

87102

36  
2ej

---

---

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA**

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

---

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MOTIVACION, FACTOR DETERMINANTE  
PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.

---

---

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

MARTHA OLIVIA PEREZ ZURITA

GUADALAJARA, JALISCO

1986

---

---



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

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

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

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

# I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	I
CAPITULO I METODOS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS	
Significado de la motivación.	1
Teorías de la motivación.	4
Investigación de la motivación	10
Origen de los sistemas de incentivos.	25
Incentivos financieros.	28
Remuneración por incentivos.	35
Conflictos laborales, origen y solución.	42
Valor de los incentivos.	48
Prestaciones y sus políticas fundamentales.	49
CAPITULO II CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y FORMACION	
Capacitación directa: sus métodos.	60
Capacitación indirecta: sus métodos.	62
División del Adiestramiento.	65
Adiestramiento dentro del trabajo.	66
Adiestramiento en la escuela.	66
Formación del trabajador, jefe, ejecutivo.	68
Desarrollo de los empleados.	70
Desarrollo de gerentes.	74
CAPITULO III ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	
La importancia del sueldo para el em--pleado.	81
Sueldos y Remuneraciones de Ejecutivos.	85
Remuneraciones y Beneficios.	90
Reacciones Sindicales a la Valuación - de Sueldos y Salarios.	93
CONCLUSIONES.	94
BIBLIOGRAFIA.	95

INTRODUCCION

## Introducción.-

La eficiencia con la que puede ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado. En consecuencia, todo gerente debe de saber trabajar eficazmente con el personal y de resolver los muchos y variados problemas que entraña su manejo.

La administración efectiva de personal también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas. Más aún, requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo, para que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad y para que sean remunerados sobre la base de sus contribuciones a la organización.

Aun cuando en el pasado, los gerentes y los supervisores solían tener la tendencia a ser arbitrarios y autócratas con sus subordinados, en la actualidad este tipo de dirección ha sido rechazado en forma creciente. La generación actual de empleados tiende a ser más brillante y mejor educada que las de sus predecesores. Exigen un tratamiento más considerado y una forma de dirección más refinada. Además debido a la protección que les proporcionan sus sindicatos y a la legislación gubernamental, o porque hay poca oferta en sus especialidades, muchos grupos de trabajadores se encuentran en posición de exigir y obtener condiciones de empleo y trato sumamente favorables.

C A P I T U L O I

"Métodos para motivar a los empleados"

## SIGNIFICADO DE LA MOTIVACION.-

Como comúnmente se emplea el término, es nuestra especulación respecto al propósito de alguna otra persona y por lo general esperamos encontrar que tal propósito es alguna meta inmediata, como el dinero, la seguridad o el prestigio. Sin embargo, los objetivos particulares por los que la gente parece estar luchando, a menudo resultan ser después de un cuidadoso análisis, los instrumentos para conseguir otra meta más esencial. Así la riqueza, seguridad, posición y todas las demás formas de metas que se suponían "ocasionaban" la conducta, no son sino la pantalla para alcanzar el verdadero objetivo final de cualquier individuo, que consiste en ser él mismo.

La última motivación es hacer que el autoconcepto se convierta en realidad: vivir de una manera apropiada al papel que uno prefiere, ser tratado de una manera que corresponda al rango preferido de uno y ser recompensado de modo que refleje la estimación que uno tiene de sus propias aptitudes.

Así estaremos todos en la búsqueda perpetua de lo que nosotros consideramos el papel que merecemos.

La mayoría de los hombres que dirigen y la mayoría de los dirigidos, son personas decentes que responden bien cuando se les trata decentemente. No están tan mal adaptados a trabajar juntos en armonía, como se supone a veces.

Han cometido gran número de errores y probablemente cometerán muchos más; pero les damos mucha publicidad y descontamos su aptitud a aprender de sus equivocacio-

nes.

En ocasiones trabajan muy poco y arguyen mucho; pero ahora sabemos que tal cosa no es inherente a su naturaleza y que la mayoría de la gente tiene un gran potencial de esfuerzo constructivo que sus trabajadores difícilmente han empezado a descubrir. Algunas veces son suspicaces y cínicos e inclinados a considerar su trabajo como un mal necesario; pero su cinismo se ve con frecuencia justificado por su experiencia y, además, ese trabajo es innecesariamente insulso. En suma, no existe obstáculo insuperable para la tarea de armonizar la motivación individual con la operación eficiente de una empresa si la gerencia se concentra en hacer del trabajo una experiencia mas satisfactoria para sus empleados.

Existen por lo menos tres buenas razones por las que debería ser así:

- Puede traducirse en una acción más provechosa o por lo menos, en una mayor flexibilidad para introducir o hacer cambios que incremento la utilidad.
- Es el mejor preventivo con el que se cuenta para la resistencia al cambio, restricción de rendimientos y huelgas.
- La tercera es quizá, la más potente de todas: el uso efectivo de los recursos humanos, es el problema central de las gerencias; por esto los buenos gerentes, sinceros en cuanto a sus conceptos, no se sentirán restringidos por este desafío. Así pues podemos terminar nuestra investigación sobre la motivación al trabajo, con una nota



de esperanza con fe en la probabilidad de que al --  
final de cuentas, los mejores motivos de la gen--  
te que trabaja y sus gerentes prevalecerán contra -  
los peores.

## TEORIAS DE LA MOTIVACION.

La teoría X representa una serie de suposiciones - negativas con respecto a las personas y sus reacciones ante el trabajo. En la práctica da lugar a ciertos métodos de liderazgo que no ayudan a crear un clima de motivación.

La teoría Y representa una serie de suposiciones - positivas con respecto a las personas y sus reacciones ante el trabajo. En la práctica da lugar a ciertos métodos de liderazgo que ayudan a crear un clima de fuerte motivación.

### Teorías de la motivación.-

Las teorías modernas acerca de la motivación en el trabajo se basan en la suposición de que la recompensa es más persuasiva que el castigo. Autoridades como McGregor, Gellerman y Argyris opinan que las recompensas ( o factores de motivación ) intrínsecas al trabajo como mayor responsabilidad, adiestramiento e identificación con el objeto que resulta en la elaboración de un buen producto dan mejores resultados que las extrínsecas ( o factores de mantenimiento ) como aumentos de salario, seguridad en el empleo y beneficios adicionales.

No obstante, la mayoría de los supervisores dan -- cierto valor a la coerción y a las recompensas extrínsecas. Su actitud se basa en la suposición tradicional en materia de administración de que las personas son por naturaleza hostiles al trabajo, así como en el concepto de Taylor de la administración científica.

Las teorías de McGregor.-

Según Douglas McGregor, la suposición tradicional con respecto al comportamiento humano es incorrecta. Clasifica los conceptos tradicionales con el nombre de teoría X y sus propios conceptos como teoría Y.

La teoría X hace las suposiciones siguientes:

- Al individuo le disgusta inherentemente el trabajo y lo evita de ser posible.
- Por tanto, si se quiere que produzcan, a la mayoría de las personas se les tiene que dirigir, controlar y amenazar.
- Las personas prefieren ser dirigidas, porque no les gusta asumir responsabilidades y desean seguridad por encima de todo.

En cambio, la teoría Y supone lo siguiente:

- La gente disfruta del trabajo por naturaleza.
- La mayoría de las personas son capaces de controlarse y dirigirse ellas mismas si se les motiva para que persigan un fin.
- El trabajador promedio no sólo aceptará, sino que buscará activamente la responsabilidad.
- La capacidad del trabajador promedio se utiliza sólo en forma parcial.

La teoría sostiene que los empleados trabajan porque no tienen más remedio y lo único que los motiva es la promesa de mejores salarios y otros beneficios. El administrador que acepta esta teoría puede estimular a sus empleados prometiéndoles dichas recompensas cuando está en sus manos otorgarlas o recomendando a sus superiores que lo hagan.

El administrador que prefiere la teoría Y tiene -- que ser más creativo, más sensitivo, más renovador y racional, más capaz de delegar la responsabilidad y en general, más democrático que el que acepta la teoría X.

La teoría de Gellerman.-

Saúl Gellerman nos habla de dos estilos fundamentales de administración:

El que utiliza la coerción y la amenaza del despido.

El que utiliza la compensación y la retribución.

Ambos estilos se pueden asociar con la teoría X de McGregor, puesto que se basan en la suposición de que las personas tienen que estar sometidas a un control externo para ser productivas.

Por otra parte Gellerman dice que el administrador debe hallar las causas del comportamiento del empleado y no reaccionar simplemente ante él. Este es un enfoque analítico más que manipulativo.

Define la moral en función de la actitud de un empleado hacia el cumplimiento de sus deberes y no de las -

emociones que le asaltan en el trabajo, ya que dichas emo  
ciones pueden ser imputables a factores no relacionados -  
 con el trabajo. Este modo de pensar y el enfoque analíti  
co se corresponden con la teoría Y; ambas actitudes se ba  
san en los factores intrínsecos de motivación.

La teoría de Argyris.-

Otra idea que se podría asociar con la teoría Y es el concepto presentado por C. Argyris del trabajo signifi  
cativo; Argyris dice que "debemos hacer que el trabajo --  
 valga la pena" y pasa a explicar de qué manera hemos he--  
 cho justamente lo contrario:

- Hemos simplificado y especializado las tareas hasta un punto en que se requiere muy poca capacidad.
- Los monos realizan ciertos trabajos de montaje mejor - que los humanos.
- Si la tarea no satisface la necesidad que siente el empleado de hacer algo significativo, se dedicará a preocuparse por los salarios y las condiciones de trabajo, mostrando hostilidad y resentimiento hacia la administración.

Para superar estos problemas es preciso modificar la naturaleza del trabajo de las maneras siguientes:

- Las labores deben ser más interesantes y desafiantes, - constituyendo un medio para satisfacer las necesidades.
- Se debe sacar mayor provecho de las aptitudes. Los empleados son capaces de hacer mucho más de lo que su ocupa

ción les permite.

- Para encomendar trabajo significativo, se debe incluir la planificación, la ejecución y el control, en forma consistente con la teoría Y.

- La mayoría de los administradores tienen un trabajo significativo que realizar; pero no ocurre lo mismo con aquellos a quienes supervisan. Por tanto, si se permite que los empleados hagan planes, se crean oportunidades de crecimiento y reconocimiento por medio del establecimiento de objetivos y la solución de problemas.

La teoría de Taylor.-

A diferencia de Gellerman y Argyris, Frederick Taylor se puede clasificar, junto con la administración tradicional, dentro de la teoría X. El y sus asociados desarrollaron el concepto de la administración científica. - Tuvieron la idea de que la mejor manera de mejorar la productividad era descomponer el trabajo en sus movimientos y determinar científicamente el mejor modo de efectuar cada movimiento. El uso del método sí dio por resultado un marcado incremento en la productividad.

El método de la administración científica se basa en la suposición de que los empleados están motivados por los incentivos monetarios, suposición que corresponde a la teoría X. Su aplicación tendió a incrementar la producción y los salarios hasta tal punto, que resultó contraproducente, porque se despertaban mayores necesidades a medida que se satisfacían las más sencillas.

Este método se practica todavía hasta cierto punto en nuestros días; es posible verlo en la ingeniería industrial cuando fija estándares de producción. Sin embargo, por lo general forma parte de algún otro estilo de administración.

#### Teoría e Investigación.-

La actitud del supervisor a menudo puede por sí misma determinar la manera en que los empleados se comportan en el trabajo. Un supervisor que cree en la teoría X convertirá a los miembros de su personal en "buscadores de mantenimiento"; otro que cree en la teoría Y puede convertirlos en "buscadores de motivación".

No obstante, los seres humanos no son totalmente maleables, tienen sus propias necesidades y deseos. Cuando se les pregunta qué esperan de su trabajo, con frecuencia mencionan la apreciación del trabajo que realizan, la sensación de pertenencia y la ayuda para los problemas personales, en vez de que los sueldos elevados y la seguridad en el empleo. Por tanto es muy importante que el supervisor considere las necesidades del empleado desde el punto de vista de este último. Si le proporciona lo que supone que necesita en vez de lo que realmente necesita, su motivación para el trabajo saldrá perjudicada.

Los factores de la teoría han alcanzado gran importancia en los últimos años, lo cual ha sido en parte el resultado de la amplia investigación realizada en el área del problema de la motivación del empleado.

## INVESTIGACION DE LA MOTIVACION.-

Los estudios realizados en Hawthorne.

El primer estudio significativo de la relación que existe entre la motivación y la productividad se efectuó en el año de 1927, en plantas de la Western Electric Company instaladas en Hawthorne.

Los investigadores trataban de descubrir los efectos de la fatiga en la producción de las trabajadoras encargadas del montaje de relevadores. Trabajaron con un grupo de cinco empleadas a quienes se separó del resto de las montadoras, sin influencia de la supervisión. Los investigadores les explicaron el propósito del estudio, iniciándose en una serie de cambios experimentales, tanto en sus periodos de descanso como en las horas de trabajo. Su semana habitual era de 48 horas, sin periodos de descanso.

- Se introdujeron primeramente, dos periodos de descanso en 5 minutos: la producción aumentó.

- Se agregaron cuatro periodos más de descanso: la producción volvió a aumentar.

- Se les concedió luego, a media mañana, un periodo de 15 minutos para el almuerzo, además de un almuerzo de 10 minutos en la tarde: la producción siguió aumentando.

- Luego se redujo el día de trabajo en media hora: la producción se elevó.

- Se disminuyó el día de trabajo en otra media hora: la-



producción aumentó.

- Se suprimieron las labores del sábado: la producción aumentó de nuevo.

- Por último, todos esos cambios fueron eliminados. Los-trabajadores volvieron a su semana de 48 horas sin perfo--dos de descanso: ¡La producción aumentó increíblemente!

Esto desconcertó por completo a los investigadores, de manera que entrevistaron a las trabajadoras para descu--brir por qué la producción siguió aumentando después del retorno a la semana de 48 horas. Encontramos que el he--cho de ser un grupo elegido para ayudar a la empresa a resolver un problema hizo que las trabajadoras se sintieran importantes, dando un nuevo propósito a su trabajo. Los-investigadores llegaron a la conclusión de que las condi--ciones de trabajo, por sí mismas, influyen menos en la --producción que la actitud del trabajador. Descubrieron -que, al preparar el experimento, habían hecho varias co--sas que se apartaban del modo en que los jefes trataban -habitualmente a los empleados.

- Solicitaron la colaboración de los trabajadores.

- Les consultaron con respecto a los cambios antes de in--troducirlos.

- Conferenciaron con las trabajadoras y tomaron en cuenta sus reacciones.

- Les permitieron conversar en el trabajo.

- Prestaron gran atención a los resultados y les mostra--ron las gráficas de producción.

Los estudios de Hawthorne propiciaron un cambio importante, pasándose de la administración científica, donde la finalidad era descomponer tantas tareas como fuera posible en operaciones simples y repetitivas, a una preocupación por las relaciones y actitudes de quienes realizaban el trabajo.

Los estudios de Herzberg.-

En 1959 un grupo de psicólogos del servicio psicológico de Pittsburgh logró otro avance de importancia en el conocimiento de lo que las personas esperaban de sus empleados.

Herzberg y sus colegas entrevistaron a 200 ingenieros y contadores del área de Pittsburgh, a cada uno de los cuales se les plantearon las siguientes cuestiones:

- 1.- Piense en alguna experiencia reciente que le haya hecho sentirse particularmente bien con respecto a su trabajo.
- 2.- Piense en alguna experiencia reciente que le haya hecho sentirse particularmente incómodo con respecto a su trabajo.
- 3.- ¿Qué efectos produjeron esos incidentes en su actitud y comportamiento?
- 4.- ¿Cuánto duraron los efectos?

Herzberg encontró que cuando esas personas se sintieron particularmente bien con respecto a su trabajo, había ocurrido algo que los hizo saber que desempeñaban sus

labores especialmente bien o que adquirían cada vez mayor pericia en su respectiva área. Las respuestas típicas fueron como ésta: "hace seis meses se me asignó una tarea que implicaba mayor responsabilidad y la oportunidad de aprender algo nuevo". Por otra parte, la sensación de --disgusto, por lo general se debía a la impresión de estar siendo tratado injustamente (poco sueldo, malas condiciones de trabajo y algunos otros factores no relacionados --específicamente con el contenido del trabajo).

Estos hallazgos llevaron a Herzberg a la conclusión de que hay dos series de factores que afectan al comportamiento: 1.- Los que contribuyen a la satisfacción --en el trabajo, y 2.- Los de higiene y mantenimiento.

1.- Los verdaderos motivadores, en su mayor parte, fueron factores como el logro, crecimiento, reconocimiento, responsabilidad y progreso que se relacionan con el contenido del trabajo. Fueron los verdaderos motivadores porque eran capaces de dar al trabajador una sensación de satisfacción.

2.- Los otros factores, que Herzberg clasificó como factores de higiene, se referían fundamentalmente al salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo, etc. Les llamó factores de higiene porque no producían mejora alguna en las actitudes o el comportamiento del trabajador; --únicamente evitaban la insatisfacción y el decaimiento de la moral. No se relacionaban con el trabajo sino con el medio ambiente en que se desarrollaba. Herzberg concluyó asimismo que las necesidades de orden inferior se satisfacían bastante bien en nuestros días.

La falta de atención a estos factores de higiene - tenía un notable efecto negativo en las actitudes; pero - no producían un efecto positivo importante cuando eran de - bidamente atendidos. Además, una vez que se conseguían - se daban por seguros de ahí en adelante.

#### Los Estudios Realizados por Texas Instruments.-

Unos dos años después de que Herzberg publicó sus conclusiones, un grupo de psicólogos investigadores de la Texas Instruments decidió probar las teorías de aquél en sus propios empleados. En sus entrevistas usaron el mismo patrón empleado por Herzberg, sólo que incluyendo a -- hombres de ciencia, ingenieros, supervisores de fabricación, técnicos del sexo masculino y montadores del sexo - femenino. Su estudio vino a apoyar las conclusiones de - Herzberg en el sentido de que la motivación emana del resto contenido en el trabajo y se manifiesta a través de -- factores tales como el éxito, la responsabilidad y el reconocimiento.

Tomando en cuenta los numerosos grupos sometidos a prueba por los experimentos de la Texas Instruments, es - interesante notar cuáles factores motivaron preferentemente a determinados grupos.

Para el hombre de ciencia, el trabajo mismo junto con las políticas administrativas de la empresa eran lo - más importante. Entre los ingenieros, el progreso, la -- responsabilidad y el trabajo en sí figuraban en primer lugar. Los supervisores de fabricación registraron una proferencia notable por el progreso, quedando enseguida la - responsabilidad. La mayoría de los técnicos prefirió la

responsabilidad en vez de progreso, mientras que las montadoras opinaron que la competencia y amabilidad por parte de los supervisores era lo más importante, siguiendo inmediatamente el logro. Los cinco grupos opinaron que era necesario el logro; un factor mencionado con mucha frecuencia.

- 1.- Las gentes son más productivas si se les motiva.
- 2.- En el trabajo, las gentes buscan constantemente la satisfacción de sus necesidades.
- 3.- La industria ha proporcionado a las gentes los medios para satisfacer sus necesidades de orden inferior, o sea las de manutención.
- 4.- La aportación de los medios para satisfacer las necesidades de orden superior tiene el más alto valor motivacional.
- 5.- Las necesidades de orden inferior deben mantenerse sa tisfechas; de otro modo la moral y la productividad serán bajas. Sin embargo, una vez satisfechas esas necesidades, pierden su fuerza de motivación.
- 6.- La satisfacción y el prestigio profesionales se están volviendo relativamente importantes en la industria.

Uno de los problemas básicos de cualquier sociedad es el de cómo motivar al trabajador y al mismo tiempo satisfacer sus necesidades. En una sociedad moderna esto no es tan fácil, ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentido de realización o de creatividad en las empresas grandes los trabajadores deben trabajar en grupo y recibir ordenes - que tal vez no entiendan ni aprueben y obedecer a un supervisor que quizá nunca conozcan.

A continuación explico las necesidades más importantes que deben satisfacer los trabajadores y la forma en que debe actuar y desempeñar su labor un buen supervisor.

## Necesidades que satisface el trabajo.-

Aún cuando reconocemos que todos los esfuerzos por categorizar las necesidades resultan un poco artificiales, mencionaré tres formas de satisfacción.

- 1.- Necesidades físicas y de seguridad: estas se refieren a la satisfacción de las funciones corporales, tales como el hambre, la sed, el abrigo y otras cosas por el estilo, lo mismo que a la necesidad de estar seguros de poder satisfacerlas.

Pregúntesele a un individuo porque trabaja y lo más probable es que conteste, " para ganar dinero". Ciertamente la necesidad de ganarse la vida es la razón más poderosa para que la gente trabaje, aún cuando los incentivos no monetarios son también importantes.

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 egoísta de realización.

La seguridad en el empleo es una necesidad humana fundamental; para muchas personas -

es más importante que la paga o la promoción, - las fuerzas que impulsan en sindicalismo, los - problemas más graves de relaciones entre supe\_ - rior y subalterno, los temores relativos a los - cambios de tecnología; todo esto gira en torno - a las necesidades de seguridad.

No le basta al hombre ver sus necesidades ma\_ - teriales satisfechas día tras día; necesita es\_ - tar seguro de que seguirán siendo satisfechas - en el futuro.

- 2.- Necesidades Sociales: como los seres humanos de\_ - penden los unos de los otros, hay algunas nece\_ - sidades que sólo se pueden satisfacer cuando el individuo es ayudado o reconocido por los de\_ - más.

El hombre es un animal social. Busca amis\_ - tad, no está contento cuando lo dejan solo du\_ - rante mucho tiempo y a menudo se asocia con el - prójimo sencillamente porque tiene hambre de - compañerismo. En particular, a los trabajadores cuya vida doméstica no es satisfactoria, el tra\_ - bajo les ofrece la satisfacción de una gran par\_ - te de sus necesidades sociales.

A veces el empleo satisface otras necesida\_ - des sociales distintas de la necesidad de amis\_ - tad, pertenecer a un círculo o pandilla les da - a los trabajadores un sentimiento de identidad\_ - ción e insisten en formar "grupos informales" -



aún contra la oposición de la administración. - Hay pruebas de que los trabajadores que pertenecen a grupos pequeños e integrados tienen un mejor espíritu de trabajo que los que trabajan solos o entre grandes masas de empleados con los que tienen pocos nexos sociales. El sólo hecho de trabajar juntos, el trabajo en equipo, contribuye a la formación de un buen espíritu de trabajo. A casi todos les gusta ayudar a los demás, también cuando lo necesitamos nos gusta que otros nos ayuden.

Otras necesidades sociales se derivan de las relaciones entre el subalterno y el supervisor. Naturalmente el subalterno quiere que se le de un trato equitativo; sea que esté haciendo su oficio bien o mal el trabajador típico quiere algo de atención tanto del jefe como de los compañeros de trabajo. Sin embargo hay diferencias individuales en cuanto al grado de atención que cada uno desea. Algunos prefieren que se les deje solos y otros que están acudiendo a cada rato al jefe para asegurarse. El supervisor tiene que acomodar sus prácticas de acuerdo con estas diferencias y sin embargo evitar que se le acusen de favoritismo.

- 3.- Necesidades Egocéntricas: Estas se refieren al deseo del hombre de ser independiente, de hacer las cosas a su manera y de sentir que ha realizado algo.

"Lo malo de este empleo es que no tengo ningún sentido de realización. No soy nadie, no estoy haciendo nada, no voy a ninguna parte. Soy -- apenas una rueda y tan pequeña que no hago falta". Así explicaba un trabajador su desagrado con su empleo a pesar de que era uno de los mejores pagados en la planta

Una de las más fuertes necesidades del hombre es la de sentir que está realizando algo, que su trabajo es de importancia.

El ascensorista, el portero, el jardinero. - Todos quieren sentir que su trabajo es importante y una buena supervisión puede hacer mucho para - aumentar su sentido de realización y de respeto - propio.

Cuando se goza de bastante libertad para decidir cómo se debe de hacer el trabajo, se aumenta la importancia del oficio para el individuo pues - to que es una prueba de su capacidad para planear su propio trabajo.

- La destreza: Todos gozamos con el sentido - de creatividad que proviene de hacer algo bien - hecho, de ser los "mejores" en nuestro oficio. - También nos gusta imaginarnos que nuestro oficio - requiere destrezas especiales y en consecuencia - nos inclinamos a exagerar su importancia. Todo - oficio tiene sus trucos que requieren destreza, - ingenuidad y experiencia.

- Progreso y terminación: para que un empleado tenga el sentimiento de la realización, debe disponer de alguna manera de medir el progreso. Todo el mundo quiere saber "cómo lo está haciendo" y desea recibir retroalimentación aún cuando no haya recompensa por el éxito ni castigo por el fracaso. Muchos oficios de rutina se consideran aburridos y monótonos precisamente porque no les ofrecen al trabajador manera de poder comprobar su adelanto.

- Productividad: tal vez todo esto que he venido diciendo se resuma en un sólo punto: todos tenemos el sincero deseo de ser productivos de mantenernos ocupados.

En nuestra sociedad, un individuo sano se siente perdido sin algún oficio o entretenimiento, pues normalmente el ejercicio de las facultades mentales y físicas es una experiencia agradable y no desagradable.

El sentido de productividad y realización es especialmente importante para los ejecutivos quienes se ven así mismo como personas muy trabajadoras que necesitan estar produciendo constantemente para sentirse contentas.

- Autonomía: a casi todos les gusta ser su propio jefe, pero en la industria moderna son muy pocos los empleados que realmente tienen -

este sentimiento. El proceso de especialización ha privado al trabajador individual de su libertad para planear y organizar su empleo y ha pasado la iniciativa y la responsabilidad a la Administración.

La iniciativa y la imaginación son esenciales para todo sentido de autonomía y sin embargo, con mucha frecuencia la administración no aprovecha estas habilidades creadoras de sus trabajadores.

Cómo se siente un individuo, dependerá tanto del tipo de trabajo que hace como de la manera como lo supervisan. Muchos empleos exigen un grado tan alto de trabajo en equipo que el individuo pierde la oportunidad de tomar decisiones por sí mismo; pero en una situación como ésta a menudo se puede lograr que las decisiones las haga el grupo como un todo. En este caso la participación en la toma de decisiones del grupo equivale a la autonomía para el individuo.

Conocimientos: el deseo de conocimientos es un impulso básico del ser humano. La búsqueda de conocimientos tiene también aspectos más constructivos. Muchas personas encuentran que aprender les da un sentimiento de realización. Ser un experto en cualquier cosa le da al individuo un sentido de importancia y progreso.

### Comportamiento del supervisor.-

El supervisor desempeña un papel clave en la organización ¿ pero que es lo que hace en particular? ¿ cómo moviliza las energías de los subalternos para encaminar las a las metas organizacionales ?.

- 1.- Los supervisores hacen mucho más que vigilar a los subalternos. Toman decisiones técnicas; representan a sus departamentos en las negociaciones con otros departamentos, con la alta gerencia y con organizaciones de fuera; atienden a un interminable trabajo de oficina; hacen planeamiento a largo plazo, etc. Estas otras actividades son muchas otras veces más importantes para el efectivo funcionamiento organizacional que las relaciones directas jefe-subalterno.
- 2.- Aún en las relaciones con los subalternos los supervisores hacen mucho más que darles estructura y apoyo. Por ejemplo, les dan materiales, información y asistencia técnica y en muchos casos ayudan a administrar.
- 3.- Finalmente, así como los supervisores hacen más que supervigilar a los subalternos, las satisfacciones y el rendimiento de estos últimos se ven afectados por diversos aspectos de la vida organizacional distintos del comportamiento del supervisor.

Se ha llegado a la conclusión de que el secreto del éxito en la supervisión estaba en atender a los individuos más que a la producción.

## ORIGEN DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS.-

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades de trabajo que producían. Taylor creó un tipo de plan de incentivos llamado tarifa diferencial por pieza, mediante la cual a los empleados se les pagaba la tarifa por pieza si producían por debajo del estándar de -- producción establecido y una tarifa más alta si producían por arriba del estándar. Así pues, este plan estimulaba a los empleados para sobrepasar, o al menos alcanzar los estándares de producción establecidos. El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo tales como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedeaux. Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema usado para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad. Estos intentos estaban dirigidos no sólo hacia el desarrollo de estándares y medidas más exactas de trabajo, sino también al desarrollo de fórmulas más efectivas para el cálculo de pagos incentivos.

Ya que el pago a destajo y otro tipo de sistemas de incentivos individuales, no son aplicables a ciertos tipos de trabajo, se han ideado otros sistemas de incentivos basados en el desempeño de grupo, fomentando la coope

ración. Estos incluyen los planes de Rucker y Scanlon, - así como sistemas de participación de utilidades, los que se tratan con mayor profundidad.

El valor de motivación que se derive de los incentivos financieros será afectado en parte por la necesidad y el deseo que los empleados tengan de aumentar sus ingresos.

Algunos empleados y sus familias tienen una mayor necesidad de ganar más dinero que otros, y como resultado de esto, harán el esfuerzo y los sacrificios que se requieren de ellos para ganarlos. Otros empleados pueden poner ciertos límites en la cantidad de tiempo y energía que están dispuestos a contribuir para obtener dinero adicional. La cantidad de paga que el empleado pueda ganar afectará a su valor como incentivo. Es probable que un sistema de incentivos ofrezca mayor atractivo para la mayoría de los empleados si los capacita a duplicar sus ingresos más que a aumentarlos, digamos en un 25%. Su valor como incentivo puede ser mayor si existiera una probabilidad razonable, tal como una en dos, de ganar el incentivo. Si la probabilidad es demasiado baja o alta, el atractivo que proporcionará a los empleados para que trabajen más, por lo general es reducido.

Los empleados de una compañía pueden diferir en términos de su reacción a las demoras en el pago del incentivo. Por lo general, para los empleados que se encuentran en los niveles socioeconómicos más bajos, mientras más pronto se les pague el incentivo, mayor será el efecto motivacional que tendrá sobre ellos. Para ellos - el incentivo viene de tener el dinero para gastarlo pronto. Más aún, los que se encuentran en los grupos inferior



res de salarios, tienen una necesidad más inmediata del dinero, y su valor como incentivos para ellos puede disminuir si se difiere el pago por un período demasiado largo. Cierta personal, tal como gerentes y empleados profesionales que devengan a un nivel más alto, como contraste, por lo general están mejor posibilitados para aceptar el diferimiento de sus salarios y pueden ser motivados -- por el hecho de que el dinero del incentivo se está acumulando en su cuenta. Sin embargo, debe reconocerse que incluso los miembros de este último grupo pueden derivar un incentivo mayor de los pagos al contado que de los diferidos, durante ese período de la vida cuando hacen crisis -- las obligaciones financieras implicadas en el sostenimiento de una familia.

Puesto que los incentivos financieros también sirven para satisfacer las necesidades psicológicas, las influencias que pueden tener sobre un empleado en particular será afectada por la prioridad que fije a cada una de sus necesidades básicas.

## INCENTIVOS FINANCIEROS.-

Debido a que en nuestra sociedad se considera que el dinero es una de las medidas de lo logrado, su valor como motivador se verá influido por el grado de la necesidad de reconocimiento, de autorrealización y por otras formas de logro.

La necesidad de ser aceptado por un grupo puede -- desalentar a algunos empleados para obtener demasiada paga de incentivos si con ello incurren en la desaprobación de otros; la reacción de un empleado a los incentivos puede, por lo tanto, verse influida por las actitudes y por la reacción del grupo en el cual trabaja, el cual a su vez, puede estar dominado por los líderes informales del grupo. Si el grupo favorece la competición entre los miembros y estimula su deseo de percibir mayores salarios, entonces es probable que los incentivos financieros tengan éxito. Sin embargo, si el grupo establece informalmente ciertos límites de producción o "topes", a los cuales deben, bajo presión, sujetarse los miembros, el sistema de incentivos financieros puede hacer poco relativamente para estimular el aumento en la producción.

Las presiones de grupo para mantener el ritmo de producción dentro de límites establecidos se pueden incitar por el temor de sus miembros de que sus incentivos serán reducidos o de que se acabará el trabajo para ellos si producen a su capacidad máxima. El temor por parte de los miembros menos eficientes, de que quedarán opacados por los mejores productores, puede ser otra causa de las presiones que se ejerzan para controlar las tarifas de producción.

Las presiones individuales o de grupo que pueden ser ejercidas por los mejores productores o "marcadores - del paso" poniéndolos bajo el "tratamiento del silencio", o ejerciendo varias formas de ponerlos en vergüenza o cometiendo abusos, pueden ser muy efectivas para quitar el deseo de obtener más ingresos provenientes de los incentivos.

El éxito de cualquier sistema de incentivos debe ser juzgado en términos de su impacto total sobre la organización. Por lo tanto, los aumentos en la producción generados por los incentivos pueden ser a costa de gastos de operación más elevados, calidad más baja, disminución en la cooperación del empleado, o de una combinación de efectos totales de un programa de incentivos, de manera que puede ajustarse para lograr los objetivos específicos que la organización está logrando alcanzar.

Es probable que tenga más éxito un sistema de incentivos si existe un clima favorable y un programa de personal efectivo que tenga el apoyo de la gerencia en todos los niveles y que satisfaga todas las necesidades y cuente con la confianza de los empleados cubiertos por él.

Los empleados que tengan fe y confianza en la integridad de la gerencia es más probable que consideren que en un sistema de incentivos resulta de utilidad, en vez de considerarlo como un obstáculo para sus mejores intereses. Sin embargo si no tienen confianza en la gerencia, pueden considerar que el sistema de incentivos es un instrumento para obtener de ellos más esfuerzo por menos dinero.

Los empleados deben ser capaces de percibir una relación positiva entre el resultado que reciben en la for-

ma de ingresos por el incentivo y sus insumos de trabajo.

Más aún, las pagas de incentivos nunca deben convertirse en una garantía que tenga poca relación con el insumo, sino más bien, siempre deberán ser una recompensa que debe ganarse. Mientras mayores sean las recompensas financieras, más pronto deberán ser pagadas; mientras más se relacionen en forma objetiva con el desempeño y el comportamiento, es probable que sean percibidas por los empleados como más equitativas. La equidad de los ingresos provenientes del incentivo también se reconocerá más si el pago de ellos queda separado del cheque de pago normal.

Por lo general tendrá más oportunidad de éxito un sistema de incentivos si se les proporciona a todos los empleados de la organización la oportunidad de participar. Si se excluye a algunos, éstos pueden llegar a tener envidia y resentimiento contra quienes tienen la oportunidad de obtener un ingreso extra y, como resultado, -- tendrán menos inclinación a cooperar plenamente. Puesto que la paga del incentivo constituye sólo una forma de motivación, debe correlacionarse estrechamente con otras formas de motivación tales como símbolos de status, elogios y asignaciones de trabajo.

Un sistema de incentivos financieros también puede convertirse en fuente de nuevos problemas.

Antes que todo, se pueden presentar determinadas quejas y disputas laborales por la implantación y operación del sistema de incentivos. Cuando se instala un sistema de incentivos, los empleados pueden rechazar los estándares, las medidas y registros de desempeño, así como-

las políticas y prácticas de la compañía que se relacionen con la eficiencia.

Otro problema administrativo se crea por el hecho de que el programa de incentivos financieros sitúa al gerente en la posición de verse obligado a proveer y mantener instalaciones que permitan a los empleados ganar pagos incentivos máximos.

Cualesquiera deficiencias que existan con respecto a estas instalaciones o para la administración de ellas, pronto serán reconocidas y se convertirán en motivo de -- queja.

Si no se corrigen con prontitud, tales deficiencias pueden tener un efecto adverso sobre la eficiencia y moral del empleado.

Más aun, un programa de incentivos financieros probablemente cree un costo adicional a fin de mantener con exactitud los registros que sean necesarios para administrar el programa.

Además los incentivos financieros requerirán que la gerencia dedique más atención a la comunicación, ya -- que el valor motivacional que va a derivarse de los incentivos dependerá de la habilidad de los empleados para asociar sus contribuciones con la paga de incentivos que reciban.

Si se usa un sistema complicado de incentivos financieros, la tarea de educar y mantener informados a los empleados acerca de sus operaciones puede ser de importancia. A este respecto, un consultor de administración concluyó que con demasiada frecuencia "la alta gerencia de--

sea establecer un plan de pagos en los términos en que -- ella lo entiende en vez de en las condiciones en que el -- trabajador lo entiende".

Los sistemas de incentivos financieros para el personal operativo, pueden hacer posible que el pago constituya su salario completo o que sea sólo un complemento al salario regular que reciben por el tiempo que han trabajado. El monto del pago incentivo puede ser relacionado directamente al número de unidades producidas (como en el -- caso del trabajo a destajo), o a cuotas establecidas (como en el caso de bonificaciones), o basarse en mejoras en la eficiencia de la campaña o en las utilidades alcanzadas (como es el caso de participación de utilidades y planes de cooperación con los empleados).

Bajo el sistema de destajo regular, el pago de los incentivos se determina multiplicando el número de unidades producidas por la tarifa correspondiente a una uni--dad, como se expresa en la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{ccccccc} N & & X & & T & = & I \\ \text{(No. Unidades)} & & & & \text{(tarifa)} & & \text{(incentivo)} \end{array}$$

El sistema a destajo puede ofrecer un incentivo financiero máximo a los empleados, particularmente a aque--llos que tengan un fuerte deseo de aumentar ingresos, ya que lo que ganen será en proporción directa a lo que produzcan. El pago de incentivo para cada individuo es fá--cil de calcular y el plan permitirá a la compañía pronosticar sus costos de mano de obra con bastante exactitud, -- ya que estos costos son los mismos para cada unidad de -- producción.

Es probable que el sistema a destajo sea más provechoso cuando las unidades de producción puedan ser medidas, cuando la calidad del producto sea menos crítica, cuando el trabajo está bastante bien estandarizado y cuando pueda ser mantenido un flujo constante de trabajo. Generalmente no se les paga a los empleados cuando están inactivos, a menos que esto se deba a condiciones que la compañía es responsable, tales como demoras en el flujo de trabajo, materiales defectuosos, equipo inoperante o fallas de energía. En los casos de retraso en los que la compañía es responsable, a los empleados se les paga una concesión por "tiempo fuera" por dicho período de inactividad, que es igual a lo que hubieran ganado por su trabajo a destajo en ese período.

A pesar del trabajo a su valor incentivo, destajo no es tan predominante en la industria como en el trabajo por día. Una razón para esto es que los estándares de producción, sobre los que el trabajo a destajo debe basarse, pueden ser difíciles de desarrollar para muchos tipos de trabajo.

Otras veces, el costo de determinar y mantener este estándar puede exceder los beneficios que se ganarían con el trabajo a destajo. Los trabajos en los cuales las contribuciones individuales son difíciles de distinguir o medir, o en los cuales el trabajo está mecanizado hasta el punto que el individuo ejerce muy poco control sobre la producción, pueden ser inapropiados también para el uso del trabajo a destajo, como pueden serlo también los casos en los que los individuos estén aprendiendo el trabajo, o en los cuales los altos estándares de calidad son de importancia capital.

Algunos planes incentivos de salarios dan consideración a otros factores relativos a su trabajo. Uno de ellos, llamado el plan de día medido, permite a los empleados ganar un premio basado en la cantidad en la que su porcentaje de mérito exceda a un porcentaje especificado. Por ejemplo, una persona que recibiera una calificación de 70% o menos, podría ganar sólo su tarifa base; -- mientras que un empleado que recibiera una calificación de 80%, ganaría 10% más de la tarifa base. El principal punto débil del plan de día medido, es que puede colocar al supervisor bajo considerable presión para dar más rendimiento y también hacer que desvía su atención del objetivo primordial de un programa de apreciación del desempeño del trabajo; es decir, ayudar a los empleados a mejorar su ejecución.



## LA REMUNERACION POR INCENTIVOS.-

Cuando los sistemas de remuneración se basan solamente en los factores o elementos que demanda teóricamente el puesto puede que no resulten reconocidas ni adecuadamente recompensadas las contribuciones reales del empleado a la productividad. Por esto, muchos sistemas de compensación pagan con base a las contribuciones reales del empleado. Se han desarrollado varios sistemas de incentivos económicos por medio de los cuales se puede remunerar a los empleados tanto en grupos como individualmente. Algunos de estos sistemas pueden funcionar en toda la organización, mientras otros sólo comprenden ciertas categorías de empleados. Así mismo algunos sistemas se han diseñado para pagar de inmediato y otros para diferir los pagos a fecha futura: También, para hacer pagos en efectivo, en acciones, o en alguna otra forma.

Sin embargo la intención de todos los sistemas de incentivos, es de beneficiar tanto a la organización como a los empleados participantes.

Un método de incentivos puede ser exitoso en una organización y en otra no alcanzar los resultados deseados. La razón de este fenómeno es: El éxito de un sistema no depende tanto de su mecánica como de las condiciones ambientales de la organización. Para que un plan tenga éxito se debe formular para cubrir las necesidades y condiciones de la organización. Es importante que los empleados confíen en que la administración operará el sistema de una manera equitativa y en concordancia con los objetivos y deseos de los empleados. También los empleados deben tener el deseo de tener incentivos. Estos deseos -

se satisfarán si el plan se presenta bien y si es administrado con eficiencia. El pago de los incentivos no debe relacionarse únicamente con el rendimiento para la organización sino que es necesario que los empleados lo perciban como un beneficio directo para ellos.

Es muy importante el ambiente de una organización y la actitud de la administración hacia los incentivos. - Es probable que un plan no funcione si la moral está baja, si los empleados han sido tratados injustamente, o si hay demasiados conflictos laborales. También no habrá éxito si la empresa no está dispuesta a ceder parte de su autoridad. Es decir, que la administración tiene que dejar que los empleados participen en mejorar las condiciones que afectarán su rendimiento y su forma de ganar el incentivo.

Los empleados también pueden tener reacciones diferentes a demoras del pago de incentivos. Generalmente si se paga la prima poco después de ganarla, el incentivo tendrá valor más grande como motivador para los empleados, a un nivel socioeconómico más bajo. Inversamente, - los empleados profesionales y ejecutivos, con entradas altas, están más dispuestos a aceptar demoras en los pagos de incentivos, los cuales se pueden ir acumulando en sus cuentas individuales. Sin embargo hay personas del segundo grupo para los que es más motivante recibir el dinero al contado que en pagos diferidos.

Incentivos para el personal no administrativo.-

Varias investigaciones señalan que hay amplias diferencias en el uso de incentivos en las distintas indus-

trias, países y regiones. Esto quiere decir que debemos considerar la tradición y la ideología, tanto como la economía y la tecnología. Hay métodos de incentivos financieros para el personal que trabaja por hora, por día o a destajo. Hay incentivos para que el personal asalariado participe en la formación del capital de la empresa.

#### Incentivos al personal pagado por hora.-

Existen planes de incentivos económicos para el personal pagado por hora. Algunos sistemas incorporan la prima en el sueldo, y para otros es un suplemento a los sueldos normales. La cantidad de pagos del incentivo puede estar relacionada directamente a la cantidad de unidades producidas, al logro de metas específicas, a los mejoramientos en la eficiencia, o a los niveles establecidos por la compañía.

#### El trabajo a destajo.-

En este sistema el sueldo está determinado al multiplicar la cantidad de unidades producidas por el valor establecido de cada pieza o unidad. El trabajo a destajo puede dar una buena motivación financiera a los empleados, especialmente a los que tengan gran deseo de aumentar sus ingresos, porque la cantidad del sueldo va en proporción directa con su rendimiento.

#### Métodos de incentivos colectivos.-

También se pueden establecer sistemas de incentivos para el trabajo a destajo y la producción colectiva.

Estos sistemas funcionan y son mejor aceptados -- cuando las contribuciones individuales son, o difíciles -- de distinguir o dependen de la cooperación colectiva. Si se utiliza en condiciones apropiadas este método puede -- contribuir al trabajo en equipo y al mantenimiento de disciplina en grupo. Por regla general se puede afirmar -- que, mientras la producción se automatiza, el trabajo en equipo y la coordinación del equipo se hace más necesaria -- y, por lo mismo se hace más necesaria la contribución de las personas implicadas, por lo que los métodos de incentivos colectivos son los más apropiados.

#### Incentivos para empleados de oficina.-

Los sistemas de calificación de méritos se usan -- normalmente como medio para otorgar aumentos de sueldos -- al personal. Pero según investigaciones que se han hecho la mayoría de empleados se opone a este sistema a causa -- de una falta de confianza en los directivos de la empresa. Sin embargo, si deseamos establecer un sistema de incentivos a los empleados, el basado en méritos es una forma de hacerlo; pero es conveniente recordar que los incentivos por méritos se deben separar del sueldo. Al separar el aumento de mérito del resto del pago de un empleado es más fácil para él identificar la recompensa y asociarla como lo merecido por su rendimiento.

#### Incentivos para vendedores.-

El entusiasmo que hay que tener en la mayoría de -- los tipos de trabajo de ventas y la naturaleza competitiva de las mismas explica por qué se utilizan tantos incentivos financieros para motivar a los vendedores; como no-

se les puede supervisar de cerca, este personal debe tener un nivel alto de disciplina. Los sistemas de incentivos para vendedores se complican por las grandes diferencias en los tipos de actividades que realizan estos empleados. Un vendedor en ocasiones debe dar asesoramiento y otros servicios de naturaleza técnica sin recibir pago; o promover artículos de nueva creación, con poca demanda, así como también aumentar el número de clientes.

Por lo regular se evalúa el rendimiento de un vendedor por el volumen monetario de ventas y por capacidad de adquirir cuentas nuevas.

Para tener éxito los sistemas de incentivos a vendedores tienen que operar con la aceptación y la confianza del motivado. Además se deben basar en normas exactas de rendimiento en las que los vendedores tengan confianza.

Los factores para evaluar el rendimiento de los vendedores son muy difíciles de establecer, porque la ejecución es frecuentemente influida por factores externos fuera del control de la empresa. Las condiciones estacionales y económicas, la competencia, los cambios en la demanda y la naturaleza del territorio, pueden afectar el rendimiento de los vendedores. Por esto el volumen de las ventas no puede ser el único esfuerzo que han hecho los vendedores.

Al llevar a cabo un sistema de incentivos para vendedores hay que tratar de cubrir todos los esfuerzos para vender, incentivando tanto las actividades que contribuyen directamente a la realización de las ventas, como las acciones indirectas. Porque los empleados en el campo de ventas deben tener algún grado de estabilidad de ingresos.

## Incentivos para el personal ejecutivo y profesional.-

Los incentivos económicos para los ejecutivos tienen el propósito de estimularlos al contribuir al máximo con sus energías y capacidades, y de fomentar una identificación mayor entre sus objetivos personales y los de la organización. El principal objetivo que se persigue es la obtención de utilidades sobre la inversión; la reducción de costos y crear un mayor esfuerzo cooperativo.

Los incentivos para ejecutivos deben facilitar el reclutamiento de ejecutivos competentes y estimular a las personas con talento para que se desarrollen y crezcan -- junto con la organización. También deben hacer que sea atractivo para los ejecutivos competentes el quedarse en la compañía. Además los incentivos deben otorgarse como prestaciones adicionales, de tal manera que se minimice el pago de impuestos.

Al desarrollar un sistema de incentivos para ejecutivos hay que tomar dos decisiones importantes:

- 1.- Quiénes van a estar incluidos en el plan.
- 2.- Cuál será el monto de los pagos de incentivos.

¿Quiénes serán incluidos? Teóricamente, el plan de incentivos debe incluir sólo a ejecutivos claves, con funciones y responsabilidades de contribuir a la realización de los objetivos de la organización.

El importe de los incentivos para los ejecutivos se debe basar en su rendimiento. Los ejecutivos cuyo rendimiento sea destacado deben recibir la máxima recompensa,

y los menos sobresalientes deben recibir una más pequeña o ninguna. Es recomendable también que suba el monto de los incentivos a medida que la compañía vaya acercándose a sus objetivos.

#### Incentivos para científicos y profesionales.-

Al igual que a otros trabajadores, se puede motivar al personal dedicado a la investigación, por medio de bonificaciones y aumentos de sueldos. Desafortunadamente en algunas compañías, estos empleados se ven forzados a asumir un puesto administrativo para tratar de ganar un sueldo mayor. En un esfuerzo por evitar este tipo de situaciones, algunas compañías han extendido la gama de salarios para el personal en puestos científicos de manera que iguale o casi iguale el intervalo de salarios para un gerente de departamento. Por lo tanto, la extensión de la gama proporciona un sistema de salarios de doble carril mediante el cual el científico que no aspire a una posición gerencial puede tener igual oportunidad para ganar un aumento de salario como científico.

## CONFLICTOS LABORALES, ORIGEN Y SOLUCION.

Es inevitable que algunos empleados no estén satisfechos con el tratamiento que reciben. Estas inconformidades, sin tomar en cuenta si son expresadas o reprimidas, válidas o no válidas, se designan en la terminología de la administración de personal como quejas. Aun cuando -- algunos estudiantes de las relaciones laborales restringen el término quejas o aquellas inconformidades que resultan de las violaciones reales o supuestas al contrato de trabajo y designan a todas las demás conformidades de los empleados como agravios, el término quejas se usa en un sentido más amplio para incluir a todas las formas de inconformidad, incluso las que se les presenten en una -- empresa sin sindicato.

Entre algunos de los motivos más comunes de quejas formales se encuentran las inconformidades sobre la interpretación del contrato de trabajo y sobre acciones de la gerencia tales como las que comprenden disciplina, clasificación del empleo, horas de trabajo, pago de salarios o derechos de antigüedad. El sindicato puede presentar una queja formal a nombre de un individuo o de un grupo de -- trabajadores.

Aun cuando las quejas de grupo, si el número de -- personas afectadas es grande, es probable que sean una -- preocupación más crítica para la gerencia, debido a que -- representan costos de miles o incluso de millones de dólares, la queja de un trabajador individual también puede -- ser crítica si establece un precedente que pueda provocar demandas similares de parte de otros trabajadores. Además por lo que toca al trabajador individual, su agravio particular suele ser crítico para él aun cuando no lo sea



para el empleador.

Es probable que las quejas sean resueltas con más facilidad si se reconocen y se actúa con rapidez. Si bien los empleados sinceros y articulados pueden tener poca dificultad o titubeo al revelar sus agravios, muchos trabajadores no tienen esa tendencia. Los trabajadores en este último pueden ser incapaces de exponer con exactitud la naturaleza de sus quejas o pueden no querer descubrirlas. Por lo tanto, sus agravios suelen revelarse sólo a través de varios síntomas que indican su presencia.

Si bien el Departamento de Personal puede descubrir ciertos síntomas de quejas mediante el análisis de los datos estadísticos que compilan o a través de sus comunicaciones directas con los trabajadores, el supervisor inmediato del trabajador está en mejor posición para descubrir tales síntomas. El es quien proporciona el enlace directo entre el trabajador y la gerencia y quien está en contacto continuo con los trabajadores y está presente para escuchar sus quejas. En consecuencia, es de importancia que los supervisores creen el tipo de clima y de simpatía en sus departamentos que anime a los subordinados a hablar y discutir todo lo que les moleste sin temor a provocar resentimientos.

Debido a que algunos individuos pueden tener dificultad para expresarse o para explicar con precisión la causa exacta de su inconformidad, el supervisor debe intentar crearse la habilidad necesaria para entender a estas personas y para ayudarlas a expresar sus sentimientos. Como resultado de su ayuda, el empleado podrá descubrir la verdadera naturaleza de su agravio mediante la expresión verbal de sus sentimientos.

Por lo general las quejas más difíciles a que se enfrenta un supervisor son las que los trabajadores no pueden expresar o no están dispuestos a hacerlo. Estos agravios pueden ser evidenciados por síntomas tales como hostilidad, mal humor, retardos, ausentismo, actitudes de indiferencias, insubordinación o declinación de la calidad y cantidad de trabajo. La determinación de lo que causa este síntoma y el grado hasta el cual pueda ser el resultado de inconformidades relacionadas con el puesto de trabajador pueden desafiar incluso al supervisor de más competencia.

El supervisor que logre evitar una mala interpretación de estos síntomas, considerándolos como un ataque personal, y que siga el método clínico para diagnosticarlas causas de los síntomas fundamentales, tendrá mejores resultados al resolver los agravios.

El hecho de que las quejas puedan ser el resultado de una o varias causas puede hacer que el diagnóstico sea difícil.

Con frecuencia existen factores que han contribuido al agravio y que son distintos de los desconocidos o declarados por el trabajador. Algunas de las causas que pueden o no declararse incluyen las relativas al contrato de trabajo, al puesto del trabajador y a los problemas personales del individuo.

Causas relacionadas con el contrato de trabajo.-

Muchos de los agravios relacionados con el contrato de trabajo son el resultado de omisiones o ambigüedades en sus cláusulas, lo que hace que cada una de las par-

tes interprete en forma distinta el significado de una -- cláusula determinada o la forma en que debe tomar o una -- decisión en particular. En otros casos, una de las dos -- partes por lo general el sindicato, puede usar el procedi -- miento de quejas para lograr cambios en el contrato que -- descuidó o fue incapaz de obtener en la mesa de negocia -- ciones.

Los representantes del sindicato en ocasiones pue -- den presentar quejas relativas al contrato con el propósi -- to de demostrar a los trabajadores lo que el sindicato -- puede hacer por ellos o cuáles cambios se negociarían en -- el siguiente contrato. Los funcionarios sindicales en -- ocasiones también pueden presentar quejas para distraer -- la atención de sus miembros respecto a debilidades o defi -- ciencias de liderato existentes en el sindicato.

#### Causas relacionadas con el puesto.-

Muchos agravios, incluyendo los que ameritan ac -- ción disciplinaria, suelen derivarse de que los empleados no cumplen con las exigencias de sus puestos, no están -- satisfechos con desempeñarlos o de ambos motivos. Los em -- pleados que son colocados en un puesto equivocado o que -- carecen de la orientación, entrenamiento o supervisión -- adecuados, es muy probable que los desempeñen en forma no satisfactoria, que estén inconformes con su empleo y que se conviertan en problemas de agravios o de disciplina. -- Sin embargo debe señalarse que los agravios no tienden a prevalecer más en una clase de trabajo que en otra. El -- factor determinante de los agravios relacionados con el -- trabajo, en consecuencia no es la naturaleza de éste, si -- no lo apto que sea el individuo para descubrir las deman -- das del puesto y lo capaz que sea para desempeñarlas.

Las políticas, procedimientos y reglamentos adecuados para el personal, que se apeguen a los criterios pueden reducir las causas de los agravios.

La comprensión y cooperación por parte del empleado también requiere una buena comunicación. Si los empleados comprenden las razones de las acciones de la gerencia y tienen cierto voto para tomar decisiones, a menudo apoyarán estas acciones en lugar de presentar quejas relativas a ellas. La gerencia deberá reconocer también que lo que a ella puede parecerle trivial o inconsistente, puede ser importante para los empleados.

Otra fuente de quejas se encuentra en las prácticas de supervisión. La actitud y el comportamiento del supervisor hacia los trabajadores individuales y el sindicato, puede presentar una fértil fuente de agravios. El supervisor que tiene favoritos, deja de cumplir con sus promesas o exagera sus demandas, es posible que se enfrente a muchas quejas oficiales de sus trabajadores. Además de establecer buenas relaciones con sus empleados, es responsabilidad del supervisor estar familiarizado con el contrato colectivo y con el reglamento de la compañía, con objeto que pueda proteger los derechos de los empleados y los de la compañía.

Las leyes federales y estatales relacionadas con el empleo también pueden representar otra fuente de agravios.

Estas leyes pueden referirse a factores tales como salarios y horarios, discriminación en el trabajo, salubridad, seguridad, y los varios aspectos de las relaciones laborales; si descubre el sindicato violaciones a es-

tas leyes, aun cuando no sean intencionales, ciertamente presentará una queja y seguirá una acción legal contra el empleador.

#### Causas relacionadas con problemas personales.-

Hay algunos individuos que estarán inconformes, a parte de la naturaleza de su trabajo o del empleador, debido a problemas personales a los cuales no se pueden - - adaptar.

Los problemas personales tales como mala salud, en fermedades de la familia, discordias matrimoniales, o dificultades financieras, son típicas de algunos que los em pleados llevan consigo al trabajo. La frustración que re sulta de estos problemas puede hacer que el empleado en- encuentre defectos a su puesto o en quienes están a su alre dedor.

## VALOR DE LOS INCENTIVOS.-

Antes de 1940 existió un considerable interés por la motivación adquirida, que giraba principalmente alrededor del tópico de los incentivos. Los incentivos se refirieron a objetivos, como recompensas o a situaciones y condiciones como conocimiento de los resultados, competencia y cooperación, que se usan con el propósito de alentar la motivación hacia los trabajadores.

El primer estudio publicado sobre motivación, se refirió a incentivos en los animales.

Al parecer las primeras investigaciones sobre incentivos se encaminaron a resolver problemas relativamente prácticos, como el papel de los incentivos para controlar la ejecución escolar o industrial, y el valor de los factores sociales para influir sobre la conducta.

Las investigaciones realizadas desde 1930 no han ignorado este tipo de problemas, pero han tenido una sofisticación considerablemente mayor teórica y metodológica.

Tal vez haya poca continuidad entre los primeros trabajos sobre incentivos y el trabajo posterior sobre problemas similares; pero es meritorio mencionar los primeros trabajos sobre este tema.

## P R E S T A C I O N E S .-

Prestación.- Aunque tiene muy diversas acepciones, en el medio mexicano ha venido representando cosas o facilidades que un empleador otorga a sus trabajadores, - en adición al trabajo estipulado.

Las prestaciones se dan en favor de los trabajadores de la empresa. Más que para señalar al beneficiario de estos servicios, queremos con este concepto precisar el título fundamental por el que se prestan ; derivan - - esencialmente de la relación de trabajo; no constituyen, - por lo tanto un ejercitante beneficio de personas con las que la empresa no tiene ninguna relación.

Al señalar que se otorgan en favor de los trabajadores, se comprende, obviamente, tanto el caso de que los beneficiarios directos sean ellos mismos. Lo que es más - frecuente, como también el supuesto de que lo sean directamente sus familiares, por ejemplo: en servicios médicos.

Otra finalidad de las prestaciones o servicios sociales, suele ser el mejorar la remuneración en dinero -- que el trabajador recibe.

Muchas veces se ha comentado sobre esto, que el -- gasto realizado por la empresa podía ser empleado mejor - en aumentar el salario; pero es indiscutible que, en muchos casos, el costo de lo que la empresa eroga en servicios, repercute en beneficios multiplicados para los trabajadores; así por ejemplo: un seguro de grupo, permite - cubrir riesgos mucho más amplios que los que podría cubrir cada trabajador con la cantidad que proporcionalmente le correspondería.

## SUS POLITICAS FUNDAMENTALES.-

Mencionaré los principios básicos en que debe descansar todo otorgamiento de prestaciones o servicios de bienestar para los trabajadores, a fin de que produzcan resultados realmente benéficos.

- Los servicios de bienestar para los trabajadores, jamás deben darse con carácter paternalista.

Esto nos obliga a analizar, aunque sea someramente, el concepto de paternalismo.

El paternalismo descansa en una actitud: las mismas prestaciones o servicios dados por dos empresas, pueden configurar en una cierto paternalismo, y en otra no, por la distinta actitud que adopten en relación con lo que otorga.

El paternalismo se manifiesta con frecuencia en los siguientes casos:

Porque el empresario o el dirigente del grupo, deciden lo que ellos juzgan que es más conveniente al trabajador.

Por el deseo o tendencia de intervenir, sin la plena y espontánea autorización del trabajador, en su vida familiar, aun con el fin de beneficiarlo, o bien hacerlo innecesariamente.

Por la tendencia a dar como favor o generosidad lo que es justamente estricto.

Por la tendencia a multiplicar las prestaciones, más



bien que a mejorar los salarios y condiciones de trabajo.

- Los servicios de bienestar al personal deben ser absolutamente libres para éste.-

"A nadie puede beneficiarse contra su voluntad".

La historia demuestra cómo, en los tiempos en que las prestaciones o servicios se otorgaban, sino abiertamente por la fuerza, presionando por diversos medios al trabajador a recibirlos, se convirtieron en un medio de explotación de éste. La libertad del trabajador para aprovechar la prestación o el servicio, o bien para dejarla, debe ser absoluta, aun social y psicológicamente.

- Los trabajadores deben intervenir de algún modo en la selección y administración de los servicios que para su bienestar se establezcan.-

Este principio es consecuencia de los dos anteriores: cuando la empresa decide por sí sola lo que más conviene a sus trabajadores, está adoptando una actitud paternalista; cuando les ofrece servicios que sabe que ellos no estiman, dejando de ofrecerles otros que quizá desearían, está tratando de beneficiarlos contra su voluntad.

- Los servicios deben darse integrados al programa de personal de la empresa.-

Cuando esto no ocurre así, fácilmente se da lugar a duplicaciones, lagunas y choques, todo ello en perjuicio del fin que buscan los servicios.

Lo anterior implica también que las prestaciones y servicios que una empresa ofrezca a sus trabajadores, deben ser resultado de una cuidadosa planeación, y no de decisiones improvisadas.

- Los servicios para el bienestar de los trabajadores, parecen justificarse más, como medida transitoria, en los países en desarrollo.

En efecto: tanto por el escaso nivel de vida y de capacidad adquisitiva que en este tipo de naciones tiene la clase trabajadora, como por la dificultad y limitación de las empresas para pagar altos salarios, se ve más justificado su establecimiento, siempre tomando las medidas necesarias.

Sin embargo, debe señalarse que algunos servicios y prestaciones, de alguna forma están ligados a la actividad específica que la empresa realiza, que difícilmente podrán desvincularse del manejo, aun preferente, por parte del director del personal como se ve en los comedores para facilitar a los trabajadores la oportuna vuelta a su trabajo, la atención médica de emergencia, etc.

- Las prestaciones sociales deben ser un motivo de acercamiento obrero-patronal; jamás un motivo de lucha de clases.

Este principio es obvio, pero en la práctica debe cuidarse de suprimir o cambiar aquellos servicios que, -- más que acercar, están distanciando y contraponiendo a los trabajadores hacia su empresa y los directivos de ella.

Dada la variabilidad de los servicios que, en distintos países y regiones pueden ofrecer las empresas a -- sus trabajadores, es muy útil dar una clasificación de -- los mismos.

Como ocurre en toda clasificación, los criterios -- que para hacerla se emplean pueden ser muy diversos, y -- aun una misma prestación o servicio puede catalogarse en distintos miembros de la misma clasificación.

Aunque presentaremos diversas clasificaciones, la enumeración de los servicios para trabajadores, más usual, la colocaremos en la primera, porque a mi juicio, lo que mejor puede caracterizarlos es el fin inmediato que con -- ellos se persigue.

a) Clasificación por su fin inmediato.

1.- Tendiente a mejorar su ambiente de trabajo.

- Medios para transportarse a la fábrica.
- Guardarropas, armarios, etc.
- Agua potable y refrigerada.
- Comodidades sanitarias.
- Salones de descanso.

2.- Tendientes a complementar el salario.

- Sistemas voluntarios de participación de utilidades.
- Gratificaciones anuales no contratadas previamente.
- Cajas de ahorro subsidiadas.
- Préstamos sin interés, o con uno inferior al corriente.
- Alojaciones familiares, para compensar la carga de fami  
lia numerosa.

- Absorción por la empresa de parte del precio de compra de artículos en tiendas.
- Descuentos o venta al costo de artículos fabricados por la empresa.
- Absorción por la empresa, de pagos que corresponden al trabajador: Cuota obrera al seguro social, Impuesto sobre la renta, Cuotas sindicales, etc.
- Cooperativas de consumo organizadas por la empresa.

3.- Tendientes a mejorar la salud del trabajador y su familia.

- Atención médica.
- Medicinas, hospitalización, atención quirúrgica, aparatos de prótesis y ortopedia.
- Atención obstétrica de la trabajadora, o la esposa del trabajador.
- Primeros auxilios y puestos sanitarios de fábrica.

4.- Tendientes a mejorar la alimentación del trabajador y de su familia.

- Comedores en la empresa, gratuitos, o al menos subsidiados.
- Sitios especialmente adaptados para que el trabajador - caliente y tome su comida, si prefiere llevarla.
- Reparto de buffets, bocadillos, café y refrescos.
- Cafeterías, aparatos automáticos de refrescos, cigarrillos, etc.
- Venta de alimentos con absorción por la empresa de un - por ciento de su costo, o al menos de gastos administra-

tivos.

- Ayuda para la alimentación de infantes y lactantes.

5.- Tendientes a dar al trabajador seguridad en sus ingresos.

- Seguros de grupos, pagados por la empresa, total o parcialmente.

- Mutualidades organizadas y subsidiadas por la empresa.

- Ampliación de las pensiones y subsidios del seguro social.

- Salario en días no subsidiados.

- Ampliación de subsidios a más días-enfermo.

- Pagos de retiro del trabajador, además de los legales.

- Sistemas de jubilaciones.

6.- Tendientes a ayudar al trabajador en sus problemas familiares.

- Escuelas para los hijos de los trabajadores.

- Pagos en caso de muerte de familiares del trabajador.

- Dotes para el matrimonio del trabajador.

- Canastillas y pagos en caso de nacimiento de hijos del trabajador.

- Casas-cuna.

- Guarderías infantiles.

- Ayudas diversas para el pago de renta de casa-habitación.

- Construcción de casas-habitación y facilidades para adquirirlas.

- Alojamientos proporcionados a los trabajadores, sobre todo solteros.

- Orientación y consejo en materias psicológicas, jurídicas.

- Auxilio y orientación de trabajadoras sociales.

7.- Tendientes a ayudar al trabajador en la ampliación de su cultura.

- Becas diversas.

- Cursos dados o pagados por la empresa sobre idiomas, o técnicas.

- Escuelas o academias para familiares del trabajador.

- Bibliotecas y hemerotecas.

8.- Tendientes al descanso y recreación del trabajador.

- Vacaciones suprallegales.

- Clubes o parques para el recreo y descanso del trabajador y de sus familiares.

- Reuniones sociales, cena de navidad, bailes, organizados o subsidiados por la empresa.

- Cines, teatros, conciertos organizados o subsidiados -- por la empresa.

- Permisos con goce de sueldo en días onomásticos, aniversarios, etc.

9.- Tendientes a estimular y premiar acciones en favor de la empresa.

- Premios a sugerencias que el trabajador presente.

- Premios por asistencia y puntualidad.

- Premios por antigüedad.

- Premios en concursos de seguridad industrial.

- Premios por excepcional eficiencia, cooperación o comportamiento.

10.- Por su contenido económico.

Se les ha clasificado con frecuencia en:  
Financieras, sociales, mixtas.

Esta clasificación mira especialmente a determinar si el resultado inmediato del servicio es una ayuda directamente económica para el trabajador, como una gratificación, si lo es más bien de orden social, moral, psicológico, etc., como un club de recreo, o si participa de ambos caracteres, como un premio de sugerencias o antigüedades, en el que, además de la satisfacción honorífica del premio, se obtiene una ayuda económica.

11.- Por su influencia en el salario.

Para el efecto de observar su capacidad de aumentar el salario nominal, representando un verdadero aumento de éste, lo clasificaremos dentro de la encuesta técnica de sueldos y salarios:

- Prestaciones económicas supra-legales.

Estas comprenden aquéllas que, constituyendo una obligación que la ley impone, son complementadas, ampliadas o perfeccionadas por la empresa, por ejemplo el aumento de los subsidios otorgados por las disposiciones laborales y del seguro social.

- Prestaciones de beneficio general y directo.

Son aquéllas que recibe todo el personal, o que al menos por su naturaleza pueden ser benéficas para todos, y que de hecho las reciben la mayoría de los empleados, --

por ejemplo comidas gratuitas.

- Prestaciones de beneficio indirecto, o no general.

Son aquellas que reciben sólo algunas personas que se encuentran en determinadas situaciones, como por ejemplo dotes de matrimonio.

"PRESTACIONES: Pueden considerarse como las contribuciones financieras más tangibles para los empleados".



C A P I T U L O    I I

"Capacitación, Adiestramiento, Formación".

## C A P A C I T A C I O N . -

Distinguiremos, en razón de la amplitud que implica la capacitación, las siguientes categorías:

La que se da sobre conocimientos que serán aplicados dentro de un puesto determinado.

La que se da sobre conocimientos aplicados en todo un oficio, ejemplo, mecánica en general.

La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial.

La Capacitación Cultural de carácter sumamente general.-

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, - podemos distinguir:

- La capacitación que se le da al obrero o empleado: Esta sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., la que se da sobre seguridad industrial o relaciones humanas.

- Capacitación de supervisorés: Tiene dos aspectos principales: el técnico o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia. Y el administrativo que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular al trabajador, saber formar el espíritu de grupo, -

saber prevenir y corregir defectos.

- Capacitación de ejecutivos: Se refiere a cómo preparar los para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, ejecución y control, relaciones humanas, finanzas, relaciones públicas, etc.

En razón de los métodos empleados.-

En este aspecto la capacitación se divide en directa e indirecta, siendo la primera la que se expresa formalmente con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda para dar capacitación, utiliza cosas que de suyo tienen otros fines.

Capacitación Directa: Sus métodos.-

- Clases: Se caracteriza por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea maestros que en forma pedagógica, semejante a la empleada en centros de estudios superiores imparten, tales como matemáticas y contabilidad.

Una de las características de la enseñanza por medio de clases es la exposición que se realiza detalladamente, permitiendo preguntas por parte de los alumnos, y pidiéndoles tareas a los mismos.

- Cursos breves: Son los que se hacen de un tema específico dentro de una materia amplia. La duración es variable pero generalmente es de 8 a 30 horas.

-Becas: Cuando una empresa quiere dar capacitación direc-

ta emplea el método de mandar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superiores; la empresa pagará el costo de la enseñanza ya que ella es la más directamente beneficiada así como también constituye una prestación para sus trabajadores.

- Conferencias: Consisten en una exposición de 1 ó 2 hrs. como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo.

Las conferencias buscan producir un impacto, a través de cursos oratorios y medios audiovisuales, con el fin de excitar a los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

- Método de casos: Se afirma que en la enseñanza de los métodos administrativos, da muy buen resultado el método de casos, al grado de que este sistema es usado en casi la mayoría de las universidades en forma exclusiva.

Fundamentalmente, este método consiste en tomar como base de la enseñanza "un caso concreto" sacado de la realidad de la empresa o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito a los alumnos, y éstos deben llevar sus soluciones y discutirlos.

- Cursos por correspondencia: Este viejo sistema ha sido empleado para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos, para los empleados que así lo requieran.

- Introducción Programada: Más actual y útil que los cur

sos por correspondencia. Este método consiste en un sistema por el cual el alumno, después de leer un trozo que le dé suficiente información tiene que responder a preguntas que se le hagan, cerciorándose si su respuesta fue correcta o no, y con esto el alumno se obliga a pensar sobre lo aprendido, antes de progresar en el estudio, etc.

#### Capacitación Indirecta: Sus métodos.

- Mesas Redondas: Es quizá el mejor método para estudiar problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, - principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.
  
- Publicaciones: Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada; son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa. Aquí nos referimos a revistas y boletines dirigidos al personal con el fin de proporcionarles información interesante que invite a su lectura. Es conveniente que sean claras, breves, fotografías, dibujos, etc., en tal forma que resulte de interés y no aburrido para el grupo que se dedica.
  
- Medios Audiovisuales: La utilización de películas fílmicas, carteles, son medios de gran valor para inculcar - ciertas nociones de las que, de otra manera sería difícil convencer al personal. Puede ser medio de capacitación.

## AD I E S T R A M I E N T O . -

Se comprende como toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus actitudes innatas en capacidades para un -- puesto o oficio.

Es necesario distinguir tres clases de actividades de entrenamiento, porque el hecho de confundirlas puede -- ocasionar serios problemas.

Hay ante todo, un entrenamiento de carácter más -- bien teórico, mientras que existe otro eminentemente práctico.

- El primero se da para todas las capacidades que -- se requieran en un oficio o profesión, siendo por lo mismo, más general, en tanto que el segundo se da para un -- puesto concreto y determinado.

- El primero exige que, además de él, se adquiriera -- una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata; el segundo consiste en la adquisición de esa -- destreza y, por lo mismo, tiene que darse, aun suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.

- El primero sólo se necesita en puestos califica -- dos, técnicos y ejecutivos, mientras que el segundo se re -- quiere aún para los no calificados o semicalificados.

Estas distinciones nos hacen pensar que dentro del -- entrenamiento hay tres aspectos distintos y complementa -- rios:

1.- La Capacitación, de carácter más bien teórico, de am-

plitud mayor y para trabajos calificados.

2.- El Adiestramiento, de carácter más práctico y para un puesto concreto, es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable aún existiendo una capacitación previa.

La palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa "adquirir destreza".

Además de la capacitación teórica y del adiestramiento práctico, que proporcionan respectivamente ideas y hábitos, es necesaria la formación, que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo. Que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento, y que sin embargo es indispensable para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

Las tres funciones que comprende el entrenamiento se requieren para todos los puestos, pero es evidente que en los niveles inferiores predomina el adiestramiento, y conforme se va ascendiendo en los niveles jerárquicos, -- tienen mayor importancia la capacitación y la formación.

## DIVISION DEL ADIESTRAMIENTO.-

1.- Ante todo se presenta el adiestramiento al - - obrero o empleado nuevo.- Porque implica cambiar los hábitos que el obrero o empleado tenían para hacer el trabajo de un modo, cuando se requieren otros conforme a los sistemas de una nueva empresa.

2.- En caso de cambio de puesto.- Cuando el obrero o empleado tienen que cambiar de puesto, sea por cambio - temporal, para llevar una vacante o por ascenso, prácticamente se está en el caso de adiestrar a un empleado nuevo.

Este cambio de puesto puede ser más interesante en nuestro medio, ya que las empresas pequeñas necesitan rotar frecuentemente a su personal, porque algunos puestos no bastarían para dar trabajo permanente a un solo empleado.

3.- Por cambio de sistemas.- Cuando en razón de -- cambios de maquinaria, de instrumental o de métodos de - trabajo la manera de hacer una labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los -- nuevos métodos, ya que de ese adiestramiento puede depender el éxito del cambio.

4.- Para corrección de defectos.- Muchas veces algunos empleados están realizando deficientemente su labor, sea por fallas de supervisión, sea por haber adquirido defectos por su producción muy intensa, inclusive por problemas psicológicos, familiares, sociales o económicos que han originado esos defectos. En todos estos casos el adiestramiento es indispensable.



### El adiestramiento dentro del trabajo:

Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal producir, y el fin secundario enseñar.

- El método: Un aprendizaje adaptado a las necesidades de la industria moderna, ya que se dedica a enseñar un puesto concreto y limitado; en México lo conocen con el nombre de adiestramiento; dentro de la empresa A.D.E. ha servido para adiestrar a un gran número de obreros y empleados con gran éxito.

- Encomienda de casos: Consiste en que se encarga a un trabajador o jefe la realización de un problema o la resolución de un caso concreto dentro de los que forman el puesto; deberá explicar a su jefe cómo piensa hacer o resolver lo que se le encarga, y después que se haya aprobado hacerlo en realidad, bajo una estrecha supervisión.

- Rotación planeada: Consiste en preparar a un trabajador o empleado pero sobre todo a un jefe, se les haga pasar por algunos puestos inferiores, que les sirvan de preparación para el que van a asumir.

### Adiestramiento en Escuela.-

Hablamos de un verdadero adiestramiento y no de una capacitación general. Lo principal es adiestrar, el aprovechamiento de lo producido al enseñar.

- Escuela Vestibular: Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, con el fin -

de que quienes ingresen pasen primero por un tiempo determinado por esas escuelas vestibulares, con el fin de adiestrarlos en los puestos que van a ocupar inmediatamente -- después.

- Adiestramiento en escuelas tecnológicas: Puede ocurrir que una empresa no tenga dinero para poner una escuela vestibular y ponga una técnica para adiestrar a -- sus trabajadores en un puesto concreto. Se trata de un -- verdadero adiestramiento.

- El antiguo aprendizaje: Es un método que tal -- vez ya no se adapte a nuestras necesidades en la industria. Se reconoce que lo que realmente se aprende de este sistema es muy poco, en forma deficiente e incompleta.

En razón de quien da el adiestramiento, podemos -- considerar que el supervisor inmediato es el más apropiado ya que conoce la mejor manera de hacer el trabajo; o -- también éste puede encomendar el adiestramiento a un trabajador experto, recomendándose que éste lo haga bajo vigilancia y responsabilidad del supervisor.

## FORMACION DEL TRABAJADOR, JEFE Y EJECUTIVO.-

Es la creación de un conjunto de hábitos morales y sociales, sin los que la capacitación y el adiestramiento resultan inútiles.

La empresa necesita lograr que sus jefes y empleados adquieran convencimiento y formen hábitos de cooperación de veracidad, de lealtad y adhesión a la empresa, de sercnicidad, de puntualidad, etc.

- Inducción: Son cursos o enseñanzas que se dan al ingreso a un trabajador, con el fin de informarle de todo lo que debe saber sobre la empresa, con el objeto de ir -- creando desde el principio en él hábitos.
- Formación de hábitos sociales: Lo más importante radica en el conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan; el ejemplo de sus jefes tiende del modo más sistemático posible a formar en aquéllos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de -- aprecio por la empresa que los ha recibido.
- Hábitos morales: Destaca el sentido de responsabilidad, ya que cuando se ha logrado que cada persona posea ese -- sentido, puede decirse que, con base en éste, todo lo demás puede alcanzarse. Pero también es necesario crear -- espíritu de sacrificio, necesario para el cumplimiento -- de su deber, la lealtad para sus compañeros y la empresa, la discreción en los problemas que conozca, y el espíritu de servicio.

Aceptación de una filosofía justa: La hemos colo-

cado mejor en la formación que en la capacitación, ya que es enseñanza teórica, que es sólo un medio; lo que se busca en esta formación es el convencimiento y la aceptación de los principios justos y adecuados al respecto.

- Personalidad: Cuando se trata de jefes de alta categoría, es indispensable además desarrollar un conjunto de características que les dé el status social, y el conjunto de cualidades psicológicas que necesitan para ejercer con eficiencia el mando.

## DESARROLLO DE EMPLEADOS.-

Las funciones de reclutamiento y selección de empleados presentan sólo las etapas iniciales en la formación de una fuerza de trabajo eficiente y estable.

Los empleados necesitan una constante preparación si su potencial se va a estar utilizando en forma efectiva. El desarrollo del trabajador debe considerarse desde la orientación y continúa todo el tiempo que el trabajador permanezca en la empresa.

Los programas de desarrollo de empleados incluyen una gran gama de métodos y actividades que están relacionados con la política de la empresa y sus procedimientos, prepararlos para las habilidades del puesto, motivar y evaluar su desempeño, y proporcionar orientación cuando sea necesario.

El principal propósito de estas actividades es preparar muy bien a los empleados para que cooperen con el rápido crecimiento de la empresa, y de que ellos se sientan satisfechos con su trabajo.

Por lo tanto, el desarrollo es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización.

El desarrollo de los empleados ha llegado a ser vital para el éxito de la empresa ya que el empleado debe estar preparado de acuerdo a los cambios que se van presentando y el avance de la tecnología moderna.

Un programa formal de orientación debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización, a la sociedad.

Aun cuando ya es probable que se tenga conocimiento y se haya formado una opinión sobre la organización y cierta conciencia de la importancia de su trabajo, es esencial de que encuentre su lugar en aquélla.

Aun cuando el tipo de información que necesita variará con el puesto, es costumbre proporcionar información sobre asuntos que sean de interés para el nuevo empleado, tales como horas de trabajo, paga y facilidades del estacionamiento; el empleador en este punto también está interesado en que el nuevo empleado entienda con claridad las reglas de prevención de accidentes, requisitos de seguridad en proyectos militares, y sobre otros asuntos importantes que se les debe informar de inmediato para disminuir la posibilidad de errores y subsecuentes situaciones embarazosas o tragedias.

El programa de orientación no puede ser llevado a cabo efectivamente por el departamento de personal o por los supervisores independientemente. Para un programa bien integrado que se lleve a cabo con entusiasmo, la cooperación entre el departamento de personal y de línea, es esencial.

El departamento de personal, por lo general, es responsable de coordinar las actividades de orientación; el nuevo empleado está interesado de manera principal en su "jefe" y posiblemente dará una mayor atención a lo que

Él dice y hace. Es importante que el supervisor tenga -- tiempo para discutir aspectos importantes con los trabajadores el primer día de trabajo, así como que también se -- tenga una buena relación y con esto una buena comunicación entre ellos.

La necesidad de orientar a los empleados, de proporcionarles información y de entrenarlos, es bien conocida por los administradores y supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetivos de la empresa. A través de la función de entrenamiento pueden renovarse habilidades anteriores y adquirir nuevas.

Sin embargo, el impacto de la automatización ha hecho que el entrenamiento sea aún más importante debido a que algunos puestos serán ampliados, requiriendo por lo tanto destrezas y conocimientos adicionales; otros requerirán una gama más reducida de destrezas; y muchos puestos serán reemplazados totalmente por otros de nueva creación.

Esto requiere que el personal de supervisión y los representantes del departamento de personal trabajen juntos en la preparación de los empleados para los cambios, mediante las actividades de entrenamiento.

Los gerentes y los miembros del grupo de personal deben estar siempre alertas ante las señales de que los empleados necesitan entrenamiento. Por ejemplo un número excesivo de rechazos o de desperdicio de material puede ser causado por un entrenamiento inadecuado. Un número creciente de accidentes puede ser una indicación de que los empleados requieren un repaso en el uso de los dispo-

sitivos de seguridad y en los procedimientos para evitar accidentes.

Si bien el entrenamiento representa un enfoque positivo hacia la mejora del desempeño o desarrollo de los empleados, no puede proporcionar la solución a todos los problemas. La causa de cada problema personal, por consiguiente debe ser determinada cuidadosamente para tomar - la acción más apropiada.



## DESARROLLO DE GERENTES.-

Las organizaciones en la actualidad deben contar con gerentes competentes para enfrentarse a los muchos problemas que afectan a sus operaciones. En la mayoría de las organizaciones se está reconociendo cada vez más que tal capacidad se adquiere no sólo por la educación formal, sino también por la experiencia obtenida al tomar decisiones y por ejercer otras habilidades administrativas en el puesto. Por lo tanto se está dando más atención al desarrollo de programas formales de desarrollo, como medio para reclutar y retener gerentes potenciales y utilizar sus capacidades al máximo en la organización.

Los programas de desarrollo para gerentes tienden a ser a más largo plazo que los destinados a empleados operativos. Más que buscar el desarrollo de habilidades específicas para desempeñar en forma más efectiva determinado puesto, este tipo de programas se ocupa del desarrollo, en su sentido más amplio, para incluir habilidades, conocimientos y rasgos de la personalidad que se consideran esenciales para el desempeño presente y futuro de asignaciones al nivel de gerencia.

Los programas de desarrollo de gerentes suponen que todo gerente, sin tomar en consideración lo bien que se esté desempeñando, debe recibir apoyo para mejorar su rendimiento y evitar la obsolescencia profesional asociada con el fracaso de mantenerse al tanto de los cambios.

Sin tomar en cuenta sus objetivos y propósitos específicos, los programas de desarrollo de gerentes han sido bien establecidos y aceptados en las organizaciones --

más progresistas como una función esencial de personal.

Hay muchas razones para suponer que este crecimiento de los programas de desarrollo de gerentes será continuo; y cualquiera que sea el aumento en las erogaciones monetarias por ese motivo, estos gastos serán mínimos en comparación con los costos, con frecuencia ocultos, que pueden resultar de tener gerentes incompetentes y subdesarrollados.

Los cambios tecnológicos y ambientales que suceden con rapidez y a los que se enfrentan la mayoría de las organizaciones han creado un peligro ocupacional especial que deben evitar muchos gerentes. Nos referimos al peligro de la obsolescencia profesional que resulta de su falta de dedicación a una reducción continua y a los esfuerzos de renovación. No hay una manera de determinar el número de veces que un gerente tendrá que reeducarse durante su carrera; dos o tres veces será un cálculo seguro.

La máxima atención en el desarrollo de gerentes se está centrando sobre el redesarrollo individual y sobre las necesidades de desarrollo de todo el personal a nivel gerencial en vez de sólo los que se encuentran en los niveles de entrenamiento o inferiores. También hay que poner énfasis sobre el desarrollo de la organización como medio de fomentar el progreso individual y colectivo.

Un programa de desarrollo de gerentes generalmente debe proporcionar una variedad de actividades y experiencias de desarrollo para los participantes, debido a que sus necesidades de desarrollo están determinadas por los requerimientos de sus puestos actuales y futuros y por --

sus calificaciones personales, las cuales variarán considerablemente. Las actividades del desarrollo de gerentes se ha dividido en dos partes: las que ocurren dentro del trabajo y las que ocurren fuera de él. Esta sección cubre algunas de las actividades y experiencias de desarrollo más comunes en cada una de estas dos categorías.

Las experiencias y habilidades gerenciales no pueden ser adquiridas simplemente escuchando y observando o leyendo algunos libros; deben ser adquiridas a través de la práctica y la experiencia real, en la cual una persona tenga la oportunidad de trabajar bajo presión y de aprender cometiendo errores y teniendo que ser corregido. La experiencia dentro del trabajo es el método más popular usado por las organizaciones para desarrollar al personal ejecutivo.

Con objeto de que tengan un valor mayor las experiencias dentro del trabajo, deben ser apropiadamente -- bien planeadas y guiadas.

El entrenamiento en el trabajo puede consistir en una mera asignación a un puesto regular en la organización con la misma clasificación que cualquier otro empleado de la empresa. Es frecuente que reciba la asignación de -- "Entrenado Especial" o una asignación con propósitos de -- entrenamiento.

Parte del trabajo del puesto incluye ciertas actividades o procedimientos de desarrollo tales como aconsejamiento, asignación de estudio, rotación de puestos y -- promociones laterales, y reuniones de staff.

La creciente importancia de los programas formales

de desarrollo gerencial está reflejada tanto por la extensión de su uso en las organizaciones como por el volumen de la literatura que se ha escrito sobre ellos.

En la actualidad hay mayor énfasis en el uso de estos programas para combatir la obsolescencia entre los gerentes y fomentar que se dediquen a la renovación personal y al mejoramiento de su desempeño en el puesto.

Si bien un programa formal de desarrollo de gerentes no asegura el mejoramiento del talento gerencial, permitirá por lo menos que las diversas actividades de desarrollo estén mejor planeadas y coordinadas para que sirvan a las necesidades tanto de los participantes como de la organización.

C A P I T U L O    I I I

"Administración de Sueldos y Salarios"

## ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.-

En los últimos años se ha minimizado la importancia del pago de sueldos y salarios, y se ha dado más atención a otro tipo de motivaciones. Sin duda en muchas organizaciones la compensación económica no llega a motivar a los empleados hasta donde debería. Sin embargo, este fracaso puede ser debido más a la manera en que la compensación está administrada que a una falta de interés en el dinero por parte del empleado.

En la mayoría de las organizaciones la compensación del empleo representa una parte substancial de los costos de operación. Por lo tanto su éxito, o aun su supervivencia, dependen de la efectividad de estos costos y su control y cómo se logre la productividad de los empleados a cambio de los sueldos que se les paga.

Desafortunadamente durante los últimos años los incrementos a la compensación de los empleados han superado los incrementos en la productividad, lo que ha causado que el costo de la mano de obra haya subido tanto.

En algunas empresas, los buenos sueldos y salarios se han destacado en forma exagerada como clave para las relaciones satisfactorias con el personal. En ocasiones, un empleador afirma que los trabajadores sólo están interesados en el monto de sus cheques de paga.

La unilateralidad de esta opinión ha sido demostrada por una reciente investigación que muestra con claridad que los trabajadores no están motivados sólo por los incentivos financieros. Son de importancia otros objetivos y satisfacciones en el trabajo y, para algunas perso-

nas son más importantes que el dinero.

Sin embargo, los sueldos y salarios "justos" son de importancia para la mayoría de los empleados, a pesar de los estudios de la moral que muestran que los salarios se encuentran en quinto o sexto lugar en la escala de satisfacciones en el trabajo. Si los sueldos y los salarios son adecuados, se siente que otras necesidades son de más importancia; si los sueldos y los salarios son considerados inadecuados o no equitativos, tienden a adquirir primerísima importancia para muchas personas. La justicia de los aumentos en los sueldos y salarios también es de importancia para los empleados.

Una política equitativa de sueldos y salarios, y una relación consistente interna de sueldos y salarios, son vitales para el desempeño del esfuerzo individual y de grupo en toda organización.

El dinero que los empleados reciben por su servicio es de importancia para ellos no sólo por lo que comprarán sino por lo que les proporciona en términos de status y reconocimiento en la organización. En virtud de que el dinero representa una medida cuantificable de su valor, los empleados son completamente sensibles, no sólo respecto a la cantidad de su pago sino también a la forma en que esta cantidad se compara con la de sus compañeros. El pago de salarios debe ser equitativo, tanto en términos del desempeño del empleado como en términos de lo que otros trabajadores están recibiendo por su desempeño.

El sistema para determinar el pago de los salarios debe tomar en cuenta factores tales como el valor relativo y la demanda para cada puesto, y también las califica-

ciones y el desempeño de los empleados en esos puestos.

Por último debe tomar en cuenta las tarifas que se están pagando en puestos similares en la comunidad, las condiciones del mercado laboral local, los costos de la vida y las varias leyes federales y locales que gobiernan el pago de salarios.



## LA IMPORTANCIA DEL SUELDO PARA EL EMPLEADO.-

Para la mayor parte de los empleados el pago tiene un efecto directo sobre su nivel de vida, y sobre el reconocimiento que pueden obtener dentro de su comunidad.

El pago también constituye una medida cuantitativa de "status" en el grupo de trabajo. Una pequeña diferen--cia en la paga por hora puede afectar psicológicamente -- las posiciones de poder y autoridad en el grupo; a esto -- los empleados pueden ser muy sensibles. Si hay un siste--ma objetivo para determinar el valor del trabajo de cada--persona y su rendimiento, y para hacer que cada persona - esté enterada de cómo se llega a esta determinación, es - menos probable que los empleados se perciban a sí mismos co--mo víctimas de inequidad en los pagos.

Sin embargo, muchos factores personales también -- afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo.

La cantidad de la retribución que un empleado recibe es de importancia para él por varias razones. La primera de todas es que ayuda a determinar el nivel de salud y comodidad, y los beneficios materiales, así como el sentido de seguridad económica que puede proporcionar para - él y para su familia. El status del empleado en la comu--nidad puede medirse en un grado considerable por los sím--bolos del status tales como la habitación, el automóvil y la ropa que compra con su salario.

De acuerdo con la teoría de la equidad todo indivi--duo espera experimentar una determinada relación entre --

su insumo, aquello con lo que contribuye en términos de habilidad, esfuerzo y otros factores para desempeñar su puesto y sus resultados, lo que recibe en términos de paga y otras compensaciones por su trabajo.

A menos que exista un sistema objetivo para determinar el valor de cada puesto, es muy probable que los empleados se consideren víctimas de injusticias en términos de su sueldo o salario.

## Sueldos y Salarios.-

Los pagos a los obreros y trabajadores manuales en base a una cuota monetaria se denomina salario, y los pagos cuya compensación se compute quincenal, mensual o en periodos mayores, son denominados sueldos.

Tradicionalmente los asalariados reciben pago por cada hora de trabajo. En cambio los empleados a sueldo - reciben, además de su sueldo, otras compensaciones denominadas prestaciones o beneficios que indudablemente son -- parte del sueldo no pagado en efectivo.

La mayor parte de los obreros han logrado adquirir también prestaciones adicionales tales como pago de días-feriados, aguinaldo de navidad, vacaciones y licencia por enfermedad. Como resultado de estos desarrollos, la distinción entre sueldo y salario o empleados y obreros se - ha reducido considerablemente.

Algunas empresas en los Estados Unidos, tales como IBM, Hawlett-packard y Polaroid, han llegado a establecer una sola clase, en la cual a todos los empleados se les - paga un sueldo. Su pago está garantizado, aunque un día - se retrasen o no se presenten al trabajo. El sistema de una sola clase considera que los empleados son gente madu - ra y responsable que debe ser tratada como tal.

Constituye una demostración de confianza y respeto hacia los empleados y espera engendrar una reciprocidad - favorable de parte de ellos.

Sin embargo, en México y en muchos países de Amériu

ca Latina, la ley establece que los plazos de los pagos - nunca podrán ser mayores de una semana para las personas - que desempeñen un trabajo manual y de quince días - para los demás trabajadores.

### SUELDOS Y REMUNERACIONES DE EJECUTIVOS.-

La permanencia de los ejecutivos en sus puestos es ahora mayor, y sus sueldos reales, más bajos.

Debido a la recesión económica que perduró durante 1982, la estabilidad de los ejecutivos mexicanos en sus puestos fue notablemente mayor a la de años anteriores, - on que la "piratería de alta escuela" causaba enormes estragos a las empresas de menor poder económico.

### LAS COMPENSACIONES POR ACTIVIDAD.-

La diferencia de remuneraciones por sector económico no fue muy notoria. Sin embargo, se nota una cierta - a que la industria de productos de metal pague más por millones de pesos vendidos, que otras.

Les siguen la industria química y químico-farmacéutica, eléctrica y electrónica, papel, para luego no registrarse mayores diferencias con el resto de los sectores, tales como alimentos, automotriz, empresas comerciales, productos de consumo, etc.

### LOS MAS GRANDES PAGAN MEJOR.-

Aun cuando la diferencia entre lo que otorgan las empresas grandes en materia de sueldos y prestaciones con respecto a las empresas medianas y pequeñas es mayor en algunos sectores económicos que en otros, la remuneración de los ejecutivos principales de las diferentes funciones - casi invariablemente va en relación directa con la magnitud de su responsabilidad, expresada normalmente a través

del volumen de ventas o del número total de personal empleado.

No existe un área geográfica en el país en que todas las funciones paguen más que otras. El Distrito Federal y Monterrey se disputan el liderazgo en las diversas funciones. Sin embargo un análisis general del país indica que Monterrey le lleva una ligera ventaja al D.F., seguida por Guadalajara, aunque muy mejorada su posición relativa con respecto a otros años.

En el resto del país se encuentran remuneraciones inferiores, exceptuando la zona fronteriza norte, donde las remuneraciones alcanzan niveles similares a los de las principales ciudades.

#### LO MEJOR: LAS PRESTACIONES.

El análisis de prestaciones revela una serie de mejoras en este renglón, lo cual confirma la hipótesis de que este tipo de compensación ha ido adquiriendo mayor importancia ante la pérdida del poder adquisitivo que en términos reales, significa el sueldo neto (efectivo) del ejecutivo.

De la muestra de empresas encuestadas, el 76% de las que pertenecen a los sectores de industria y comercio, y el 100% de las bancarias, otorgan seguro de vida a sus ejecutivos, con una cobertura promedio entre los 12 y 36 meses de sueldo, con mayor concentración en los rangos de 18 a 24 meses.

De seguros por gastos médicos, el 83% de las empresas industriales y comerciales y el 100% de la banca mani

festaron otorgarlos a sus ejecutivos, con una cobertura - máxima que en varios casos es ilimitada y en muchos otros alcanza hasta un millón de pesos.

El 60% de las empresas industriales y comerciales - y otra vez el 100% de la banca, otorgan pensiones o jubilaciones a su personal de confianza de alto nivel, que se complementa con la prestación del IMSS hasta el 100% del sueldo del ejecutivo.

La más conocida de las prestaciones, el automóvil, sigue adquiriendo importancia, tanto en los directores generales como en los ejecutivos menores.

La norma es cambiar el carro cada 3 años, pudiendo elegir el ejecutivo, en muchos casos, comprarlo.

Otras prestaciones otorgadas por las empresas a su personal ejecutivo son las siguientes:

Vacaciones: El 83% de las empresas conceden vacaciones superiores a las legales.

Aguinaldo: La mayoría de las empresas concede un aguinaldo superior a los 15 días que exige la ley.

Examen médico: Esta es una prestación que reciben entre el 30 y el 70% de los ejecutivos, dependiendo de -- sus posiciones.

Fondo de ahorro: Esta es una prestación con franquicia tributaria que otorga aproximadamente el 50% de -- las empresas encuestadas, proporción que va en aumento.

Existe una multiplicidad de otras prestaciones que conceden los sectores industrial, comercial y bancario, - entre las que deben mencionarse el pago de comidas, des-- pensas, asignación de estudios de los hijos del ejecuti-- vo, plan de ayuda múltiple familiar, y muy importante, - los créditos a tasas reducidas que otorga la banca a su - personal.

La remuneración neta de los ejecutivos mexicanos - en la actualidad es lamentablemente muy baja.

Esta situación es desgraciadamente consecuencia de las recientes devaluaciones del peso mexicano y de la re- cesión económica. Por un lado las empresas no están en - condiciones de mantener remuneraciones que vayan apareja- das con el alza en el costo de la vida, y por el otro, el mercado de ejecutivos, como cualquier otro mercado, se ri ge por la ley de la oferta y la demanda, no por los índi- ces inflacionarios.

Pero esta posición disminuida del ejecutivo mexicano no siempre fue así.

En 1978 cuando la economía se recuperaba de la de- valuación de 1976 y se iniciaba el auge del petróleo, el ejecutivo mexicano promedio ganaba las dos terceras par-- tes que su congénere Estados Unidos.

En 1981, en todo el auge petrolero, sólo dos paf-- ses: Venezuela y Suiza, pagan más que México a sus ejecu- tivos, y por muy escaso margen.

Justo se me hace mencionar que el costo estándar de



vida en los diferentes países tienen influencia en las remuneraciones de los ejecutivos.

A los muchos problemas que están afectando a las empresas en la actualidad, es necesario incluir el serio problema de la pérdida del talento ejecutivo mexicano hacia otros países. El posible flujo de este talento será nuevamente producto de la oferta y de la demanda, como cualquier otro producto que se encuentre a precio atractivo, éste será apetecible por otros países.

No es mucho lo que la empresa podrá hacer para evitar esta situación latente. Sólo podrá responder atendiendo fielmente a los principios básicos de buena administración de remuneraciones: Estar atenta y consciente de lo que ocurre en el mercado local y mantenerse competitiva; velar por el buen manejo de los tabuladores y de que los aumentos por méritos -cuando realmente los méritos existan- sean justos y oportunos y crear en lo posible incentivos para el personal clave, que tengan un efecto motivador para ellos y por consiguiente para la empresa. Es el serio desafío de los tiempos que se viven.

## REMUNERACIONES Y BENEFICIOS.-

Los beneficios dan una cierta sensación de seguridad y de pertenencia que no se consigue solamente con la remuneración. Por otra parte algunos beneficios hoy en día son tan comunes que llama la atención la empresa que no los otorgue. Tal sería el caso de la asistencia médica, que en nuestro país está ampliamente divulgada.

Los beneficios son importantes como imagen de que la empresa no se preocupa solamente por la remuneración y da lugar también a la solución de otros problemas; aunque esos beneficios también la favorezcan. El empleado se siente objeto de preocupación por parte de la empresa, en cuanto ésta se ocupa de procurar maneras que le permitan solucionar sus problemas.

Es importante que los beneficios estén reglamentados, previendo las distintas posibilidades que pueden presentarse, ya que habrá inconvenientes que repercutirán negativamente en la imagen de la empresa. Algunas veces un beneficio mal dado o mal reglamentado ha sido una fuente de conflictos y ha perjudicado la relación en vez de favorecerla.

Los beneficios sociales que más se utilizan son el servicio de asistencia médica y el seguro de vida.

### Asistencia médica:

Este beneficio se puede establecer de dos maneras básicamente diferentes. Una forma es a través de un seguro médico, donde el beneficiario tiene la ventaja de po--

der elegir el médico que lo atienda, pero debe pagar el 25% de los gastos. La otra modalidad no le causa ningún gasto aparte del pago de la cuota, pero lo obliga a asistir a un determinado sanatorio, aunque a veces puede haber médicos delegados en distintas zonas de la ciudad.

La adopción de un método u otro dependerá de las circunstancias, aunque generalmente se aplica el primero al personal de nivel medio y superior, y el segundo al personal operario que prefiere pagar solamente la cuota.

La asistencia se suele ampliar a la mujer y a los hijos del empleado.

En general, la reglamentación de la asistencia médica es un problema delicado, como es la compra de medicamentos, los servicios dentales, los de psiquiatría, la internación, en fin, todos los gastos y servicios que sean necesarios.

#### Seguro de Vida.-

Este es el otro beneficio general que se ha extendido grandemente en nuestro país. En algunas ocasiones se le adjunta una póliza contra accidentes personales, que va más allá de la simple cobertura del accidente en el trabajo.

El seguro de vida no es muy complicado como la asistencia médica. También en este caso la empresa normalmente participa en el pago de la prima en proporciones similares a las enunciadas para el caso de la asistencia médica.

- Los beneficios deben ser voluntarios, son una posibilidad que la empresa da; nunca una obligación.
- Deben aplicarse a las necesidades y deseos de los empleados para que realmente surtan efecto.
- Deben estar bien reglamentados para que no ocasionen conflictos.
- La empresa debe aparecer o participar en el costo para que sea dadora de algo.
- No deben ser gratuitos ya que entonces no serán valorados y no surtirán ningún efecto.
- Deben ser bien publicados y explicados al personal.
- Los beneficios deben ser bien conocidos por los interesados.

## REACCIONES SINDICALES A LA VALUACION DE SUELDOS Y SALARIOS.-

Algunos sindicatos han manifestado su desagrado a las prácticas de organizar la administración de sueldos y salarios porque consideran que se reduce el papel de los sindicatos en la determinación de salarios.

Por consiguiente, en la opinión de muchos líderes sindicales, la valuación de puestos sólo sirve para limitar las negociaciones colectivas sobre salarios y para -- congelar la estructura de ellos. Otras quejas de los sindicatos al respecto son: que los sistemas de valuación -- son frecuentemente un criterio único para el establecimiento de salarios; que las evaluaciones regularmente no están al día; que los empleados no las entienden.

Se ha mostrado que el desagrado de los sindicatos hacia los sistemas de administración de sueldos y salarios ha disminuido en los últimos años, y más aun, algunos sindicatos los aceptan y los exigen.

Esto se debe a la comunicación entre la gerencia y los sindicatos en lo que concierne a la administración de salarios. Además los sindicatos han visto que estos sistemas ayudan a mejorar los sueldos de algunos puestos que aparentemente no requieren capacitación especial o esfuerzo alguno.

CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Considerando la importancia que tiene en la actualidad el elemento humano para el buen desarrollo de una empresa, resalta también la importancia del factor motivación.

En la actualidad el aspecto motivacional se considera como factor indispensable para el buen desempeño del trabajo.

Es evidente que la motivación ejerce gran impacto en la moral individual del empleado, el cual exige un mejor trato y ambiente de trabajo adecuado.

Las prestaciones también juegan un papel importante en el buen desarrollo de los empleados, ya que los sirven para satisfacer muchas de sus necesidades; pero esto no significa que sean lo mejor sino que combinado el buen trato y un paquete de servicios y prestaciones a los empleados, nos darán como resultado un buen ambiente laboral y una satisfactoria productividad.

Por lo tanto, el desarrollo de un alto grado de motivación dependerá de tomar decisiones que satisfagan la mayoría de las necesidades y deseos de los empleados siempre y cuando éstos sean consistentes a las metas de la administración.

BIBLIOGRAFIA



## BIBLIOGRAFIA.

- Administración de Personal.  
Organización, contratación, y remuneración del trabajo.  
Hernández, Sverdlik, Chruden, Shorman.  
South-Western Publishing Co.
  
- Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones.  
Jaime Maristany.  
Ediciones Contabilidad Moderna - Buenos Aires.
  
- Psicología de la Motivación.  
C.N. Cofer. y M. H. Appley.  
Editorial Trillas.
  
- Motivación y Productividad.  
Saul W. Gellerman.  
Editorial Diana Mexicana.
  
- Administración de Personal.  
Agustín Reyes Ponce.  
Editorial Limusa.
  
- Administración de Personal.  
Paul Pigors y Charles A. Myers.  
Compañía Editorial Continental, S. A. México.
  
- Administración de Personal.  
Chruden/Sherman.  
Compañía Editorial Continental, S. A.
  
- Revista Expansión.  
Mayo 11 1984.  
Volumen XV. pag. 39.

- Personal. Problemas humanos de la Administracion

Strauss/Sayles

Prentice-Hall Hispano Americana S.A.