras y excluirse las horas pagadas y no trabajadas , como; faltas , licencias , descansos , enfermedades y vacaciones pagadas . Para los empleados para los que sea difícil determinar sus horas efectivas trabajadas , se consideraran 8 horas por día de trabajo . El número de horas/hombres trabajadas se refiere a la totalidad de los empleados de la empresa y , en caso de no ser así , debe mencionarse la sección o el departamento a que se refiere .

$$CG = \frac{\text{dias. perdidos} + \text{dias. computados} \times 1,000,000}{\text{No. de hombres / horas trabajadas}}$$

Coefficiente de Gravedad (CG) : Es el número de días perdidos y contabilizados en cada millón de hombres/horas trabajadas durante el periodo de tiempo considerado .

Es un índice que relaciona la cantidad de ausencias con cada millón de hombres/horas trabajadas , con el fin de hacer comparaciones entre las industrias .

Para el calculo de el CG se necesitan los siguientes datos : .

- **Días perdidos :** Es el total de días en los cuales el trabajador accidentado queda incapacitado para el trabajo a consecuencia del accidente con incapacidad temporal .Los días perdidos se cuentan a partir del día inmediatamente siguiente al del accidente hasta el último día de la incapacidad por orden médica, inclusive .En el conteo de los días perdidos se incluyen los Domingos , los días feriados o cualquier otro día en que no haya trabajado la empresa . En caso de un accidente cosiderado inicialmente sin ausencia , pero que justificadamente pasa a incluirse a los accidentes con ausencia , el conteo de los días perdidos se inicia el día que se comunicó del empeoramiento de la lesión .

- **Días perdidos trasladados :** Son los días perdidos durante el mes , por accidente del mes anterior (o de meses anteriores).

- **Días contabilizados** :Por reducción de la capacidad o muerte: Es el número de días que convencionalmente se atribuye a los casos de accidentes que ocasionen muerte , incapacidad permanente , total o parcial , representando la pérdida total o la reducción de la capacidad de trabajo , según la tabla de evaluación convencional de la reducción permanente de la capacidad de trabajo .

Administración de riesgos

Abarca la identificación , el analisis y la administración de las condiciones potenciales de desastre . El riesgo es una ocurrencia imprevisible , pero probable

Síntesis : Las condiciones de trabajo deben garantizar salud y bienestar . Por tanto , deben minimizarse las condiciones de insalubridad y peligrosidad . La higiene del trabajo enfoca tanto a las personas (servicios médicos y servicios adicionales) como a las condiciones ambientales de trabajo , es decir la iluminación , el ruido y las condiciones atmosféricas (temperatura, humedad , ventilación etc.)

La seguridad del trabajo vigila la prevención de accidentes .

La evaluación de los accidentes se hace por medio del coeficiente de frecuencia y el coeficiente de gravedad , los cuales permiten hacer comparaciones con la situación de otras empresas .

La prevención de accidentes busca identificar las causas de éstos , con e fin de eliminar y evitar que continuen provocando nuevos accidentes .

El costo indirecto de un accidente de trabajo por lo general representa cuatro veces su costo directo .

En la actualidad se aplican cada vez mejores programas de capacitación en seguridad e higiene tomando como iniciativa que más vale prevenir que remediar daños causados por accidentes .

BIBLIOGRAFIA

Idalberto Chiavenato

University of los Angeles California

Administración de Recursos Humanos

Mc. Graw Hill

1993

José Ramón Ramos S.

Angélica Galván C.

Centro Universitario Asec Sor Juana México D.F.

Competitividad Empresarial Siglo XXI

Editorial Panorama

1994

Edgar H. Schein

Profesor de Administración

Massachussets Institute of Technology

Editorial Prentice Hall

1992

Neil H.Snyder y Michelle Graves

Escuela de Graduados de Negocios de Indiana

Liderazgo y visión

Editada por FCA-UNAM

1994

William B. Werther, Jr.

University de Miami

Keith Davis, Ph.D.

Arizona State University, Emeritus

Administración de Personal y Recursos humanos

Editorial Mc.Graw Hill

1993

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las personas constituyen las organizaciones mismas , y por lo tanto; el funcionamiento , producción , ambiente de trabajo y prosperidad de una organización , dependen de la integración total de las personas como parte misma de la organización.

Dicha integración sólo se logra si la persona se siente felizmente reconocida y encuentra un ambiente cordialmente motivador, donde toma importancia la parte humana del trabajador , con sus limitaciones y necesidades . Pues en la medida en que una persona se sienta aceptada , comprendida y una vez satisfechas sus necesidades fundamentales , se sentirá libre e impulsado a integrarse para entregar todas sus facultades físicas y mentales en la búsqueda del paradigma trazado por la organización .

Habiendo desarrollado las investigaciones necesarias para conocer los actuales estilos de administración de personal , mencionamos los principios que más se ajustan a nuestra idea de calidad en el trato de los integrantes de una organización .

Recomendamos que el punto de partida de un plan de aumento de producción o de expansión de una organización , sea la integración del factor humano que lo realizará . Recursos humanos deberá aplicar la tecnología que permita conocer a fondo; la cultura , las expectativas , la preparación , la forma de trabajo y preponderantemente los agentes motivadores de cada uno de los elementos involucrados . La organización disminuirá rotación de personal , si cuando se tienen planes de cambio se analiza prioritariamente el personal que ya forma parte de la organización , y se toma en cuenta su experiencia para promociones y capacitación .

Se ha detectado la importante influencia psicológica que tiene la seguridad del empleo en la motivación de superación y calidad .

El factor humano se desempeñará con calidad si desde el momento de su ingreso a la organización se le hace sentir la cultura de calidad que en todos los aspectos se practica .

La organización cumplirá fielmente su función dentro de la sociedad , en la medida en que sirva al factor humano . De lo contrario se servirá del factor humano para no cumplir con la función de su naturaleza.

Ing. Ma. Guadalupe Gutiérrez Alanís

Datos Biográficos

Nació en Monterrey N. L. el 26 de Junio de 1948 , hija de Francisco Gutiérrez Verástegui y Ramona Alanís Hidalgo .

Realizó sus estudios de licenciatura en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León . Donde recibió el título de Ingeniero Mecánico Electricista .

Siendo aún estudiante de quinto semestre se inició como maestro adjunto en los laboratorios de circuitos eléctricos de la misma facultad .

Recién egresada se desempeñó como gerente de proyectos de la empresa Electrificaciones Industriales S . A .

Actualmente es maestra de tiempo completo en la coordinación de ciencias básicas de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León .

Dentro de esta misma institución ha desempeñado diversos puestos académicos y administrativos como: Jefe de materia de Física III y Física IV . Subjefe del departamento de Becas y Bolsa de Trabajo . Jefe de academia de Físicas III y IV. Actualmente es jefe de Academia y Laboratorio de Física IV.

A tomado diversos cursos de actualización como : Computación , Inglés , Desarrollo Profesional , Calidad aplicada a la educación , Técnicas de enseñanza y evaluación . Ha participado en eventos académicos como el Primer Congreso de Enseñanza de la Física a nivel medio y superior. Primer seminario de Química realizado en F . I . M . E .

Ha sido miembro de las siguientes organizaciones :

A . M . I . M E . (Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas)

A . F . I . M . E . (Asociación Femenil de Ingenieros Mecánicos Electricistas)

E . X . A . F . I . M . E . (Exalumnos de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica)

Este trabajo titulado “Factor Humano en el Desarrollo Organizacional” es presentado en calidad de tesis con opción al título de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales .

