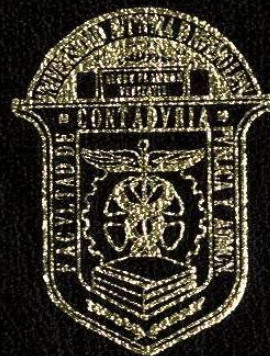


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



"MODELO DE PAGO POR DESEMPEÑO LIGADO  
A LA PRODUCTIVIDAD APLICABLE A  
CUALQUIER ENTIDAD ORGANIZACIONAL"

TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

JUAN PATRICIO GALINDO MORA

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DE 1998

TM

Z7164

.C8

FCPYA

1998

G3



1020124350

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



"MODELO DE PAGO POR DESEMPEÑO LIGADO  
A LA PRODUCTIVIDAD APLICABLE A  
CUALQUIER ENTIDAD ORGANIZACIONAL"

TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

JUAN PATRICIO GALINDO MORA

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DE 1998

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

“MODELO DE PAGO POR DESEMPEÑO LIGADO  
A LA PRODUCTIVIDAD APLICABLE A CUALQUIER  
ENTIDAD ORGANIZACIONAL”.

Tesis que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

Presenta:

JUAN PATRICIO GALINDO MORA.

CD. UNIVERSITARIA. NOVIEMBRE DE 1998.

0132-48160

Z71 4  
.C8  
FCP4A  
1998  
t3



**FONDO  
TESIS.**

MODELO DE PAGO POR DESEMPEÑO LIGADO  
A LA PRODUCTIVIDAD APLICABLE A CUALQUIER  
ENTIDAD ORGANIZACIONAL

*Aprobación de la Tesis:*

---

M.A. Antonio Barragan Tellez

Asesor de la Tesis

---

M.A. Jose Magdiel Martinez Fernandez

Secretario de Post-Grado FACPYA

*Yo no pondría mi nombre en ningún producto  
si no tengo la plena seguridad de haber dejado  
mi máximo esfuerzo.*

*Jhon Deere.*



## **DEDICATORIA**

### **A MIS PADRES:**

*DEDICO MI ESFUERZO EN LA ELABORACION DE ESTA TESIS. POR EL GRAN RESPETO Y ADMIRACION QUE LES TENGO Y LA MOTIVACION CONTINUA QUE ME PROPORCIONARON PARA TERMINAR MIS ESTUDIOS DE POSTGRADO.*

### **A MI ESPOSA Y MIS HIJOS:**

*YA QUE SON LA RAZON ACTUAL PARA LOGRAR LA SUPERACION CONSTANTE.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*QUIERO EXPRESAR MI MAS SINCERO AGRADECIMIENTO AL M.A. ANTONIO BARRAGAN TELLEZ ASESOR DE MI TESIS, ASI COMO A LA LIC. MA. AGUSTINA AVALOS MORENO Y A LA LIC. MA. ELENA GARCIA ELIZONDO, POR FORMAR PARTE DEL COMITÉ DE EVALUACION DE LA TESIS GRACIAS A SUS APORTACIONES Y RECOMENDACIONES.*

*AL CUERPO SECRETARIAL DE LA CFE DE OFICINAS DIVISIONALES, POR EL APOYO EN SU TIEMPO LIBRE QUE ME BRINDARON EN LA MECANOGRAFIA DE CADA UNO DE LOS TRABAJOS EN EL TRANSCURSO DE LA MAESTRIA.*

*Y AL PERSONAL DE LA ZONA METROPOLITANA ORIENTE POR OTORGARME SU APOYO MORAL INCONDICIONAL EN EL TRANSCURSO DE LA ELABORACION DE ESTA TESIS.*

*A TODOS ELLOS, GRACIAS.*

## RESUMEN

Juan Patricio Galindo Mora

Fecha de Graduación: Noviembre de 1998

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Contaduría Pública y Administración

*Título del Estudio:*           MODELO DE PAGO POR DESEMPEÑO LIGADO A LA  
PRODUCTIVIDAD APLICABLE A CUALQUIER ENTIDAD  
ORGANIZACIONAL

*Número de Páginas:* 87   Candidato para el grado de Maestría en Administración de  
Empresas con Especialidad en Recursos Humanos.

*Area de Estudio:* Administración de Sueldos y Salarios

*Propósito y Método de Estudio:* El propósito de la investigación lo constituye el alentar la cooperación entre los factores de la producción, así como los procesos de capacitación, tanto dentro como fuera de los centros de trabajo, considerándolos como los medios privilegiados para la valorización del trabajo humano, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades del trabajador y su familia, lo que implica igualmente el reconocimiento de su cada vez más amplia capacitación para contribuir a los procesos productivos proponiéndose para lo anterior el pago por desempeño. El método de estudio es documental y de campo, realizando visitas a empresas de la ciudad de Monterrey, N.L. con la finalidad de saber si son propicias las condiciones para aplicar el pago por desempeño.

*Contribuciones y Conclusiones:* En las visitas a las empresas se observó la insatisfacción de los trabajadores en cuanto a reconocimiento de su trabajo y el salario que perciben, notándose la carencia de valuación de puestos y motivación de tarea, y prefiriendo la mayoría los beneficios del pago por desempeño, pues éste propiciaría una retroalimentación y desarrollo para ellos. Lamentablemente, la política de las empresas, en su mayoría, no contempla este modelo de pago. Se concluye que falta la participación de Recursos Humanos.

FIRMA DEL ASESOR \_\_\_\_\_

## INDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCION</b>	
➤ Enunciado del problema	1
➤ Fundamentación bibliográfica	2
➤ Objetivo de la investigación	2
➤ Definición de variables	2
➤ Metodología	3
➤ Formulación de hipótesis	3
➤ Importancia del estudio	3
➤ Limitaciones del estudio	4
➤ Definición de conceptos	4
<b>CAPITULOS</b>	
<b>I. ANTECEDENTES</b>	
➤ El significado del trabajo	5
➤ La revolución industrial	6
➤ Necesidades que satisface el trabajo	7
➤ El dinero	8
<b>II. DEFINICION DEL PROBLEMA</b>	9
<b>III. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL</b>	
A. Generalidades acerca de la remuneración	
1. Conceptos y definiciones	
a) Salario y sueldo	11
b) Técnicas de salario individual	11
➤ Tasas fijas	12
➤ Escalas de salario	13
➤ Normas para el aumento de salario	16
➤ Premios al mérito	18
➤ Pagos globales	18
2. Clasificación de los salarios	
a) Por el medio empleado	19
b) Por su capacidad adquisitiva	19
c) Por su capacidad satisfactoria	20
d) Por sus límites	20
e) Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario	21
f) Por la forma de pago	22
3. Administración de salarios y sueldos	23

<b>B. Los aspectos del salario</b>	
1. Jurídico	24
2. Económico	25
3. Moral	26
➤ Alteridad	26
➤ Objetividad	26
➤ Igualdad	27
➤ Juridicidad	27
4. Administrativo	27
<b>C. Los factores en la determinación de los salarios</b>	
1. El puesto	28
2. Análisis y descripción del puesto	30
➤ Observación	30
➤ Entrevistas	32
➤ Conferencias de supervisión	32
➤ Incidentes críticos	32
➤ Muestreo del trabajo	33
➤ Cuestionario y estado de puntos de control	33
3. Método de evaluación por puesto u oficio	34
4. El método de valuación por puntos	34
a) Análisis y descripción de puestos	36
b) Comité de valuación de puestos	37
c) Manual de valuación de puestos	38
➤ Factores y subfactores a valorar	38
➤ Grados correspondientes	39
➤ Calificar puesto por puesto de la empresa por el comité	41
➤ Manual de valuación	42
➤ Hoja de valuación	44
➤ Puntos correspondientes	46
➤ Determinar la estructura de sueldos y salarios	47
➤ Determinar políticas de sueldos y salarios, y prestaciones	47
5. La eficiencia	50
6. Productividad	50
<b>D. La productividad como resultado de la motivación de tarea</b>	
1. Autoorientación y productividad	53
2. Cooperación, competición y productividad	53
3. Aumento de motivación colectiva	54
4. Factores que limitan la eficacia de una participación	55

5. Personalidad y participación	55
6. Relaciones personales y productividad	56
E. El pago por desempeño como base de estrategias para motivar la competitividad y la productividad individual y colectiva	61
1. La importancia del desempeño del empleado y su medición	61
2. Propósitos de la medición y del desempeño	
a) Decisiones administrativas	61
b) Retroalimentación y desarrollo del Empleado	62
c) Evaluación de las políticas y programas de los recursos humanos	62
3. Tipos de medidas del desempeño	
a) De la producción	63
b) De las ventas	63
4. La valoración del desempeño	
a) Procedimientos comparativos	65
b) Estándares absolutos	65
5. Hacia una expectativa y sus beneficios	66
F. La teoría de la expectativa y sus beneficios dentro de la empresa	
1. Propósitos y fines	68
2. Percepciones	68
3. Incremento de la motivación	70
4. Mejoramiento del comportamiento del empleado	73
5. Satisfacciones resultantes	74
<b>IV. FORMULACION DE HIPOTESIS</b>	<b>75</b>
<b>V. METODOS Y PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS</b>	<b>76</b>
<b>VI. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS</b>	<b>77</b>
<b>VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>80</b>
<b>NOTAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>87</b>

## INTRODUCCION

### ***Enunciación del problema.***

En la actualidad, los medios de operación y expansión de las empresas se entrecruzan por la eficiencia administrativa, la optimización de recursos, la innovación tecnológica y las remuneraciones que realmente satisfacen a los trabajadores.

La empresa moderna es el vínculo funcional entre los procesos de regionalización y globalización, y vuelve complementarios los intereses públicos y privados; sus operaciones benefician a la colectividad y promueven el bienestar social.

El mayor desafío para la empresa de hoy es la competencia a nivel mundial, pues ésta se presenta como el motor impulsor de una economía abierta y de mercado; a través de la competitividad, tanto empresas como sociedades se pueden renovar constantemente.

Los imperativos funcionales de la empresa moderna son: el desarrollo de ventajas competitivas de carácter mundial en sus estructuras administrativas, financieras, humanas y operativas; el fortalecimiento de la unidad de propósito entre los diversos niveles internos y buscar patrones de calidad y eficiencia.

Sin embargo, sobresale el problema de las desigualdades salariales, y se vuelve necesario implementar un modelo de pago por desempeño ligado a la productividad, estimulando aptitudes y actitudes hacia el trabajo.



### *Fundamentación bibliográfica.*

Esta investigación se sustenta en los siguientes autores: Arias Galicia, Chiavenato, Flippo, Harris, Heneman, Krech, Milkovich, Boudreau, Reyes Ponce, Strauss, Sayles, Terry, Werther y Yoder, entre otros, cuyas teorías son de incalculable valor.

### *Objetivo de la investigación.*

El objetivo de la investigación lo constituye el alentar la cooperación entre los factores de la producción, así como los procesos de capacitación, tanto dentro como fuera de los centros de trabajo, considerándolos como los medios privilegiados para la valorización del trabajo humano, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades del trabajador y su familia, lo que implica igualmente el reconocimiento de su cada vez más amplia capacitación para contribuir a los procesos productivos.

### *Definición de variables.*

El pago por desempeño le permite al trabajador:

- a) Su desarrollo personal y familiar.
- b) Bienestar para su familia.
- c) Posibilidades de mejorar sus ingresos.
- d) Valorar su desempeño.
- e) Recompensar su fidelidad en razón a sus años de servicio.
- f) Fomentar su efectividad y productividad.

### *Metodología.*

Se utilizará el método cualitativo para describir a través de gráficas las encuestas realizadas a empresas que se encuentran en la región relacionando los diversos tipos de incentivos ligados a la productividad, para introducir cambios que enriquezcan los modelos tradicionales de administración de sueldos y salarios; además de realizar una investigación orientada a desarrollar un proyecto que permita eliminar las inconformidades del personal que labora en dichas empresas, relacionadas con el pago que percibe a cambio del esfuerzo que realiza en sus actividades cotidianas.

### *Formulación de hipótesis.*

Mediante una combinación adecuada de teorías y estrategias de pago por desempeño, las empresas pueden emprender el camino al éxito a través de la competencia de sus trabajadores para lograr incrementar el desempeño individual y colectivo, además de mantener la motivación para continuar por el camino de la mejora continua.

### *Importancia del estudio.*

La importancia del estudio radica en la necesidad actual de las empresas de lograr satisfacer los requerimientos que la Constitución y la Ley Federal del Trabajo imponen en cuestión de los sueldos y salarios, así como concientizar a empresas y trabajadores acerca de la productividad como resultado de la motivación individual y colectiva.

*Limitaciones del estudio.*

Para poder lograr ventajas competitivas mundialmente en los rubros administrativos, financieros y operativos, y así mismo continuar con la política de calidad, eficiencia, optimización de procesos e inversión tecnológica, se debe mantener motivado al recurso humano, fuerza motriz de cualquier estructura organizacional a través de un modelo de sueldos y salarios que permita:

- ◆ El desempeño individual y colectivo.
- ◆ La capacitación continua que permita promociones futuras.
- ◆ Un desarrollo personal y profesional.
- ◆ Un mejor ingreso.
- ◆ Bienestar familiar.
- ◆ Fomentar la productividad y eficiencia de la organización.

Las limitaciones, obstáculos o barreras que se presentaron en la elaboración de este trabajo, se refirieron a la imposibilidad de obtener información en cuanto a datos administrativos de las empresas; argumentando éstas que dichos datos competen solamente a ellas y no a estudiantes.

Sólo se autorizó a entrevistar a unos cuantos trabajadores, con la condición de no difundir entre ellos ideas políticas y que la entrevista se llevara a cabo a la hora de salida, en la calle, a excepción de la empresa en la cual presto mis servicios: CFE.

# CAPITULO I

## ANTECEDENTES

La entidad organizacional y la remuneración requieren ser examinadas a la luz de la historia para poder enfocar con claridad el problema que actualmente presentan. Conceptos tales como: sueldo, salario, su clasificación y aspectos, son factores que los determinan, eficiencia, productividad, desempeño del trabajador, motivación y teoría de la expectativa, han estado siempre implícitos en cualquier relación industrial y/o laboral, y sólo analizando su desarrollo a través del tiempo podemos comprenderlos hoy.

### *El significado del trabajo.*

Hasta el año 1800, el 90% de las relaciones industriales se daba en el campo. Si bien existían algunas plantaciones grandes en algunos sectores, la mayor parte de los hombres eran dueños de una granja que trabajaban con sus propias manos ayudándose los vecinos los unos a los otros en la época de la cosecha.

La familia constituía la unidad económica básica: el padre trabajaba el campo, la madre se encargaba de los quehaceres domésticos, elaboración de ropa y alimentos, y a los hijos se les encargaban tareas sencillas casi desde que aprendían a caminar. Esto nos señala que las relaciones laborales y las familiares eran una misma cosa.

Económicamente, la granja era casi autosuficiente. El hombre era su propio jefe; nadie podía decirle cuándo debía sembrar o cosechar ni había quien le reprendiera por llegar tarde al trabajo o lo premiara por sus horas extras.

Lo que producía era suyo. Su motivación estaba ligada con su desempeño y productividad, ya que si no trabajaba, su familia sufría las consecuencias.

Cuando al hombre le ayudaban sus hijos o hermanos menores, las relaciones se daban familiarmente, de padres a hijos. Los de más experiencia guiaban a los jóvenes y entre todos realizaban el mismo trabajo. No se premiaban habilidades y destrezas específicas, y todos trabajaban al unísono para poder subsistir.

### *La revolución industrial.*

Con la revolución industrial surge la especialización; las relaciones familiares dieron paso a las denominadas humanas y a medida que la tecnología se hacía más compleja, los individuos se hacían más dependientes los unos de los otros y los problemas de trabajar juntos se hicieron más difíciles de solucionar.

Desde el punto de vista de la economía, la especialización ha traído grandes ventajas y algunas desventajas, tales como el aburrimiento y la pérdida del sentido de importancia individual, de realización, de orgullo en el trabajo. Los trabajadores (ahora ya no dueños, sino empleados) se sienten encadenados a procesos de trabajo que ellos no han contribuido a perfeccionar.

Actualmente, los patrones determinan todos los detalles del oficio y privan al individuo de toda posibilidad de mostrar iniciativa u originalidad. Puede decirse que la especialización ha subrayado la línea divisoria entre trabajadores y administradores.

La revolución industrial trajo consigo el crecimiento organizacional y algunos cambios (supervisión, coordinación y burocracia). La conducta regida por la tradición (pautas laborales establecidas por antecesores), del siglo XIX, dejó de existir; y la formulación de reglas dictadas por un sinnúmero de ejecutivos restringen el libre albedrío y la creatividad individual.

Los cambios que produjo la revolución industrial en el siglo XIX aún originan dos problemas actualmente: se hace indispensable la planeación cuidadosa, las órdenes deliberadas y las comunicaciones complicadas, necesitándose así mismo reglas y reglamentos cada vez más numerosos; y los individuos se resisten al cambio, sobre todo cuando se les impone.

Puede decirse que la revolución industrial, realizó maravillas para hacer la vida más fácil, pero a un grave costo en términos de satisfacciones que los individuos obtienen de su trabajo.

### *Necesidades que satisface el trabajo*

Desde antes de la revolución industrial, cuando el hombre era su propio patrón, y su granja su propia organización, el trabajo, aún hasta la fecha, siempre ha satisfecho necesidades físicas y de seguridad, sociales y egocéntricas.

Las necesidades físicas y de seguridad se refieren a la satisfacción de las funciones corporales, tales como el hambre, la sed, el abrigo, y la seguridad de poder satisfacerlas.

Las necesidades sociales se refieren a ser guiado, ayudado físicamente o reconocido por otros seres humanos.

Las necesidades egocéntricas se refieren al deseo del hombre de ser independiente, de hacer las cosas a su manera y de sentir que ha realizado algo.

### *El dinero.*

El dinero satisface toda clase de necesidades. Su función principal puede ser suministrar las necesidades físicas de la vida, lo mismo que la seguridad; sin embargo, la posición social en nuestro medio depende en gran parte de la magnitud del ingreso que uno tenga y disfrutar de una buena entrada en dinero les da a muchas personas la sensación de realización.

Sin embargo, desde el mismo inicio de la vida humana sobre la tierra (cuando no había salario alguno), las necesidades físicas, sociales y egocéntricas conllevaban al trabajo para satisfacerlas.

En la actualidad, la remuneración puede ser importante para toda entidad organizacional, pero no debe descuidar la satisfacción que triplicadamente busca cada trabajador.

## CAPITULO II

### DEFINICION DEL PROBLEMA

El significado del trabajo, la importancia de la especialización, las necesidades humanas que se satisfacen trabajando, y la remuneración que cumpla con los cuatro factores del salario (jurídico, económico, moral y administrativo) deben ser la base de la empresa moderna, la cual enfrenta actualmente, el desafío de la competencia a nivel mundial.

Los procesos de globalización e interdependencia están dando lugar a un nuevo concepto de empresa, aún más allá de la diferenciación entre empresa pública y privada, y entre empresa nacional y transnacional.

El nuevo concepto de empresa implica fortalecer primero, la unidad de propósito entre sus diversos niveles administrativos y operativos internos, para buscar y adecuar, por medios de investigación propios, los patrones de calidad, eficiencia, optimización de procesos e innovación tecnológica.

El desafío actual para cada empresa es la competencia, y no puede haber competencia si no hay productividad, y ésta no puede ni podrá darse con trabajadores y/o empleados mal remunerados, mal motivados, insatisfechos, deseando que vuelvan aquellos días cuando cada quien era su propia empresa.

Antes era el individuo, ahora es el grupo; antes era la granja, hoy es la empresa; la iniciativa fue pisoteada por la especialización, y la abundante cosecha de antaño se ha convertido en desigualdades salariales, justas para la empresa e injustas para los trabajadores.



La masificación, la modernidad, los esquemas de financiamiento que cubren los gastos de expansión de mercado, compra de maquinaria y publicidad, no deben hacernos olvidar el lado humano, la mano de obra, la satisfacción del trabajador que conlleva a la eficiencia y a la productividad, el entrenamiento y la capacitación que redundarán en un papel competitivo a nivel mundial exitoso y estimulante.

Si se quiere competir con Estados Unidos, Europa o Japón, a nivel empresarial, es necesario seguir su ejemplo en cuanto a investigar, reestructurar, coordinar e integrar.

El significado del trabajo puede implicar muchas cosas, pero su fin primordial es proveer satisfactores por medio de sueldos y salarios acordes con la competitividad y la productividad internas, estimulantes para el enriquecimiento y aumento de éstas.

Por eso es necesario implementar un modelo de pago por desempeño ligado a la productividad a través de una administración de recursos humanos que haga honor a su nombre.

## CAPITULO III

### MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

#### A) Generalidades acerca de la remuneración.

##### 1. Conceptos y definiciones.

###### a) *Salario y sueldo.*

Etimológicamente, el término salario deriva de “sal”, aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella; y el de sueldo proviene de “sólidus”: moneda de oro de peso cabal.

La diferencia entre salario y sueldo estriba en que el primero se paga por hora o por día, aunque se acostumbre la liquidación semanal; y el sueldo se paga por mes o quincena.

En cuanto a su definición: “es un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse: toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Más concisamente: la remuneración por una actividad productiva” (1).

###### b) *Técnicas de salario individual.*

Los empresarios se valen de un amplio conjunto de técnicas para determinar el salario individual de los empleados. Entre ellas, se encuentran las tasas fijas, que son las

que se usan cuando la política que sigue la empresa es la de no utilizar el sueldo o salario para reconocer la diferencias individuales. Además de las tasas fijas, existen las siguientes técnicas referentes al salario individual: escalas de salario, normas para aumentar el salario, premios al mérito y pagos globales.

### *Tasas fijas.*

Cuando los sueldos se establecen por medio de un contrato colectivo, es más común encontrar una tasa fija más que diferentes tasas. Un ejemplo podría ser si todos los directores de más alto rango dentro de una empresa reciben 14.50 dólares por hora, sin importar el desempeño o la antigüedad.

A menudo se establece una tasa fija a fin de que corresponda con algún punto medio en un estudio de mercado para ese puesto de trabajo, o puede reflejar simplemente los resultados de los modelos establecidos durante diversas negociaciones entre los empresarios y los sindicatos.

La existencia de una tasa fija no significa que no existan unas variaciones en el desempeño o en la experiencia, sino que se quiere decir que las partes eligen no reconocer estas diversas variaciones con el salario.

Algunas organizaciones pueden pagar una tasa fija para un puesto de trabajo y después agregar un bono o incentivo para reconocer las variaciones en el desempeño. Los sistemas de compartir ganancias siguen esta lógica, y bajo estos sistemas el salario es un elemento de reconocimiento para la diferencia o diferencias a nivel grupo o equipo, más que las diferencias individuales.

### *Escalas de salario.*

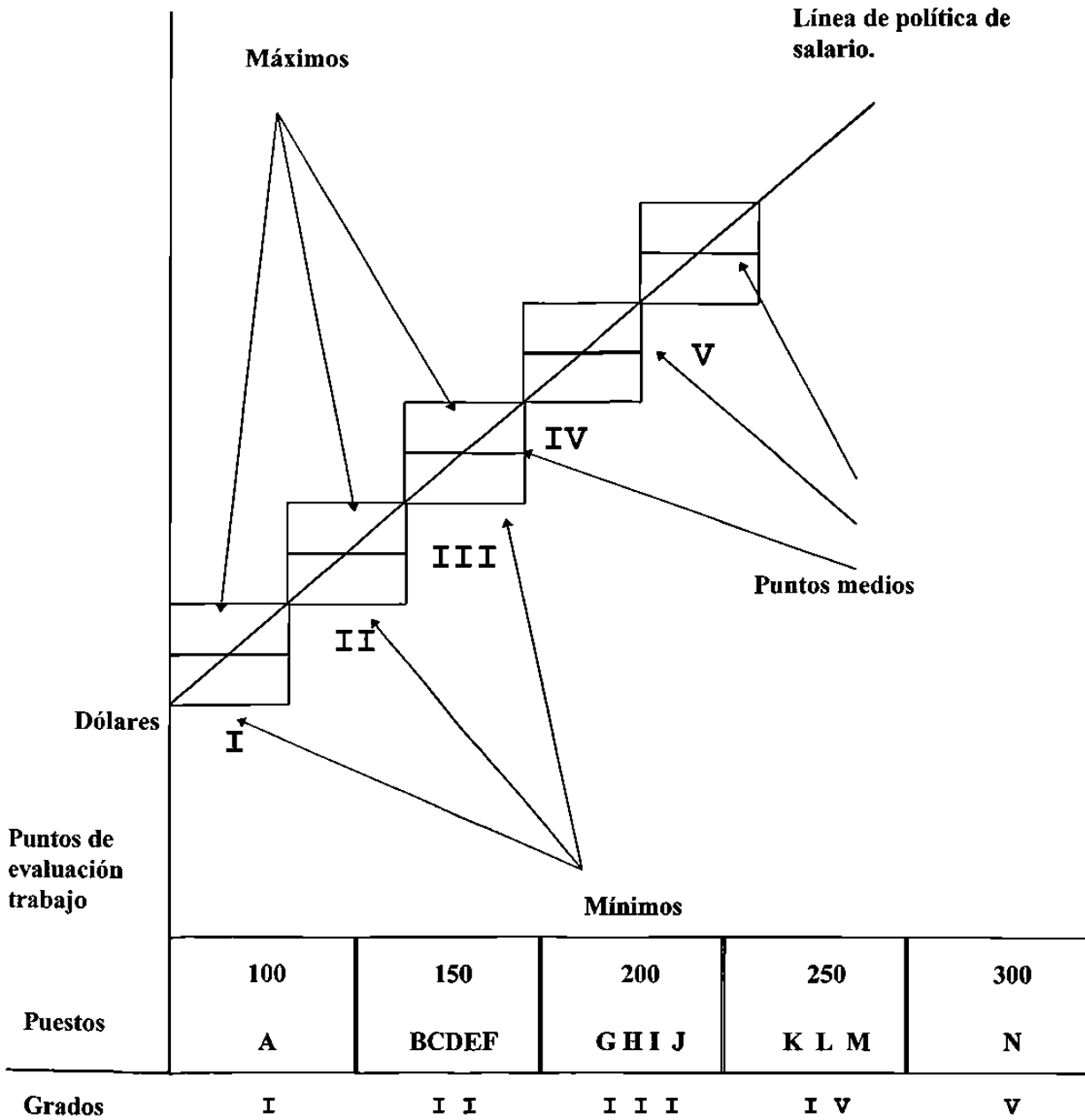
Las escalas salariales establecen los límites que un empresario pagará por un puesto de trabajo particular. Se han establecido cinco escalas de salario, una para cada puesto clave (GRAFICA 1). En el diseño de las escalas de salario intervienen dos etapas básicas: desarrollo de clases o grados y establecimiento de los puntos medios, máximos y mínimos. (GRAFICA 2).

El desarrollo de clases o grados se refiere a que cada grado se puede formar por una cantidad diversa de puestos de trabajo. Los puestos en cada grado se consideran muy similares para todo propósito de salario.

El establecimiento de puntos medios, máximos y mínimos se refiere a que las escalas permiten a los directores pagar con base a la experiencia o el desempeño de los empleados, y “la escala de salarios para cualquier puesto de trabajo debe aproximarse a la escala de diferencias en el desempeño o la experiencia que los directores deseen reconocer” (2).

Por lo regular, las tasas salariales de punto medio se establecen para cada escala, a fin de que correspondan a la línea de política salarial del empresario. Los máximos y mínimos se refieren a la amplitud o el alcance de la escala, y se basan en una combinación de lo que otros empresarios están haciendo y un cierto elemento de juicio acerca de lo que resulta apropiado para una organización particular.

**ESTABLECIMIENTO DE ESCALAS**

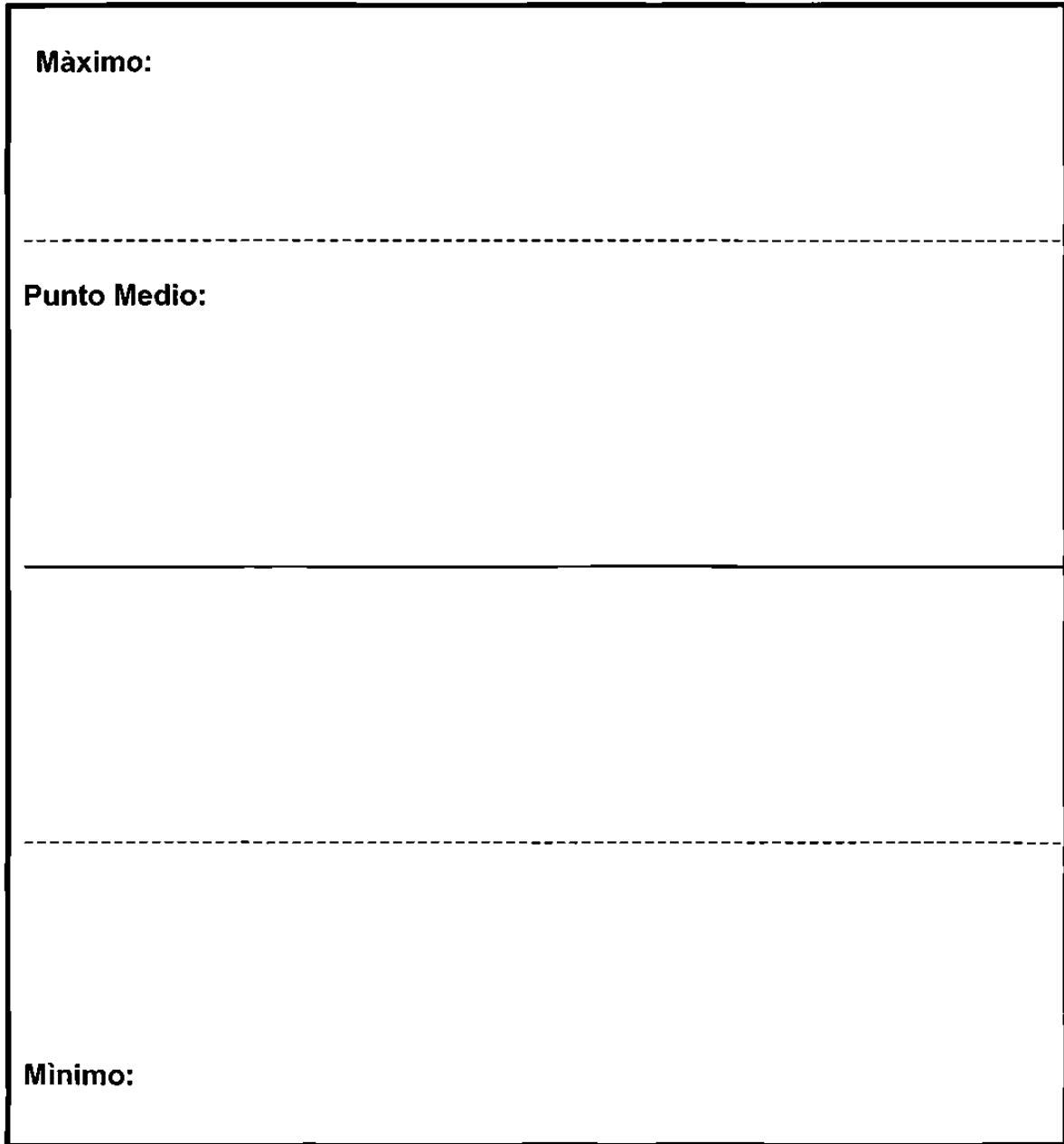


Milkovich y Boudreau, 1994.

**Gráfica 2**

*Escala De Salarios Característica*

Grado II: puestos B,C,D,E y F



### *Normas para el aumento de salario.*

Generalmente, la mayoría de los empleados esperan, cada año, un aumento de salario. Las normas de aumento salarial que existen, son las siguientes: el aumento general, los ajustes al costo de la vida, el aumento con base a la antigüedad y el aumento con base al mérito.

El aumento general se puede encontrar en las compañías que son sindicalizadas y se negocia un contrato que especifique un aumento general a todos los empleados por cada año en que se encuentre en vigencia el contrato.

El ajuste al costo de la vida se denomina ACV, y en esta norma los aumentos dependen de los cambios en los índices de precios al consumidor (IPC).

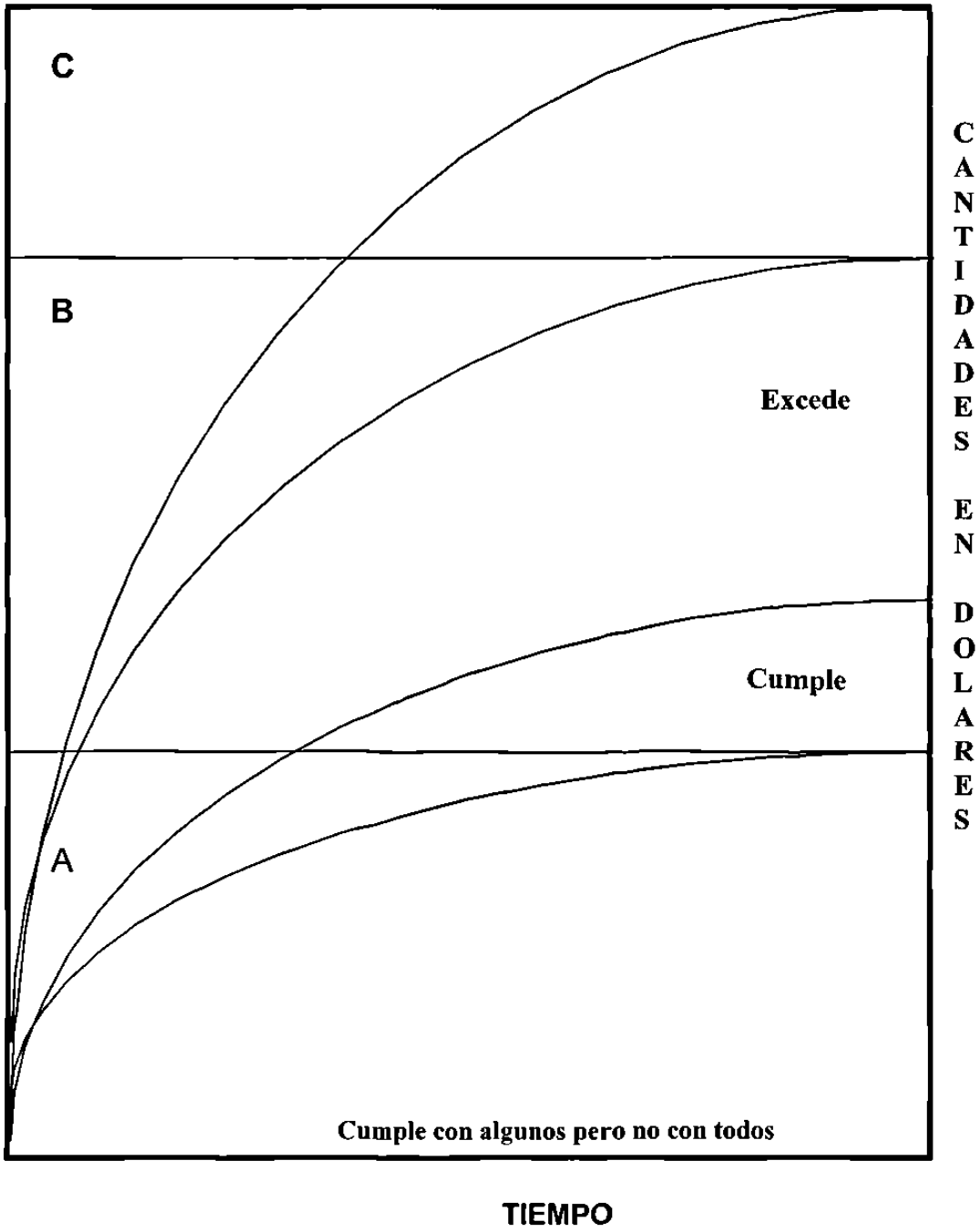
El aumento con base a la antigüedad, llamado también automático, se basa en la experiencia en el puesto de trabajo; en este aumento se reconoce el valor de una fuerza laboral estable y experimentada.

El aumento con base al mérito es actualmente la norma más común para los empleados profesionales y directivos (cerca del 90% están cubiertos por ella). En este caso, las escalas salariales se dividen en niveles de desempeño (GRAFICA 3) y se calcula el aumento de salario correspondiente para cada nivel:

- ◆ Excede.
- ◆ Cumple.
- ◆ Cumple con algunos, pero no con todos los objetivos.

Gráfica 3

Escala Salarial De Niveles De Desempeño.





### *Premios al mérito.*

Los premios al mérito son aumentos que no forman parte del salario base anual de un empleado. Estos premios pueden ofrecer una mayor flexibilidad a la dirección y reflejar el desempeño de manera más precisa, a la vez que evitan que el desempeño anual forme parte del salario de una persona para una carrera entera.

### *Pagos globales.*

Los pagos globales son una variación de los premios al mérito, y esta política se ilustra con las siguientes palabras:

“El Programa de Aumento por Pago Global (PAPG) es una opción de pago que le ofrece la posibilidad de adaptar parte de su compensación total a sus necesidades específicas. Con este programa usted puede elegir entre recibir todo o una parte de cualquier aumento de salario –ya sea por mérito, una promoción o algún ajuste especial-, en la forma de un pago global (menos un pequeño descuento por el pago anticipado). Al hacer que se encuentre disponible la cantidad total de un aumento tan pronto como se haga efectivo, el PAPG le permite planificar de manera realista compras fuertes sin utilizar los planes de crédito de los minoristas y tener que pagar intereses altos” (3).

Actualmente se estima que del 40 al 95% de los empleados profesionales aprovechan las ventajas del PAPG.

## 2. Clasificación de los salarios.

### *a) Por el medio empleado.*

Según sea el medio empleado para su pago, los salarios se clasifican en: salarios en moneda, salarios en especie y pago mixto.

El salario pagado en moneda no presenta ninguna dificultad, se recibe en efectivo, en cheque o por medio de una institución bancaria determinada por la empresa.

El salario en especie es el que se paga con comida, productos, habitación o servicios de diversa índole; el pago mixto es el que se paga parte en moneda y parte en especie.

### *b) Por su capacidad adquisitiva.*

Por su capacidad adquisitiva el salario puede ser: nominal y real.

El salario nominal es la cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor; y el salario real es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe. Puede ocurrir que un cambio en la capacidad adquisitiva del dinero haga que un salario real aumente, y el salario nominal permanezca idéntico o se reduzca.

Algunos consideran que el salario real se refiere tan sólo a los bienes y servicios adquiridos con el salario en moneda, y no toman en cuenta en él las prestaciones; considerando éstas, le llaman "costo de mano de obra". Una opinión profesional sobre el salario real es la siguiente:

“Desde el ángulo administrativo, el salario real debe abarcar todo lo que el trabajador recibe a cambio de su trabajo, y aún las deducciones como cuotas sindicales, impuestos, etc.; sólo así podemos comparar administrativamente los salarios de dos o más empresas” (4).

*c) Por su capacidad satisfactoria.*

Por su capacidad satisfactoria, el salario puede ser individual o familiar.

El salario individual es el que se basta para satisfacer las necesidades del trabajador; y el familiar es el salario que requiere la sustentación de la familia del trabajador.

El salario familiar se subdivide en absoluto y relativo, según que sea el que baste para la sustentación de una familia normal (de cinco a seis personas: el trabajador, su esposa y cuatro hijos) o el que es necesario para sustentar a familias concretas, que pueden ser más numerosas (de seis o más hijos).

*d) Por sus límites.*

Por sus límites, el salario puede ser mínimo o máximo. El mínimo es el más pequeño que permite substancialmente satisfacer las necesidades del trabajador, o de su familia, según lo explicado anteriormente. El máximo es el más alto que permite a la empresa una producción costeable.

El salario mínimo se subdivide en legal y contractual, según que se fije por un procedimiento que la ley señala, o bien por una contratación libre en determinada rama o empresa; por ejemplo: el mínimo textil o el mínimo en la empresa.

El salario legal se subdivide en general y profesional. El general es el que se paga obligatoriamente a toda clase de labores; y el profesional es el que debe cubrirse como mínimo a determinadas personas por actividades realizadas, por considerarse que su clasificación exige para esas personas una remuneración mayor.

*e) Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario.*

Por razón del trabajador, el salario se divide en: personal, colectivo y de equipo.

El salario personal se refiere al que recibe quien sostiene a la familia, normalmente el padre; el segundo (colectivo) es el que se produce entre varios miembros de la familia que pueden colaborar a sostenerla, como por ejemplo, el padre y la madre en algunas actividades, los hermanos mayores de 16 años, etc.

El salario de equipo es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución del salario entre ellos, aunque este salario es poco usual, tratándose de incentivos, sí suele darse salario de grupo o equipo.

f) *Por la forma de pago.*

Por la forma de pago, el salario se divide en: salario por unidad de tiempo y salario por unidad de obra.

El salario por unidad de tiempo es aquel que sólo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.

Comúnmente se toma como base una jornada de 8 horas, aunque de hecho el trabajo se compute por día, por hora, por semana, por mes o por cualquier otro sistema. Sin embargo, debe recordarse que si el trabajador pone a disposición del empresario su fuerza de trabajo, gana salario aunque de hecho no haga nada.

El salario por unidad de obra es llamado también “por rendimiento”, y es aquel en que el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades producidas. Su forma más cruda es el destajo, y dentro de él deben considerarse los sistemas de salarios e incentivos directos.

En el salario por unidad de obra o por rendimiento, puede darse una combinación, como ocurre con muchos incentivos, ejemplo: garantizando un salario base hasta el rendimiento normal y pagando incentivo o prima cuando se supere aquél.

Existen otras clasificaciones de menor importancia en lo que a salarios se refiere: directo o indirecto, y ordinario o extraordinario. Es directo o indirecto según que se trate de lo que expresamente se paga como salario o del complemento que le dan otras prestaciones adicionales de la empresa. Es ordinario o extraordinario, según se pague por la jornada normal o por horas de trabajo excedentes.

### 3. Administración de salarios y sueldos.

Una de las fuentes más peligrosas de rozamiento y bajo espíritu de trabajo en una organización son las supuestas desigualdades de salarios y sueldos; y esto es debido a la carencia de una política sana de administración de salarios.

Toda empresa debe estar consciente de que la administración de salarios y sueldos, o administración de salarios, “es un procedimiento sistemático para establecer una sana estructura de remuneraciones” (5).

Los beneficios de una administración sana de salarios y sueldos son los siguientes: reducción de desigualdades de ingresos salariales, mejoramiento del espíritu de trabajo, reducción de fricciones inter-grupales, motivación para trabajar por aumentos de sueldos y promociones, reducción de quejas sindicales y de empleados, y permitirle a la administración ejercer control centralizado sobre el mayor renglón individual de costos: los salarios y los sueldos.

Las investigaciones de salarios y sueldos se destinan a determinar el nivel general de pagos en la comunidad y en la industria, para darle a la empresa o compañía una base para la fijación de sus propias tarifas.

## B) Los aspectos del salario.

### 1. Jurídico.

La Ley Federal del Trabajo define al salario en su artículo 82 con las siguientes palabras: “Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo” (6).

El artículo 20 de la misma ley define la relación de trabajo como “la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario” (7).

En cuanto al Contrato Individual de Trabajo, la misma Ley lo define como “aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario (y que) la prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos” (8).

Por consiguiente, el concepto jurídico del salario está esencialmente ligado al concepto de subordinación en el servicio que se presta.

Puede ocurrir que ciertas prestaciones que el empresario no da por sí mismo, como por ejemplo la que se da a través de una Caja de Subsidios Familiares, no podrían considerarse como salarios jurídicamente, pero administrativamente sí deben tomarse en cuenta.

Puede ocurrir también que las deducciones o gastos que el trabajador tiene que realizar, tales como sus pasajes para ir al sitio de trabajo, pagos de cuotas sindicales, del Seguro Social y otras, jurídicamente no deben considerarse parte del salario, porque desde el punto de vista administrativo sí deben tomarse en cuenta, ya que pueden hacer más o menos atractiva la remuneración global.

La fijación de lo que es salario desde el punto de vista jurídico, tiene por objeto determinar en la ley o en los contratos aquello “a lo que el trabajador tiene un derecho perfecto, y es, por lo mismo, exigible” (9).

La fijación jurídica se usa principalmente para los casos de litigios e indemnizaciones.

## 2. Económico.

El trabajo, aunque no puede ser tratado como una simple mercancía porque es parte del esfuerzo de la persona humana, no deja de estar sujeto a la ley de la oferta y la demanda, ya que reúne las características de bien y de escasez; siendo, pues, un bien escaso.

Las leyes económicas no son fatales, ya que pueden y deben modificarse sus causas, para hacer que el salario cumpla su misión social; tampoco son independientes de la moral, pero precisamente para subordinarlas a ésta, es que deben ser tomadas en cuenta.



### 3. Moral.

Desde el aspecto moral, el salario es una prestación procedente de un contrato, y constituye la contraprestación de algo que se dio a cambio de él, es decir, el servicio; y sólo por esto, ya está regido por la justicia.

Entendiendo a la justicia como el dar a cada quien su derecho, deben reconocerse sus siguientes cuatro aspectos: alteridad, objetividad, igualdad y juridicidad.

#### *Alteridad.*

Alter significa "el otro", algo distinto al yo. La alteridad implica, por lo tanto, que la justicia debe realizarse necesariamente entre dos o más personas. Es por eso que la justicia es una virtud eminentemente social.

#### *Objetividad.*

Este aspecto implica que, el que se satisfaga la justicia o se le viole, no depende de la mera voluntad, sino que se exige la entrega de la cosa a la que alguien tiene derecho como "lo suyo". Un acto de justicia cumplido de mala gana, podrá lesionar quizá otras virtudes, pero si hubo objetivamente cumplimiento, entonces la justicia se halla satisfecha.

En razón de la objetividad, se impone la restitución. Esto quiere decir que aquello a lo que una persona tiene derecho como algo suyo, debe serle entregado o restituido por aquel que sin derecho, posee tal bien.

### *Igualdad.*

La justicia busca la igualdad, tiende a restablecer la igualdad, que cada quien tenga lo suyo. Esta igualdad no se da del mismo modo cuando se trata de justicia estricta, que cuando operan otras formas de justicia menos rigurosas, aunque son verdaderas justicias e implican la obligación de pagar, como son las formas distributivas, legales y sociables.

### *Juridicidad.*

Este aspecto de la justicia implica que, para que se trate de una obligación de justicia, tiene que existir un derecho perfecto por parte de alguien, para poder exigir dicha obligación.

## 4. Administrativo

Desde el punto de vista de la administración de cosas, el salario esta constituido por una serie de elementos que deben ser combinados de tal manera que unos no destruyan a otros, ni que algunos actúen independientemente de los demás , sino que unos apoyen a los otros. Esos elementos son: la actitud, la cooperación del personal y el estado de las relaciones obrero-patronales.

Los elementos anteriormente citados también corresponden a la administración de personas, y aunque el salario no es el único interés del trabajador, constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación. Cabe señalar que el aspecto administrativo tiene relación con los aspectos jurídico, económico y moral.

### *C) Los factores en la determinación de los salarios*

#### 1. El puesto

El puesto está constituido por la unidad de trabajo específica e impersonal. No representa lo realizado concretamente por cada persona, ya que puede hacerse más o menos de lo normal, si no el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador en esa unidad laboral.

La remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto.

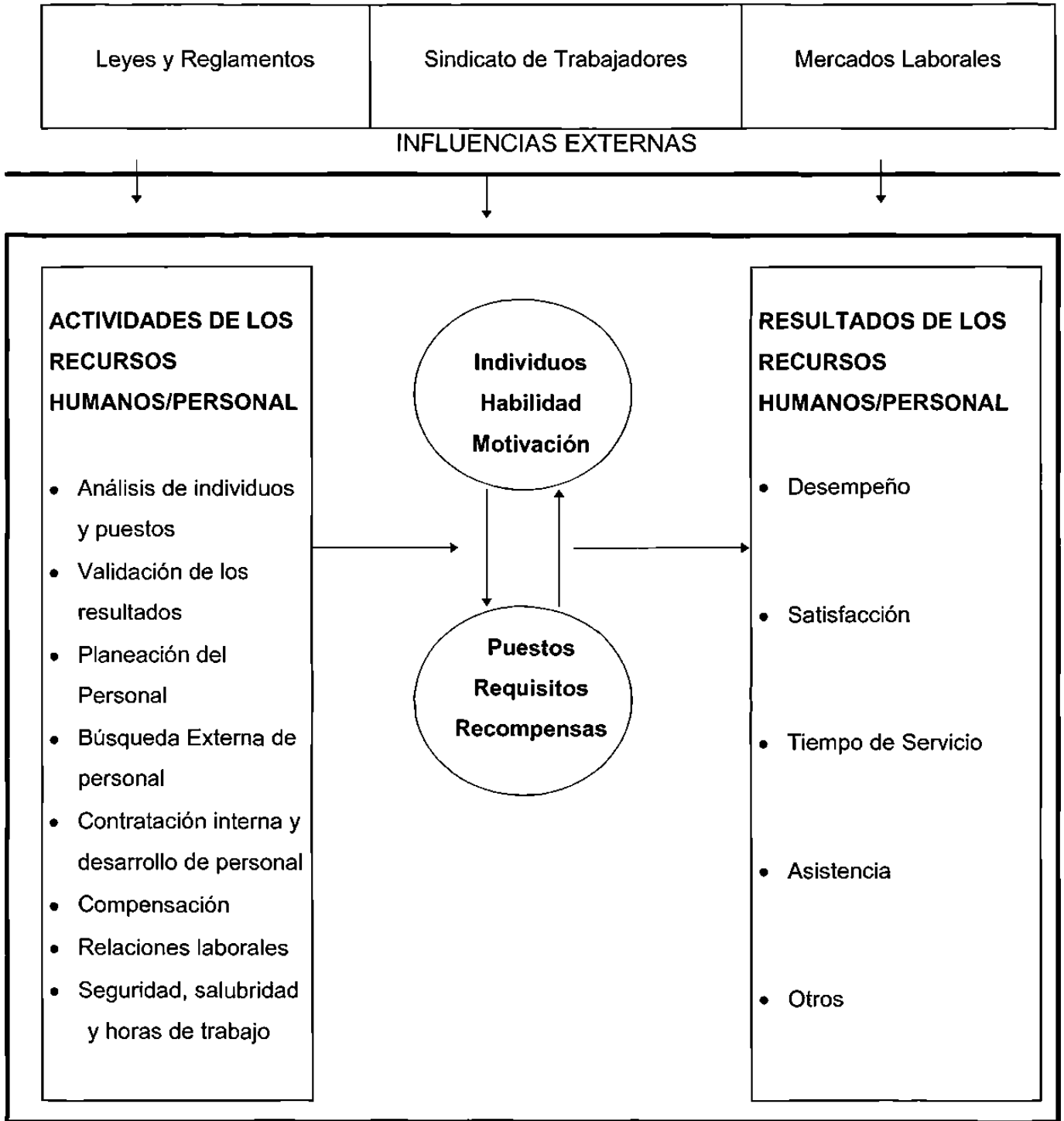
Las actividades de los recursos humanos/personal reflejan las políticas de personal, procedimiento y programas de la administración designados a influir en la asociación entre los individuos y los puestos (GRAFICA 4).

La asociación de la habilidad y motivación del individuo con los requisitos y recompensas del puesto, es el factor vital que influye en el aprovechamiento del personal/recursos humanos, y “los individuos deben ser analizados con el fin de determinar sus habilidades y motivaciones para varias tareas (y) los puestos deben analizarse para identificar los requisitos de habilidad que necesita el empleado para cumplir con éxito las tareas del puesto” (10).

Es la interacción entre las características del empleado individual y las características del puesto, la que influye en los resultados de los recursos humanos/personal. Las habilidades y motivaciones del empleado deben asociarse con los requisitos y recompensas del puesto. Al grado en que esto ocurra, los resultados serán afectados en forma positiva.

**Gráfica 4**

Modelo de Administración de los Recursos Humanos/personal



(Heneman, Shawab, Fossum y Dyer, p.p 118)

## 2. Análisis y descripción del puesto.

“Un puesto es un conjunto de tareas que pueden ser desempeñadas por un solo individuo para producir algún producto o servicio proporcionado por la organización. Cada puesto tiene ciertos requisitos de habilidad asociados a él, así como ciertas recompensas para el tenedor del puesto” (11).

Por tradición, los requisitos del puesto se han identificado mediante el proceso de análisis de puestos. Se disponen muchos metodos para este análisis: observación, entrevistas, conferencias de supervisión, incidentes críticos, muestreo del trabajo y cuestionarios y listado de puntos de control.

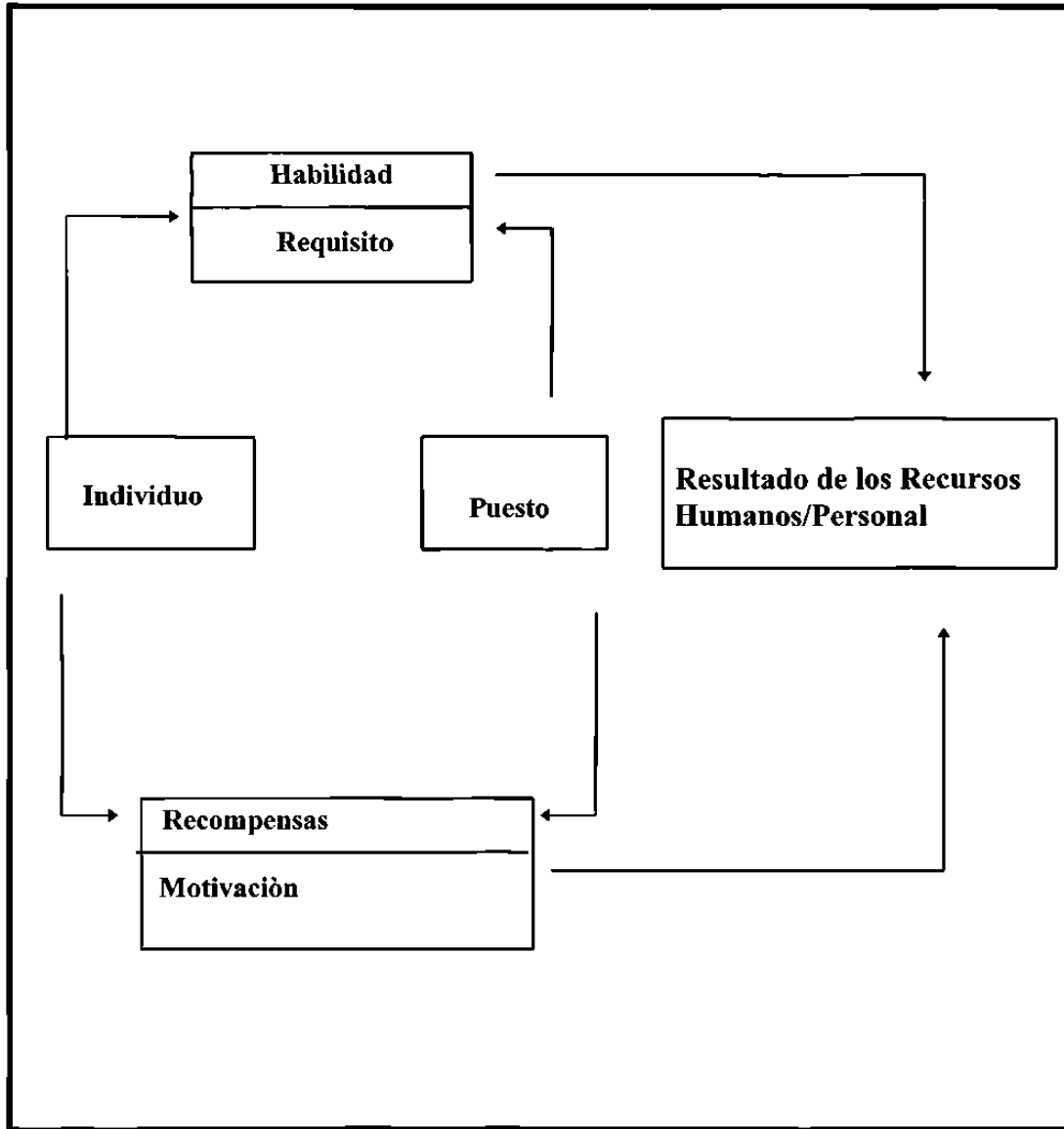
La correspondencia entre las características del individuo y del puesto se ilustra en la GRAFICA 5.

### *Observación.*

Este método recaba la información en secuencias del comportamiento observado. Se emplea con más frecuencia en el análisis de puestos y consiste en primer lugar de operaciones manuales repetidas durante un ciclo de tiempo relativamente corto. Este método sería muy apropiado para analizar los puestos de muchos trabajadores de producción de artesanos especializados. Estas ocupaciones tratan con mayor frecuencia con objetos mas que con razonamientos abstractos, y son mas fácilmente evidentes sus efectos inmediatos de sus comportamientos.

**Gráfica 5**

*Correspondencia Entre Las Características Del Individuo Y El Puesto.*



(Heneman, Schwab, Fossum y Dyer, 1987, p.92)

### *Entrevistas.*

Este método se basa en que el que ocupa el puesto y/o el supervisor o subordinado, proporcionan información respecto a comportamientos o características personales. Las entrevistas están estructuradas para hacer preguntas similares respecto a los puestos y el analista se familiariza con el puesto antes de efectuar la entrevista.

### *Conferencias de supervisión.*

Este método se utiliza cuando los encargados de puestos no parezcan interesados en ayudar en el análisis. En las conferencias de supervisión, el analista orienta la discusión para identificar los comportamientos necesarios o inferir las características personales deseadas que conduzcan al desempeño del puesto que se está examinando.

### *Incidentes críticos.*

Este método requiere mucha participación de parte de los supervisores y está orientado explícitamente a su tarea. Los supervisores llevan registros de los comportamientos de los tenedores de puestos que han contribuido al desempeño exitoso o no exitoso del puesto.

El método de incidentes críticos es útil cuando los ciclos de trabajo son relativamente largos o cuando los comportamientos de los tenedores de los puestos tienen grandes efectos sobre la realización de los objetivos organizacionales.

### *Muestreo del trabajo.*

Este método registra una pequeña proporción de los comportamientos requeridos de cualquier tenedor del puesto, y se pueden hacer dos tipos de muestreo: transversal y longitudinal.

En el método transversal, el registro de actividades del puesto de varios tenedores de éste al mismo tiempo, puede dar una panorámica del puesto en general. Por ejemplo, la observación del comportamiento de un día, de 30 gerentes de personal puede dar una buena imagen de lo que abarca la totalidad del puesto. Si pocas personas realizan un determinado trabajo, el analista podrá observar sus comportamientos en períodos por separado.

### *Cuestionario y listados de puntos de control.*

Los cuestionarios y los listados de puntos de control difieren un tanto en el grado hasta el cual están estructurados. Los cuestionarios confían en los tenedores de puestos para obtener la mayor parte de la información narrativa de las tareas, destrezas, conocimientos y habilidades que requieren sus puestos.

Los listados de puntos de control ya contienen el dominio que se requiere en los puestos que se están analizando. Las listas de comprobación requieren que quienes las contesten indiquen si ejecutan o no los comportamientos anotados o utilizan la habilidad o los conocimientos enumerados en la lista. También se preguntan a menudo, la frecuencia con la que se ejecuta la tarea y la importancia que tienen para el desempeño general de sus puestos.



### 3. Método de evaluación por puesto u oficio.

La evaluación por puesto u oficio es un método de determinar las relaciones entre las tarifas salariales, no las tarifas en sí mismas. En la práctica es difícil considerar por separado estas dos cuestiones. En la teoría, por ejemplo, la terminación de un programa de evaluación de puestos no tiene por qué dar como resultado un aumento en el costo total de la fuerza laboral, sino que algunas personas recibirán aumentos y otras quedarán igual.

“La evaluación de oficios es una manera sistemática de aplicar determinados criterios pero no elimina la necesidad de juzgar cada caso. No es un proceso automático pues es administrado por seres humanos y como tal sujeto a todas las debilidades humanas” (12).

Hay algunos métodos para realizar esta evaluación, pero fundamentalmente todos tienen por objeto permitir a la administración resolver cuánto se debe pagar por un puesto u oficio en comparación con otros.

### 4. El método de valuación por puntos.

El método de valuación por puntos es el sistema más técnico que se emplea para efectos de valuaciones de puestos; está sumamente extendido en nuestro medio y no significa ya ninguna novedad en las empresas modernas.

Se trata de un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas “puntos” a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de “factores”.

Un “punto” no es otra cosa que un valor de relación o una unidad de medición, como puede ser un “peso”, un “litro”, o un “metro”: unidad de medida para efectos de comparación.

Un “factor”, como su nombre lo indica, es sólo uno de los elementos necesarios para plantear una ecuación: la valuación y una de las partes indispensables en la integración de un todo: el puesto.

Este sistema de valuación por puntos se considera compuesto por tres pasos:

- a. Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
- b. Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por la dicha comparación.
- c. Asignar a cada puesto así valuado “en puntos”, el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

*a. Análisis y descripción de puestos.*

El análisis es un método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

Partiendo de la idea anterior, el análisis de un puesto estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias y habilidades) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

En cuanto a descripción, ésta consiste en la forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto, y esta forma puede presentarse genérica o analíticamente.

La forma genérica consiste en la breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

La forma analítica es la descripción detallada de las funciones que deben realizarse en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia o cronología.

Puede decirse que el puesto es una serie de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

*b. Comité de valuación de puestos.*

Normalmente, la sugerencia del estudio de valuación emana de los dirigentes del área de recursos humanos, aunque puede surgir de la gerencia general, del área de producción, o en general, de la necesidad apremiante de una buena administración de salarios.

Siendo la valuación de puestos un estudio de efectos largos y de enorme trascendencia, se hace necesario el apoyo de la gerencia para operar con éxito; por lo tanto se recomienda que los funcionarios de más elevada jerarquía integren un comité, cuyas labores se iniciarán con la determinación de los puestos a valorar.

Formando el comité, se unificarán criterios, se tomarán en cuenta las características de los diversos departamentos, se logrará una estructuración lógica de las diferencias de salario, pagados en diversos puestos; los jefes tendrán menos resistencia a aceptar la valuación y, puesto que están interviniendo en ella, se verán comprometidos a seguirla.

Un cuerpo de asesores debe auxiliar al comité, pero éste debe tomar las decisiones pertinentes.

*c. Manual de valuación de puestos.*

□ Factores y subfactores a valorar.

La fijación de los factores se basa en cuatro, Genéricos, que son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Tales categorías son tan amplias, que sirven para clasificar cualquier otro factor que se elija. Su utilidad radica en que ofrece grupos de subfactores íntimamente relacionados y, por tanto, pone de manifiesto cualquier superposición u omisión.

Los subfactores incluidos en el grupo "habilidad" pueden definirse como las aptitudes y conocimientos que debe aportar y desarrollar un trabajador cualquiera, en ese puesto de trabajo.

Los subfactores relativos al "esfuerzo" miden la energía mental, visual y física que requieren la ejecución de las tareas.

Los subfactores de "responsabilidad" comprenden las diversas obligaciones que recaen sobre la persona que ocupa el puesto de que se trate.

Las "condiciones de trabajo" incluyen todas las circunstancias corporales y ambientales en que debe trabajar la persona que vaya a desempeñar el puesto analizado.

Se recomienda no utilizar un número mayor de 12 ni menor de 8 subfactores en el momento de valorar, pues eso nos expondría a duplicar la característica que se trate de

medir: adaptabilidad y versatilidad, por ejemplo; y, en cambio, un número menor nos expone a dejar de tener en cuenta elementos de importancia; sin embargo, el número óptimo deberá corresponder a las necesidades y magnitud de la organización, tanto como a sus objetivos próximos y remotos.

La ponderación de factores y subfactores consiste en señalar a cada factor un valor o peso en función de 100, con base en la importancia que se considere a cada uno en la integración de las labores que se esté tratando de valorar.

Ejemplo:

<b>Factores</b>	<b>Porcentaje</b>
• Habilidad	40
• Esfuerzo	10
• Responsabilidad	45
• Condiciones de trabajo	5
<b>Suma:</b>	<b>100%</b>

El peso definitivo de cada factor debe ser acordado en atención a las opiniones del comité de valuación que en cada caso se organice.

□ Grados correspondientes.

Los grados se establecerán de acuerdo con la magnitud del trabajo que se pretenda desarrollar y con la importancia de la organización cuyos puestos se pretendan valorar.

De 4 a 6 grados puede considerarse una amplitud óptima; pero habrá ocasiones en que un determinado subfactor requiera para su fiel interpretación, un número mayor de grados para lo cual no hay ningún obstáculo. Es recomendable la adopción de números pares en los grados, a fin de evitar la tendencia al centralismo en las clasificaciones.

Al proceder a la fijación de los grados de cada subfactor, se tendrá en cuenta que la ponderación obtenida en el grado anterior debe corresponder al puesto de menor importancia que se pretenda valorar y, en consecuencia, el grado superior debe considerar, asimismo, el puesto de mayor importancia entre los valuados.

La definición de los factores y sus grados debe ser consignada por escrito en forma clara, concisa y ordenada, a fin de que no haya la menor dificultad en su comprensión y aplicación.

La fijación de "puntos" en cada grado, generalmente se hace en proporción aritmética, pero puede hacerse también en proporción geométrica o incluso con valores arbitrarios.

Con todo lo anterior, se integra el Manual de valuación, para uso de todos los miembros del comité.

La utilización e interpretación de los análisis de puestos inicia la segunda etapa, o sea, la fase dinámica de valuación por puntos, y tiene por objeto que los miembros del comité interpreten la índole precisa de cada uno de los puestos que se han de valorar.

- Calificar puesto por puesto de la empresa por el comité.

La índole precisa de cada uno de los puestos que se han de valorar implica describir sus características con claridad, precisión y objetividad.

Una vez comprendida claramente la clase de cada puesto por valorar, habrá que interpretar los datos que contiene la especificación y traducirlos a los términos que se contienen en las definiciones de los factores y sus grados en el Manual de valuación, consignando los resultados en la hoja de concentración que se ilustra a continuación:



## Manual de valuación

Instructivo para usar el manual de valuación.

1. Úsese siempre, integralmente, la hoja de valuación, cuyo modelo se presenta más adelante.
2. Llénese cuidadosamente el encabezado de dicha hoja.
3. Ensáyese varias descripciones genéricas del puesto que se intente valorar, y consígnese en la hoja de valuación, sólo aquella que con mayor calidad de certeza, naturalidad y precisión, nos proporcione la idea de los requisitos, obligaciones, responsabilidad y condiciones de trabajo necesarios en dicho puesto.
4. Enseguida y en el casillero de "descripción del factor", anótese la intensidad, modo y manera en que se precisa dicho factor para la eficiente actividad en el puesto.
5. Utilizando luego las hojas de ponderación que para calificar cada factor se anexan inmediatamente después de la tabla para valorar, hágase la comparación de lo anotado en la hoja de valuación, de acuerdo con el paso 4 de este instructivo, y véase en cual grupo queda comprendido, anotando éste con números romanos, en la columna denominada "grado".
6. Hecho lo anterior con cada uno de los diez factores y utilizando ahora la tabla para valorar, consígnese el valor en puntos que para el grado de cada factor se encuentra señalado en la intersección del renglón y la columna correspondientes.

7. Súmese en seguida el total de puntos asignados a cada uno de los factores, y anótese en la casilla del total.
8. Consulte en seguida la Escala de Salarios Básicos, para determinar el grupo o grado de salarios que corresponda y anótese en el margen inferior izquierdo de la forma.
9. Los límites de sueldo se toman del mismo renglón del grupo que corresponda, siendo optativo señalar, además de las cantidades que ahí aparecen, la primera con 15% menos, y la segunda con 15% más, para tener a la vista toda la amplitud del salario que corresponda.
10. Repítase el proceso anterior, por lo menos cada año, a fin de mantener al día la correcta valuación de los puestos de la compañía.
11. No se olvide que se trata de valorar puestos y que se toma en consideración sólo lo que es indispensable para que, en cualquier tiempo, cualquier persona pueda realizar ese trabajo con precisión, sin tener más dificultades que las normales en toda nueva actividad.

En seguida se presentan o ilustran ejemplos de la hoja de valuación y de la hoja de ponderación de grados.

### Hoja de valuación

Puesto: Jefe de Relaciones Laborales

Clave: RH-2

Sección: Relaciones Laborales

Departamento: Recursos Humanos

Fecha de valuación: 10 de Octubre de 1998

Descripción genérica del puesto:

<i>Factor</i>	<i>Descripción del factor</i>	<i>Factor Grado</i>	<i>Puntos</i>
<i>Instrucción</i>	Requiere estudios superiores o una experiencia que lo capacite ampliamente.	IV	56
<i>Experiencia</i>	Requiere gran capacitación que supone entrenamiento mayor de seis meses.	IV	60
<i>Iniciativa</i>	Se requiere amplitud de criterio y de recursos, para tramitar negocios o realizar diversas actividades.	III	33
<i>Esfuerzo Físico</i>	Hay cansancio por la variedad de actividades aún en días festivos.	III	12

<i>Factor</i>	Descripción de Factor	Factor Grado	<i>Puntos</i>
<i>Esfuerzo Mental</i>	Es necesaria una atención constante, para no cometer errores.	IV	24
<i>Responsabilidad de manejo de valores</i>	El mal desempeño puede causar pérdida de calidad.	IV	48
<i>Responsabilidad en trato con público</i>	No tiene necesariamente ningún trato específico con público.	I	7
<i>Responsabilidad en trámites y procesos</i>	Sumamente elevada, por la indole de actividades.	IV	40
<i>Responsabilidad en trabajo de otros</i>	No maneja ningún subordinado.	I	16
<i>Ambiente de Trabajo</i>	Es un poco desagradable.	II	10
	Total de Puntos:		306
<i>Salario minimo\$:</i>	<i>Maximo\$:</i>		<i>Grupo:</i>

**Para valorar los puestos de empleados**

Puntos correspondientes

<b>%</b>	<b>Factores</b>	<b>Grado I</b>	<b>Grado II</b>	<b>Grado III</b>	<b>Grado IV</b>
<b>40</b>	<b>HABILIDAD</b>				
	1. Instrucción	14	28	42	56
	2. Experiencia	15	30	45	60
	3. Iniciativa	11	22	33	44
<b>10</b>	<b>ESFUERZO</b>				
	4. Físico	4	8	12	16
	5. Mental	6	12	18	24
<b>45</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>				
	6. En Valores	12	24	36	48
	7. En trato con el público	7	14	21	28
	8. En trámites y procesos	10	20	30	40
	9. En Trabajo de Otros	16	32	48	64
<b>5</b>	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
	10. Ambiente de Trabajo	5	10	15	20
<b>100</b>	<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>400</b>

- Determinar la estructura de sueldos y salarios.

Después de calificar cada factor con el número de puntos que corresponda y de haber sumado los puntos asignados a cada subfactor, se obtendrá una cantidad de puntos que servirá para jerarquizar los puestos, por su orden de importancia progresiva.

Registrando en la columna especial de las formas los salarios que se están pagando a cada puesto valorizado, se obtendrá una comparación directa que señalará las discrepancias generales que existan en los salarios, ya sea porque no concorra una progresión correlativa de salarios o bien porque aún habiéndola, las diferencias de unos a otros no parezca corresponder a la magnitud de las diferencias concomitantes fijadas en función de las habilidades, responsabilidades, etc., de los puestos (Gráficas 6 y 7).

Como una consecuencia de lo anterior, se realizarán los ajustes correspondientes en los salarios que lo ameriten, y se continúa luego con la valuación de los demás puestos por interpolación, como en el caso de la valuación por comparación de factores.

- Determinar políticas de sueldos y salarios, y prestaciones.

Desde el ángulo de la organización, son cuatro los elementos que deben considerarse para determinar la remuneración del trabajo:

#### *El salario mínimo.*

De acuerdo con la legislación laboral mexicana, salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales

de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

*El salario del puesto.*

La remuneración justa al trabajador no implica que sea igual ya que es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo, su valor relativo en relación a los que existen en el resto de la organización, etc. Es en este apartado donde se justifica la existencia de las técnicas de análisis y evaluación de puestos.

*El pago al mérito del trabajador en su puesto.*

Para remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores, se utiliza la llamada técnica de calificación de méritos que pretende disminuir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera menos arbitraria.

*El pago a la productividad y eficacia.*

Los sistemas de remuneración por rendimiento (incentivos económicos) tienen en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja, es decir, la cantidad de piezas que produce por unidad de tiempo o el que emplea para hacer determinada unidad de trabajo.

Para el establecimiento de normas que permitan en forma práctica y objetiva el último aspecto de la composición del salario, se han desarrollado desde hace medio siglo una serie de técnicas que la Oficina Internacional del Trabajo ha denominado "remuneración por rendimiento", pretendiendo llevar al trabajador a participar en los resultados de productividad y en las ganancias que ésto supone, sin que tal caso signifique la posibilidad de pronunciarse a favor o en contra de estos sistemas.

La elección de una política determinada en cuanto a sueldos y salarios depende de las características de la organización en particular, la naturaleza del trabajo que se desempeña y la opinión de las partes interesadas.

En cuanto a la política sobre los servicios y prestaciones, ésta debe equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores, contra los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos; debe tratar de ofrecer un máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés e incentivo para el logro y la mejora personal.

Frecuentemente, el funcionamiento de las políticas de personal se encuentra obstaculizado por la ausencia de evidencia confiable sobre las reacciones de los empleados.

Las políticas deben tomar en consideración la posibilidad de que el otorgamiento de numerosas prestaciones a los empleados pudiera considerarse por éstos como un paternalismo objetable por parte del patrón.

En las relaciones cotidianas, la mejor política es posiblemente la de otorgar solo aquellas prestaciones deseadas por la mayoría de quienes las reciben.

Cuando se piensa en extender las prestaciones, hay que considerar cuidadosamente la actitud de los trabajadores hacia las mismas. Las políticas sobre prestaciones a los trabajadores también deben tener en consideración los efectos en las colectividades en las que estos viven.



Cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y evaluación periódica, con el fin de ver si esta cumpliendo con su cometido.

## 5. La eficiencia.

La eficiencia se refiere a la forma como el puesto se desempeña ya que varios individuos no lo hacen con la misma dedicación. La eficiencia se confunde muchas veces con el rendimiento, pero entre estos dos términos existen diferencias.

La eficiencia tiene un carácter más bien activo, por lo que se aplica este término preferentemente a los hombres y su trabajo. Comprende no solo cantidad, sino calidad y ahorro de desperdicio.

El rendimiento tiene un sentido más bien pasivo, y por lo mismo, se aplica mas a la máquina y al trabajo, y lo que la máquina o el trabajo producen. El rendimiento comprende mas bien cantidad, supuesta una norma mínima de calidad.

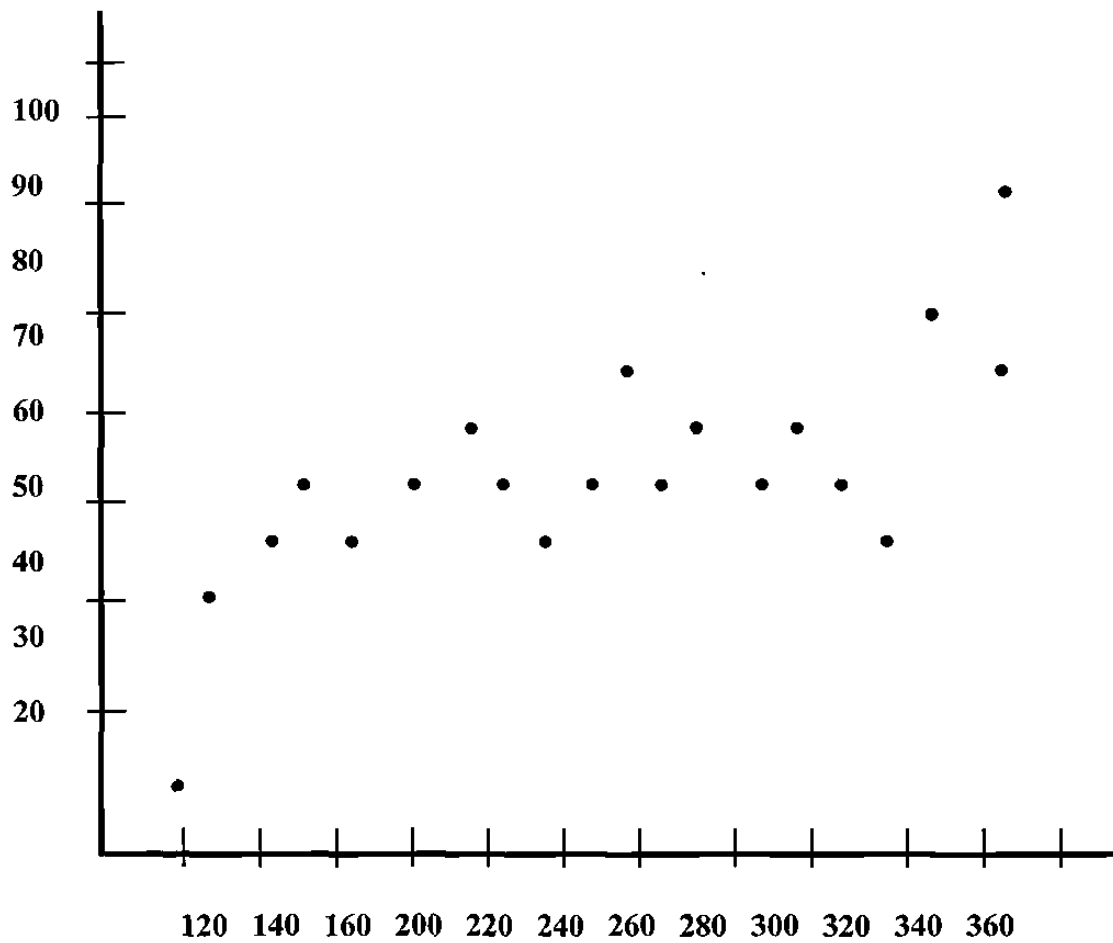
## 6. Productividad.

El término productividad implica sobre todo la comparación de dos eficiencias o rendimientos, con el fin de mejorarlos.

La eficiencia y el rendimiento, en cambio, son más bien comparación de un trabajo real o sus resultados, con un estándar teórico fijado como el normal. Así, se dice 100% de eficiencia o rendimiento. En cambio se habla, de haber aumentado o disminuido la productividad contra la que se tenía antes, o a la de una unidad o rama de trabajo respecto de otra.

**Gráfica 6**

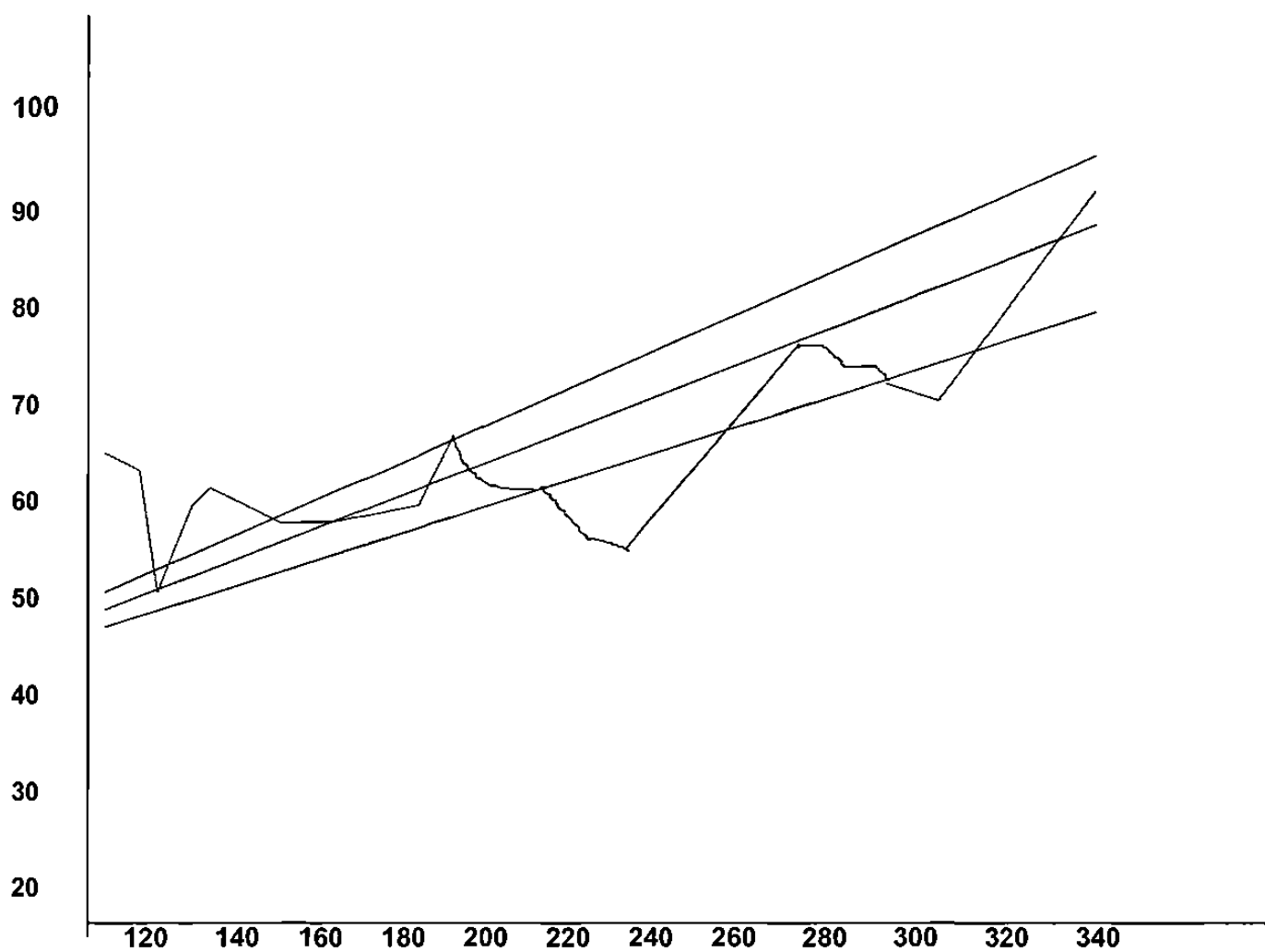
*Dispersión De Puntos Y Salarios Para Una Valuación De Puestos.*



(Arias Galicia, 1994, p. 239)

**Gráfica 7**

Márgenes máximo y mínimo de salarios en función de la tendencia del crecimiento



(Arias Galicia, 1994. p.241)

*D) La productividad como resultado de la motivación de tarea.*

1. Autoorientación y productividad.

La eficacia de un grupo depende, entre otras cosas, de la voluntad de los miembros para cumplir los objetivos formalmente especificados de un grupo.

“En los grupos laborales todos los miembros tienen que llevar a cabo una tarea común: la de discutir el problema para alcanzar una solución y la de dar los pasos necesarios para realizar una determinada actividad. En suma, estos grupos tienen un objetivo único y su eficacia depende del grado de motivación que poseen para alcanzar dicho objetivo” (13).

Muchos trabajadores cuya conducta esta orientada hacia el yo, buscan satisfacer una necesidad en sí misma sin tener en cuenta los efectos del éxito en alcanzar los objetivos del grupo, y de este modo cada trabajador se autoorienta en su trabajo de una manera negativa.

Estos trabajadores no se hallan satisfechos de pertenecer a una determinada empresa y la productividad resultante es contraria a la que se espera.

2. Cooperación, competición y productividad.

Los individuos no centrados en el yo ni en la satisfacción de determinadas necesidades personales, muestran un espíritu de cooperación y competitividad dentro de la empresa; sin embargo, un grupo de trabajadores cooperadores obtienen más rendimiento que uno de competidores y se sienten más satisfechos con el trabajo realizado.

Concretamente, los grupos de trabajadores cooperadores se caracterizan por: un mayor nivel de producción por unidad de tiempo; una mayor calidad de la producción medida por la eficacia de las ideas y por el nivel de comprensión de los problemas; una mayor presión para alcanzar objetivos; una mayor división y coordinación del trabajo.

En cambio, los grupos de competidores muestran una mayor tendencia a realizar funciones individuales, esto es, funciones dirigidas a satisfacer necesidades individuales que en nada se relacionan con la empresa.

### 3. Aumento de motivación colectiva.

La eficacia de un grupo laboral exige que los miembros se hallen impulsados por el deseo de actuar en una tarea colectiva que la empresa ha asignado, y sólo pueden ser motivados mediante la interdependencia de sus funciones, puesto que mediante la división de trabajo se incrementa la aceptación de un objetivo común.

Las discusiones colectivas referentes a los objetivos de la empresa, de los puestos u oficios, de los departamentos, etc., ayudan a conseguir la aceptación de su lugar en la empresa a los trabajadores, y cuando se consiga la participación de los trabajadores en la elección de objetivos a alcanzar, la motivación colectiva apenas habrá empezado, y sus frutos se verán en una productividad enriquecida en número y calidad.

#### 4. Factores que limitan la eficacia de una participación.

“Los efectos positivos de la participación sobre las actitudes laborales de los trabajadores se relacionan directamente con la legitimidad percibida de su participación. La legitimidad se define como el grado según el cual las partes implicadas consideran un derecho el intervenir en las decisiones” (14).

Las actitudes favorables hacia el empleo tienen que ver siempre con el rendimiento individual colectivo de los trabajadores dentro de una empresa determinada.

#### 5. Personalidad y participación.

Los efectos beneficiosos de la participación en las decisiones colectivas se hallan limitados por la personalidad del trabajador. El concepto que cada uno tenga de sí mismo, sus actitudes hacia el empleo, la necesidad de independencia, su grado de autoritarismo, su rendimiento en el trabajo, etc., son algunos rasgos de la personalidad que deberían analizarse dentro de cada empresa.

La participación vivenciada, real, experimentada, tiende a asociarse con un buen rendimiento entre aquellos trabajadores que destacan en necesidad de independencia y que, en cambio, poseen un bajo grado de autoritarismo.

Cualquier estudio de participación que ignore la interacción existente entre la participación y la personalidad sólo puede arrojar resultados promedios que afectan a todos los miembros del grupo estudiado, y “tales resultados promedios infraestiman los efectos de la participación en algunas personas y la hipervaloran, en cambio, en otros” (15).

## 6. Relaciones personales y productividad.

Las relaciones personales entre los miembros de una empresa pueden ser fuente de satisfacción, pero no de eficacia individual y colectiva.

Se pueden dar dos efectos posibles de las relaciones personales sobre la productividad de la empresa o de un departamento o puesto determinado. Por un lado, pueden reducir las inhibiciones para participar cooperadoramente en el logro de objetivos comunes, aumentando las comunicaciones e incrementando la productividad; y por el contrario, pueden conducir al abandono de los requisitos para un puesto determinado, al intentarse conseguir una cierta satisfacción mediante la actividad puramente social, lo que disminuiría la productividad. Esto también amerita un análisis exhaustivo de quien se preocupe por los factores humanos y la productividad.

En algunos grupos, la medida de eficacia es la productividad: cuántos panes se cuecen cada día, cuántos automóviles se fabrican, cuántos metros de rieles se empalman, etc. En el caso de otros grupos, se mide la eficacia por la satisfacción que se produce: jornadas laborales que han sido agradables, felicitaciones, etc.

En una tercera serie de grupos, la eficacia se determina en función de lo que se ha creado: número de problemas de lógica resueltos, ideas producidas, actividades realizadas a la perfección, etc.

Finalmente, en un cuarto tipo de grupos, la eficacia consiste en algo tan intangible como la intensidad de las experiencias emotivas que los individuos alcanzan, el sentimiento de "status" que el llevar un uniforme supone, la simple satisfacción de pertenecer a determinada empresa, etc.

## 6. Relaciones personales y productividad.

Las relaciones personales entre los miembros de una empresa pueden ser fuente de satisfacción, pero no de eficacia individual y colectiva.

Se pueden dar dos efectos posibles de las relaciones personales sobre la productividad de la empresa o de un departamento o puesto determinado. Por un lado, pueden reducir las inhibiciones para participar cooperadoramente en el logro de objetivos comunes, aumentando las comunicaciones e incrementando la productividad; y por el contrario, pueden conducir al abandono de los requisitos para un puesto determinado, al intentarse conseguir una cierta satisfacción mediante la actividad puramente social, lo que disminuiría la productividad. Esto también amerita un análisis exhaustivo de quien se preocupe por los factores humanos y la productividad.

En algunos grupos, la medida de eficacia es la productividad: cuántos panes se cuecen cada día, cuántos automóviles se fabrican, cuántos metros de rieles se empalman, etc. En el caso de otros grupos, se mide la eficacia por la satisfacción que se produce: jornadas laborales que han sido agradables, felicitaciones, etc.

En una tercera serie de grupos, la eficacia se determina en función de lo que se ha creado: número de problemas de lógica resueltos, ideas producidas, actividades realizadas a la perfección, etc.

Finalmente, en un cuarto tipo de grupos, la eficacia consiste en algo tan intangible como la intensidad de las experiencias emotivas que los individuos alcanzan, el sentimiento de "status" que el llevar un uniforme supone, la simple satisfacción de pertenecer a determinada empresa, etc.



El problema de la medida de la eficacia es bastante complicado por el hecho de que dicha eficacia es una variable multidimensional.

Generalmente existen muchas medidas primarias de la eficacia de un determinado grupo. En primer lugar, los miembros de un grupo satisfacen necesidades diferentes; y, a veces, un grupo puede ser eficiente para varios de los miembros, pero ineficaz para los restantes.

Pero el problema se complica aún más por el hecho de que la eficacia de un grupo se mide a veces sin tener en cuenta los deseos y las satisfacciones de cada uno de sus miembros. Por ejemplo, la eficacia de los grupos profesionales se suele medir por su productividad, que a veces no tiene ningún significado para los empleados y obreros.

Puede decirse que existe un cierto número de razones que abogan a favor de que el estudio sobre la eficacia de un grupo es una tarea difícil. En primer lugar, la medida de la eficacia varía de un grupo a otro. En segundo lugar, la eficacia de cualquier grupo determinado se halla sujeta a diversas definiciones. Los dos criterios más importantes acerca de la eficacia colectiva son la satisfacción de los miembros y la productividad del grupo.

La eficacia colectiva se halla en parte determinada por la interacción de varias características estructurales. El tamaño de los grupos posee una serie de efectos sobre su funcionamiento; esto es, la cohesión y la satisfacción tienden a ser mayores en grupos pequeños, ya que en los grupos grandes se inhibe la participación de algunos de los sujetos.

La composición del grupo influye en su eficacia. Los grupos homogéneos tienden a ser más satisfactorios para sus miembros. El que la homogeneidad o heterogeneidad

favorezcan la producción depende de la naturaleza de las características de los miembros.

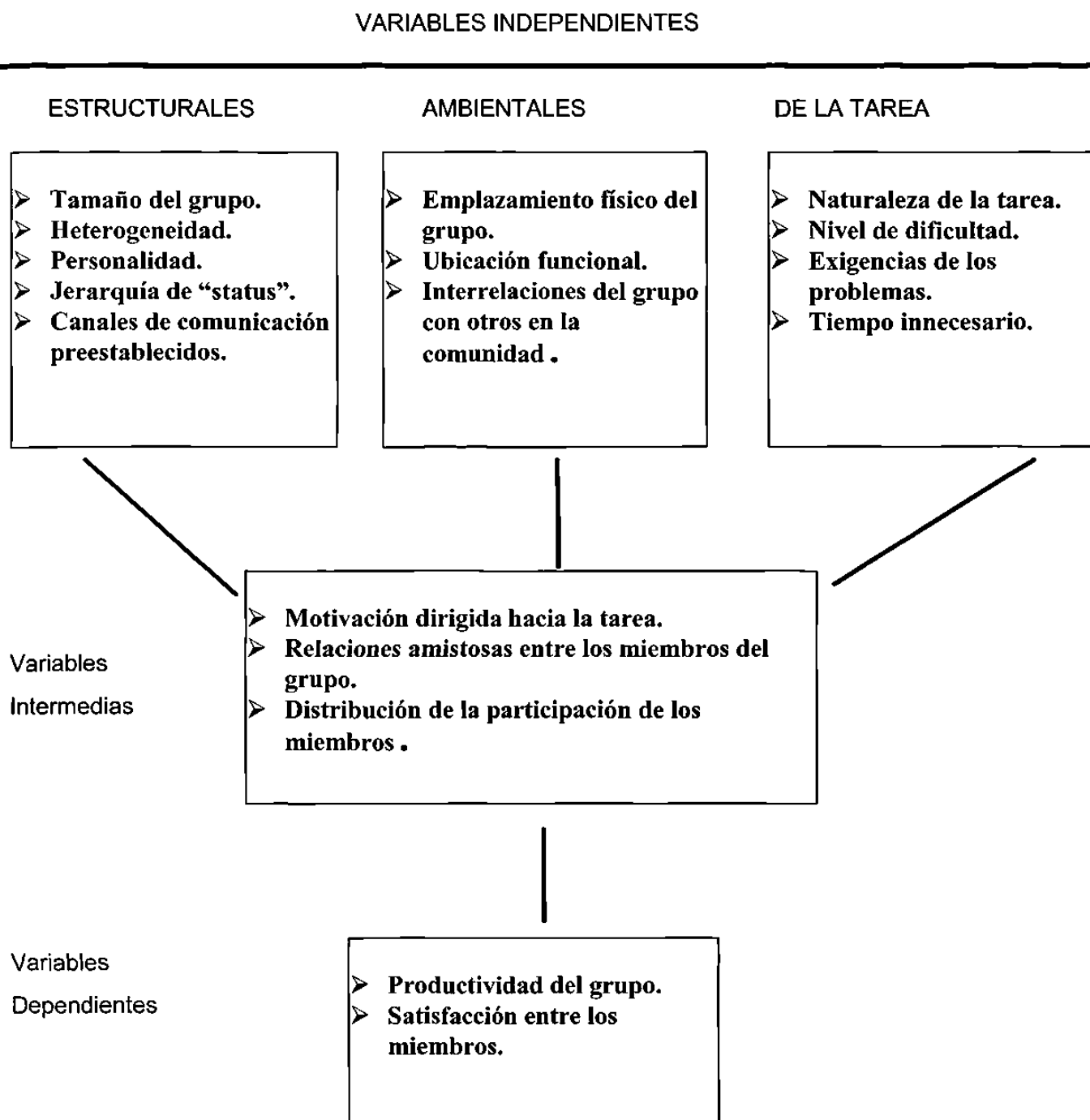
La jerarquía de "status" influye también en la eficacia de los grupos, gracias a sus consecuencias sobre el perfil de comunicaciones entre los miembros. Una jerarquía de "status" estable aumenta la eficacia productiva.

Por último, una red de comunicación completamente abierta es más eficaz y más satisfactoria para los miembros que las redes de baja conexividad, debido a que estas últimas se hallan bloqueadas en su deseo de organizarse a sí mismas.

La productividad, entonces, depende de la motivación de tarea, de la cooperación, competitividad, del "status" dentro del grupo, de la personalidad y participación de todos y, sobre todo, de una red de comunicación abierta, que aumenta la productividad colectiva por medio de relaciones satisfactorias (Gráfica 8).

Gráfica 8

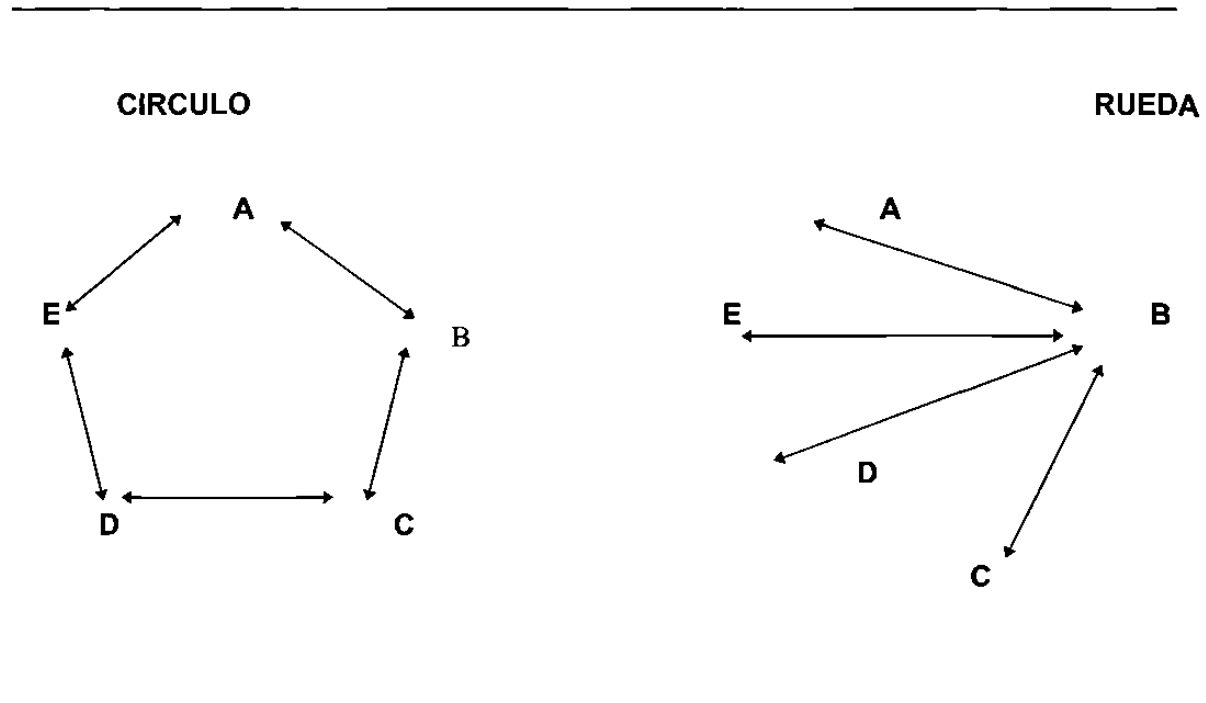
Intercorrelaciones Entre Los Determinantes De La Eficacia Del Grupo



(Krech, Crutchfield y Balcanes, 1990, p. 471)

## Gráfica 9

Redes de comunicación en circuito y en rueda.



Redes de comunicación en círculo y en rueda utilizadas por Leavitt para medir la estructura de las redes de comunicación sobre el rendimiento colectivo.

Dentro del círculo cada sujeto puede comunicarse con los demás que se hallan a la derecha o a la izquierda.

En la rueda, el miembro B puede comunicarse con los demás miembros, pero ninguno de ellos puede comunicarse entre sí sin pasar por B (Gráfica 9).

*E) El pago por desempeño como base de estrategias para motivar la competitividad y la productividad individual y colectiva.*

1. La importancia del desempeño del empleado y su medición.

El desempeño del trabajo es un criterio de importancia del desempeño del empleado. Se contrata a los empleados para que ejecuten tareas para la organización, y mientras más productivamente lo hagan, es mayor su contribución a la organización.

“En el caso de la satisfacción en el trabajo, los empleados tienen ciertas necesidades que buscan satisfacer con las recompensas asociadas con el puesto. Desde el punto de vista de la organización, la satisfacción en el trabajo puede contribuir en muchas formas a los objetivos de la organización.” (16).

Las medidas del desempeño son utilizadas tanto por la administración de la línea como de los recursos humanos/personal para una variedad de propósitos específicos.

2. Propósitos de la medición del desempeño.

a. *Decisiones administrativas.*

Las organizaciones han utilizado tradicionalmente las mediciones o valoraciones del desempeño primeramente para tomar decisiones administrativas respecto a los empleados. Los asuntos relativos a promociones, suspensiones, aumento de salario y transferencias, son sólo algunos ejemplos de tales decisiones.

*b. Retroalimentación y desarrollo del empleado.*

Un propósito de la medición o valoración del desempeño que recientemente se ha hecho resaltar, es permitir que los empleados sepan de su posición con respecto a los objetivos y expectativas de la organización. Aquí el gerente utiliza los resultados de la medición para proporcionar retroalimentación al empleado (Gráfica 10).

Esta retroalimentación esta diseñada en parte para satisfacer la creencia de que el subordinado tiene derecho a conocer cual es su lugar y/o posición dentro de la empresa.

Por otro lado, la retroalimentación puede verse como ayuda al empleado para facilitar su potencial de tener un elevado desempeño, lo cual vendría siendo el objetivo del autodesarrollo.

*c. Evaluación de las políticas y programas de los recursos humanos.*

Otro uso importante de la medición del desempeño implica la evaluación de las políticas y programas ejecutados para influir en el comportamiento en el trabajo. Una evaluación podría comprender razonablemente una comparación del desempeño de los empleados antes del cambio con el desempeño después del cambio; o una comparación del desempeño en el departamento en donde se efectuó el cambio con un departamento similar en donde el programa del rediseño de la tarea no se hubiera introducido.

En cualquiera de los casos antes descritos, son necesarias las medidas del desempeño para determinar si el cambio ha tenido el efecto deseado.

### 3. Tipos de medidas del desempeño.

#### *a. De la producción.*

Las medidas de lo que se produce se emplean en coacciones para evaluar la contribución del desempeño cuando los empleados rinden un producto físico identificable. Sin embargo, los puestos para los cuales estas medidas son aplicables, necesitan satisfacer varias restricciones importantes:

Primera, el rendimiento debe ser producido sobre una base repetitiva para determinar si los niveles de rendimiento aumentan o disminuyen con el tiempo o difieren entre los empleados; y así mismo, el individuo o el grupo tienen que ser los principales responsables por la cantidad producida.

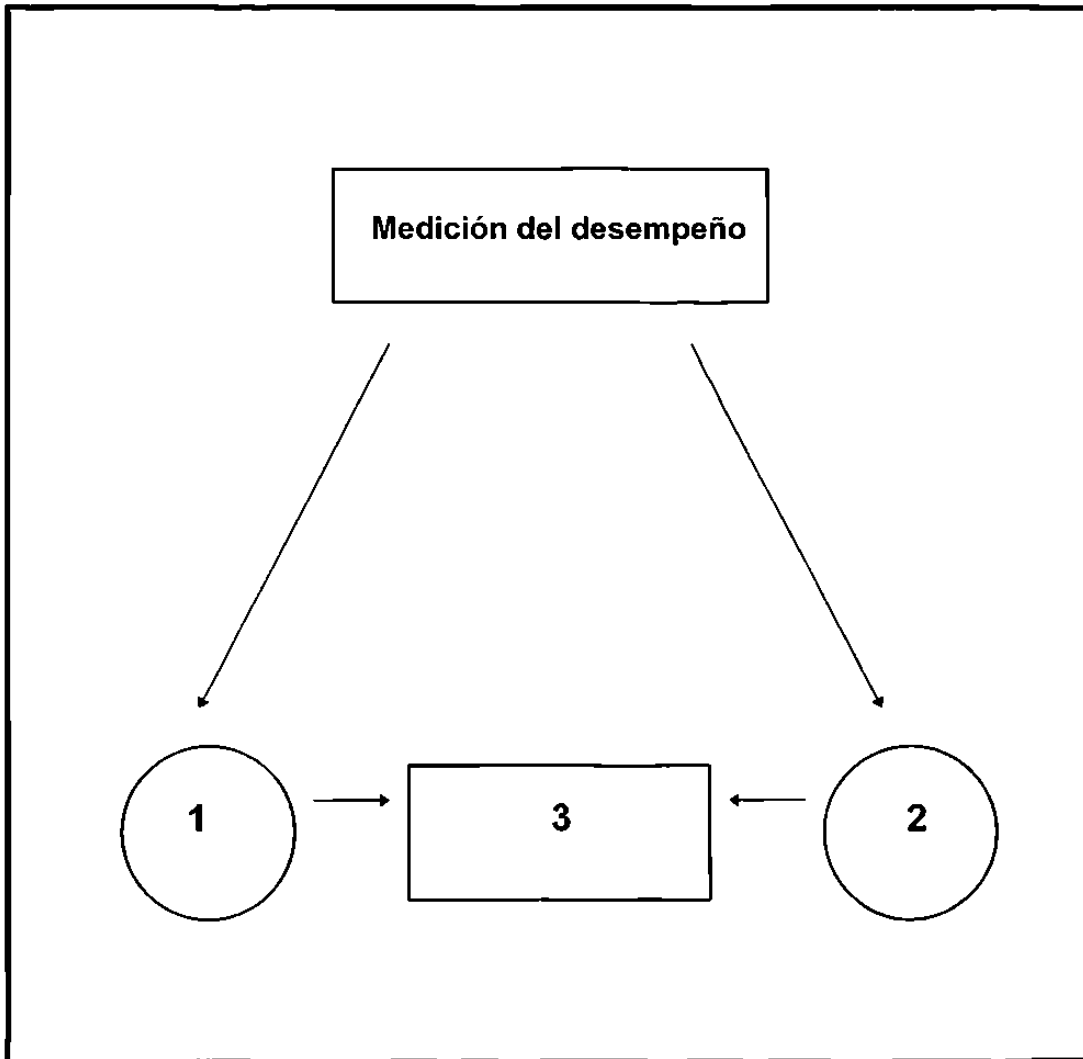
Las organizaciones que evalúan este rendimiento físico utilizan estas medidas de productividad para determinar la paga que recibe el empleado. Esto se hace mediante un sistema de incentivos en donde la paga depende de la productividad.

#### *b. De las ventas.*

Estas medidas se refieren a valorar el desempeño en ventas; es decir, en lugar de producir artículos, los vendedores se contratan para que vendan los productos y servicios de las organizaciones a otras compañías, empresas o individuos. Para estos empleados la valuación mide sus ventas generadas.

**Gráfica 10**

*Propósitos de la Medición de Desempeño.*



1.- Decisiones administrativas.

2.- Evaluación de políticas y programas de los Recursos Humanos.

3.- Retroalimentación y desarrollo del empleado.

Heneman, Schwab, Fossum y Dyer, p.p. 118/120)



#### 4. La valoración del desempeño.

##### *a. Procedimientos comparativos*

Los procedimientos comparativos están basados en la relativa posición entre los empleados. Esta relativa posición permite enunciarlos como: el empleado A es mejor que el empleado B en la dimensión X; pero ambos se desempeñan mejor que el empleado C.

La forma más sencilla de aplicar los procedimientos comparativos es la de ordenar por categorías a los empleados en cada dimensión del desempeño. Esto requiere que el evaluador considere a un grupo de empleados y los acomode del mejor al peor en la dimensión de cada desempeño a considerar.

Otros procedimientos comparativos son: la comparación por pares y la distribución forzada. El primero pide al evaluador que compare a cada empleado con cada uno de los demás empleados; y el segundo le pide al evaluador que distribuya a los empleados en un número pequeño de categorías.

##### *b. Estándares absolutos.*

Este método implica la especificación de estándares absolutos de desempeño. Por ejemplo, una dimensión de calidad en un trabajo en donde los empleados producen un componente para un producto físico podría especificar las categorías del número de rechazos generados, variando desde "casi nunca" hasta "la mitad o más". La tarea del evaluador es valorar cada desempeño del empleado contra estos niveles del desempeño preestablecidos.

“Tales procedimientos son considerados como absolutos, porque la evaluación de uno depende de los estándares preestablecidos (absolutos) no en la forma en que uno se desempeña con relación a otros del grupo de trabajo.” (17).

Ejemplos de procedimientos de estándares absolutos son: la escala de estimaciones tradicional, las escalas de estimación basadas en el comportamiento y la administración por objetivos.

#### 5. Hacia una expectativa motivante.

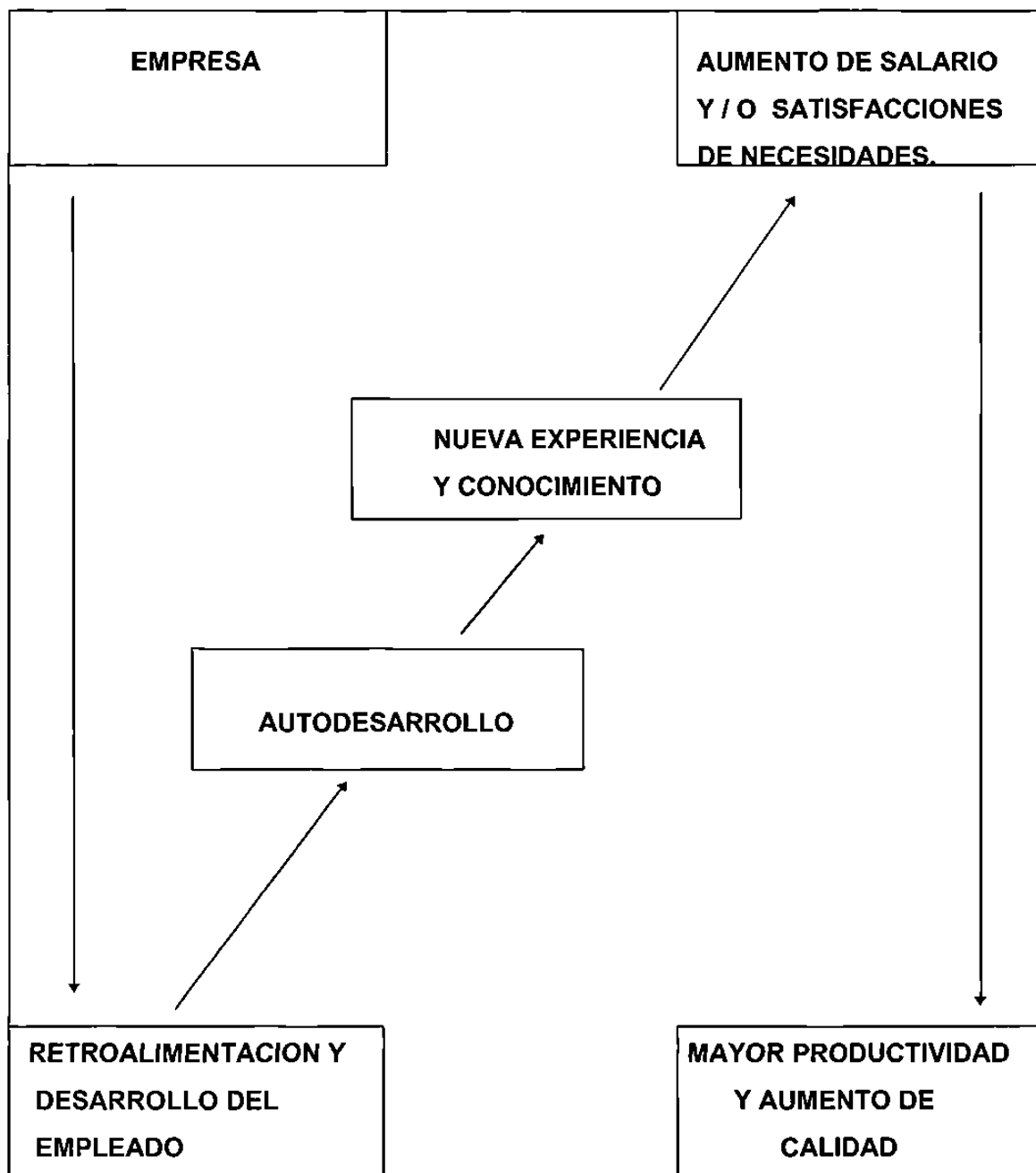
Al retroalimentar y desarrollar al empleado la empresa lo está motivando en cuanto a esperar más del futuro en su trabajo, es decir, la retroalimentación estimula el autodesarrollo mediante las percepciones tanto de instrumentalidad como de expectativa.

Esta expectativa motivante, el trabajador la dirige a un autodesarrollo que conlleve a merecer ciertos tipos de recompensa incentivos, aumento de salario y beneficios económicos acorde con su nueva experiencia y conocimiento.

Estas percepciones de expectativa (el eslabón del esfuerzo y desempeño) son influidas por la retroalimentación que la empresa realiza sobre su trabajador en cuanto a las actividades que requieren realizarse mejor (Gráfica 11).

Gráfica 11

## Beneficios de una Expectativa Motivante



( Strauss y Sayles, 1985)

*F) La teoría de la expectativa y sus beneficios dentro de las empresa.*

1. Propósitos y fines.

La teoría de la expectativas, la llamada también análisis de caminos y metas, forma parte de la motivación para el trabajo. Esta teoría “sugiere que los empleados solo serán motivados a producir si perciben que la producción es un camino hacia una meta que ellos valoran o, más explícitamente, que la alta producción conducirá a una recompensa que ha de satisfacer una necesidad importante para ellos.” (18) (Gráfica 12) .

El punto de vista de la teoría de la expectativa considera que el mayor esfuerzo debe conducir a producción más alta; que la producción debe entenderse como conducente a alguna forma de recompensa; que la recompensa debe satisfacer necesidades importantes del trabajador, y que la cuantía de la satisfacción debe hacer que la ganancia valga el esfuerzo.

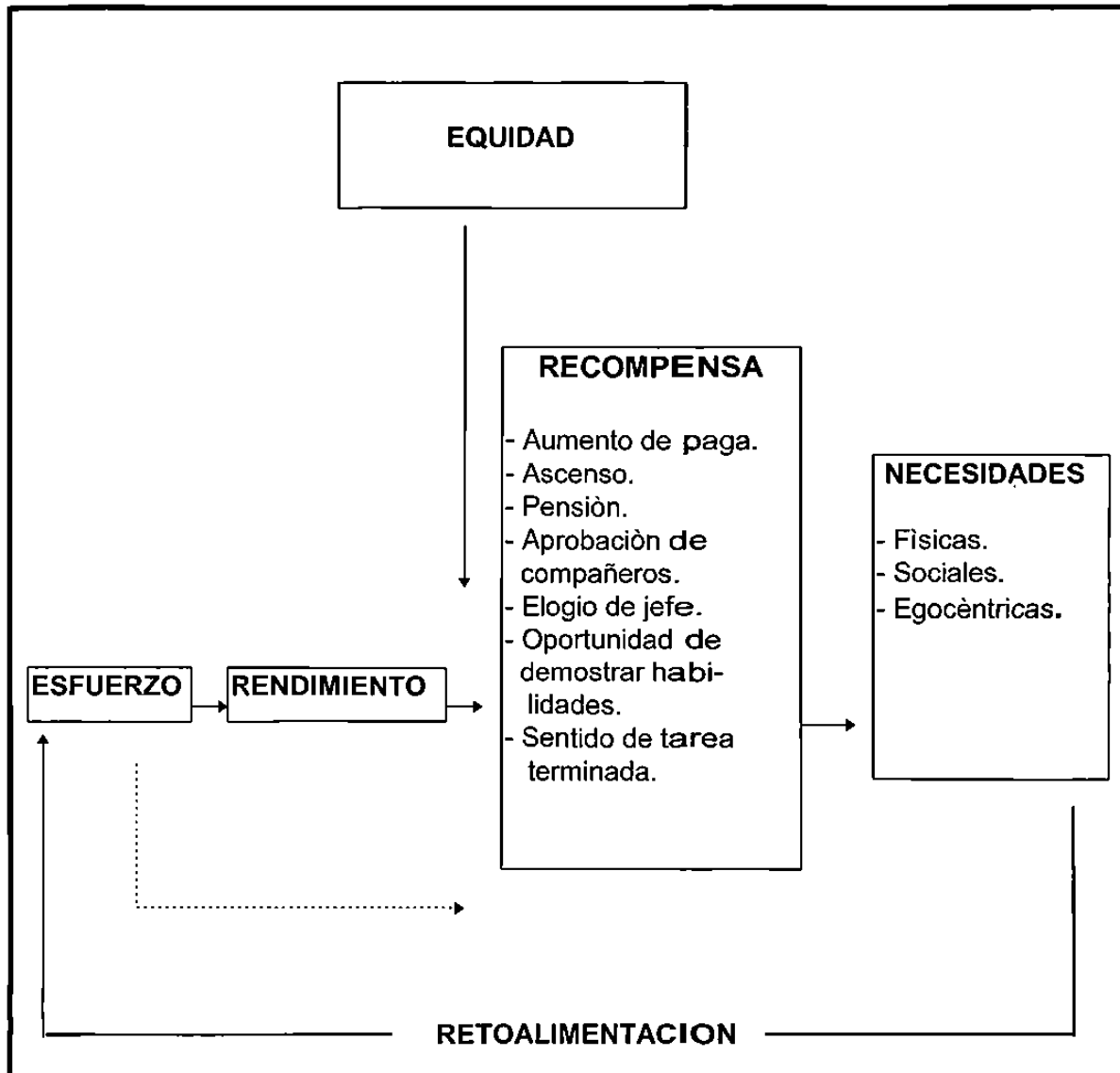
La teoría de la expectativa surge y se basa en la retroalimentación, lo cual constituye la motivación del empleado.

2. Percepciones.

Las percepciones de la teoría de la expectativa son dos tipos de pensamiento: uno de ellos se refiere a las creencias del trabajador de que su habilidad le abrirá puertas hacia el logro de mejores oficios, puestos y salarios; el otro pensamiento se refiere a los resultados de su comportamiento y a los logros que puede obtener mediante su modificación y se le llama expectativa propiamente dicha a “las percepciones (creencias) del individuo respecto a su habilidad para dedicarse a un comportamiento en particular.” (19).

Gráfica 12

Modelo De Expectativa Simplificado.



(Strauss y Sayles, 1985, p. 44)

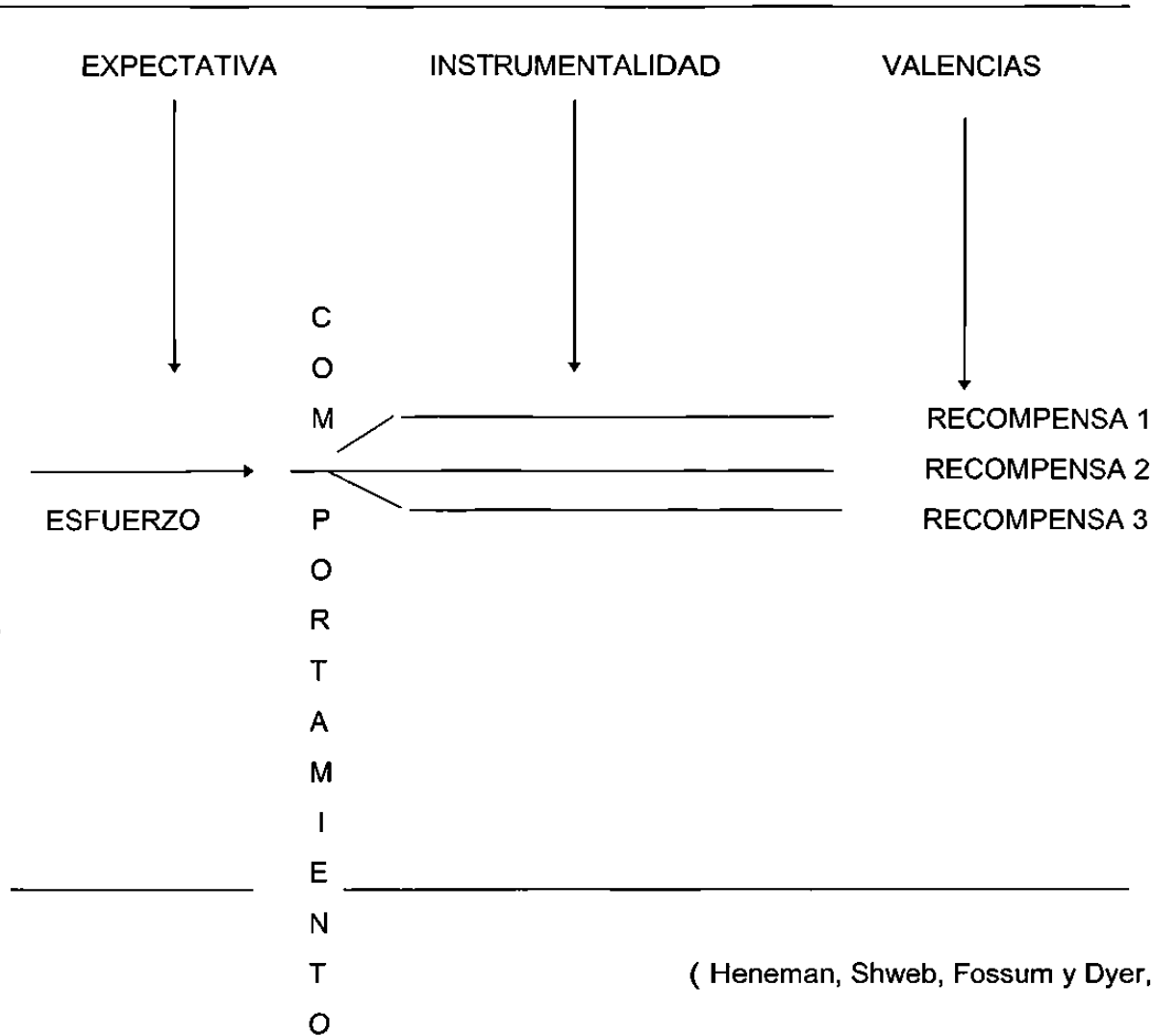
Existen también percepciones respecto a las consecuencias del comportamiento, y la motivación “tiene que ver con las consecuencias percibidas (o resultados) del comportamiento. Se supone que el individuo considera dos factores con respecto a las consecuencias... la probabilidad de que ocurran ciertas recompensas si el comportamiento se ejecuta... y lo deseable que encuentre el individuo las recompensas.” (20) (GRAFICA 13).

### 3. Incremento de la motivación.

La teoría de la expectativa incrementa la motivación del trabajador mediante tres fuentes: el trabajo en sí; políticas y prácticas de los recursos humanos/personal, y el entorno social.

Una fuente motivacional potencialmente poderosa se deriva del trabajo desempeñado, ya que puede conducir a sentimientos de logro y realización.

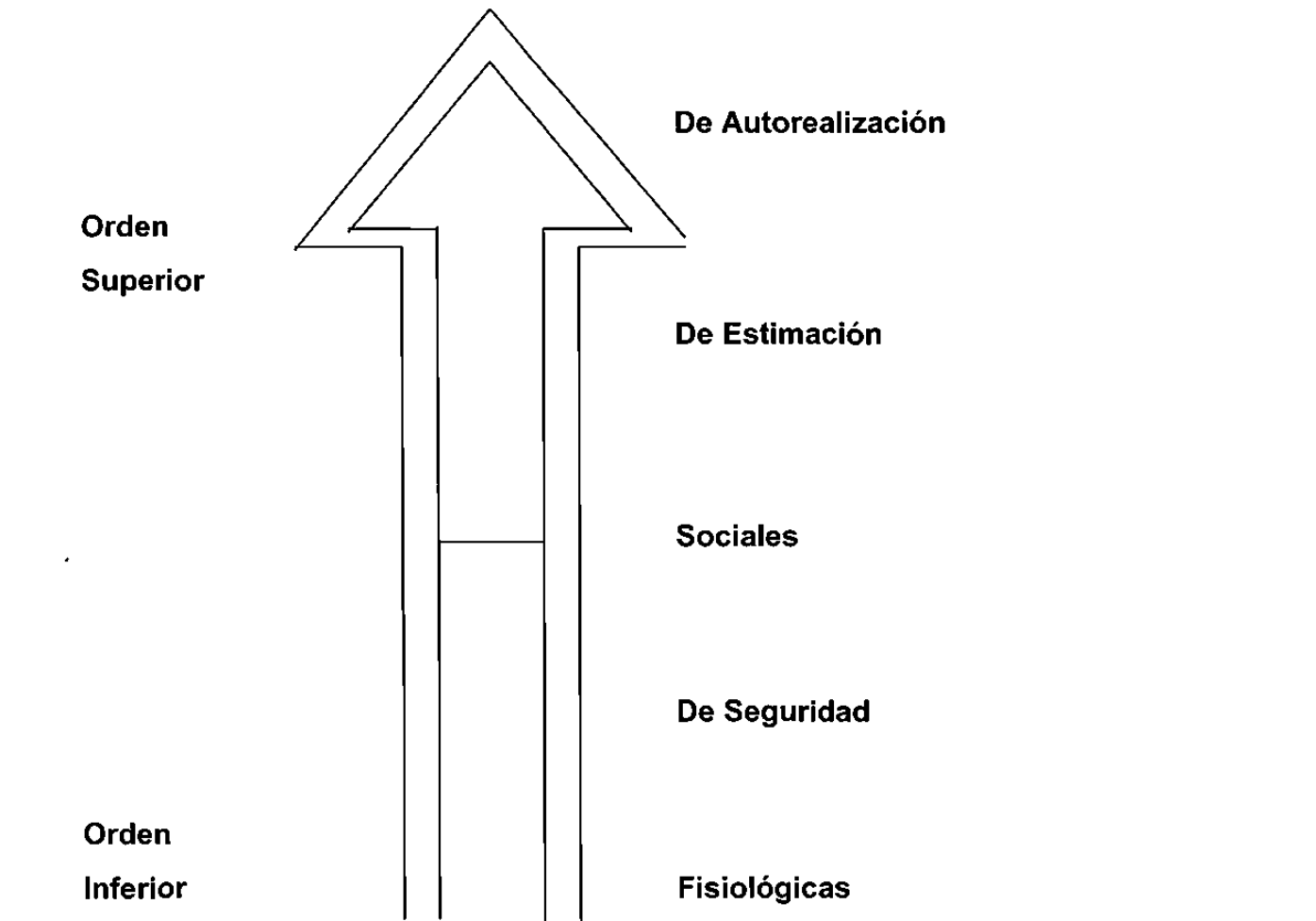
La administración tiene varias recompensas que pueden tener valor para los empleados; y una de ellas es la paga, como todos sabemos, pero además de ella, la administración puede incrementar la motivación mediante la programación del trabajo y la seguridad en él.

**Gráfica 13***Proceso motivacional del empleado*

Dos tipos de pensamiento del empleado se suponen de importancia en la motivación del comportamiento de trabajo. A uno se le llama **EXPECTATIVA** y se refiere a las percepciones o creencias del individuo respecto a la habilidad para dedicarse a un comportamiento específico ; al otro se le llama percepciones de **INSTRUMENTABILIDAD** (Respuestas que se dan a las preguntas del empleado en cuanto a las recompensas de su comportamiento ).

Las percepciones de **VALENCIAS** son lo deseable que encuentra el trabajador en las recompensas.

La percepción de **EXPECTATIVA**, instrumentabilidad y valencia se combinan para influir en la **MOTIVACION**, como se marca en la grafica de la parte superior.

**Gráfica 14***Jerarquía de Maslow de las Necesidades*

El modelo más popular de necesidades, hasta donde concierne al comportamiento motivacional, ha sido el propuesto por Abraham Maslow, quien sugirió que los individuos pueden experimentar 5 categorías de necesidades. Cuando un trabajador ha satisfecho sus necesidades de orden inferior, sube por la jerarquía para satisfacer sucesivamente las necesidades de orden superior. En opinión de Maslow, las necesidades satisfechas ya no son de importancia, de manera que lo que motiva al trabajador cambia con el tiempo (Gráfica 14).

(Heneman, Schwab, Fossum y Dyer, 1987, p. 80)



En cuanto al entorno social, una notable característica del trabajo es el hecho de que es desempeñado en un contexto social, ya que los trabajadores deben interactuar con los supervisores y compañeros de trabajo.

En este caso, los supervisores pueden proporcionar recompensas positivas tales como: la alabanza, el elogio y el reconocimiento, pero también recalcando la disciplina. Los compañeros de trabajo son también una parte importante del entorno social y por eso mismo pueden proporcionar un trato que llegue a ser visto como una recompensa de valor positivo.

#### 4. Mejoramiento del comportamiento del empleado.

Ya se ha dicho que las percepciones de expectación dependen en mucho de la habilidad para dedicarse a un comportamiento, porque la instrumentalidad (respuestas que unen comportamientos a recompensas) depende de lo que sucede como resultado del comportamiento.

Es por eso que el punto crítico al mejorar la instrumentalidad es la relación que establece la administración, al asociar a las recompensas los comportamientos deseados. El problema para la administración será el hacer que las recompensas sean contingentes al comportamiento que se desea lograr. Lo anterior quiere decir lo siguiente:

“No sólo reciben la recompensa los que lograron el comportamiento deseado, sino los que no lo lograron no la obtienen. Es importante establecer la contingencia tanto mediante la política y práctica, como mediante la comunicación con el empleado.” (21).

Una estrategia alternativa implica castigar el comportamiento no deseado. Sin embargo, la investigación sobre el castigo sugiere que su impacto sobre el comportamiento es menos predecible que el uso contingente de recompensas positivas.

## 5. Satisfacciones resultantes.

El que un trabajador esté satisfecho con su trabajo, depende de:

### ▫ Expectativas:

Cuando un trabajador espera que su trabajo sea estimulante o bien pagado, y no lo es, entonces estará insatisfecho; pero si espera que sea aburrido y mal pagado, y resulta ser así, su frustración será la misma.

### ▫ Autoevaluación:

El trabajador realmente motivado será el primero en evaluar su trabajo, según sus capacidades, su entusiasmo y su actitud hacia lo que realiza.

### ▫ Normas sociales:

Si los compañeros de trabajo, sus jefes inmediatos y la misma empresa lo motivan diariamente, el trabajador estará más que satisfecho con su trabajo.

#### IV. FORMULACION DE HIPOTESIS

1. Mediante una combinación adecuada de teorías y estrategias de pago por desempeño las empresas pueden emprender el camino del éxito a través de la competencia de sus trabajadores para lograr incrementar el desempeño individual y grupal, además de mantener la motivación para continuar por el camino de la mejora continua.
2. A través del análisis de puestos se logrará la detección de factores que conlleven al aumento de sueldos y salarios.
3. Por medio de la motivación que surge de las relaciones personales entre empresa y trabajadores, se logrará un mayor grado de cooperación y competición en cada área o departamento, mismo que conducirá a la productividad esperada o su excedente.
4. Mediante una expectativa motivante traducida en cursos de capacitación, la mayoría de las necesidades superiores de los trabajadores serán satisfechas, y ésto logrará una mayor eficacia.
5. A través de la medición del desempeño del trabajador, se logrará la modificación de decisiones administrativas y una reevaluación de políticas y programas de recursos humanos, mismas que conducirán a una retroalimentación y autodesarrollo de los trabajadores.
6. Si la valoración del desempeño conduce a una expectativa motivante, se conseguirá una autoevaluación de los trabajadores que será beneficiosa para la empresa.

## V. METODOS Y PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS

Se utilizará la técnica de la encuesta, la cual consiste en recopilar información sobre una parte de la población (todas las empresas de la región), denominada muestra (cinco de ellas), por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos temas que se pretenden explorar a través de este medio.

La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. También puede utilizarse para un análisis de correlación para probar las hipótesis de la investigación.

El instrumento que se utilizara será el cuestionario.

## VI. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

La encuesta fue realizada a trabajadores de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje; de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social; de la empresa CANOSA MONTERREY, S.A. DE C.V.; de la empresa Sistemas CEISA, S. A. DE C.V. y de la Comisión Federal de Electricidad Zona Metropolitana Oriente dando una población de 595 trabajadores tomándose como muestra un 15% que corresponde a 80 personas resultando lo que a continuación se expone:

La mayoría de los trabajadores desempeñan sus labores en forma individual; conocen los aspectos jurídico, económico y administrativo del salario, pero desconocen el moral, constituido por la justicia que busca la igualdad.

Aunque todos se consideren aptos para desempeñar su trabajo, la mayoría no está conforme con lo que percibe como salario; cree que no le pagan lo que merecen sus aptitudes, pero no se cambiaría de lugar de trabajo. Ha recibido entrenamiento, sus aptitudes se han perfeccionado y encuentra satisfacciones sociales en donde está.

A pesar de no ganar lo que cree que se merece, el trabajador parece preferir la satisfacción de ser apto en su trabajo (gracias a los entrenamientos) y la sociabilidad que le brinda el trabajar en su empresa.

La minoría trabaja en forma colectiva, no ha recibido entrenamiento, y está conforme con lo que le pagan, aunque no le importaría cambiar de trabajo. Parece ser que la aptitud se origina o se fortalece a través del entrenamiento que enriquece no sólo aptitudes físicas, sino la concientización de responsabilidad y pertenencia al grupo.

En cuanto a que solo menos de la mitad (50%) de los encuestados ganan lo mismo que sus compañeros, parece ser que la especialización y/o la falta de ella, influye

grandemente en esta "desigualdad" de salarios y también en el deseo de un cambio de trabajo.

La mayoría (que ha recibido entrenamiento, que goza de la sociabilidad y que no se cambiaría de trabajo), prefiere prestaciones y dinero; y la minoría ve como incentivo precisamente el cambio de trabajo, de compañeros y jefe directo.

Los trabajadores que han recibido entrenamiento consideran a sus compañeros como cooperativos, y la minoría los ve como competitivos, pero esto según el punto de vista como se valore el trabajo, es decir, los que han recibido entrenamiento y aunque trabajen individualmente, ven a los demás como parte de una misma gran familia (la empresa), y la realización personal, el sentirse bien, capacitado y con responsabilidades es preferible a la riqueza material.

La minoría, en cambio, trabaja por dinero y creen que las horas laborales son sólo competición, y buscan la cantidad en vez de la calidad.

El jefe directo es conocido como cooperativo, que busca la competitividad en cuanto a calidad y por eso un poco exigente; lo que no pasa con el indirecto, catalogado como cooperativo en ocasiones, pero que no es muy competitivo ni exigente, quizás porque no es muy conocido.

Específicamente, la realización personal, el saber hacer las cosas, el tener conocimientos para cooperar con otros, el hacer las cosas como si se imprimieran en ellas el sello personal, el sentirse útil a la empresa que le dio entrenamiento, es la satisfacción que busca la mayoría de los trabajadores.

Las demás necesidades que se buscan satisfacer con el trabajo son: prioritariamente, las sociales, y después al mismo nivel o grado, la aprobación de los demás y lo económico. Parece ser que el trabajador "realizado" no necesita la opinión ajena para seguir siendo y valiendo lo que es y vale.

Sin embargo, en cuanto al pago por desempeño es la expectativa de los mejores trabajadores. Ante este cuestionamiento, la minoría (sin entrenamiento, sociabilidad ni apego por lo que hace), cree que ganaría menos si le pagaran por desempeño. Este "ganaría menos", describe muy bien la naturaleza de quien trabaja 8 horas sin hacer nada.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los conceptos, clasificación, aspectos y factores que determinan los salarios en una empresa grande o pequeña deben ser conocidos, analizados y comprendidos no solo por los altos ejecutivos, que si bien, son los que dan la cara por la empresa en el mercado nacional e internacional, o simplemente representan en parte a la clase dominante, son sostenidos literalmente por sus trabajadores, tan humanos como ellos, pero con más necesidades que satisfacer.

Desde los mismos orígenes del trabajo casi paralelos a los de la vida humana, el hombre busca satisfacerse física y psicológicamente por medio de la obra de sus manos o su intelecto. Pero para que haya el interés de trabajar, debe haber motivación, no para la mayoría, sino para todos los que forman parte de cada departamento o área, que como órganos vitales de la empresa, no deben ser descuidados.

La eficiencia humana lleva a la productividad, pero la eficiencia requiere de motivación y qué mejor motivación que la evaluación constante, la búsqueda diaria de mentes y brazos con cualidades que anhelan ser descubiertas, no sólo para abrir una cuenta de ahorros, sino para satisfacer el ansia de ser útiles, reconocidos y aceptados; el ansia de permanencia al grupo (porque el hombre es un ser gregario, no aislado).

Motivando la tarea individual, se llega a la autoorientación, la cooperación y la sana competitividad con uno mismo y con los demás, para lograr entre todos (jefes y trabajadores) la productividad.



Con este trabajo se dejan en claro las necesidades de los trabajadores, necesidades siempre insatisfechas aunque quien las sufra cumpla con su trabajo, y también se traza una línea divisoria entre quienes tienen expectativa y quienes son indiferentes a cualquier incentivo humano.

Independientemente de la empresa, el pago por desempeño es el sueño del verdadero trabajador. Su medición constante, la combinación de teorías referentes a él; su aplicación inmediata conllevará a la expectativa motivante que sólo tienen los que gozan de entrenamiento. ¿Y los demás? No por ser minoría deben ser olvidados.

La insatisfacción de los pocos es causada por el choque de personalidades, la falta de participación, de relaciones humanas, del pensamiento: “de que sirve que trabaje mejor si nunca me evalúan, si me pierdo en un grupo, y si carezco de especialización por falta de entrenamiento”.

El incremento de la motivación, el mejoramiento de las relaciones humanas, la MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO individual y luego colectivo, o viceversa, conllevará a satisfacciones resultantes a nivel trabajador, empresa, mercado nacional e internacional.

De tal suerte que este modelo de pago por desempeño ligado a la productividad, no tendrá un costo determinado para la compañía que lo ponga en práctica, ya que solamente tendrá que acordar con sus trabajadores que la única forma de satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la compañía es a través de incrementar la productividad, ya que con esto se garantiza la producción y las utilidades, las cuales se distribuirán entre el personal a través de incentivos colectivos, siempre y cuando se cumpla con las metas establecidas.

Por lo que este modelo, como se ha observado, es autofinanciable, cayendo en muy poco tiempo en un círculo virtuoso, utilizando la técnica de ganar-ganar.

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Reyes Ponce, Agustín. Sueldos y salarios. México. Ed. Limusa. 1989.p. 15.
- (2) MILKOVICH, George T. y John W. Boudreau. Dirección y administración de recursos humanos. Trad. Alejandro Mondragón, con la colaboración de Luis González Fernández. Wilmington, Delaware, E.U.A. 1994. p. 480
- (3) Ibid. p.p. 483, 484.
- (4) REYES PONCE, Agustín. Op. cit. p. 16.
- (5) STRAUSS, George y Leonard R. Sayles. Personal: problemas humanos de la administración. Trad. Jorge Cárdenas Nannetti. México. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. p.p. 507, 508.
- (6) LOBATO, Jacinto. Ley Federal del Trabajo. México. Ed. Berbera. 1997. p. 21.
- (7) Ibid. p. 9.
- (8) Id.
- (9) REYES PONCE, Agustín. Op. cit. p. 19.
- (10) HENEMAN, Herbert G., Donald P. Schwab, John A. Fossum y Lee D. Dyer. Administración de los recursos humanos y personal. Trad. Alfonso vasseur Walls. Revisado por: Alberto García Mendoza. México. Compañía editorial Continental, S.A. de C.V. 1987. p. 17.

(11) Ibid. p. 92.

(12) STRAUSS, George y Leonard R. Sayles. Op. cit. p. 511.

(13) KRECH, David, Richard S. Crutchfield y Egerton L. Ballachey. Psicología social: motivación de tarea y productividad. Trad. Alfonso Alvarez Villar. Madrid. Ed. Biblioteca Nueva. 1990. p. 488.

(14) Ibid. p. 490.

(15) Ibid. p. 491.

(16) HENEMAN, Herbert G., Donald P. Schwab, John A. Fossum y Lee D. Dyer. Op. cit. p. 22.

(17) Ibid. p. 129.

(18) STRAUSS, George y Leonard R. Sayles. Op. cit. p. p. 44,45.

(19) HENEMAN, Herbert G., Donald P. Schwab, John A. Fossum y Lee D. Dyer. Op. cit. p. 78.

(20) Ibid. p. 18.

(21) Ibid. p. 83.

## BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, F. (1991). Administración de recursos humanos. México. Trillas.
2. Baer, E. (1986). Las relaciones humanas en los negocios. México. Limusa.
3. Byars, Ll. (1988). Administración de recursos humanos. México. Interamericana.
4. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. (1997). México. Porrúa.
5. CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO. (1996-1998). México. C. F. E. SUTERM.
6. Chiavenato, I. (1992). Administración de recursos humanos. México. McGRAW-HILL Interamericana.
7. Chruden, H. y Sherman, A. (1989). Administración de personal. México. Continental.
8. Davis, K. Y Newstrom, J. (1991) Comportamiento humano en el Trabajo. Comportamiento organizacional. México. McGRAW-HILL Interamericana.
9. Douglas, M. G. (1989). El aspecto humano de las empresas. México. Diana.
10. Fingerman, G. (1990). Relaciones humanas (fundamentos psicológicos y sociales). México. Ateneo.
11. Flippo, E. B. (1990). Principios de administración de personal. México. McGRAW-HILL Interamericana.
12. Fournies, F. (1991). Técnicas de dirección de personal: cómo instruir para aumentar el rendimiento. México. McGRAW-HILL Interamericana.
13. Harris, O. J. (1995). Administración de recursos humanos. México. Limusa.

14. Heneman, H., Schwab, D., Fossum, J. y Dyer, L. (1987). Administración de los recursos humanos y personal. México. Continental.
15. Krech, D., Crutchfield, R. Y Ballachey, E (1990). Psicología Social: Motivación de tarea y productividad.
16. Lobato, J. (1997) LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Mexico. Berbera.
17. Londoño, C. M. (1998). La participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa. Madrid. Rialp.
18. Milkovich, G. T. y Bourdreau, J. W. (1994). Dirección y administración de recursos Humanos. E. U. A. Addison Wesley Iberoamerica.
19. Nash, M. (1990). Cómo incrementar la productividad del recurso humano. Bogotá. Norma.
20. C. F. T. Oficina Internacional del Trabajo. (1991). Introducción al estudio del trabajo. México. Limusa.
21. Reyes Ponce, A. (1989). Administración de personal. México. Limusa.
22. Reyes Ponce, A. Sueldos y salarios. México. Limusa.
23. Robbins, S. P. (1990). Comportamiento organizacional. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
24. Rodríguez Valencia, J. (1995). Administración moderna de personal. México. ECASA.
25. Sibson, R. (1990). Administración de sueldos y salarios. México. Técnica.
26. Sherman, A. W. y Bohlander, G. W. (1990). Administración de los recursos humanos. México. Iberoamericana.
27. Strauss, G. y Sayles, L. (1985). Personal: problemas humanos de la administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
28. Terry, G. (1989). Principios de administración. México. Continental.

29. Werther, W. y Davis, K. (1990). Administración de personal y recursos humanos. México. McGRAW-HILL Interamericana.
  
30. Yoder, D. (1989). Manejo de personal y relaciones industriales. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.

## ANEXOS

## CUESTIONARIO

Considerando que el tema Sueldos y Salarios es determinante para todo trabajador, se le pide atentamente que responda al siguiente cuestionario sobre el mismo. Se hace de su conocimiento que la información que proporcione será utilizada en forma confidencial en una investigación con fines académicos, la cual será enriquecida con su valiosa aportación.

### I. DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Persona que brinda la información: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Actividad concreta a la que se dedica: \_\_\_\_\_

Su trabajo se realiza:

En forma individual \_\_\_\_\_ En forma colectiva \_\_\_\_\_

### II. SUELDOS Y SALARIOS

¿Qué aspecto(s) conoce referente(s) a sueldo y salario?

Jurídico \_\_\_\_\_

Económico \_\_\_\_\_

Moral \_\_\_\_\_

Administrativo \_\_\_\_\_

¿Se considera apto para el puesto que ocupa? \_\_\_\_\_

¿Considera que le pagan lo que merece? \_\_\_\_\_

¿Desea que lo cambien de departamento? \_\_\_\_\_

¿En qué departamento quisiera trabajar? \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

¿Qué requisitos considera que debe reunir para gozar de un aumento de sueldo? \_\_\_\_\_

¿Le ha brindado su empresa algún entrenamiento específico? \_\_\_\_\_

¿Sobre qué? \_\_\_\_\_

¿Gana usted lo mismo que sus compañeros? \_\_\_\_\_



¿Qué tipo de incentivo le gustaría recibir de la empresa?

Económico \_\_\_\_\_

Prestaciones \_\_\_\_\_

Ambiente de trabajo más agradable \_\_\_\_\_

¿Cómo definiría a sus compañeros de trabajo?

Cooperativos \_\_\_\_\_

Competitivos \_\_\_\_\_

¿Cómo definiría a sus jefes directo e indirecto?

Directo:

Indirecto:

Cooperativos \_\_\_\_\_

Competitivos \_\_\_\_\_

Exigentes \_\_\_\_\_

Cooperativos \_\_\_\_\_

Competitivos \_\_\_\_\_

Exigentes \_\_\_\_\_

¿Siente que su trabajo satisface sus necesidades sociales? \_\_\_\_\_

¿Cuál de todas satisface más?

Realización personal \_\_\_\_\_

Económica \_\_\_\_\_

Aprobación de los demás \_\_\_\_\_

Sociales \_\_\_\_\_

¿Si su sueldo fuera acorde con lo que hace, si le pagaran por obra terminada, ganaría más o ganaría menos de lo que percibe? \_\_\_\_\_

¿Se considera productivo; cree que la empresa se beneficia con usted? \_\_\_\_\_

¿Qué necesita para ser mas eficiente en su trabajo?

Aumento de sueldo \_\_\_\_\_

Mejor ambiente de trabajo \_\_\_\_\_

Más compañerismo \_\_\_\_\_

Trabajar individualmente \_\_\_\_\_

Trabajar en grupo \_\_\_\_\_

Cambio de Puesto \_\_\_\_\_

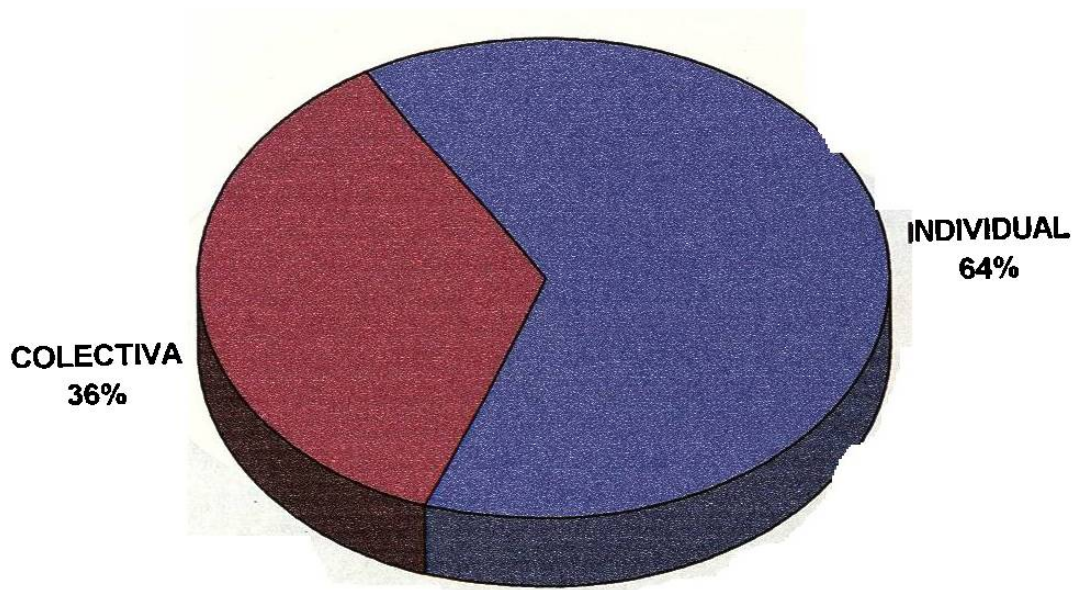
Entrenamiento \_\_\_\_\_

Motivación de sus compañeros y/o jefes superiores \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA

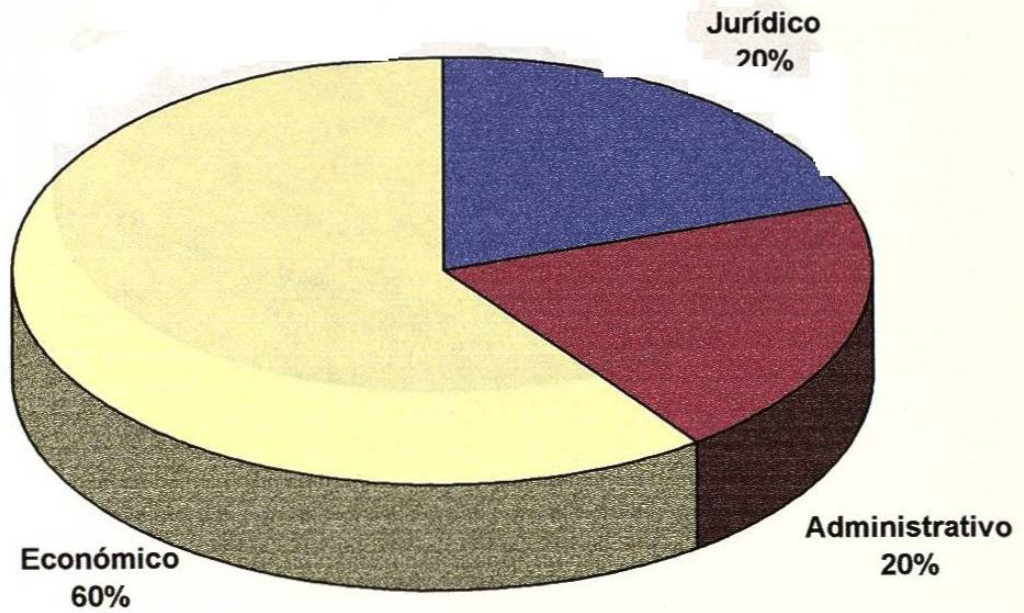
Gracias.

**El 64% de los encuestados  
trabaja en forma individual  
y el 36% en forma colectiva**



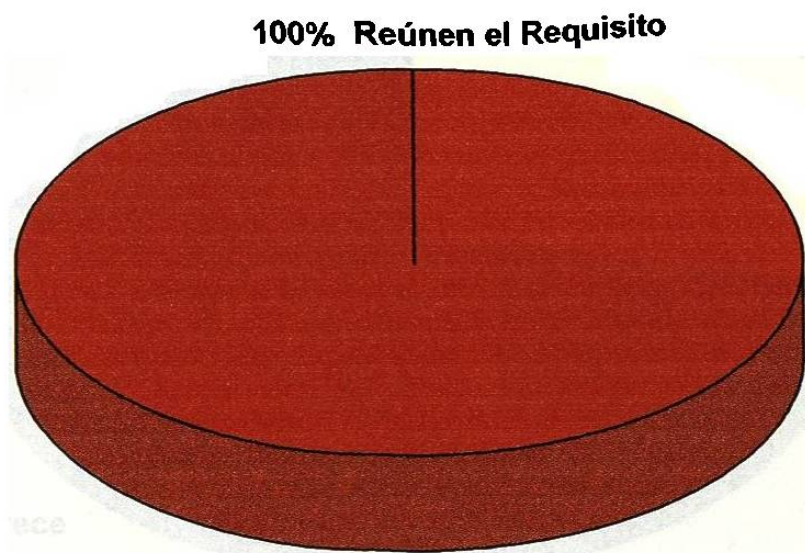
**Gráfica 1**

En cuanto al conocimiento de los aspectos referentes a sueldos y salarios, el 20% conoce el jurídico, el 60% el Económico, y el 20% el administrativo.



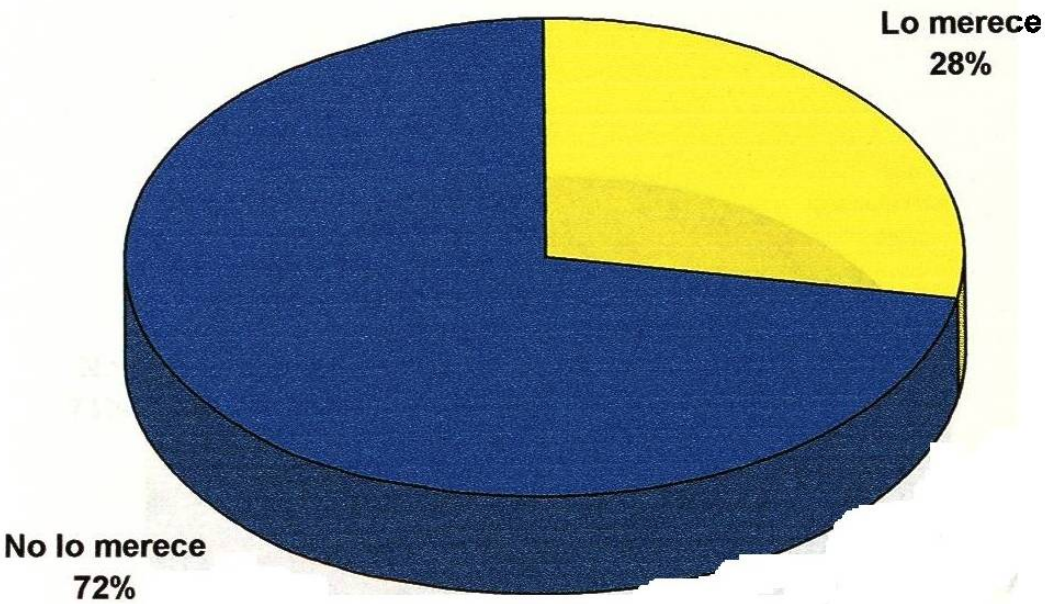
Gráfica 2

**En cuanto a aptitudes para el trabajo que realizan, el 100% considera que reúne los requisitos de habilidad y responsabilidad.**



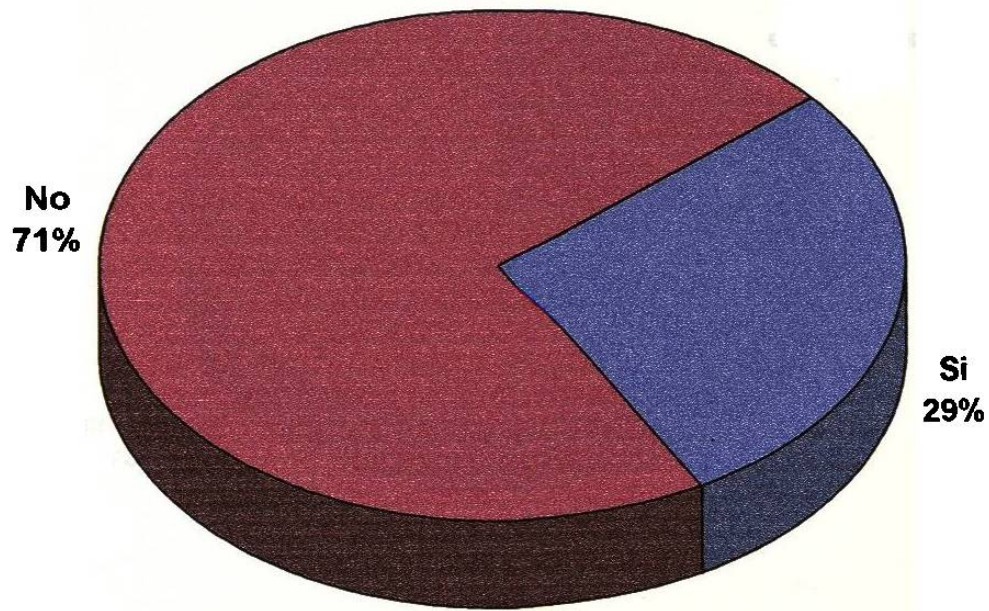
**Gráfica3**

**El 28% de los encuestados  
considera que le pagan lo que  
merece, y el 72% no**



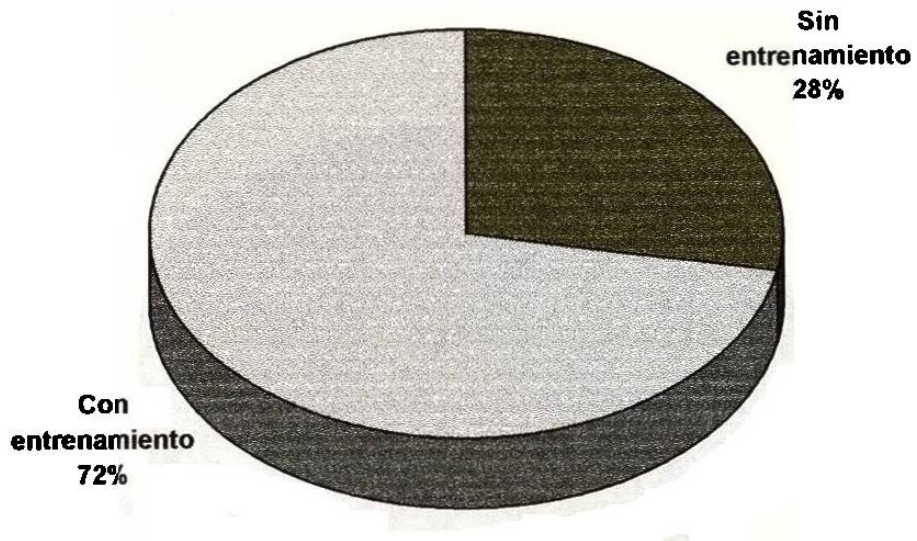
**Gráfica 4**

**El deseo de cambiar de departamento predomina en el 29% de los encuestados, y el 71% encuentra satisfactorio su lugar de trabajo**



**Gráfica 5**

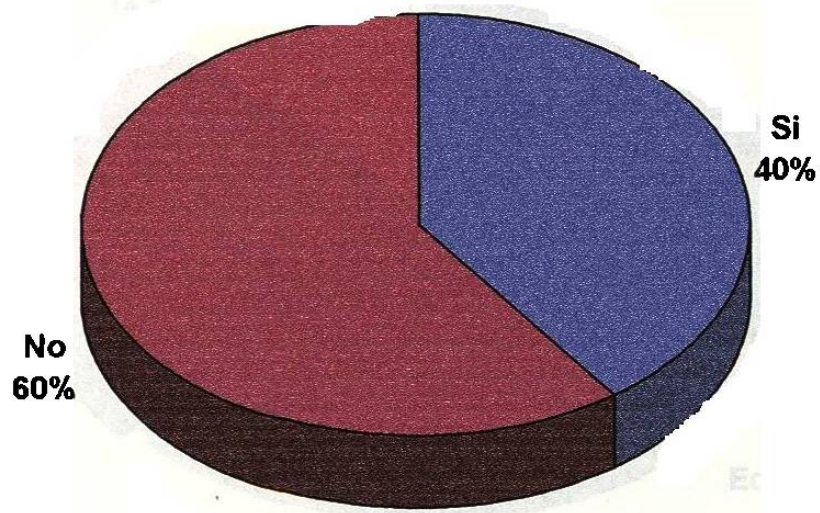
**El entrenamiento para realizar su trabajo satisfactoriamente lo ha recibido solamente el 72% de los encuestados.**



**Gráfica 6**

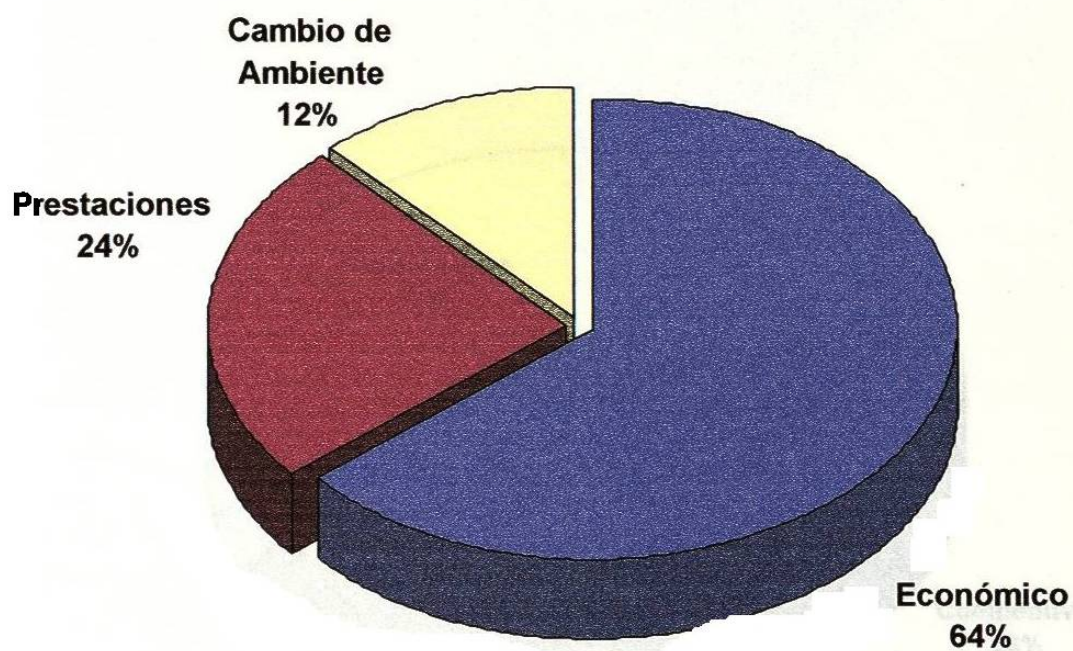


**Sólo el 40% de los encuestados  
gana lo mismo que sus compañeros**



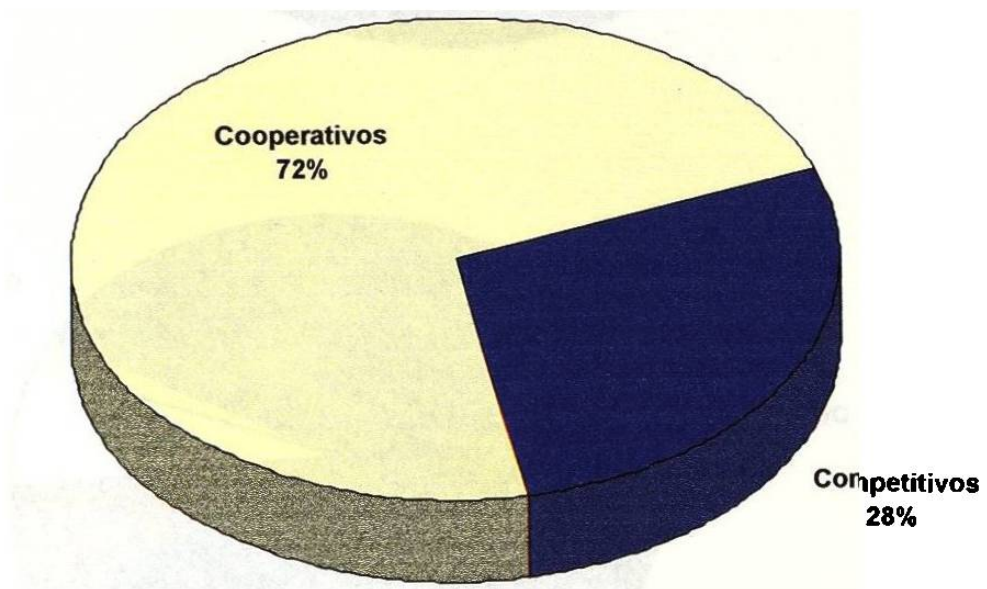
**Gráfica 7**

El tipo de incentivo que prefiere el 64 % de los encuestados es el económico un 24% prefiere las prestaciones; y el 12% se inclina por un cambio en el ambiente de trabajo.



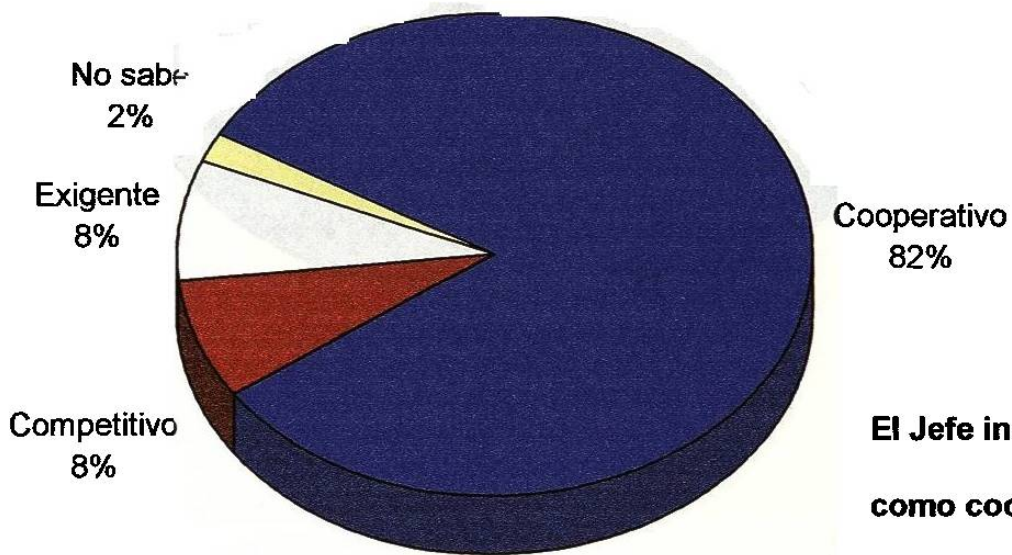
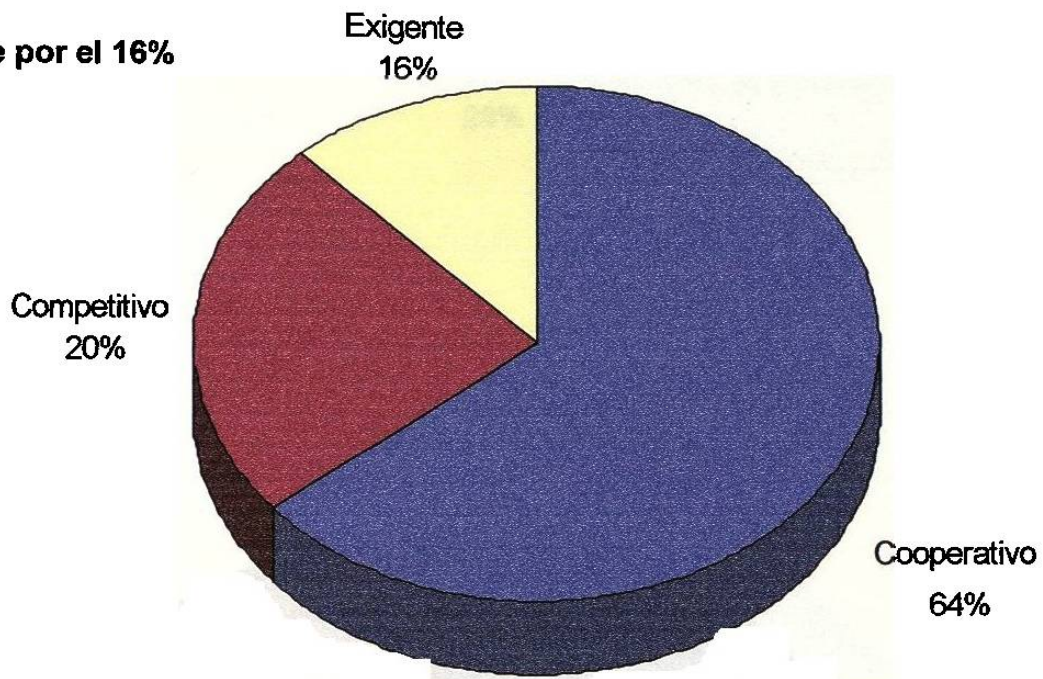
Gráfica 8

**El 72% de los encuestados describió a sus Compañeros como cooperativos y el 28% cree que sus compañeros son competitivos**



**Gráfica 9**

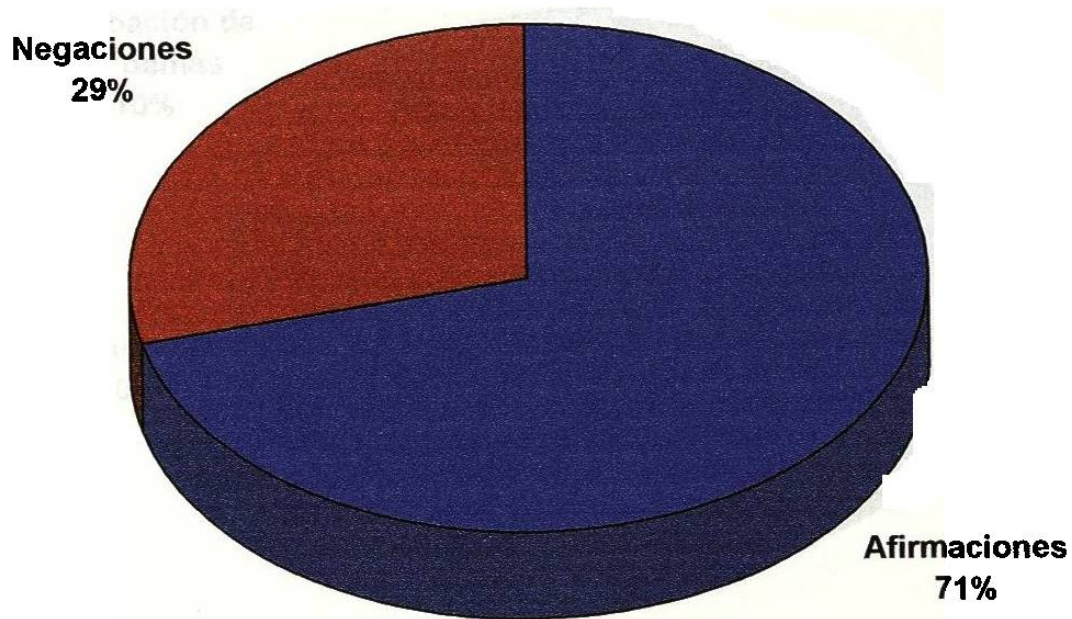
**El Jefe directo es visto como cooperativo por un 64%; como competitivo por el 20%; y como exigente por el 16%**



**El Jefe indirecto es visto como cooperativo por un 82%; como competitivo por el 8%; como exigente por el 8%, y el 2% no sabe**

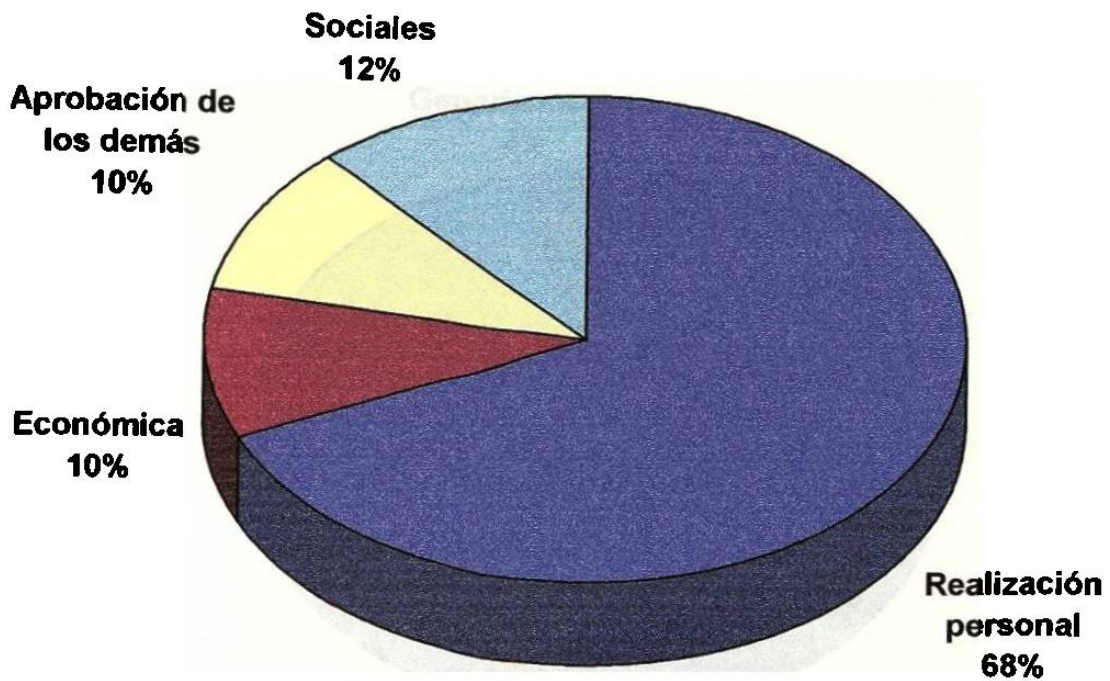
**Gráfica 10**

**En cuanto a satisfacciones alcanzadas en el trabajo, referente a lo Social, predomina la afirmación del 71% sobre la negación del 29%**



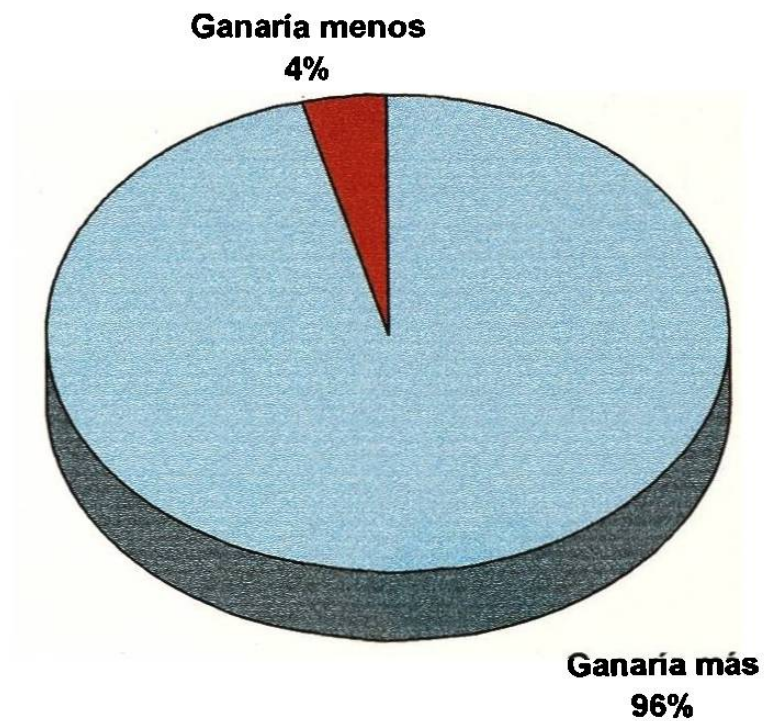
**Gráfica 11**

**Especificando la necesidad que más satisface el trabajo desempeñado, el 68% de los encuestados mencionó la realización personal; el 10% la Económica, el 10% la aprobación de los demás, y un 12% se refirió a las sociales.**



**Gráfica 12**

**El 96% de los encuestados opinó que si le pagaran por Obra terminada ganaría más, y sólo un 4% piensa que ganaría menos.**



**Gráfica 13**

