#### IV. FORMULACION DE HIPOTESIS

- 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.
- 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.
- 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 encueşta, 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 tomandose 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 traves 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. <u>Dirección y administración de recursos</u>
  <a href="https://doi.org/10.1001/john/10.1001/joh
- (3) Ibid. p.p. 483, 484.
- (4) REYES PONCE, Agustín. Op. cit. p. 16.
- (5) STRAUSS, George y Leonard R. Sayles. <u>Personal: problemas humanos de la administración</u>. Trad. Jorge Cárdenas Nannetti. México. Ed. Prentice Hall Hispoanoamericana. 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.
  <u>Administración de los recursos humanos y personal.</u> 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. <u>Psicología social:</u> 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). <u>Administración de recursos humanos.</u> México. Trillas.
- 2. Baer, E. (1986). <u>Las relaciones humanas en los negocios.</u>
  México. Limusa.
- 3. Byars, Ll. (1988). <u>Administración de recursos humanos.</u> México. Interamericana.
- 4. <u>CONSTITUCION POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.</u> (1997). México. Porrúa.
- CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO. (1996-1998). México.
   F. E. SUTERM.
- 6. Chiavenato, I. (1992). <u>Administración de recursos humanos.</u> México. McGRAW-HILL Interamericana.
- 7. Chruden, H. y Sherman, A. (1989). <u>Administración de personal.</u> México. Continental.
- 8. Davis, K. Y Newstrom, J. (1991) <u>Comportamiento humano en el Trabajo. Comportamiento organizacional.</u> México. McGRAW-HILL Interamericana.
- 9. Douglas, M. G. (1989). <u>El aspecto humano de las empresas.</u> México. Diana.
- 10. Fingerman, G. (1990). Relaciones humanas (fundamentos psicológicos y sociales). México. Ateneo.
- 11. Flippo, E. B. (1990). <u>Principios de administración de personal.</u> México. McGRAW-HILL Interamericana.
- 12. Fournies, F. (1991). <u>Técnicas de dirección de personal: cómo instruir para aumentar el rendimiento.</u> México. McGRAW-HILL Interamericana.
- 13. Harris, O. J. (1995). <u>Administración de recursos humanos.</u> México. Limusa.

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

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