

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

Departamento de Recursos Humanos

**“Relación de los esquemas de remuneración con la
productividad laboral de los empleados: empresa
SUMMMA S.A. de C.V.”**

TESIS

Para obtener el grado de:

Maestría en Ciencia Económicas y Administrativas

Presenta: *LRI. Alejandro Rodríguez Guerra*

Aseores: *M. en A. Bogar García Martínez*

M. en A. José Antonio Martínez Murillo

Dra. Martha González Adame

Aguascalientes, Ags. Mayo de 2008

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES
Centro de Ciencias
Económicas Administrativas

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
P R E S E N T E

Por medio del presente como integrantes del Comité Tutorial, de la **Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas**, área **DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que la alumna **ALEJANDRO RODRÍGUEZ GUERRA**, con ID 35811 quien realizara el trabajo práctico con el título: **“RELACIÓN DE LOS ESQUEMAS DE REMUNERACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS: EMPRESA SUMMMA S.A. DE C.V.”**, pueda proceder a imprimir el mismo, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

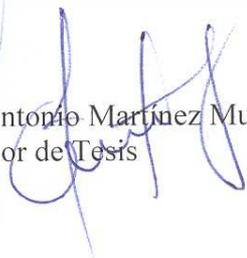
Lo anterior lo ponemos a su digna consideración y sin otro particular de momento nos permitimos enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
“Se Lumen Proferre”

Aguascalientes, Ags., a 15 de mayo de 2008.

M.A. Bogar García Martínez
Tutor de Tesis


Dra. Martha González Adame
Revisor de Tesis


M.A. José Antonio Martínez Murillo
Revisor de Tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación
c.c.p.- Secretaría Técnica
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Recursos Humanos
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta ST

RESUMEN

En este documento se abordarán desde el punto de vista teórico, los principales conceptos relacionados con las remuneraciones al personal y su influencia en diferentes ámbitos de la vida personal y organizacional que se presentan en el día con día en las empresas y que afectan la productividad de la fuerza laboral al igual que la productividad de las empresas como consecuencia de la administración de los sueldos y salarios.

Con este trabajo se pretende conocer la relación de los esquemas de remuneración en la productividad de la empresa SUMMMA S.A. de C.V. a través del método de investigación científica, que permita obtener resultados y conclusiones que permitan proponer sistemas de remuneración acordes a la situación actual, tendientes a elevar el nivel de productividad de los empleados.

Palabras Clave: Esquemas de Remuneración, Sistemas de Pago, Productividad Laboral, Rendimiento Laboral.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	2
Planteamiento del Problema	4
Enunciado del Problema.	4
Pregunta de investigación.	5
Objetivo de la Investigación.	5
Hipótesis.	5
Justificación y delimitación.	6
PARTE I. Fundamentos Teóricos de los Esquemas de Remuneración, Productividad, Satisfacción y Rendimiento Laboral	
CAPITULO 1. Esquemas de Remuneración.	8
1.1 Importancia de los Salarios.	8
1.2 Administración de sueldos y salarios.	9
1.3 Objetivos de la Administración de Sueldos y Salarios.	10
1.4 Principales problemas de la remuneración	10
1.5 Bases para la Administración de los Sueldos y Salarios.	11
1.6 Importancia, equidad y justicia de la remuneración.	11
1.7 Criterios para la fijación de salarios.	12
1.8 Sistemas de Remuneración.	13
1.8.1 Sistemas de remuneración por rendimiento.	13
1.8.2 Sistemas de remuneración por tiempo.	13
1.8.3 Remuneración por rendimiento individual.	14
1.8.4 Remuneración por rendimiento grupal.	14
1.9 Dinero, motivación y comportamiento.	15
1.10 Compromiso organizacional a través de los bonos de desempeño.	15
1.11 Aspectos legales de la remuneración.	16
CAPITULO 2. Productividad.	17
2.1 Antecedentes.	17
2.2 Importancia de la Productividad.	20
2.3 Eficiencia y efectividad.	21

2.4 Medida de la productividad.	22
2.5 Variables de la productividad.	24
2.6 Factores que inciden en la productividad de la empresa.	25
2.7 Condiciones óptimas para la productividad.	28
2.8 Barreras a la productividad.	29
2.9 Restricciones para el incremento de la productividad.	32
2.10 Flexibilidad como instrumento de la productividad y competitividad.	33
2.10.1 Antecedentes, origen y definición de la flexibilidad	33
2.11 Conceptos de mejoramiento de la productividad	34
2.12 Modelos de flexibilidad laboral	41
CAPITULO 3. Satisfacción y Rendimiento Laboral	
3.1 Satisfacción laboral y motivación.	42
3.2 Factores determinantes de satisfacción laboral	45
3.3 Satisfacción, Insatisfacción y Producción	47
3.4 Motivación y Rendimiento o Desempeño Laboral	48
3.5 ¿Qué es un incentivo?	51
3.6 Clasificación de incentivos:	52
3.7 Tipos de curvas de paga	53
3.8 Criterios para el desarrollo de planes de incentivos eficaces	54
3.9 Cuando utilizar los planes de incentivos	55
3.10 Criterios a tener en cuenta para establecer un sistema de incentivos	56
3.11 Sistemas de incentivos	56
3.12 Ventajas de los salarios con incentivos	56
CAPITULO 4. Marco Contextual: SUMMMA S.A. de C.V.	57
4.1 Antecedentes	57
4.2 Estructura Organizacional	58
4.3 Misión	58
4.4 Visión	58
4.5 Valores	59
4.6 Política de Calidad	59

PARTE II Diseño Metodológico y Resultados

CAPITULO 5. Diseño Metodológico	60
5.1 Tipo de Estudio	60
5.2 Selección de la muestra	61
5.3 Recolección de Datos	63
5.4 Instrumento de Medición	64
5.5 Análisis de Datos	65
CAPITULO 6. Resultados	66
CONCLUSION Y PROPUESTA	80
BIBLIOGRAFIA	84



ÍNDICE DE TABLAS

1 Salario y legislación	18
2 Aspectos del salario que regula cada ley	18
3 Estructura organizacional	69



ÍNDICE DE GRÁFICAS

1 ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	74
2 ¿Conoce las todas prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo?	75
3 ¿Conoce los criterios o políticas que tiene la empresa para otorgar las prestaciones que ofrece la empresa por su trabajo?	76
4 ¿Conoce la cantidad de bienes o servicios que debe producir durante su jornada de trabajo?	77
5 ¿Sabe cuál es la cantidad justa de insumos que se requieren para su producción de bienes o servicios?	78
6 ¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas de los bienes o servicio que produce?	79
7 ¿Actualmente su pago esta ligado a la cantidad de producción que tiene asignada? (R12)	80
8 ¿Actualmente su pago esta ligado a la calidad de la producción que tiene asignada? (R13)	80
9 ¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la producción eleve la cantidad bienes o servicios producidos? (R14)	81
10 ¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la producción contribuya para la disminución de desperdicios? (R15)	81
11 ¿Considera usted que un sistema de pagos que este ligado a la calidad contribuya a incrementar la cantidad de bienes o servicios con las características o cualidades requeridas? (R16)	81
12 Empleados con ingresos ligados a la producción	83
13 Pagos ligados a la producción	83

Introducción

Desde tiempos inmemoriales las relaciones entre personas para contribuir a la ejecución de tareas comunes o en apoyo de alguien dieron inicio a la relación de trabajo y desde el momento que a cambio de la ayuda prestada las personas recibían apoyos en especie como alimentos u otros objetos de valor surge la remuneración del trabajo, con el transcurso del tiempo el intercambio de la fuerza de trabajo por un bien ha ido tomando forma a tal grado que se empezaron a fijar salarios para remunerar el esfuerzo dedicado a una actividad ajena bajo subordinación. En la actualidad el principal medio de subsistencia y manutención para muchas personas y sus familias proviene del pago de un salario. Por tanto el salario es un elemento cotidiano de vida contemporánea y un factor que influye en la productividad de las personas y los resultado organizacionales de las empresas, en consecuencia lo esquemas de remuneración que prevalecen deben ser estudiados y hacer propuestas que permitan incrementar la productividad de los empleados que a su vez se traduce en elevar la productividad y competitividad de las empresas.

Se analizarán las remuneraciones al personal desde varios ángulos, desde el punto de vista de la administración de sueldos y salarios, la de los empleados y empleadores en cuanto los beneficios del intercambio trabajo-salario, desde el punto de vista laboral y de productividad de los empleados en el contexto actual dentro de un mundo globalizado, por supuesto que se revisará la relación entre los esquemas de remuneración y la productividad de los empleados visto como el rendimiento en la ejecución de tareas de los empleados y finalmente de forma adicional se revisarán los aspectos normativos de la remuneración que favorecen la contribución al gasto público y la seguridad social visto como un costo más para las empresas y una erogación que disminuye el ingreso del trabajador.

Antecedentes

Es común en las conversaciones entre las personas escuchar frases tales como: - No me alcanza- , -Me gustaría ganar más-, - Gano bien-, etc. Estas conversaciones hacen referencia al salario que recibe la gente. El salario es la remuneración que pagan lo empleadores a lo trabajadores por su trabajo. Por lo tanto el salario surge de la relación laboral (Ley Federal del Trabajo, 1937).

Los salarios se pueden fijar según el tipo de trabajo que se haga, tal vez para una secretaria sea necesario pagarle por día trabajado mientras que un vendedor podrá tener un salario por comisiones de lo que venda o cobre y finalmente un obrero o trabajador de la construcción podrá tener un salario por día o un salario que éste en relación con lo que produzca o la combinación de los dos anteriores.

De cualquier forma se trata de un intercambio entre empleador y empleado, el empleador se beneficia del producto resultado del esfuerzo del trabajador a cambio del pago de un salario y el trabajador se beneficia con el ingreso que le generó su trabajo. Por lo tanto debe haber satisfacción para ambas partes en el intercambio. "El empleador debe quedar satisfecho con la calidad del trabajo del empleado y el trabajador estar a gusto con las condiciones de trabajo y el salario que recibe" (Rodríguez, 2002).

Es innegable que las organizaciones, por la forma en que administran los sueldos y salarios de su personal desarrollan su capacidad para atraer, motivar y compensar el talento humano que se requiere para lograr los objetivos que persigue la empresa, además "la administración de la compensación es de gran importancia ya que contribuye a alinear la cultura de organizacional con la estrategia del negocio y desde el punto de vista económico reviste trascendencia por el importe que destinan en sus presupuestos para el pago de salarios, por citar

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

algún ejemplo, en México la industria manufacturera destina cerca del 20% de sus erogaciones en los pagos a su personal". (Juárez, 2000).

“Cuando los salarios son considerados justos por los trabajadores, entonces su atención y preocupación se enfocarán al trabajo, pero cuando a juicio de los mismos empleados su salario no es remunerador su preocupación principal se enfoca en su pago, o bien, si consideran que el esfuerzo que hacen por su trabajo vale más de lo que están recibiendo por su desempeño laboral, entonces hay desmotivación y otras preocupaciones, y hasta vale recordar la frase que dice “Hacen como que me pagan, hago como que trabajo” (Boholand, Snell, Sterman, 2002).

“De forma adicional al pago que hacen los patrones a sus trabajadores en forma directa, hay costos derivados de la relación laboral y del pago de salarios, tanto para el empleador como para el empleado. El patrón debe contribuir al gasto de la seguridad social y pagar el impuesto sobre nómina, lo que representa un desembolso aproximado de un 30% más para el patrón. Mientras que el trabajador debe pagar impuestos por el ingreso que recibe por salarios y cubrir sus cuotas de seguro social” (Iturriaga, 2002).

“La cuantía de la carga impositiva por cuotas de seguro social o pago de impuesto sobre la renta dependen del importe y conceptos de pago con los que se remunera al trabajador. A mayor número e importe de conceptos exentos menor base gravada y menores impuestos por lo tanto mayor ingreso para el trabajador o menor costo para el patrón” (Hernández, Galindo 2001).

Una adecuada estructura de salarios podría ayudar, por un lado, al empleador a otorgar mayores beneficios a sus trabajadores sin que implique un costo adicional para él o bien le puede ayudar a disminuir sus costos de mano de obra totalmente o de forma parcial si comparte los beneficios con los empleados.

Planteamiento del Problema

Enunciado del Problema

Los esquemas de remuneración de las organizaciones pueden generar conflictos en las relaciones laborales, además pueden ser un potencial factor de desmotivación o insatisfacción para los empleados, lo que implica también consecuencias negativas para la organización y dichas consecuencias se reflejan en la productividad, rendimiento laboral de los empleados, ausentismo, rotación de personal y bajos niveles de satisfacción en el empleo.

Por otro lado la globalización y la competencia actual por los mercados obligan a las organizaciones a ser más competitivas, a ofrecer mejores precios de sus productos con mayores niveles de calidad y servicio. Siempre una buena opción para ofrecer mejores precios es reducir costos de producción. Para la mayoría de las organizaciones la mano de obra representa un costo importante en sus procesos de producción, por lo tanto algunas empresas se ven obligadas a hacer ajustes en sus plantillas de personal e incluso en las prestaciones que les otorgan a sus trabajadores.

En las organizaciones se pueden encontrar esquemas de remuneración que no impulsan o no se relacionan directamente con la productividad de los empleados lo cual puede resultar inconveniente porque puede provocar baja productividad de los empleados y como consecuencia de la organización, también pueden darse situaciones diversas con las mismas consecuencias: diferentes niveles de salario en puestos iguales, bajos niveles de remuneración para puestos especializados, asignación de tareas adicionales que no son remuneradas, disminución de los salarios reales de los trabajadores, entre otros.

Pregunta de investigación.

¿Tienen relación los esquemas de remuneración con productividad laboral de los empleados de la empresa?

Objetivo de la Investigación

Identificar la relación de los esquemas de remuneración con la productividad laboral de los empleados a través la opinión de los trabajadores de la empresa y formular una propuesta de mejora sobre la aplicación de los esquemas de remuneración.

Hipótesis

Hipótesis 1

Los esquemas de remuneración influyen en la productividad laboral de los empleados de la empresa de acuerdo a su propia percepción.

Hipótesis 0

Los esquemas de remuneración no influyen en la productividad laboral de los empleados de la empresa de acuerdo a su propia percepción.

Para el presente trabajo la Variable Dependiente es la Productividad Laboral de los Empleados y las Variables Independientes son los Esquemas de Remuneración y la Percepción de los empleados.

Justificación y delimitación.

Desde el punto de vista académico este trabajo contribuye para conocer los esquemas de remuneración que se utilizan para pagar a los empleados y su impacto en la satisfacción en el empleo y productividad de las empresas, lo que permitirá a los estudiantes y profesores que tocan estos temas en su clase analizar las tendencias de los sistemas de pago, estudiar propuestas que promuevan la productividad las empresas y hacer propuestas de mejora a las estructuras de salarios vigentes.

Socialmente es importante ya que el pago que recibe un trabajador por su trabajo es un ingreso el cual entre sus finalidades es contribuir al gasto familiar, núcleo social primario. El salario ayuda a mejorar el nivel y calidad de vida y bienestar social de los trabajadores y sus familias desde el punto de vista económico, cultural, de esparcimiento, de salud, de vivienda, ahorro para el retiro, entre otros. El gasto del salario contribuye a la mejor distribución de la riqueza y es un motor importante de la economía de cualquier país. De ahí que un esquema de pagos atractivo y remunerador contribuya a mejorar las condiciones antes descritas.

Los aportes al campo científico se da por lo siguiente, existen varios autores que han estudiado el comportamiento y satisfacción de empleados desde el punto de la remuneración, lo que permite que encontremos antecedentes que apoyarán este trabajo, pero para el caso particular de la industria de Aguascalientes hay poca información que nos proporcione evidencia sobre el impacto de las remuneraciones sobre la productividad de las organizaciones, lo que contribuiría a enriquecer el conocimiento existente al respecto.

Personal y profesionalmente me parece trascendente ya que mientras que alguien trabaje para otra persona de forma subordinada a cambio debe haber un salario. Situación en la que se encuentran una gran cantidad de personas en

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

México y el mundo. Por lo tanto el estudio de los salarios y la manera en que estos son pagados al personal va mas allá de simplemente darle uno pesos a alguien por su trabajo, que aunque en principio de eso se trata, se debe mencionar que si el salario no es remunerador causa insatisfacción en el empleo y lo que ello conlleva.

Entonces el pago de salarios trasciende al plano personal ya que para obtenerlo habrá que trabajar y de la manera y cuantía del pago dependerán factores que puedan influir en la vida personal, laboral y social del individuo así como en los resultados que la organización obtenga con motivo del desempeño del trabajador.

El presente trabajo se hará en la empresa Suplementos para Mascotas Muñoz Magaña S.A. de C.V., el periodo de observación será de junio a agosto de 2007 y el tiempo de realización comprende el periodo de agosto a diciembre de 2007, las unidades y sujetos de análisis serán lo trabajadores de la empresa y la misma empresa.

Desde el punto de vista teórico se abordarán los temas sobre administración de sueldos y salarios, los esquemas y criterios de remuneración, satisfacción en el empleo, productividad o rendimiento laboral.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

PARTE I. Fundamentos Teóricos de los Esquemas de Remuneración, Productividad, Satisfacción y Rendimiento Laboral.

CAPITULO 1. Esquemas de Remuneración

Para el presente trabajo se define como concepto de los esquemas de remuneración a todos aquellos elementos que forman parte del intercambio trabajo-salario, en primer instancia el salario son los ingresos que obtienen los trabajadores de sus patrones a cambio de su trabajo por lo tanto debe considerarse para el presente estudio toda remuneración, pago o prestación que reciba el trabajador por su trabajo independientemente de la cuantía, nombre o periodicidad con que se le otorgue al trabajador. Por lo tanto deben considerarse también como un elemento de los esquemas de remuneración las políticas y/o criterios con se entregan dichas remuneraciones a los trabajadores. Se consideran sinónimos los conceptos de sistemas de pago, sistemas de remuneración, estructuras salariales y estructuras de remuneración.

1.1 Importancia de los Salarios

Los salarios son objeto de estudio desde el punto de vista económico, social, político y cultural. Los gobiernos, las empresas, los sindicatos y los mismos trabajadores se preocupan por las remuneraciones que hacen los empleadores a sus empleados.

Las remuneraciones al personal se convierten en un fuerte motor de la economía de un país, generador de mayores niveles de bienestar social para la población y base tributaria que contribuye al gasto público, pero además fuente de la seguridad social en todos los sentidos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Los pagos que hacen las empresas a su personal representan un costo muy importante el cual suele ser mayor en algunos sectores de la economía, tal es el caso de la industria manufacturera. En la vida actual el contexto de la globalización ejerce presión sobre las empresas para hacerlas mas competitivas, cada día se ven obligadas a ofrecer mejores servicios, mayor calidad y por supuesto mejor precio. Ante este panorama las organizaciones se ven obligadas a adoptar mejores esquemas para ser competitivos, deben disminuir sus costos para ofrecer mejores precios y es de esperarse que uno de los primeros rubros en afectarse son los empleos y los salarios, por las cantidades que destinan las empresas a retribuir el esfuerzo de sus trabajadores. La reducción de costos la hacen disminuyendo salarios o recortando personal de sus plantillas a fin lograr competitividad a través de mejorar precios. En la medida en que los trabajadores sienten que el esfuerzo producto de su trabajo esta en correspondencia con su retribución, estarán enfocados a cumplir con los compromisos laborales adquiridos con la organización, lo que como consecuencia puede ser un indicador de satisfacción en el empleo y si además el salario del trabajador en relación con los de otras empresas o del mercado laboral donde participa es competitivo y remunerador que le permita un nivel de vida satisfactorio para el trabajador y su familia, entonces la estabilidad y permanencia del empleado aumentarán y las relaciones laborales sanas y productivas se verán favorecidas.

1.2 Administración de sueldos y salarios.

“La remuneración en un sentido es una compensación que entregan las empresas a los trabajadores para resarcir el daño o perjuicio que le ocasiona el trabajo. Aunque la empresas no lo perciben de esta forma. La administración de los sueldos en las empresas es un proceso clave que les permite atraer, conservar y motivar al personal que exige el negocio de la empresa. En este sentido la administración de sueldos exige a los responsable de esta tarea que

precisen las intenciones y alcance que persiguen las decisiones relativas a los pagos al personal” (Juárez, 2002).

1.3 Objetivos de la Administración de Sueldos y Salarios.

Las empresas deben enlazar las remuneraciones del personal con los objetivos organizacionales, deben manejar programas de pago que hagan que el personal se sienta motivado a realizar aportaciones que agreguen valor a su procesos, entonces estaríamos hablando de un programa de remuneraciones con valor agregado en el cual los elementos de la compensación crean valor para la organización y sus empleados. Los pagos que no sirvan para mejorar a los empleados o a la organización deben ser eliminados. “Las metas de las remuneraciones al personal sirven como lineamientos para asegurar que las políticas de sueldos tiendan a mejorar el desempeño anterior de los trabajadores, que permanezcan competitivos en el mercado laboral, a mantener equidad salarial entre empleados, combinar el desempeño de las personas con los objetivos de las organizaciones, llevar un control de costos de mano de obra, atraer nuevos empleados y conservar a los actuales” (Boholand, Snell, Sterman, 2002).

1.4 Principales problemas de la remuneración

“En apariencia la retribución se vería como un problema relativamente simple, fijar un precio por la producción de un empleado. Y no se trata de una sola cuestión, sino de varias a la vez, donde están implicados aspectos sociales, económicos, políticos y éticos. Por otro lado el proceso de fijar un sistema de pago implica considerar un mercado laboral y a las personas que intervienen en la toma de decisiones para fijarlo. Proceso que implica enfrentarse a trabajadores que desean ganar más por hacer tareas que no aparecen en su descripción de funciones, empleados de nuevo ingresos que esperan incrementos salariales, empleados de nivel medio con subordinados que obtienen mejores ingresos por tiempo extra o

pagos por producción, dueños de empresa o directivos que pretenden disminuir los salarios o la base para el pagos de impuestos, sindicatos con peticiones de incrementos salariales y por si fuera poco deben tomarse en cuenta las variables que ejercen influencia desde otro punto, como estabilidad de precios, crecimiento de la economía y la capacidad de pago de la empresa”. (Rodríguez, 2002)

1.5 Bases para la Administración de los sueldos y salarios.

Como se ha mencionado con anterioridad, los sueldos son un elemento fundamental para orientar a las personas hacia los fines que persigue la empresa. Por ello se debe entender en que consiste el negocio de la empresa para definir como se administrarán las remuneraciones. “Un negocio es una actividad lucrativa lícita, por lo tanto las empresas tiene dentro de sus fines generar utilidad económica a través de cierta actividad propia de su negocio. Por lo tanto es básico diseñar un esquema de remuneración que haga énfasis en la estrategia de negocio de la empresa, es decir, se debe considerar si la empresa se encuentra en una etapa de inicio de actividades, de crecimiento acelerado, de madurez competitiva, de declive o en cambio de modelo de negocio ya que estos factores influyen fuertemente en la capacidad de pago de la organización” (Juárez, 2002).

1.6 Importancia, equidad y justicia de la remuneración.

“La retribución constituye una medición del valor relativo de la actividad que de debe realizar una persona que ocupa un puesto determinado. Para la mayoría de los empleados la paga tiene un impacto directo no solo en su nivel de vida, sino también en el estatus y reconocimiento que puede alcanzar fuera y dentro del trabajo. Debido a que la retribución la recibe el trabajador a cambio de las contribuciones que hace a la empresa, resulta esencial que sea proporcional en términos de tales aportaciones. Y de igual forma debe ser equitativa en relación

con las remuneraciones de otros empleados del mismo nivel” (Boholand, Snell, Sterman, 2002).

“De acuerdo con el modelo del intercambio se busca que las remuneraciones sean percibidas de forma equitativa. Es decir que la recompensa que el trabajador recibe a cambio de su contribución de tiempo, esfuerzo y habilidad sea justa. De ser así aumentará su productividad con la expectativa de recibir una remuneración apropiada. Los trabajadores buscan a cambio de su trabajo un pago que sea igual al esfuerzo y al tiempo que su labor exige” (Rodríguez, 2002).

1.7 Criterios para la fijación de salarios.

“Un criterio fundamental para fijar los salarios es asegurar que el trabajador y su familia tengan condiciones decorosas de existencia. Así como la satisfacción de necesidades esenciales para la alimentación, vestidos, vivienda, salud, recreación y esparcimiento, actividades culturales y el ahorro. El salario que solo asegura la subsistencia no es un salario vital adecuado. Las empresas no se deben mantener a merced de pago de salarios bajos”. (OIT, 1999).

Para fijar un sistema de remuneración se deben considerar una mezcla de factores que ayudarán a determinar el valor relativo que tendrá cada posición dentro de la organización, podemos empezar por definir algunos factores internos como las políticas de sueldos, las cuales reflejan la orientación y filosofía de empresa en cuanto a salarios y niveles de habilidad requeridos, postura de la empresa con respecto a los competidores en el mismo mercado laboral, recompensas a desempeño de empleados y criterios de decisión para hacer los pagos al personal. También dentro de los factores internos encontramos los mecanismos para valorar los puestos, que son sistemas que tratan de ordenar los puestos en función del valor relativo que guardan dentro de la organización y para ello se valen de varias técnicas para asignar el valor del puesto. Finalmente dentro

de los factores externos es básica la capacidad de pago de las empresas para determinar el tipo e importe de los salarios y prestaciones que ofrecerá a sus trabajadores.”Como factores externos podemos mencionar las condiciones del mercado laboral, los niveles de compensación locales y el costo de vida“ (Boholand, Snell, Sterman, 2002).

1.8 Sistemas de Remuneración

1.8.1 Sistemas de remuneración por rendimiento.

“La remuneración por rendimiento es un sistema en el cual los ingresos del trabajador están en función de las reglas de operación para asignar valor a los resultados directos cuantitativos y cualitativos de su desempeño. La tarea puede ser definida y medirse por el número de tareas completadas durante un periodo de tiempo específico, su remuneración puede fijarse en una suma de dinero por cada tarea completada y entonces su ingreso estará condicionado al rendimiento alcanzado por el trabajador”. (O.I.T., 1991)

1.8.2 Sistemas de remuneración por tiempo.

“La remuneración por tiempo es un sistema estricto donde el ingreso del trabajador consiste en la suma de las horas o días trabajados a razón del valor monetario que se le asigna a cada lapso de tiempo que se trabaje, entonces la paga del trabajador no dependerá de su rendimiento sino del tiempo que trabaje. En este sistema de remuneración se espera que el trabajador mantenga cierto nivel de rendimiento. Si de manera reiterada su nivel de desempeño es bajo corre el riesgo de ser objeto de medidas disciplinarias e inclusive a ser despedido. Bajo este sistema el nivel de desempeño depende en parte de la presión que ejercen los jefes y también el grado en que el trabajador se interesa por su tarea y se enorgullece de lo que hace”. (O.I.T., 1991).

1.8.3 Remuneración por rendimiento individual.

“Una de las distinciones fundamentales de este sistema es la medida del rendimiento que se utiliza en el cálculo de la remuneración. En la mayoría de los casos se trata de una medida directa de la producción, como el número, volumen o peso de los artículos producidos. En estos sistemas, regularmente llamados trabajo a destajo o por pieza, la remuneración consiste en un importe por unidad de producción. También existen otros sistemas donde se aprecia el rendimiento de la producción, es decir el tiempo de producción, consumo de materiales, desperdicios, uso de maquinarias y consumo de energía, estos índices se combinan para determinar la prima de pago. Algunos sistemas mezclan la cantidad y calidad de la producción como base del rendimiento para retribuir al trabajador, mientras que otros favorecen la participación de los empleados y sus contribuciones para hacer mejoras a los procesos y eliminar desperdicios. La razón principal del uso de estos sistemas es el convencimiento de que se traducen en mayor productividad, menor costo de producción y mayores ingresos para los trabajadores” (OIT, 1991).

1.8.4 Remuneración por rendimiento grupal.

El sistema de remuneración anterior es el principio y base para pago por rendimiento grupal. La diferencia aplica debido a que los procesos se encuentran interrelacionados de tal manera que el rendimiento solo se puede medir hasta el final del proceso después de la intervención de varias personas que trabajan de forma interdependiente para ejecución de una tarea que requiere esfuerzos mancomunados. “Situación que hace difícil la medición individual y tenga menos sentido, por lo cual la mejor alternativa es la remuneración por grupo” (OIT, 1991).

1.9 Dinero, motivación y comportamiento.

Los sistemas de remuneración por rendimiento se basan en la simple idea de que si se ofrece más dinero a cambio de un mayor esfuerzo, se logrará que las personas hagan éste mayor esfuerzo. Se piensa que sin una promesa de remuneración adicional el personal hará el esfuerzo que a su juicio sea suficiente según su remuneración por tiempo. Por otro lado si se acepta que la promesa de más dinero por más esfuerzo puede constituir un poderoso factor de motivación, nada prueba que este método es necesariamente el más fácil o más apropiado para obtener rendimientos más altos. Hay quienes sostienen que para que una persona se dedique por completo a su trabajo es necesario que sea informada sobre si está alcanzando o no sus objetivos y que la base esencial de la motivación es el fruto de una definición clara y una aplicación estricta de lo convenido.

La satisfacción en el empleo a través de una gran atención a la calidad de las relaciones humanas personales y de grupo es otro supuesto que afirma que un trabajador satisfecho necesariamente será un trabajador más productivo.

1.10 Compromiso organizacional a través de los bonos de desempeño.

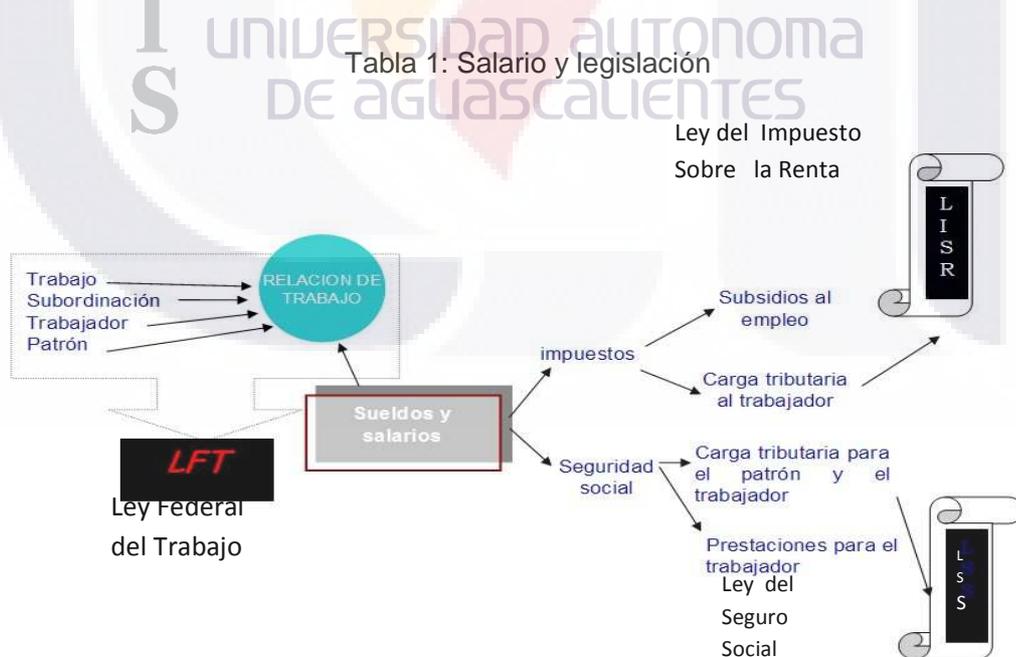
De acuerdo con el trabajo de investigación que realizó Madero Gómez (2006), sobre la relación entre los objetivos de la remuneración y el compromiso organizacional comprobó las hipótesis de que “existe una diferencia significativa en efectividad de los objetivos de las retribuciones entre las personas que reciben bonos por desempeño y quienes no lo reciben”, también pudo comprobar que “Existe una diferencia significativa en la percepción de estar contento por el salario base recibido entre las personas que si reciben un bono por desempeño y quienes no lo reciben”, además que “Existe una diferencia significativa en el compromiso

afectivo entre las personas que si reciben un bono por desempeño y quienes no lo reciben”, y finalmente que “Existe una diferencia significativa entre el compromiso de continuidad entre las personas que si reciben un bono por desempeño y quienes no lo reciben”.

Por lo anterior podemos inferir que los sistemas de remuneración que premian el esfuerzo de sus trabajadores obtendrán mejores resultados que impactarán en productividad y competitividad de la empresa.

1.11 Aspectos legales de la remuneración

A continuación se hace una descripción gráfica de los ordenamientos legales que se relacionan de forma directa con las remuneraciones, en ellas encontraremos de que forma convergen con los sueldos y salarios (tabla 1), mientras que en el cuadro siguiente se podrá observar desde el punto de vista de las remuneraciones que aspectos regula cada una de ellas (tabla 2).



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Aspectos del salario que regula cada ley.

LEGISLACION

L.F.T.	L.S.S. e Infonavit	L.I.S.R.
Indica lo que se le debe pagar al trabajador por su trabajo	Garantiza la Seguridad Social	Recaudatoria de impuestos
Que se debe pagar*	Según lo que se pague se cobra para otorgar estas prestaciones	Según los ingresos del trabajador
		Y las prestaciones que otorgue el patrón

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2. Productividad

Para el presente estudio la productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y/o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Para hacer más robusto el concepto y de acuerdo con lo encontrado en la revisión literaria se debe incluir la calidad como un elemento de la productividad, vista como el conjunto de características o cualidades que debe reunir el producto o servicio. La productividad sirve para evaluar el rendimiento de los países, las empresas, las organizaciones, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Por lo tanto productividad laboral de los empleados es sinónimo de rendimiento o rendimiento laboral. Es decir podemos presumir que un trabajador es productivo cuando con una cantidad de recursos en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

2.1 Antecedentes

Durante la década del '50 del siglo pasado la dirección de las empresas concentraban sus esfuerzos y estrategias en el área de manufactura, y en la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

década posterior dadas las condiciones imperantes en el mercado tomó impulso el enfoque centrado en el marketing. En el transcurso de los años setenta y primeros años de los ochenta la gestión financiera ocupó un puesto relevante dado la importancia que tomaron las operaciones de fusiones, adquisiciones, y diversificaciones de riesgos por parte de las corporaciones.

Con la invasión de productos japoneses, y dada la continua pérdida de participación en el mercado por parte de las empresas cobró una importancia crítica y fundamental la preocupación creciente por la calidad y la gestión participativa. Dada la brecha existente entre las compañías japonesas y las estadounidenses, éstas últimas trataron de dar alcance o bien mantener la ventaja competitiva en el caso que correspondiera, mediante la puesta en práctica de la reingeniería de procesos, la cual implicaba un salto de carácter cuantitativo y cualitativo en la gestión de los procesos productivos de la empresa. A partir de los últimos años de la década del noventa y en la primera década del presente siglo la concentración estratégica se concentra a un mismo tiempo en la calidad, la tecnología y la productividad total. La necesidad de lograr un equilibrio y armonía tanto en el plano de las estrategias como en el marco de la gestión de los negocios dio lugar a la necesidad de desarrollar la *gestión total de la productividad* (conocido también como administración de la productividad total).

La gestión total de la productividad puede definirse como el proceso de administración que sigue las cuatro fases del “ciclo de la productividad”, a efectos de incrementar la productividad total y reducir los costos totales unitarios de productos y servicios dentro del más alto nivel posible de calidad.

El ciclo de la productividad está conformado por las actividades de medición, evaluación, planeación y mejoría de la productividad. La medición de la productividad es la primera fase crítica dentro del proceso de la productividad. La actividad de evaluación es una comparación de los logros obtenidos tanto frente a

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

los niveles planeados, como así también frente a los valores registrados en el pasado por la empresa y los verificados por empresas competidoras.

La planeación de la productividad trata con los niveles de determinación de la productividad. Esta planeación persigue la mejora en el desempeño de los diversos indicadores tanto en el corto como en el largo plazo, a los efectos de mejorar la productividad y rentabilidad de la compañía.

La clave para poner en práctica la Gestión Total de la Productividad radica en actuar y medir de manera simultánea el impacto de los cambios realizados sobre todos y cada uno de los componentes que participan en el proceso productivo.

El desarrollo de esta nueva metodología de gestión obedece al impulso y creatividad del *Dr. David Sumanth*, quién articuló y combinó una serie de sistemas y metodologías de trabajo tales como el TQM, el TPM, el “Just in Time”, la reingeniería, los círculos de calidad, el benchmarking y el Desarrollo Organizacional, para dar lugar a éste nuevo sistema de gestión y análisis. Si bien el Dr. Sumanth le dió a su método el nombre de “*Administración para la Productividad Total*” consideramos menester que al igual que en materia de Calidad la Gestión de la Productividad debe ser problema y objetivo de todos los sectores e individuos de la organización, por tal motivo el concepto de “*Gestión Total*” es en principio más claro y apropiado.

Las lecciones que no deberán olvidarse en torno a ésta nueva filosofía son:

- La calidad no es un lujo sino una absoluta necesidad, siendo esta una condición necesaria pero no suficiente.
- Si los productos y/o servicios no incorporan una calidad total, el futuro de una empresa es sin lugar a dudas incierto.
- En los mercados expuestos a una competencia global, las empresas que no estén dispuestas a un compromiso continuo con una alta calidad, tendrán que “tirar la toalla”.

2.2 Importancia de la Productividad

El nivel y la tasa del crecimiento de la productividad de cualquier país tienen mucho que ver con su nivel o calidad de vida, tasa de inflación, tasa de desempleo y con todos aquellos indicadores económicos que proporcionan una semblanza del grado de bienestar social y económico. En la actualidad, la productividad y la calidad son consideraciones de interés nacional, tanto para los países desarrollados, como para los que están en desarrollo. En el afán de lograr las metas y objetivos en materia de productividad deben converger los esfuerzos tanto de gobernantes, como de dirigentes, empresarios, técnicos, científicos y trabajadores.

A nivel de empresas, aquellas que logren un nivel de productividad mayor al del promedio nacional de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Y si dicha productividad crece más rápidamente que la de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementarán todavía más. En tanto que para aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad sean notablemente inferiores a sus promedios industriales corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y permanencia.

La calidad y la productividad guardan una relación fundamental, la cual a su vez se ve reflejada tanto en los costos y en los niveles de servicios, lo cual termina reflejándose en la ventaja competitiva.

Contrariamente al mito difundido de que la mejoría de la calidad afecta la productividad, la productividad mejorará notablemente al mejorarse la calidad de los productos y sus procesos.

2.3 Eficiencia y efectividad

Una mejoría en la eficiencia no garantiza una mejoría en la productividad. La eficiencia es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar mayor productividad. De hecho, tanto la efectividad como la eficiencia son necesarias para ser productivo.

La eficiencia es la proporción de los resultados generados en relación con los estándares de resultados prescritos. La efectividad, en cambio, es el grado en que se logran metas u objetivos de interés para la empresa.

La efectividad significa definir las metas u objetivos pertinentes y después alcanzarlos. Si se logran nueve de cada diez objetivos, la efectividad es de un 90%. Se puede ser muy eficiente sin ser productivo. Un ejemplo clásico es el del médico que amputa la pierna a un paciente en la mitad del tiempo habitual y luego presume diciendo que ha sido doblemente eficiente de lo que era. Sin embargo, las enfermeras tienen otra óptica del asunto, debido ello a que el profesional amputó la pierna equivocada. Así pues la efectividad del doctor fue cero, ya que no alcanzó el objetivo adecuado de operar la pierna correcta, aún cuando mejoró su eficiencia en un 100%. Resulta por lo tanto obvio que el doctor fue todo menos productivo. Dicho de otra forma, para ser productivo hay que ser a la vez efectivo y eficiente, en ese orden.

2.4 Medida de la productividad

En algunos casos, la productividad se mide de forma inmediata. Por ejemplo, puede ser medida como horas de trabajo necesarias para producir una tonelada de acero específico, o como la energía necesaria para generar un kilovatio de electricidad. La productividad se mide siempre por unidad de tiempo. Esto se resume en la fórmula:

$$\text{Productividad} = \text{Unidades producidas} / \text{insumos empleados}$$

La utilización de un solo recurso como insumo para medir la productividad, como se muestra arriba, se conoce como productividad monofactorial. Sin embargo, la productividad multifactorial supone una visión más amplia, que incluye todos los insumos (trabajo, material, energía, capital). La productividad multifactorial también se conoce como productividad de factor total. La productividad multifactorial se calcula sumando todas las unidades de insumo a los efectos de conformar el denominador:

$$\text{Productividad} = \text{Unidades producidas} / (\text{Trabajo} + \text{Material} + \text{Energía} + \text{Capital} + \text{Varios})$$

Para hacer factible el cálculo de la productividad multifactorial, los insumos individuales (denominador) pueden expresarse en unidades monetarias y sumarse.

Los elementos externos pueden producir incrementos o descensos de productividad de los que el sistema que se estudia no es directamente responsable. Por ejemplo, un sistema eléctrico más fiable puede incrementar notoriamente la producción y, por tanto, la productividad; y esto gracias al sistema que sirve de base de la producción, y no debido a las decisiones de gestión que hayan podido tomarse.

Pueden faltar unidades de medida precisas. No todos los automóviles necesitan los mismos insumos. Algunos automóviles son utilitarios, mientras que otros son Ferrari.

Estos problemas de medición de la productividad se ven particularmente acentuados en el sector servicios, en el que el producto final es difícil de definir.

Por ejemplo, ni la calidad de un corte de pelo, ni el resultado de un proceso judicial, ni el servicio de un comercio minorista se tienen en cuenta en los datos económicos. En algunos casos se pueden hacer ajustes en la calidad del producto vendido, pero no en la calidad de la realización de la venta o en una gama más amplia de productos.

La forma en que debe encararse la medición de la productividad tomando en consideración los aspectos mencionados en los primeros tres aspectos es: Midiendo la productividad para un bien en particular, y bajo determinadas condiciones de producción (proceso, métodos, insumos, etc.) a los efectos de poder representar las variaciones de productividad en un gráfico de Control Estadístico de Procesos, lo cual permitirá a la empresa conocer la capacidad productiva de un determinado proceso, las variaciones que se producen, e iniciar acciones tendientes a mejorar la misma.

Midiendo la productividad para un bien bajo determinadas condiciones de producción, y determinar la variación que se genera al cambiar determinados factores del proceso o componentes del producto (sin alterar en demasía la calidad del mismo).

En cuanto al sector servicios, si bien es compleja su medición, sobre todo para determinados casos en particular, la medición no sólo puede sino que debe ser realizada. Ejemplos claros de ellos son sectores como los correspondientes a: telefonía, distribución de energía, bancos, seguros, educación, salud, entre muchos otros.

2.5 Variables de la productividad

Los incrementos en la productividad dependen de tres variables, siendo fundamental la buena gestión de los mismos a los efectos de la mejora en la productividad:

- Trabajo
- Capital
- Gestión

La mejora en la contribución del trabajo a la productividad es consecuencia de tener un personal laboral más sano, mejor formado y entrenado, y mejor alimentado. Tres variables clave en la mejora de la productividad laboral son:

1. Formación básica apropiada para una mano de obra efectiva.
2. La alimentación de la mano de obra.
3. Los gastos sociales que posibilitan el acceso al trabajo, como el transporte y la sanidad.

En cuanto a la importancia del capital, debemos tener en cuenta que los seres humanos hacen uso de herramientas. Las inversiones en capital proporcionan estas herramientas. La diferencia entre el capital total invertido y la depreciación se conoce como inversión neta. La inflación y los impuestos aumentan el costo del capital, haciendo que las inversiones en capital resulten cada vez más caras. Cuando disminuye el capital invertido por empleado, podemos esperar una caída en la productividad. Y decimos que podemos, y no que se genere sí o sí dicha caída, pues mejores diseños de sistemas de trabajo, mayor capacitación y mejor conformación de los procesos entre otros muchos factores pueden compensar con crecer la menor inversión neta en bienes de capital.

Por último tenemos a la gestión empresarial como un factor de producción y un recurso económico. Es la responsable de lograr una óptima combinación de los recursos humanos y materiales, liderando y motivando al personal a los efectos de un aprovechamiento excelente de los recursos. Su obligación es asegurar que la tecnología, la formación y el conocimiento se utilizan de forma efectiva.

2.6 Factores que inciden en la productividad de la empresa

Se dividen en dos factores fundamentales que son los internos y los externos. Entre los factores internos tenemos aquellos que podemos calificar de duros, y otros como blandos. Entre los factores duros tenemos:

- Producto
- Planta y equipo
- Tecnología
- Materiales y energía

Y, entre los denominados blandos se encuentran:

- Personas
- Organización y sistemas
- Métodos de trabajo
- Estilos de dirección

El clasificarlos como duros y blandos depende de que tan fácil resulta cambiarlos, pero podría alterarse ello si pensamos que resulta más fácil comprar una nueva máquina que cambiar una mentalidad, pues es bien sabido que “no hay nada más difícil de abrir que una mente cerrada”.

En cuanto a los factores externos se tienen:

1) Ajustes estructurales

- Económicos
- Demográficos y sociales

2) Recursos naturales

- Mano de obra
- Tierra
- Energía
- Materias primas

3) Administración pública e infraestructura

- Mecanismos institucionales
- Políticas y estrategia
- Infraestructura
- Empresas públicas

Entre los factores duros tenemos la planta y equipo. Estos elementos desempeñan un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad mediante: un buen mantenimiento; el funcionamiento de la planta y el equipo en condiciones óptimas; el aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de los estrangulamientos y la adopción de medidas correctivas; y, la reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

Por otro lado la innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y tecnología de la información. La automatización puede asimismo mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de la calidad.

En cuanto a los materiales pueden lograrse importantes incrementos en la productividad mediante:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- a) La mejora en el rendimiento del material: producción de productos útiles o de energía por unidad de material utilizado. Dependiendo ello de la selección adecuada del material correcto, su calidad, el control del proceso y el control de los productos rechazados.
 - b) Uso y control de desechos y sobras.
 - c) Mejoramiento de la gestión de existencias para evitar que se mantengan reservas excesivas.
 - d) Mejoramiento del índice de rotación de las existencias para liberar fondos vinculados a las existencias con el fin de destinarlos a usos más productivos.
 - e) Empleo de materiales sustitutos.
 - f) Perfeccionamiento de los materiales mediante la Investigación & Desarrollo.

En cuanto a los factores blandos, la correcta gestión del personal toma especial trascendencia como recurso clave en las empresas competitivas del presente y del futuro. La capacitación, el entrenamiento, la motivación e incentivos, la participación y la calidad de vida laboral son fundamentales. La continuidad del personal, expresado en un menor índice de rotación hacen factible una continuidad en la curva de aprendizaje (contribuyendo ello con la curva de experiencia) y la formación de conocimientos tácitos, los cuales generan a través de una óptima gestión de los recursos humanos una ventaja competitiva difícil de imitación por parte de los competidores.

El mejoramiento de los sistemas de trabajo, un mejor estilo de dirección (gestión), acompañados de sistemas de información y estructuras organizacionales de alta eficiencia permiten altos niveles de rendimiento.

Hoy la flexibilidad y polivalencia de los trabajadores, su capacidad para trabajar en equipos, su capital intelectual (conocimientos + experiencias + actitud) conforman un arma esencial para hacer factible mayores niveles de productividad

acompañados de mejores niveles de desempeño en materia de calidad y satisfacción del cliente y/o consumidor.

En cuanto a los factores externos éstos deben ser tomados en consideración a los efectos de analizar la posibilidad de reducir su incidencia mediante la acción de la empresa como tal o bien y por sobre todas las opciones, actuando conjuntamente a través de organismos u organizaciones sociales – políticas – profesionales y económicas. De tal forma podrán solicitarse cambios normativos, reglamentaciones, protecciones arancelarias, la realización de obras públicas entre muchas otras.

2.7 Condiciones óptimas para la productividad.

Lograr el mejor nivel de productividad requiere de un proceso sistemático que debe estar en torno a:

- Diseño adecuado del producto o servicio
- Selección de la tecnología más idónea
- Planificación de la calidad requerida
- La utilización óptima de los recursos:
 - Instalaciones
 - Materiales e Insumos
 - Personal
- Y, el estudio para tales efectos de métodos y tiempos, programación y coordinación.

La primera de las condiciones, sin la cual todas las demás serían inútiles, es que el producto a obtenerse haya sido diseñado de forma que asegure que, básicamente, cumpla de forma óptima con la función específica que le es propia permitiendo además, su obtención en óptimas condiciones.

En segundo lugar es indispensable asegurar el aporte de nuevas tecnologías mediante una continua labor de prospección del futuro, conocimiento y utilización de las fuentes de información tecnológica existentes, protección de la propia tecnología y todas cuantas acciones permitan conseguir que en todo momento se utilicen las tecnologías que pueden conducir a una óptima productividad.

Otro factor trascendental íntimamente ligado al diseño del producto y la tecnología utilizada es el de la calidad del producto obtenido. Las exigencias del mundo industrial, la apertura a nuevos mercados, las prescripciones cada vez más rigurosas respecto a la homologación de productos, han convertido este factor en punto clave para el éxito.

La obtención de productos de diseño adecuado, utilizando la tecnología más idónea, alcanzando el máximo en calidad, se logra mediante la utilización eficaz y eficiente de las instalaciones, materiales y recursos humanos, a los efectos de lograr el más alto nivel de productividad. Esta utilización óptima debe buscarse a través de la utilización de los métodos más adecuados y un riguroso estudio de los tiempos de las distintas operaciones que integran un proceso. A tal efecto la planificación, programación y coordinación constituyen la llave que abre las puertas a la máxima eficacia.

2.8 Barreras a la productividad

Debemos reconocer cuales son las barreras que impiden mayores niveles de productividad a los efectos de tomar debida nota de ellas, concientizarnos y actuar en consecuencia.

Entre las barreras más comunes y arraigadas tenemos:

- a) Burocracia obsesiva. Se caracteriza por la adherencia ciega a normas, reglas y prácticas establecidas sin una consideración flexible a intención o

propósito, o a la adecuación que requiere una situación especial, y en todo caso un rigor mortis en respuesta a retos internos y externos.

- b) Arteriosclerosis organizacional. La estructura orgánica con demasiados niveles jerárquicos, la disociación de las funciones de cada nivel y la incomunicación de directores, jefes y empleados, así como el exceso de papeleo y de trámites superfluos, engañosos e inútiles son algunas de las causas que endurecen las arterias de la comunicación y no permiten la flexibilidad que éstas requieren para acceder a los cambios de volumen de trabajo y a las situaciones que deben abrirse a la productividad.
- c) Feudalismo corporativo. Se da cuando el director de una división, o gerente de un departamento, no conoce ni le importa conocer los objetivos, las actuaciones y los problemas de los demás. Tampoco le interesa la productividad total del negocio, sólo se interesa de su propio beneficio. Es así como cada feudo de la empresa trabaja como entidad autónoma e independiente y sólo trata de hacer lucir su actuación con sus propios resultados.
- d) Excesiva centralización de los controles. Ello se sostiene en un mando estrictamente vertical que va desde arriba hasta el último peldaño de la organización. Este sistema por lo tanto no propicia el aprovechamiento máximo del potencial humano, siendo todo lo contrario de las modernas ideas de empowerment.
- e) Mentes cerradas al cambio. En muchas organizaciones la posibilidad de mejorar los sistemas y procesos, y con ello los niveles de calidad y productividad se ve frustrada porque sus propietarios, directivos y/o empleados tienen sus mentes cerradas a todo cambio o innovación. Las reacciones de la gente que pone obstáculos a toda idea nueva son las siguientes:
- Resistencia al cambio. Entre las diversas explicaciones para tal resistencia se tienen sólo con carácter enunciativo los siguientes:

1. Miedo a lo desconocido, o información inadecuada.
2. Miedo de no poder aprender las nuevas destrezas (o la vergüenza de ser lento).
3. Amenazas a los expertos o al poder.
4. Amenazas al pago y otros beneficios.
5. Reducción en la interacción social.
6. Características de la personalidad (ejemplo. el dogmatismo)
7. Falta de participación en el proceso de cambio.
8. Aumento de las responsabilidades laborales.
9. Disminución en las responsabilidades laborales.
10. Ambiente organizacional

- Ceguera de taller. Propia de la miopía que se crea con el tiempo al tener la vista clavada en una sola faena rutinaria sin ver más allá de su alrededor.
- Conformismo. Es clásico de las empresas que han crecido y generaron y generan ganancias. Es ahí donde los directivos piensan y dicen: "Para qué cambiar lo que nos ha dado y está dando resultados". El conformismo hace que la organización se estanque y no avance al paso de los adelantos tecnológicos, ni se adecue convenientemente a las nuevas exigencias del mercado. El conformismo es una actitud muy cómoda para mentes perezosas, que la prefieren al esfuerzo mental que requiere el análisis e innovación creativa.
- Temor a la crítica. Este temor lo sufren los empleados y trabajadores que tienen la iniciativa y la creatividad para presentar buenas ideas, pero el miedo al ridículo ante sus jefes y compañeros y su timidez inhibe su valor para presentarlas.

- Temor a criticar. Este obstáculo se encuentra frecuentemente cuando un mejor sistema o método de trabajo es presentado a un jefe o alguna autoridad que diseñó lo que se viene haciendo. Se teme ofender a un superior cuando se le muestra que alguien ha pensado en algo mejor que lo que él hizo.
- Inadecuada perspectiva. Esto es propio del estado mental de apaga fuegos por parte de sus directivos. De tal modo dedican más tiempo a resolver las crisis ocasionadas por los problemas, que a prevenir su aparición. Su proceder es por lo tanto reactivo en lugar de preventivo y/o proactivo.

2.9 Restricciones para el incremento de la productividad

Existen numerosos factores que impiden desarrollar en plenitud las capacidades productivas de una organización, registrándose entre ellos los siguientes:

1. Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.
2. Los efectos negativos que sobre la productividad tienen las trabas impuestas por las reglamentaciones estatales.
3. El efecto negativo que sobre el aumento de la productividad tiene el tamaño y la madurez de las organizaciones.
4. La incapacidad para medir y evaluar eficazmente la productividad de la fuerza de trabajo.
5. El diseño de los procesos productivos y la correspondiente organización y distribución de las máquinas y equipos, con las consecuencias que ello tiene sobre la capacidad de incrementar los niveles de productividad.

Estas restricciones no son definitorias, pudiendo trabajarse sobre la mayoría de ellas, excepto el punto 2, mediante una labor de revitalización y rediseño de

procesos y estructuras a los efectos de conferirle a la organización la capacidad de incrementar en gran forma su desempeño en materia de productividad.

La búsqueda y cambio de paradigmas deficientes es otra forma moderna y eficaz de lograr en primer lugar cambios de conductas tendientes a generar transformaciones en el desarrollo y evolución de los procesos productivos.

22.10 Flexibilidad como instrumento de la productividad y competitividad

2.10.1 Antecedentes, origen y definición de la flexibilidad

“La etapa actual de globalización y apertura económica, exige elevados niveles de eficiencia en los procesos productivos, de mayor nivel de competitividad, estabilidad económica y la maximización de los beneficios. Donde necesariamente se requiere reducir costos laborales y diseño de procesos productivos altamente flexibles y adaptables a las necesidades cambiantes de la economía y de los mercados. Estos requerimientos obligan a crear nuevos modelos de producción y relaciones laborales donde se da paso a la flexibilidad laboral que permita enfrentar de la mejor manera la realidad económica actual y que permita reducir el desempleo, fomentar las inversiones en el aparato productivo, reducir los costos laborales y salariales, responder más fácilmente a los gustos cambiantes del consumidor y modernizar la relación entre capital y trabajo” (Ibarra, 2006).

Para el banco mundial y la OCDE, la flexibilidad consiste en eliminar o desregular el mercado laboral con el objetivo de acabar con la rigidez causante de un alto índice de desempleo así como un sector informal creciente. Desde diversas disciplinas se ha definido a la flexibilidad como la “capacidad que tiene no solo la economía, sino también el individuo, para ajustarse a una nueva realidad que exige cambios en la manera de concebir las relaciones entre el capital-trabajo”.

Una serie de ideas sobre como llevar la relaciones entre el capital económico y los recursos humanos de las organizaciones afirman que la flexibilidad debe darse a través de la bilateralidad en las relaciones laborales, mientras que otros opinan que debe ser una imposición empresarial para evitar que la clase trabajadora tome el control y incremente su poder en las negociaciones.

Diferentes opiniones convergen sobre el tema de la flexibilidad laboral, por una parte hay quienes dicen que es un beneficio para creación de empleo y por el otro lado aparecen quienes sugieren que la flexibilidad laboral reducirá las condiciones de vida de los trabajadores (Ibarra, 2006).

2.11 Conceptos de mejoramiento de la productividad

2.11.1 Causas de la disminución de la productividad en empresas.

Causas por las que declina la productividad en las empresas:

1. Falta de habilidad para medir, evaluar y administrar la productividad de los empleados de oficina. Esto causa una extraordinaria pérdida de recursos.
2. Premios y beneficios dados sin requerir el equivalente en productividad y contabilidad. Esto causa una espiral inflacionaria.
3. Autoridad difusa e ineficiencia en organizaciones complejas, que causan retrasos y tiempos perdidos.
4. Expansión organizacional que aminora el crecimiento de la productividad. Esto da por resultado un aumento en los costos.
5. poca motivación entre un número creciente de empleados nuevos con nuevas actitudes.
6. Reparto tardío causado por programas que no se han cumplido por escasez de materiales.
7. Conflictos humanos no resueltos en el trabajo de equipo, que da por resultado ineficiencia de la empresa.

8. Intromisiones legales crecientes y leyes anticuadas cuyo resultado es las restricciones de opciones y prerrogativas de la administración.
9. Procesos de trabajo muy especializados que implican monotonía y aburrimiento.
10. Cambios tecnológicos rápidos y altos costos que ocasionan una disminución de nuevas oportunidades e innovaciones.
11. Aumento en la demanda de tiempo de descanso que causa incumplimiento de los tiempos programados.
12. Falta de habilidad por parte de los profesionistas para estar al día con las últimas novedades y conocimientos.

2.11.2 Técnicas de mejoramiento de la productividad basadas en la mano de obra

a) Incentivos financieros (individuales).

- Plan por piezas trabajadas (PPT).

Este plan tiene dos características principales

El pago es directamente proporcional al número de unidades producidas.

La tasa mínima diaria está garantizada.

Los ingresos generados en el PPT están dados por:

$$I_{PT} = (N_i)(TPT_i)$$

Donde:

N_i = número de piezas del tipo i producida

TPT_i = tasa de piezas trabajadas del artículo tipo i (dólares por pieza)

Sea:

TPE_i = tasa de producción estándar para el artículo tipo i (piezas por hora)

TS_i = tasa de salarios para el artículo tipo i (dólares por hora)

Entonces:

$$TPT_i = \frac{TS_i}{TPE_i}$$

- Plan de horas estándar.

El plan de horas estándar supera los problemas del plan por piezas trabajadas al utilizar horas estándar por pieza en lugar de dólares por pieza.

Los ingresos en este plan están dados por:

$$I_{HE} = (HEG_i) * (TS_i)$$

Donde:

HEI_i = horas estándar de ingresos por artículo tipo i

$$HEI_i = \frac{N_i}{TPE_i}$$

Las ventajas del plan de horas estándar son:

1. Los estándares nunca cambian, aunque cambie la tasa de salario base.
2. Es fácil calcular los ingresos; además este plan ayuda a otorgar mérito diferencial ya que puede haber distintas tasas de salarios para el mismo estándar.

La única desventaja es que el incentivo individual no es tan alto como el plan por pieza trabajada.

- Plan del día de trabajo medido.

Se introdujo en Estados Unidos a principios de la década de 1930 cuando el trabajo organizado intentó eliminar el estudio de tiempos y las tasas de piezas trabajadas.

Sea t = cualquier periodo y TB_i = tasa base en el periodo t . Entonces, en el plan del día de trabajo medido,

$$TB_{i+1} = (TB_t)(N_{est,t})$$

$$N_{est,t} = \frac{HEI_t}{HT_t}$$

- Plan Rucker.

El plan establece una relación entre los ingresos totales de los empleados tasados por hora y los valores de la producción neta creada en la planta. Esto es, los ingresos de los empleados se relacionan con el valor agregado de la producción. El plan funciona de la siguiente manera:

1. Se calcula el porcentaje estándar (meta) del costo de mano de obra a partir de los datos históricos. La meta está dada por

$$\frac{\$ \text{ Salarios}}{\$ \text{ valor agregado}}$$
2. Se calcula el porcentaje real del costo de mano de obra dado por

$$\frac{\$ \text{ Salarios actuales}}{\$ \text{ valor agregado actual}}$$
3. Se paga un bono sobre los ahorros.

Las ventajas del plan de Rucker son las siguientes:

1. Toma en cuenta no sólo los ahorros en el costo de mano de obra sino también los ahorros en materiales y abastecimientos.
2. No se necesitan estándares de tiempo.
3. El plan puede cubrir tanto costos de mano de obra directa como indirecta.
4. El plan es muy apropiado para talleres de trabajo intermitente, en donde es difícil establecer estándares.
5. Su instalación es sencilla.

Desventajas:

- a. El éxito del plan depende de que los empleados están dispuestos a crecer en las cifras que presente la administración.
- b. De todas maneras no protege contra ganancias que no se toman en cuenta debidas a mecanización y automatización.

- Plan Kaiser.

Fue presentado en 1962. Proporciona a los empleados un 32.5% de participación en los ahorros por mejoramiento de la productividad sobre los costos de la mano de obra del año base más materiales. Esta participación está garantizada aún cuando la empresa no tenga utilidades.

- Plan de tonelaje.

Es otro plan de incentivos de grupales que utilizan algunas empresas y fundidoras de acero. Este plan se basa en su estándar sobre las toneladas de material producidas por hora – hombre. El tonelaje de producción puede aumentar no por una mejora en la productividad de la mano de obra sino porque el peso de los moldes aumentó. Es evidente que esto causará problemas para dar el crédito apropiado a la fuente real.

- Plan de dólares de venta.

Esta basado en el volumen de bienes vendidos o embarcados en el periodo anterior. Siempre que aumente el volumen de ventas o embarques, la participación del trabajador en el porcentaje aumentará, pero si las ventas o embarques disminuyen, esta participación disminuirá aunque su productividad aún sea alta. Este plan nunca fue bien aceptado.

- Plan de participación de utilidades.

Como la define el *Council of Profit Sharing Industries*, es “cualquier procedimiento bajo el cual un patrón paga a todos los empleados, además de buenos sueldos normales, cantidades especiales actuales o diferidas basadas no sólo en el desempeño sino también en la prosperidad del negocio.”

La distribución de las ganancias puede tomar una de tres formas:

1. Plan de efectivo, en el que las ganancias se pagan directamente a los trabajadores en determinados periodos.

2. Plan diferido, en el que el patrón invierte las ganancias y las paga al empleado cuando se retira o se separa de la empresa.
3. Plan combinado, que utiliza las dos formas anteriores.

- Plan Improshare.

Fue desarrollado por Michell Fein, un famoso consultor, y se ha aplicado en muchas empresas desde 1974.

Las reglas básicas del plan son las siguientes:

1. Los incrementos en la productividad de los grupos se comparten por los empleados miembros del grupo.
2. El nivel promedio anterior de la productividad se usa como la medida base. El promedio de horas – hombre requeridas para producir una unidad de producto durante el periodo base se establece como estándar. Esto incluye todos los tiempos llamados no productivos como el trabajo de manejo de materiales, de preparación de máquinas, inspección y otros que involucran a los miembros del grupo.
3. El valor de la producción del grupo es el total de unidades producidas multiplicadas por el promedio anterior de horas – hombre estándar. Cuando se trata de productos múltiples, la producción total es la suma de todos los productos terminados multiplicada por sus respectivos estándares.
4. Todos en la planta o departamento están incluidos en el plan. El insumo es el total de horas – hombre trabajados por el grupo.
5. El mejoramiento de la productividad se comparte al 50% entre empleados y administradores.
6. Las ganancias se calculan cada semana con promedios móviles para tomar en cuenta varias semanas con el fin de crear un nivel de producción estable. La productividad se comparte y paga cada semana.
7. Las horas–hombre estándar se congelan al promedio anterior. El estándar no se cambiará cuando los empleados o los administradores

cambien las operaciones, excepto en caso de inversión en bienes de capital o cambios tecnológicos, específicamente definidos.

Las limitaciones de este plan son:

- a) Los costos totales de horas–hombre unitarios en este plan no pueden exceder los costos unitarios anteriores.
- b) Los derechos administrativos no cambian.
- c) Los acuerdos contractuales sindicales no se alteran.

2.11.3 Participación del trabajador

La participación es un enfoque que trata de vencer la resistencia al cambio al hacer que el trabajador intervenga en la planeación y la instalación del cambio. Es el compromiso mental y emocional con una situación de grupo el que anima a una persona a contribuir para lograr las metas del grupo y a compartir la responsabilidad.

Existen varios enfoques de participación para mejorar la productividad total o parcial a saber:

- Círculos de calidad
- Equipos de calidad de la productividad
- Equipos de acción en productividad
- Círculos de productividad
- Grupos de mantenimiento de la productividad
- Grupos de participación de empleados
- Engrandecimiento del trabajo; involucra el engrandecimiento de las responsabilidades asociadas con un trabajo.
- Rotación del trabajo; implica rotar a los trabajadores en distintos trabajos durante periodos cortos.

2.12 Modelos de flexibilidad laboral

La clasificación de los tipos de flexibilidad laboral elaborados por el banco mundial y la OCDE parecen ser los acuñados, y convergen en tres tipos de flexibilidad laboral, la interna, externa y la salarial.

La flexibilidad externa se considera la capacidad de la empresa para reducir o aumentar su plantilla laboral sin incurrir en grandes costos ni problemas normativos. Si para conseguir lo anterior hay gran facilidad, entonces se podrá decir que la flexibilidad externa es elevada. Esta flexibilidad se asocia con la posibilidad para hacer recortes o suspensiones de personal de forma temporal o definitiva, modificar jornadas de trabajo, subcontratación y la posibilidad de la contratación temporal.

La flexibilidad interna es la capacidad de las empresas para asignar a sus trabajadores tareas de un tipo u otro así como la posibilidad de asignarla a un cargo u otro. También se considera como la capacidad para cambiar la organización del trabajo, adaptándola a las necesidades de las nuevas técnicas productivas o las exigencias de los mercados.

La flexibilidad salarial puede ser definida como la capacidad de ajustar los salarios de acuerdo a la situación económica de la empresa, de tal manera que en situaciones de baja producción, los salarios pueden disminuir a fin de evitar la pérdida de empleo (Ibarra, 2006).

CAPITULO 3. Satisfacción y Rendimiento Laboral

Aunque este tema no es objeto de estudio en el presente trabajo se incluye porque se consideró importante que sea abordado para un trabajo posterior en el que se le relacione con los esquemas de remuneración y con la productividad de los

empleados, además de que en la revisión literaria varios autores se remiten a este tema ya que finalmente la satisfacción en el empleo es una actitud relacionada con el trabajo e influye en el rendimiento laboral bajo la teoría de que los trabajadores felices son más productivos, por lo tanto la motivación de las personas esta ligada a la satisfacción laboral. Por otro lado también podría decirse que no hay una relación directa entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento ya que las personas pueden sentirse insatisfechas con su trabajo pero tener un buen rendimiento y por otro personas con alto grado de satisfacción laboral con bajo rendimiento.

3.1 Satisfacción laboral y motivación

La satisfacción laboral es un fenómeno que es de interés estudiarlo a fondo debido a que se relaciona con otros factores como ausentismo, calidad, rotación y algunas otras variables involucradas en el comportamiento laboral. Muchas definiciones de satisfacción laboral hacen hincapié en el aspecto afectivo más que en el cognitivo o conductual, ya que se le considera como un estado positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. Existen diferentes factores que influyen para que las personas valoren las experiencias laborales de forma positiva (es decir sientan satisfacción) o de forma negativa (que sientan insatisfacción). Vale la pena mencionar que no se debe pasar por alto la visión de la satisfacción laboral desde el punto de vista cognitivo, ya que parece lógico pensar que la satisfacción laboral depende de lo que las personas sienten y piensan respecto a su trabajo. Entonces la satisfacción laboral es un estado interno expresado por la evaluación afectiva-cognitiva de las experiencias de trabajos favorables o desfavorables, por lo tanto podríamos decir que es una interpretación que hace la persona de las circunstancias de su medio ambiente de trabajo que se ve influenciada por las características personales y los factores del entorno.

Así pues, encontramos que existen las variables de las características personales y las variables relacionadas con el entorno de trabajo que influyen en la satisfacción laboral, con respecto a estas últimas se han identificado que las variables del entorno son las que ejercen mayor influencia sobre la satisfacción laboral. Por ello nos concentraremos en las variables del entorno relacionadas con las remuneraciones y beneficios que reciben los empleados por su trabajo. Las retribuciones que pueden ser un factor importante para que las personas se sientan satisfechas o insatisfechas con su trabajo. Vale la pena repetir que cuando los trabajadores consideran justos sus salarios, su principal preocupación y atención estará en su trabajo, ya que de lo contrario se enfocarán en su salario, esto mismo ocurre cuando los trabajadores sienten que su esfuerzo no está bien recompensado, de ahí viene la insatisfacción laboral, desmotivación y otras preocupaciones, por ello vale recordar la frase *“Hacen como que me pagan, hago como que trabajo”*.

Retomando las variables de las características personales, éstas influyen en el modo en que se interpretan los factores del entorno laboral a través de la afectividad positiva o afectividad negativa, las cuales se van ajustando a partir de interacciones entre los individuos y su entorno, de las experiencias acumuladas, de las influencias de otras personas y de los efectos causados por los aspectos vitales. De ello dependerá la forma en que la persona capta o construye las características objetivas de su entorno que a su vez se traducen en expresiones de aprobación o desaprobación, gusto o disgusto, agrado o desagrado, acercamiento o evitación, atracción o aversión, constituyéndose de esta forma las respuestas evaluativas o actitudes denominadas satisfacción laboral.

Existe una correlación entre satisfacción laboral y el rendimiento, es verdad que la satisfacción laboral puede influir sobre el rendimiento, pero también es cierto que un buen rendimiento influye sobre la satisfacción laboral (cuando una persona realiza un buen trabajo o alcanza un objetivo se siente satisfecho con lo logrado),

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

por tanto ambas tienen una relación recíproca. La satisfacción laboral constituye un buen indicador de la vida organizacional, un termómetro que mide el estado en que se encuentran las personas en su trabajo y el propio estado en que se encuentran las organizaciones. La satisfacción en el empleo no debe ser percibida como un lujo sino un punto de partida para el desarrollo de la actividad laboral humana.

Por lo anterior el estudio de la psicología de la motivación humana cobra un papel trascendente, ya que permite conocer porque las personas se comportan y piensan de la forma en que lo hacen. Es decir, la motivación se relaciona con lo que el individuo desea hacer, con la realización de acciones, con la intensidad con que trabaja, con el tiempo que mantiene esta conducta y finalmente con lo que las personas sienten antes, durante y después de lo que hacen. La motivación tiene que ver con las metas que la gente tiene, con los procesos mentales que utilizan para conseguir dichas metas los cuales incluyen decisiones sobre lo que quieren y como conseguirlo, la motivación vista como un proceso social es la forma en que algunos individuos intentan cambiar el comportamiento de otros.

Muchos enfoques teóricos sobre el estudio de la motivación tienen una aplicación completa en el ámbito laboral ya sea que estén centradas en la persona, en el contexto o en las relaciones que se establecen entre el contexto y la persona. La motivación laboral es el conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia. A través de la motivación de las personas en el trabajo se persigue alcanzar altos índices de desempeño y rendimiento de los trabajadores. Por mencionar solo algunas encontramos la teoría de las necesidades de Maslow que es una teoría centrada en las personas en la que se mencionan las necesidades de orden inferior denominadas fisiológicas y de seguridad que deben de ser cubiertas para escalar en la pirámide y satisfacer otras de orden superior. Otra teoría es la del el refuerzo o condicionamiento

operante de Skinner en la que se aplican refuerzos positivos o consecuencias reforzadoras para que la persona realice acciones precisas para evitar castigos o consecuencias negativas, esta es una teoría conductista caracterizada por la ausencia de constructos cognitivos.

3.2 Factores determinantes de satisfacción laboral

Resalta la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto y se identifican cinco dimensiones centrales que se relacionan directamente con la satisfacción laboral, esta son:

- Variedad de habilidades: el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea: el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía: el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo: el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins (2002) junta estas dimensiones:

- **Reto del trabajo:** Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.
- **Sistemas de recompensas justas:** En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad. Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes. En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción. La compatibilidad entre la personalidad y el puesto, resulta que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

3.3 Satisfacción, Insatisfacción y Producción

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no la satisfacción en el rendimiento. La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad,

negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.

3.4 Motivación y Rendimiento o Desempeño Laboral

Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos, en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se

aprecian sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Se debe mencionar también el salario, que es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Al dinero se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación, Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa, En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a la medida de cada persona", recomienda Koontz.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto

a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

Debe considerarse también como factor de motivación la Capacitación del Personal: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

La capacitación o entrenamiento repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

3.5 ¿Qué es un incentivo?

“El incentivo es una parte variable del salario, un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible” (Caso, 2003)

El incentivar a los empleados depende de la empresa, ya que es ella quien pacta las condiciones y los medios para que se consiga ese resultado superior.

Puesto que el incentivo es un premio al resultado obtenido, se pueden examinar como:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Premio en unidades monetarias, es decir como parte del salario, siendo coherente con el sistema de retribución de la empresa.
 - Como medida o evaluación del resultado, desde este punto de vista el incentivo debe apoyarse en un sistema de evaluación de resultados establecidos por la empresa lo que en algunas empresas llama “Evaluación de desempeño”.

3.6 Clasificación de incentivos:

a) Según su naturaleza.

- Económicos: son aquellos que tienen como premio cierta cantidad de dinero, tales como incentivos salariales, extrasalariales, en especie.
- No económicos: aquí se encuentran los reconocimientos públicos, regalos no utilitarios, etc.

b) Según su variación.

- Variación positiva: Aquí el incentivo crece desde cero hasta el valor máximo establecido por el resultado óptimo si es económico, si no el premio se alcanza cuando se da una circunstancia establecida, por ejemplo si se logra mejoras en el nivel de calidad.
- Variación negativa: en esta se asigna un valor máximo al inicio del periodo y disminuye si no se alcanza el resultado óptimo.

c) Según Resultados.

- Directos: son aquellos en que del resultado del trabajo desarrollado se deduce y calcula, según la formulación que haya establecido, el importe del incentivo.
- Indirectos: son aquellos en que el incentivo se deduce y calcula en relación con el resultado obtenido por otros trabajadores, pero que tienen algún tipo de dependencia en la persona incentivada.

d) Según su destino.

- Personal directo: es aquel personal que con sus manos útiles y herramientas materializa el producto o servicio.
- Personal Indirecto: es aquel personal que no produce con sus manos, útiles o herramientas.

e) Según sus actividades.

- Rendimiento
- Volumen
- Mermas
- Calidad de características
- Utilización
- Disponibilidad
- Planificación
- Aprovechamiento
- Comunicación (JIT, Just In Time “Justo a Tiempo”)
- Limpieza
- Orden

3.7 Tipos de curvas de paga

Las curvas de paga relacionan cantidad producida con cantidad de dinero percibida por el trabajador.

- La remuneración a jornal: Es aquella en la que el trabajador percibe siempre la misma cantidad independientemente de la producción que consiga. El costo de la empresa disminuye conforme aumenta el número de piezas producidas; en este sistema la única variable a controlar es el tiempo de permanencia. Este sistema es muy fácil de calcular y permite un determinado nivel de producción, pero puede proporcionar que el trabajador sea indiferente y que intente hacer el menor trabajo posible por lo que es necesario que la empresa aplique sistemas de control.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- La remuneración relacionada con la cantidad de producción: aquí se incentiva por destajo según la calidad o cantidad del trabajo, independientemente del tiempo invertido, su ventaja es que aunque aumente la productividad no hay aumento del costo unitario; aunque es inconveniente porque puede suponer una merma en la calidad, agotamiento físico, efectos negativos a la salud del trabajador o desaliento para los trabajadores principiantes por no tener experiencia, así como indiferencia de algunos trabajadores.

3.8 Criterios para el desarrollo de planes de incentivos eficaces

Para que un incentivo funcione es necesario que se base en la motivación de la persona, es importante que el trabajador crea que su esfuerzo conducirá a recompensas y, debe desear esa recompensa.

Para desarrollar planes de incentivos eficientes es necesario:

1. Asegurarse que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionados.
2. El plan de incentivos debe recompensar a los operarios en proporción directa a su aumento de productividad, debiendo percibir, también, que pueden llevar acabo las tareas requeridas.
3. El plan debe ser comprensible y fácil de calcular por el personal afectado.
4. Los empleados debe ser capaces de calcular con facilidad los incentivos que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo.
5. Deben establecerse criterios efectivos.
6. Los objetivos deben ser justos para los destinatarios, deben ser altos pero razonables, y la meta debe ser específica.

7. Considerar el criterio adoptado como un contrato con los empleados, una vez que el plan funcione, sea precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo en cualquier forma.
8. Garantice un salario base por hora.

3.9 Cuando utilizar los planes de incentivos

Existen dos elementos sobre los cuales se pueden compensar a los empleados: tiempo y producción.

¿Cuándo se debe pagar con base en tiempo?

1. Cuando las unidades de producción son difíciles de distinguir y medir.
2. Cuando los trabajadores no pueden controlar la cantidad de la producción.
3. Cuando los retrasos en el trabajo son frecuentes y están fuera del control de los operarios.
4. Cuando las consideraciones de calidad son particularmente importantes.
5. Cuando el conocimiento preciso de los costos de mano de obra por unidad no sea un requerimiento por las condiciones competitivas.

¿Cuándo se debe pagar con base en la producción?

1. Cuando las unidades de producción se pueden medir.
2. Cuando existe una relación clara entre el esfuerzo del trabajador y la cantidad producida.
3. Cuando el puesto de trabajo esta estructurado, el flujo de trabajo es regular y los retrasos son pocos o predecibles.
4. Cuando la calidad es menos importante que la cantidad o, si la calidad es importante, es fácil de medir y controlar.
5. Cuando las condiciones del mercado requieren que los costos de mano de obra por unidad se conozcan y sean establecidos antes de iniciar la producción.

3.10 Criterios a tener en cuenta para establecer un sistema de incentivos

Es importante que se prepare y establezca el sistema de incentivos de una manera muy delicada y responsable y debe estar presidida por la más escrupulosa equidad.

Para que el sistema tenga éxito y no haya reclamaciones se aconseja observar tres normas:

1. Inspirar interés y confianza a los trabajadores.
2. Pagar siempre lo prometido.
3. No modificar el sistema, si no es absolutamente necesario.

3.11 Sistemas de incentivos

¿Qué es un sistema de incentivos?

Un sistema de incentivos es un conjunto de reglas principios que permiten desarrollar métodos para lograr la participación de los trabajadores en la producción de bienes.

3.12 Ventajas de los salarios con incentivos

Existe un aumento en el rendimiento del trabajador, que lo beneficia a él y a la empresa, ya que hay producción con menor costo.

Condiciones que deben reunir los salarios con incentivos.

- a) Deben ser justos.
- b) Deben ser sencillos y claros
- c) Debe ser eficientes.

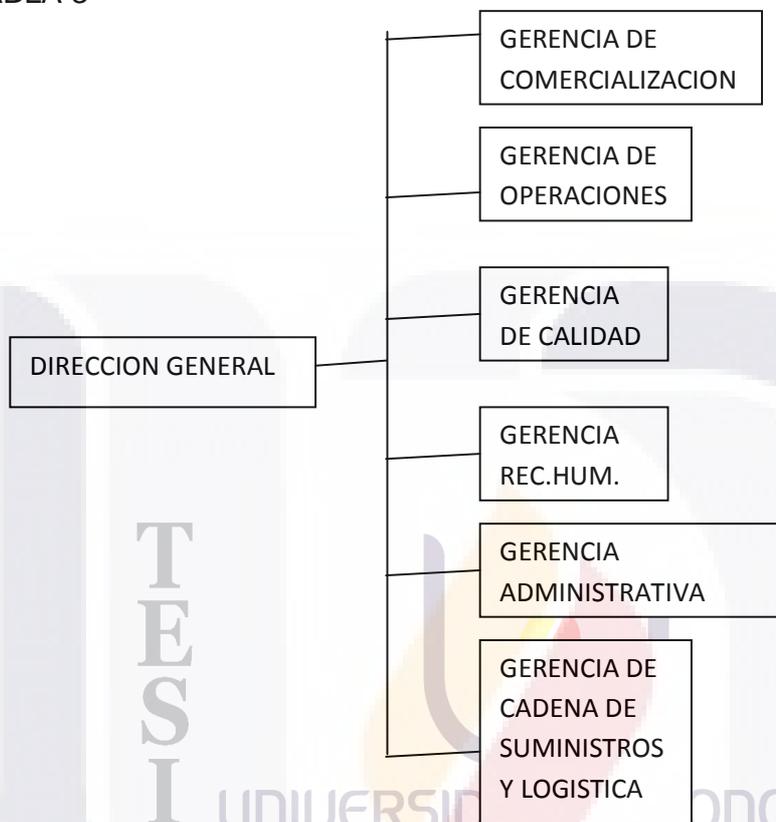
CAPITULO 4. Marco Contextual: SUMMMA S.A. DE C.V.

4.1 ANTECEDENTES

Suplementos para Mascotas Muñoz Magaña, S.A. de C.V. fue constituida en Jesús María, Aguascalientes el 8 de Julio de 1993 con capital netamente mexicano. Iniciando sus operaciones con 12 personas, las cuales fueron capacitadas ampliamente para cumplir con las normas de calidad establecidas. En la actualidad colaboran aproximadamente 460 personas comprometidas con la mejora continua de la empresa. Desde su fundación la empresa se dedicó a la producción y comercialización de productos de carnaza de res en forma galleta para perro, siendo uno de sus clientes importantes FRISKIES PET CARE, filial de la compañía Nestl-Purina. Después de la gran aceptación del mercado Norteamericano hacia sus productos fue necesaria una nueva planta de producción (CAVAS) la cual inicia labores en junio de 1995 y que en 2002 se mudó a instalaciones propias de la empresa en una planta denominada “Jesús Muñoz”. En 2004 hubo la necesidad de crecimiento y la empresa decidió invertir en la construcción de una planta adicional llamada “San Lorenzo” a donde trasladaron el proceso donde da inicio la producción. Con lo anterior se vino un incremento de personal y de productos ya que no solo se produciría galleta (chew-eez), sino que pensando en la diversificación de sus productos surge la idea de producir hueso y churro. Posteriormente inició el proceso de producción de nuevos productos, tales como dona, rollo, trenza y algunos otros productos elaborados con carnaza. Actualmente los productos de la empresa se exportan a Estados Unidos de América, Canadá y Europa, la cantidad de clientes se ha diversificado así como la forma de comercialización, ya que ahora la venta se hace de forma directa en diferentes cadenas comerciales utilizando la marca propia de la compañía, cabe mencionar que la compañía sigue conservando como cliente a Nestlé-Purina a quien le sigue maquilando.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TABLA 3



Fuente: Manual de Organización SUMMMA S.A. de C.V.

4.3 MISIÓN

“Tener la plena satisfacción de todos nuestros colaboradores y clientes, contribuir al desarrollo de nuestra comunidad y nuestro estado”.

4.4 VISIÓN

“Ser uno de los cuatro mejores proveedores del mundo y el primero en México”.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Con productos innovadores y con calidad, servicio y precio competitivos.
 - Con niveles de rentabilidad que permitan el desarrollo y crecimiento y un atractivo retorno a la inversión.
 - Con sistemas de trabajo documentados que nos permitan entregar nuestros productos con niveles de calidad y servicio comprometidos consistentemente.
 - Con un equipo de personal de punta, honesto, entrenado y motivado.
 - Con un equipo de personal con los mejores niveles de desarrollo social compatibles con el desarrollo de la empresa.
 - Con una organización esbelta, pero suficiente para operar adecuadamente y lograr los resultados operativos y el desarrollo futuro.
 - Con una planta física integrada en una sola localización.

4.5 VALORES

1. Honestidad
2. Respeto
3. Calidad
4. Productividad
5. Espíritu de Servicio
6. Disciplina

4.6 POLÍTICA DE CALIDAD

“Lograr a través de la Mejora Continua, la satisfacción de las necesidades contratadas de nuestros clientes y colaboradores”

PARTE II. Diseño Metodológico y Resultados

CAPITULO 5. Diseño Metodológico

“El diseño de la investigación señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para conocer las interrogantes de conocimiento que se ha planteado. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernández Sampieri, Fernández, Baptista, 2003)

En este apartado se describe el contenido del diseño metodológico en cuanto al tipo de investigación o tipo de estudio que se realiza, la selección de la muestra, la técnica de recolección de datos, así como el diseño y contenido del instrumento de medición.

5.1 Tipo de Estudio

El presente estudio se define como una investigación no experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir no se hace variar de forma intencional las variables, por ello se observan fenómenos tal y como se presentan en el contexto natural para después analizarlos, lo que significa que no se construye deliberadamente ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador (Hernández Sampieri, Fernández, Baptista, 2003). En este estudio se observa la relación que guardan los esquemas de remuneración y la productividad de los empleados en el contexto actual de la relación laboral que tiene la empresa con sus empleados. Se considera transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es descriptivo ya que tiene por objeto indagar la incidencia y los valores que se manifiestan en las

variables y proporcionar una visión de la relación que guardan los esquemas de remuneración y la productividad de los empleados de la empresa. El enfoque del estudio es cuantitativo ya que se recolectan y se analizan datos para contestar la preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas previamente (Hernández Sampieri, Fernández, Baptista, 2003). El estudio por la fuente de información es viva ya que se entrevista a empleados y empleadores. El estudio se efectúa en la época actual ya que se pretende conocer la relación que guardan los esquemas de remuneración y la productividad de los empleados hoy en día en la empresa.

5.2 Selección de la Muestra

“Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, comunidades, situaciones, eventos, etcétera) y posteriormente delimitar la población (conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Para el enfoque cuantitativo la muestra es el subgrupo de la población de interés sobre el cual se habrán de recolectar los datos, las muestras probabilísticas es donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos, este tipo de muestras son esenciales en los diseños de investigación transeccionales cuantitativos donde se pretende hacer estimaciones de la variables en la población” (Hernández Sampieri, Fernández, Baptista, 2003).

La unidad de análisis es el grupo de personas o trabajadores que laboran en la empresa Suplementos para Mascotas Muñoz Magaña S.A de C.V. la cual esta compuesta de por un total de 456 trabajadores, de los cuales hay 6 a nivel directivo, 14 administrativos, 12 de servicios generales y mantenimiento, 8 supervisores generales, 24 supervisores de línea y 392 operarios.

En cuanto a la delimitación de la población, ésta comprende a todos aquellos trabajadores de nivel operario que se encuentren laborando actualmente y cuya antigüedad sea de uno año o más. Ya que se pretende conocer la relación que guardan los esquemas de remuneración con la productividad de los empleados y de acuerdo con lo que establece la Ley Federal del Trabajo, hay prestaciones que se otorgan con una periodicidad anual, tal es el caso del pago de Aguinaldos, Vacaciones, Primas Vacacionales o la PTU (Participación de los Trabajadores en las Utilidades), por ello la importancia que los trabajadores tengan un año o más de haber iniciado labores en la empresa con el fin de que se rescate una apreciación completa de los esquemas de remuneración. En la empresa el número total de trabajadores a nivel operario es de 392 personas de las cuales solo 246 tienen un año o más de antigüedad en la empresa.

Se selecciona una muestra probabilística en la que precisamente se requiere determinar el tamaño de la muestra (n) en poblaciones finitas para lo cual se tiene:

σ = Nivel de Confianza es de 95% (1.96)

N = Trabajadores con un año o más de antigüedad en la empresa 246

p = Probabilidad a favor es de 50%

q = Probabilidad en contra es de 50%

e = Error de estimación del 10%

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{[e^2(N-1)] + [\sigma^2 p q]}$$

$$n = \frac{(1.96^2)(246)(.5)(.5)}{[(.10^2)(245)] + [(1.96^2)(.5)(.5)]}$$

$n = 69.275$ ∴ 70 encuestas a levantar

De acuerdo con el resultado calculado anteriormente, tenemos que el tamaño de la muestra para realizar este estudio es de 69.27 el cual se redondea a 70 trabajadores.

5.3 Recolección de Datos

Una vez que se ha determinado el diseño de la investigación y la muestra, la siguiente etapa consiste en recolectar datos, ello implica tres actividades estrechamente ligadas: Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos, Aplicar el instrumento o método para recolectar datos y finalmente preparar observaciones registros y mediciones obtenidas.

Bajo La perspectiva cuantitativa, recolectar datos es equivalente a *medir*. Medición se puede definir como “el proceso de de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, el cual se realiza mediante un instrumento de medición para clasificar o cuantificar los datos disponibles (indicadores) “ (Hernández Sampieri, Fernández, Baptista, 2003).

Para medir la relación que guardan los esquemas de remuneración con la productividad de los empleados se construye un instrumento de medición con un escalamiento tipo Likert.

El instrumento de medición fue diseñado en forma específica para ser aplicado a los empleados de la empresa Suplementos para Mascotas Muñoz Magaña S.A de C.V., lo anterior con base en los conocimientos adquiridos en la Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas con Especialidad en Desarrollo de Capital Humano.

5.4 Instrumento de Medición

El presente cuestionario tiene por objeto recolectar datos referentes a los esquemas de pago de la empresa y la productividad de lo empleados a fin de hacer una descripción de la relación que guardan éstas.

Por favor conteste cada pregunta de acuerdo a su experiencia personal, para ello lea cuidadosamente cada pregunta, no hay respuestas correctas o incorrectas, conteste honestamente todas las preguntas, su respuesta es muy importante para esta investigación.

Para contestar el cuestionario encierre con un círculo la opción que mejor exprese su respuesta de acuerdo con la siguiente escala: 1) Definitivamente Si, 2) Probablemente Si, 3) Indeciso, 4) Probablemente No y 5) Definitivamente No.

- 1-¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo? 1 2 3 4 5
- 2-¿Conoce las todas prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo? 1 2 3 4 5
- 3-¿Conoce los criterios o políticas que tiene la empresa para otorgar las prestaciones que ofrece la empresa por su trabajo? 1 2 3 4 5
- 4-¿Se le han pagado en su totalidad el salario y prestaciones a que tiene derecho? 1 2 3 4 5
- 5-¿Ha recibido capacitación sobre como realizar su trabajo? 1 2 3 4 5
- 6-¿Conoce la cantidad de bienes o servicios que debe producir durante su jornada de trabajo? 1 2 3 4 5
- 7-¿Sabe cuál es la cantidad justa de insumos que se requieren para su producción de bienes o servicios? 1 2 3 4 5
- 8-¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas de los bienes o servicio que produce? 1 2 3 4 5
- 9-¿Como resultado de su trabajo se ha generado algún tipo de desperdicio (materia prima, materiales, tiempo, etc) no contemplado? 1 2 3 4 5

10-¿Existen lapsos de tiempo que se dedica a actividades personales que son diferentes a la producción de bienes o servicios que le corresponde realizar? 1 2 3 4 5

11-¿Ha habido ocasiones en las que la cantidad o calidad de los bienes o servicios que produce incrementan o disminuyen con respecto a lo habitual? 1 2 3 4 5

12-¿Actualmente su pago esta ligado a la cantidad de producción tiene asignada? 1 2 3 4 5

13-¿Actualmente su pago esta ligado a la calidad de la producción tiene asignada? 1 2 3 4 5

14-¿Considera usted que un sistema de pagos que este ligado a la producción eleve la cantidad bienes o servicios producidos? 1 2 3 4 5

15-¿Considera usted que un sistema de pagos que este ligado a la producción contribuya para la disminución de desperdicios? 1 2 3 4 5

16-¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la calidad contribuya a incrementar la cantidad de bienes o servicios con las características o cualidades requeridas? 1 2 3 4 5

Antigüedad en la empresa

- 1) 1 a 3 años
- 2) 3 a 5 años
- 3) 5 a 10 años
- 4) más de 10 años

Edad

- 1) menor de 20
- 2) de 20 a 25
- 3) 9 de 26 a 30
- 4) de 31 a 35
- 5) mayor de 35

Sexo

- 1) Femenino
- 2) Masculino

5.5 Análisis de Datos

Los datos se analizaron a través del programa estadístico MINITAB 14, el estudio constó de un análisis estadístico descriptivo que muestra el comportamiento de las variables que se midieron.

CAPITULO 6. Resultados

En este capítulo se hace una presentación de las frecuencias observadas para cada una de las preguntas consideradas en el cuestionario aplicado, mediante gráficos y una descripción general de los mismos.

Se presentan las estadísticas descriptivas como los resultados de cada una de las preguntas con la finalidad de comprender las variables que conforman los esquemas de remuneración y la productividad de los empleados de la empresa Suplementos para Mascotas Muñoz Magaña S.A. de C.V.

Para Iniciar se presenta la tabla con las frecuencias de respuesta para cada reactivo y el porcentaje que representa, es de notar que los resultados en su conjunto requieren explicación, por ello posteriormente se presentarán estadísticas descriptivas para cada pregunta.

		Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	41	24	2	3		59%	34%	3%	4%	0%
2	¿Conoce las todas prestaciones que le ofrece la	9	32	8	21		13%	46%	11%	30%	0%

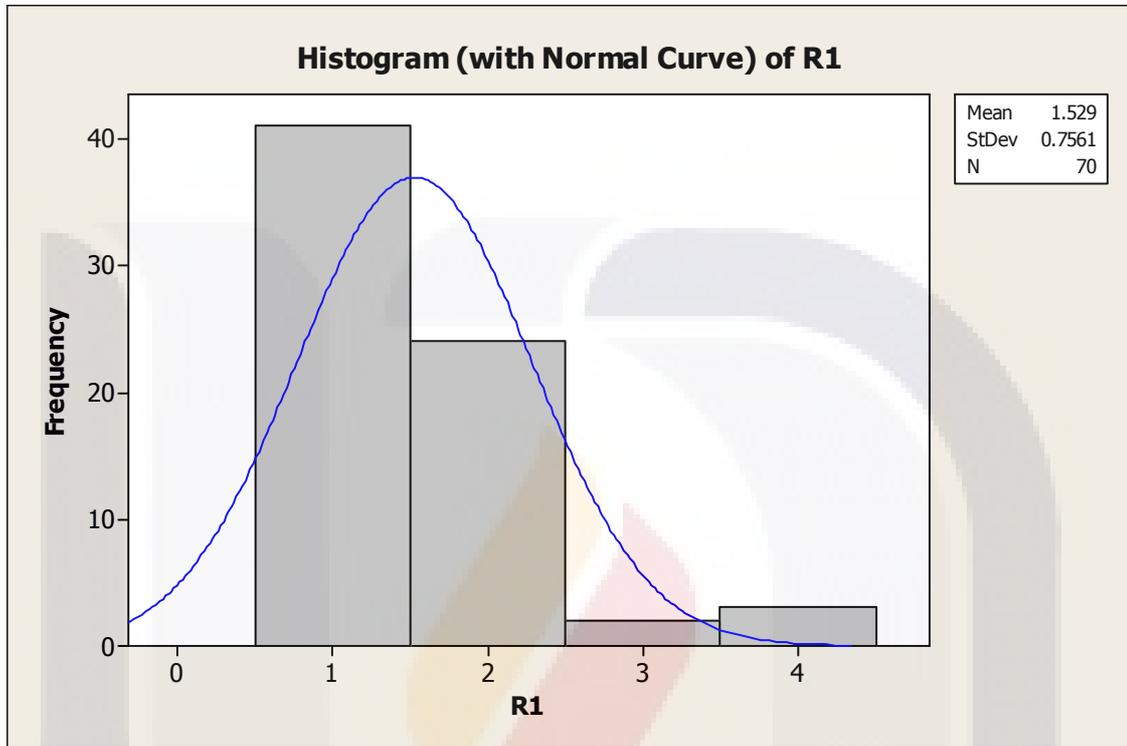
	empresa por su trabajo?											
3	¿Conoce los criterios o políticas que tiene la empresa para otorgar las prestaciones que ofrece la empresa por su trabajo?	4	26	11	17	12	6%	37%	16%	24%	17%	
4	¿Se le han pagado en su totalidad el salario y prestaciones a que tiene derecho ?	22	29	2	13	4	31%	41%	3%	19%	6%	
5	¿Ha recibido capacitación sobre como realizar su trabajo?	38	19	4	8	1	54%	27%	6%	11%	1%	
6	¿Conoce la cantidad de bienes o servicios que debe producir durante su jornada de trabajo?	28	14	5	16	7	40%	20%	7%	23%	10%	
7	¿Sabe cuál es la cantidad justa de insumos que se requieren para su producción de bienes o servicios ?	7	19	5	27	12	10%	27%	7%	39%	17%	
8	¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas de los bienes o servicio que produce?	16	32	4	17	1	23%	46%	6%	24%	1%	
9	¿Como resultado de su trabajo se ha generado algún tipo de desperdicio (materia prima, materiales, tiempo, etc) no contemplado?	5	19	11	26	9	7%	27%	16%	37%	13%	
10	¿Existen lapsos de tiempo que se dedica a actividades personales que son diferentes a la producción de bienes o servicios que le corresponde realizar?	2	14	13	31	10	3%	20%	19%	44%	14%	
11	¿Ha habido ocasiones en las que la cantidad o calidad de los bienes o servicios que produce incrementan o disminuyen con respecto a lo habitual ?	17	29	3	16	5	24%	41%	4%	23%	7%	
12	¿Actualmente su pago esta ligado a la cantidad de producción que tiene asignada?	9	19	1	34	7	13%	27%	1%	49%	10%	

13	¿Actualmente su pago está ligado a la calidad de la producción tiene asignada?	6	21	2	32	9	9%	30%	3%	46%	13%
14	¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la producción eleve la cantidad bienes o servicios producidos?	17	32	7	13	1	24%	46%	10%	19%	1%
15	¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la producción contribuya para la disminución de desperdicios?	11	22	9	20	8	16%	31%	13%	29%	11%
16	¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la calidad contribuya a incrementar la cantidad de bienes o servicios con las características o cualidades requeridas?	16	29	6	16	3	23%	41%	9%	23%	4%

Después de haber revisado la tabla anterior pasaremos a hacer una descripción por cada una de las preguntas marcadas, dichas preguntas se han seleccionado para su análisis ya que son las que para efectos de este estudio describen mejor la variables.

Gráfica 1

¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?



Escala: 1) Definitivamente Si, 2) Probablemente Si, 3) Indeciso, 4) Probablemente No y 5) Definitivamente No

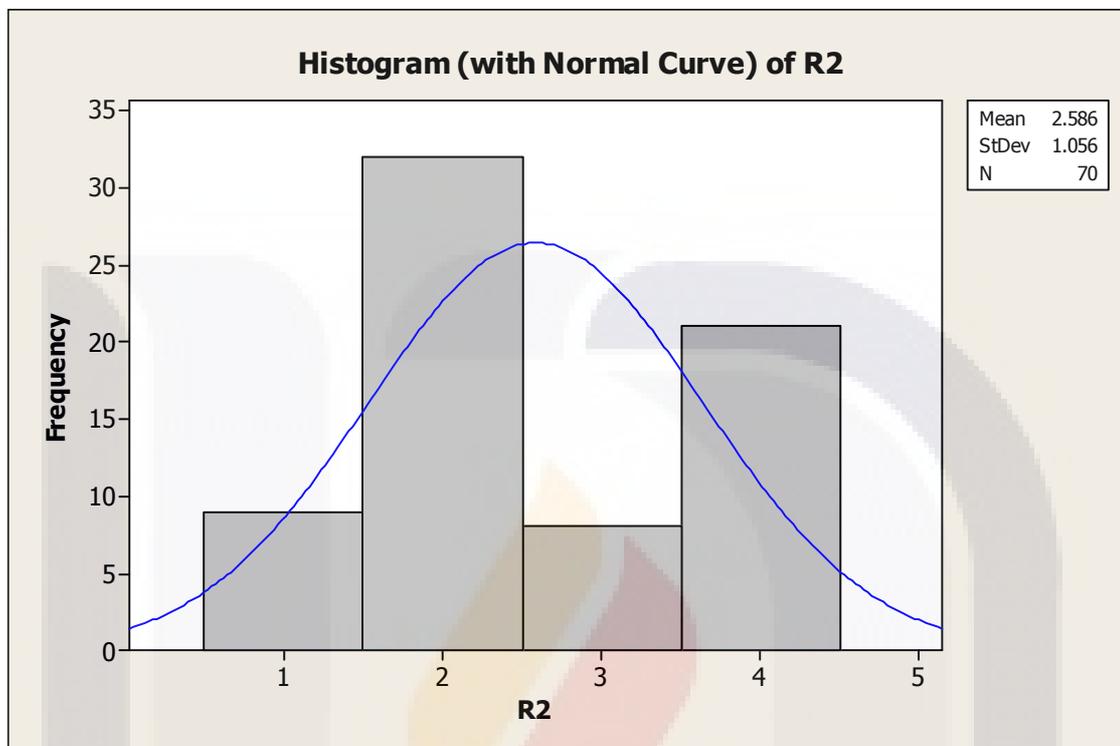
Descriptive Statistics: R1

Variable	Count	N	N*	Percent	CumPct	Mean	SE Mean	StDev	Variance
R1	70	70	0	100	100	1.5286	0.0904	0.7561	0.5716
Variable	CoefVar	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum	Range	IQR	
R1	49.46	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	4.0000	3.0000	1.0000	

Como podemos observar en la gráfica anterior la media de las respuestas la ubicamos en 1.52 donde además podemos observar que mas del 50% de las respuestas están cargadas hacia que la gente si conoce el salarios que se le paga por su trabajo.

Gráfica 2

¿Conoce las todas prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo?



Escala: 1) Definitivamente Si, 2) Probablemente Si, 3) Indeciso, 4) Probablemente No y 5) Definitivamente No

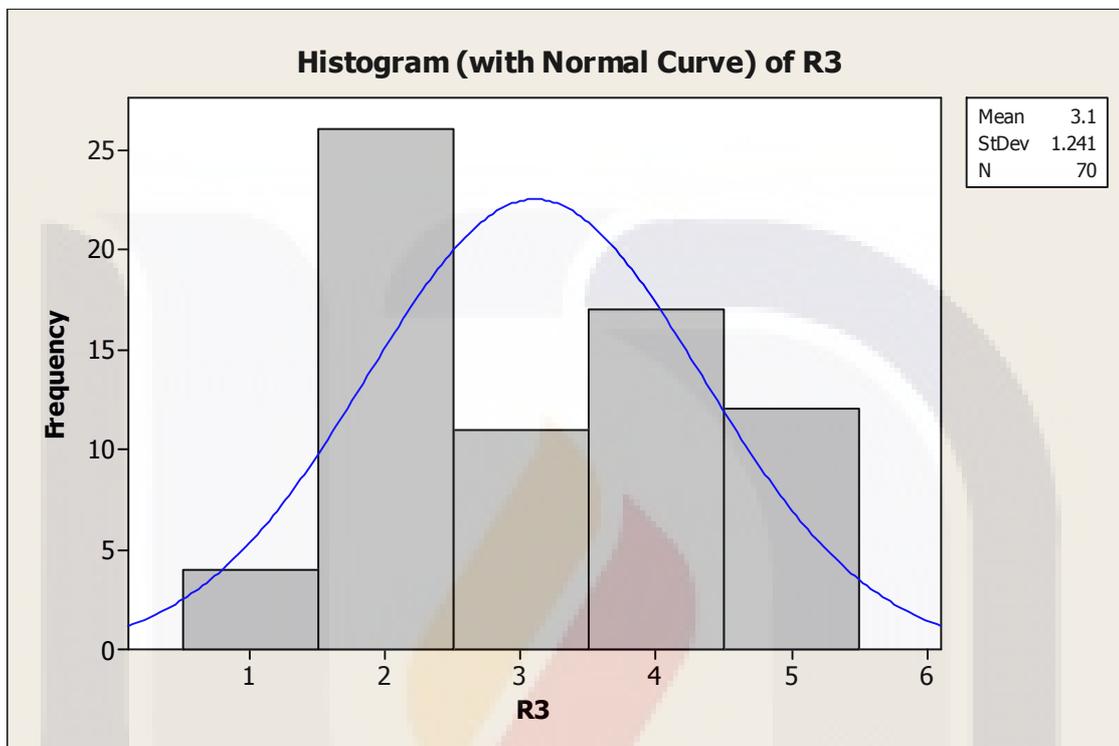
Descriptive Statistics: R2

Variable	Count	N	N*	Percent	CumPct	Mean	SE Mean	StDev	Variance
R2	70	70	0	100	100	2.586	0.126	1.056	1.116
Variable	CoefVar	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum	Range	IQR	
R2	40.85	1.000	2.000	2.000	4.000	4.000	3.000	2.000	

Es curioso observar esta gráfica donde podemos observar que las respuestas pueden estar divididas, encontramos la media en 2.58 lo que nos indica que hay una gran cantidad de indecisos y gente que menciona que probablemente no conoce todas las prestaciones que ofrece la empresa. Aunque es menor al 50% es de llamar la atención las respuestas en las que se observa que no hay ninguna respuesta que indique definitivamente no conocen la totalidad de las prestaciones.

Gráfica 3

¿Conoce los criterios o políticas que tiene la empresa para otorgar las prestaciones que ofrece la empresa por su trabajo?



Escala: 1) Definitivamente Si, 2) Probablemente Si, 3) Indeciso, 4) Probablemente No y 5) Definitivamente No

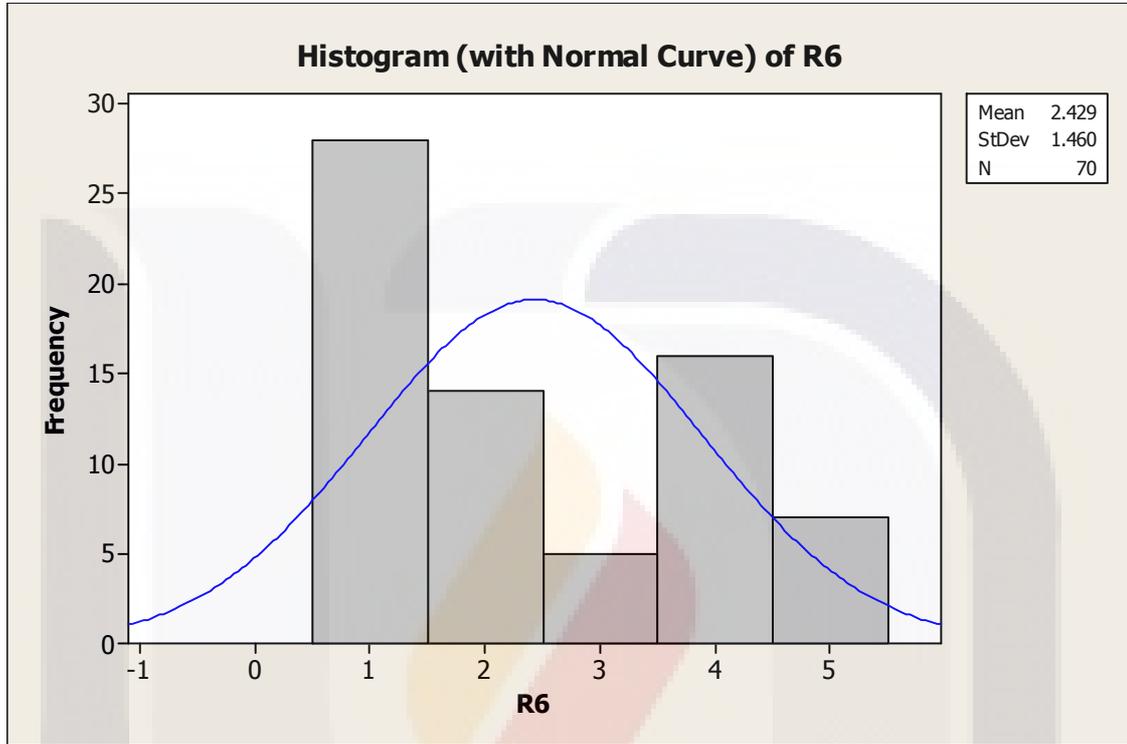
Descriptive Statistics: R3

Variable	Count	N	N*	Percent	CumPct	Mean	SE Mean	StDev	Variance
R3	70	70	0	100	100	3.100	0.148	1.241	1.541
Variable	CoefVar	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum	Range	IQR	
R3	40.04	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	4.000	2.000	

Esta gráfica comparada con la curva de distribución normal muestra que la distribución de los datos cuenta con dispersión mayor encontramos una desviación estándar de 1.24, lo que nos permite deducir que el grado de conocimiento sobre las políticas de pago no son muy claras para la mayoría del personal.

Gráfica 4

¿Conoce la cantidad de bienes o servicios que debe producir durante su jornada de trabajo?



Escala: 1) Definitivamente Si, 2) Probablemente Si, 3) Indeciso, 4) Probablemente No y 5) Definitivamente No

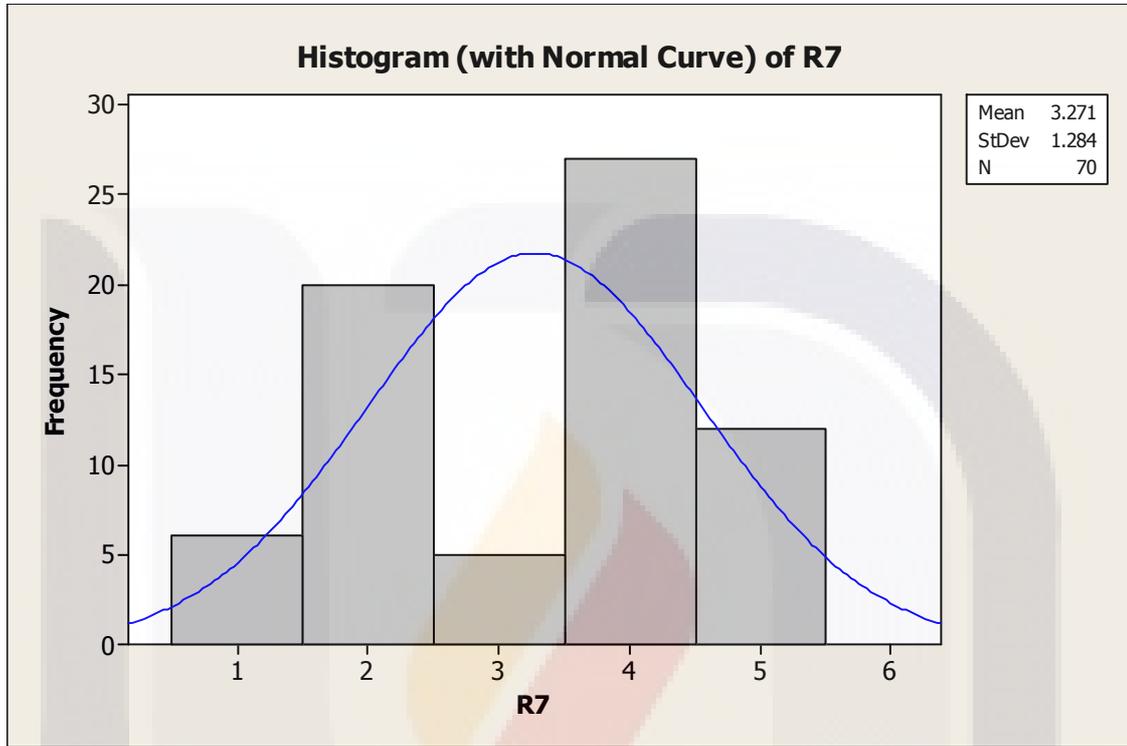
Descriptive Statistics: R6

Variable	Count	N	N*	Percent	CumPct	Mean	SE Mean	StDev	Variance
R6	70	70	0	100	100	2.429	0.175	1.460	2.133
Variable	CoefVar	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum	Range	IQR	
R6	60.13	1.000	1.000	2.000	4.000	5.000	4.000	3.000	

Aunque en esta gráfica podemos encontrar que la mayoría de los trabajadores conocen que es lo que se espera de ellos en cuanto al volumen de producción que debe alcanzar durante su jornada, podemos observar que los datos están muy dispersos y que además hay una gran área de oportunidad para informar al personal sobre lo que se espera de ellos.

Gráfica 5

¿Sabe cuál es la cantidad justa de insumos que se requieren para su producción de bienes o servicios?



Escala: 1) Definitivamente Si, 2) Probablemente Si, 3) Indeciso, 4) Probablemente No y 5) Definitivamente No

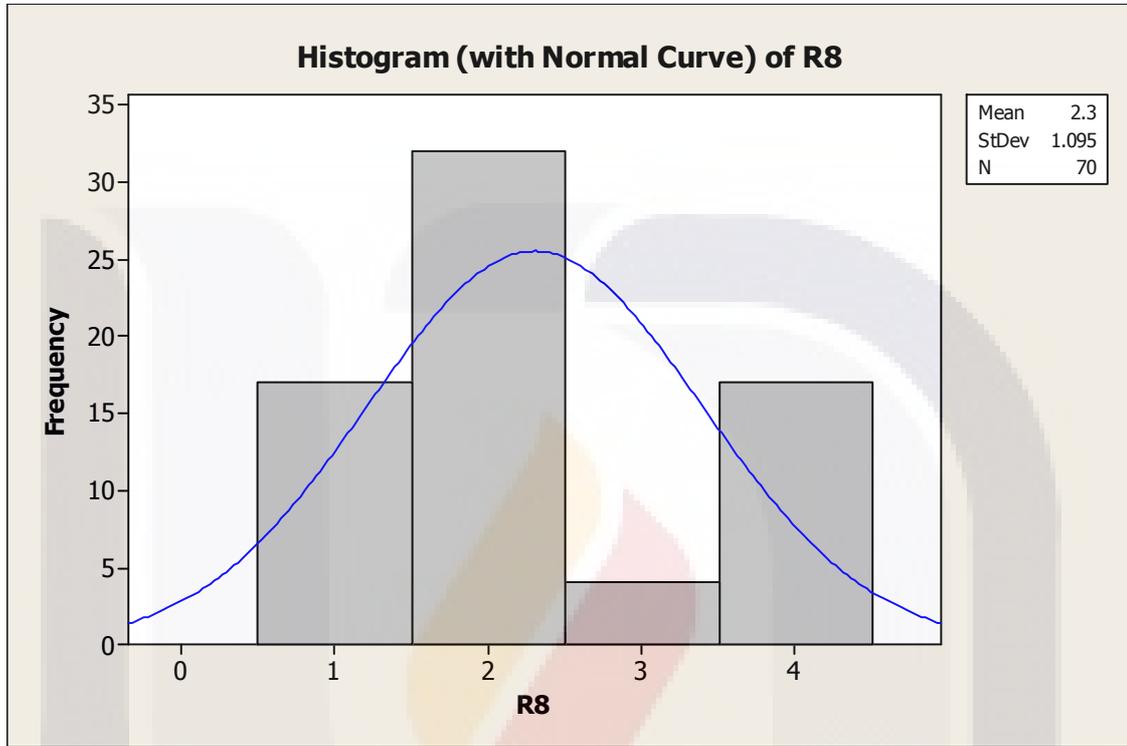
Descriptive Statistics: R7

Variable	Count	N	N*	Percent	CumPct	Mean	SE Mean	StDev	Variance
R7	70	70	0	100	100	3.271	0.154	1.284	1.650
Variable	CoefVar	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum	Range	IQR	
R7	39.26	1.000	2.000	4.000	4.000	5.000	4.000	2.000	

Es de mucho interés saber que la mayoría de los empleados definitivamente no saben o probablemente no saben cual es la cantidad justa de insumos que requieren para producir los bienes o servicios que les son encomendados, los datos están muy dispersos y hay una gran área de oportunidad en este rubro.

Gráfica 6

¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas de los bienes o servicio que produce?



Escala: 1) Definitivamente Si, 2) Probablemente Si, 3) Indeciso, 4) Probablemente No y 5) Definitivamente No

Descriptive Statistics: R8

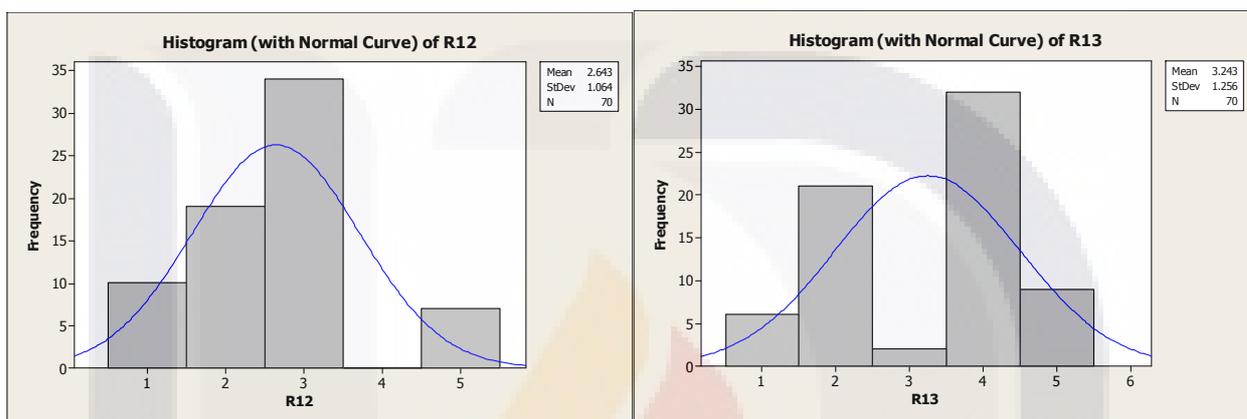
Variable	Count	N	N*	Percent	CumPct	Mean	SE Mean	StDev	Variance
R8	70	70	0	100	100	2.300	0.131	1.095	1.199
Variable	CoefVar	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum	Range	IQR	
R8	47.60	1.000	1.750	2.000	3.250	4.000	3.000	1.500	

En esta gráfica podemos apreciar que la media 2.3 lo que nos indica que la mayoría de los empleados conocen las características o cualidades que se requieren de su producción de bienes o servicios, cabe resaltar que no hubo ninguna respuesta que dijera que definitivamente no las conoce, lo cual es bueno, pero aún así hay área de oportunidad muy grande en este sentido ya que la calidad es básica en cualquier proceso de producción.

Gráficas 7 y 8

¿Actualmente su pago esta ligado a la cantidad de producción tiene asignada?
(R12)

¿Actualmente su pago esta ligado a la calidad de la producción tiene asignada?
(R13)



Escala: 1) Definitivamente Si, 2) Probablemente Si, 3) Indeciso, 4) Probablemente No y 5) Definitivamente No

Descriptive Statistics: R12, R13

Variable	Count	N	N*	Percent	CumPct	Mean	SE Mean	StDev	Variance
R12	70	70	0	100	100	2.643	0.127	1.064	1.131
R13	70	70	0	100	100	3.243	0.150	1.256	1.578
Variable	CoefVar	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum	Range	IQR	
R12	40.25	1.000	2.000	3.000	3.000	5.000	4.000	1.000	
R13	38.74	1.000	2.000	4.000	4.000	5.000	4.000	2.000	

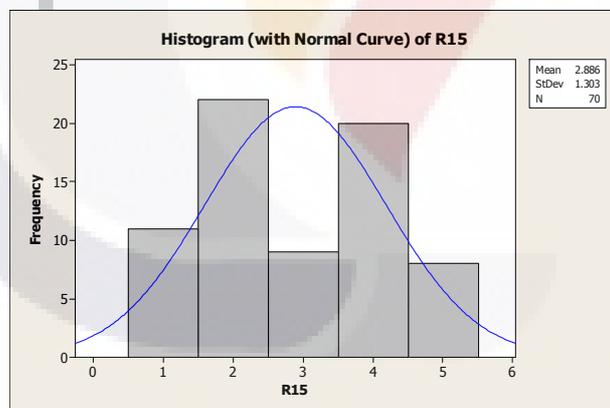
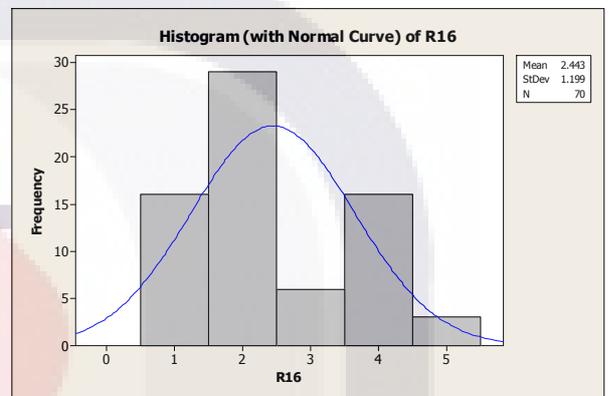
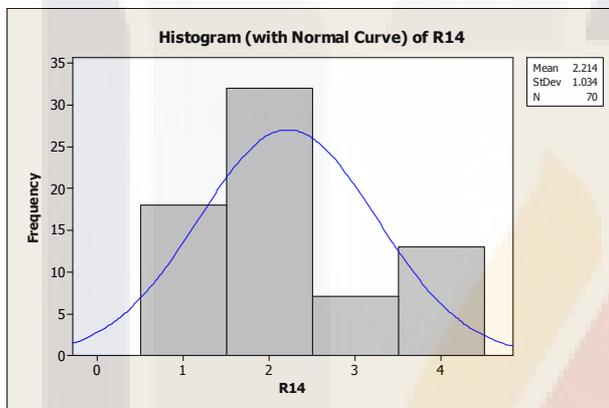
Vale la pena presentar estos dos gráficos juntos ya que son puntos que van de la mano, el volumen de producción y la calidad. Mientras que podemos observar que los esquemas de pago están ligados con el volumen de producción casi en la mayoría de los casos, es de llamar la atención que los esquemas de pagos ligados a la calidad están mas polarizados, es decir en la mayoría de los casos la calidad no está ligada al pago del personal. Considero que ésta puede ser una gran área de oportunidad.

Gráficas 9,10 y 11

¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la producción eleve la cantidad bienes o servicios producidos? **(R14)**

¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la producción contribuya para la disminución de desperdicios? **(R15)**

¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la calidad contribuya a incrementar la cantidad de bienes o servicios con las características o cualidades requeridas? **(R16)**



Escala: 1) Definitivamente Si, 2) Probablemente Si, 3) Indeciso, 4) Probablemente No y 5) Definitivamente No

Descriptive Statistics: R14, R15, R16

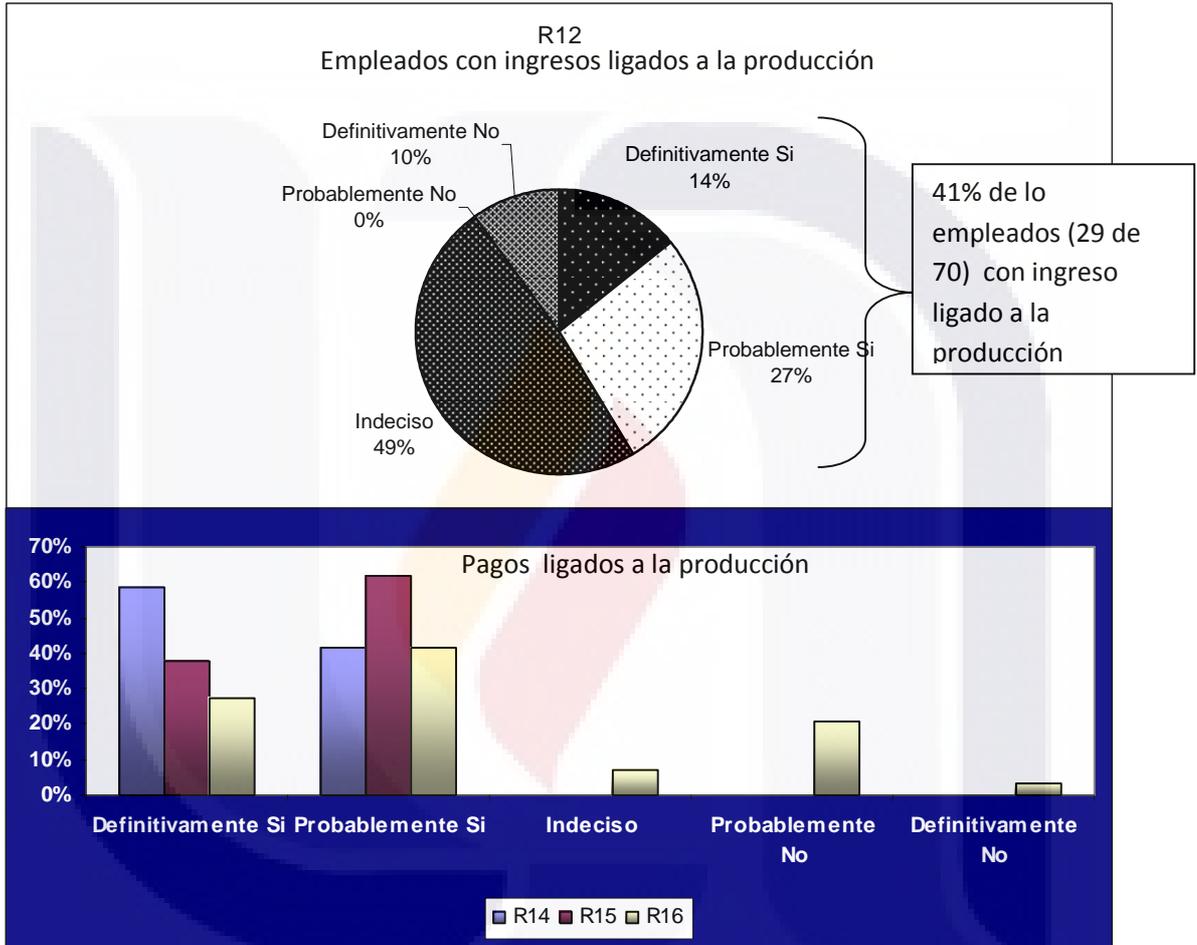
Variable	Count	N	N*	Percent	CumPct	Mean	SE Mean	StDev	Variance
R14	70	70	0	100	100	2.214	0.124	1.034	1.069
R15	70	70	0	100	100	2.886	0.156	1.303	1.697
R16	70	70	0	100	100	2.443	0.143	1.199	1.439

Variable	CoefVar	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum	Range	IQR
R14	46.70	1.000	1.000	2.000	3.000	4.000	3.000	2.000
R15	45.14	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	4.000	2.000
R16	49.10	1.000	2.000	2.000	4.000	5.000	4.000	2.000

Al igual que el caso anterior vale la pena revisar de forma conjunta la opinión del trabajador con respecto al impacto de ligar los pagos con el volumen de producción, la disminución de desperdicios y la calidad, en la gráfica podemos observar que en las tres preguntas el comportamiento de la distribución de los datos es muy semejante, aunque en la gráfica R14 es ligeramente más dispersa que las demás, aún así podemos decir que todas son positivas, es decir en la mayoría de los casos encontramos que los trabajadores afirman que el sistema de pagos ligados a la producción, a la disminución de desperdicios y a la calidad contribuyen a mejorar el nivel de las mismas. Por lo tanto se podría concluir que los sistemas de pagos ligados los factores de la productividad contribuyen a elevar o mejorar sus niveles.

Gráficas 12 Y 13

Para analizar las preguntas 12 y 13 se decidió utilizar la hoja excel por tener ventajas para representar la interpretación sobre las personas cuyo pago esta ligado a la producción y su opinión sobre su forma de pago con respecto al volumen de producción, la calidad y disminución de desperdicios.



R14: Incrementan volumen de producción
 R15: Disminución de desperdicios
 R16: Incremento en calidad de productos

En esta gráfica podemos observar el 41% de los empleados tienen su salario ligado a la producción y también encontramos que esos mismos empleados, es decir empleados que actualmente experimentan un ingreso ligado a la producción, coinciden en que un ingreso ligado a la producción contribuye a incrementar el volumen de producción, la disminución de desperdicios y a mejorar la calidad de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

los bienes o servicios que producen. Esta opinión es importante para el presente trabajo ya que nos permite identificar que un esquema de remuneración ligado a los elementos que conforman la productividad es bien identificado por los empleados y les permite ver la contribución que hace este sistema a la productividad laboral. Un área de oportunidad, al igual que se observa en las gráficas anteriores, sigue siendo la calidad, se puede identificar que el esquema de remuneración de los empleados favorece el volumen de producción y la disminución de desperdicios, las cuestiones relacionadas con *la calidad no están totalmente influenciadas por el esquema de remuneración.*

Respondiendo a la Hipótesis de Trabajo H1: “Los esquemas de remuneración influyen en la productividad laboral de los empleados de la empresa de acuerdo a su propia percepción”, se puede observar en los gráficos 7, 8, 9, 10, 11,12 y 13; primero, que en la empresa existen esquemas de remuneración ligados a la producción, luego que en opinión de la mayoría de los empleados se observa que los sistemas de remuneración que están ligados con la producción, la disminución de desperdicios y la calidad promueven el mejoramiento de estos aspectos que son elementos de la productividad. Finalmente estos elementos de la productividad se revisan en aquellos empleados que respondieron que su ingreso esta ligado a la producción y nos permite encontrar que en sus respuesta hay coincidencia en un porcentaje bastante alto en la afirmación de que los esquemas de remuneración ligados a la productividad impactan positivamente en dichos elementos de la productividad. Por lo tanto se puede observar que efectivamente los esquemas de remuneración influyen en la productividad laboral de los empleados de acuerdo a su propia percepción.

CONCLUSIONES Y PROPUESTA

No podemos decir que las remuneraciones al personal son un hecho que podemos dejar pasar como si se tratase de un simple intercambio de trabajo por dinero, todas la partes relacionadas tienen interés en obtener el mejor rendimiento en esa relación, entonces es importante hacer una buena planeación de los esquemas de remuneración para incrementar la productividad de los empleados.

Como menciona Rodríguez Valencia (2002) con el modelo del intercambio, la recompensa que el trabajador recibe a cambio de su contribución de tiempo, esfuerzo y habilidad debe ser percibida justa. De ser así aumentará su productividad con la expectativa de recibir una remuneración apropiada. Los trabajadores buscan a cambio de su trabajo un pago que sea igual al esfuerzo y al tiempo que su labor exige.

De acuerdo con el objetivo planteado, y una vez revisados los datos obtenidos en la investigación se puede decir que hay información suficiente en los resultados que describe la estrecha relación que guarda los esquemas de remuneración con productividad laboral de los empleados de la empresa de acuerdo a su propia percepción, ésta relación se observa de una mejor forma cuando entendemos que los esquemas de remuneración que ligan los elementos de la productividad como lo son el volumen de producción, el uso de insumos y la calidad de la producción de bienes o servicios, son apreciados por los trabajadores como sistemas que permiten elevar y/o mejorar los niveles de productividad de los mismos empleados.

En el presente trabajo se observaron algunos rubros tales como el conocimiento del trabajador sobre el volumen de producción que se espera de él, la cantidad de insumos que debe utilizar para su producción y la calidad con la que deben trabajar los empleados, que al revisarlos se encontró que hay una cantidad

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

importante de personas que mencionan que probablemente o definitivamente no conocen que se espera de ellos en cada uno de esos rubros, ya que estos son elementos de la productividad en los el trabajador esta directamente involucrado, resalta la importancia de dar a conocer que se espera en cuanto a los volúmenes de producción, cualidades y características del producto o servicio que hace y sobre el aprovechamiento de insumos para que éste cumpla con la productividad esperada. Esta es un área de oportunidad para la empresa para incorporar estos criterios a los esquemas de remuneración y hacerlos del conocimiento de todo el personal.

Esta investigación representó para mí una experiencia y una oportunidad para profundizar en los temas relacionados con los esquemas de remuneración en una forma práctica, pero sobre todo conocer la opinión de los empleados acerca de su percepción sobre la forma en que se remunera su esfuerzo fue para mi lo más enriquecedor ya que se trata de personas de mi misma localidad, lo cual me permite conocer más sobre los trabajadores de esta región con el soporte de una metodología de investigación.

Además de lo anterior, este trabajo permite hacer una propuesta a la empresa para que mejore las áreas de oportunidad que se detectaron durante la realización del estudio y que básicamente se centran en buscar un enfoque para los sistemas de pago que no solo ligen el pago con el volumen de producción, sino que también se incluyan la calidad y el consumo de recursos para la producción de bienes y servicios. Además sería importante hacer participe a los trabajadores sobre cuales son las prestaciones y las políticas de pago.

Propuesta

PROPUESTA	ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACION	FECHA COMPROMISO
<p>Establecer un sistema de remuneración por rendimiento.</p>	<p>Determinar estándares de producción y unidades de medida para que se puedan medir resultados cuantitativos y cualitativos, tales como volumen de producción, insumos para la producción y aspectos de calidad.</p> <p>Fijar una compensación adicional por unidad producida o meta lograda por encima de los estándares o expectativas determinadas.</p> <p>Dar a conocer a los trabajadores las medidas de desempeño ligadas a su productividad.</p> <p>Analizar los indicadores individuales y globales de productividad para evaluar el impacto de los cambios propuestos.</p>	<p>A partir de agosto de 2008.</p> <p>En los meses de enero y julio de cada año</p>
<p>Comunicar los resultados que se esperan del personal en su puesto.</p>	<p>Hacer reuniones grupales e individuales para dar a conocer cual es el volumen de producción que se espera de ellos, la cantidad de insumos para su producción y los estándares de calidad con que deben trabajar.</p> <p>Retroalimentar a cada trabajador sobre su nivel actual de producción, de insumos usados para su producción y la calidad con que trabaja.</p> <p>Dentro de la Evaluación de Desempeño anual incluir una sesión para dar a conocer los resultados obtenidos por cada</p>	<p>A partir de agosto de 2008.</p> <p>En los meses de enero y julio de cada año.</p>

	<p>trabajador y por áreas para concluir con un resultado global de la empresa.</p> <p>Incluir en un apartado especial del Manual de Bienvenida , las compensaciones ligadas al desempeño.</p>	
<p>Comunicar a los empleados las políticas de pago y las prestaciones que ofrece la empresa.</p>	<p>Hacer reuniones grupales e individuales para dar a conocer las políticas de pago y las prestaciones que ofrece la empresa.</p> <p>Destacar en el Manual de Bienvenida y en las sesiones de inducción lo que corresponde a las políticas de pago y las prestaciones que ofrece la empresa. Así como las compensaciones ligadas al desempeño individual.</p>	<p>Agosto de 2008</p>

BIBLIOGRAFÍA

- Alcocer, Martínez, Rodríguez, Domínguez. (2004) Introducción a la Psicología del Trabajo. España, Mc Graw Hill.
- Boholand, Snell, Serman. (2002) Administración de Recursos Humanos México, Internacional Thompson Editores.
- Caso Neira, Alfredo (2003) Sistemas de Incentivos a la Producción España, FC Editorial.
- Guillen Gestos, Manuel (2000) Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. México. Edit. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, Fernández, Baptista (2003) “Metodología de la Investigación”, México, Edit. Mc. Graw Hill.
- Hernández, Galindo (2001) Estudio Práctico del Salario Integrado México, Ediciones Fiscales ISEF.
- Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro(2006) “El nuevo instrumento de la competitividad: La flexibilidad laboral”, ponencia presentada en el congreso de ACACIA 2006, México.
- Iturriaga Bravo, Luis (2002), Estudio práctico del régimen fiscal de los sueldos y salarios. México, Edit. ISEF.
- Juárez Hernández, Othón, (2000) Administración de la compensación México, Edit. Oxford.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Seguro Social.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Madero Gómez, Sergio M. (2006) “Impacto del pago de bonos por desempeño en la búsqueda del compromiso organizacional y de los objetivos de la retribución empresarial”, ponencia presentada en el congreso de ACACIA 2006.
- Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T.) (1991) La remuneración por rendimiento. México, Alfaomega, 1ª edición.

Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T.) (1999) Los salarios.
México, Alfaomega, 1ª edición.

Robbins, Stephen P. (2002) Comportamiento Organizacional
México. Edit. Pearson Prentice Hall.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2002,) Administración moderna de personal
México, Internacional Thompson Editores, 6ª edición.

Sumanth, David J. (1994) Ingeniería y Administración de la Productividad
México, Mc Graw Hill / Interamericana de México S.A. de C.V.

Sumanth, David J. (1999) Administración para la Productividad total
México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. (CECSA).

Páginas de Internet

Productividad, (mayo 2007) <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>.

Gestión de la Productividad, (Mayo 2007).
<http://www.monografias.com/trabajos24/gestion-productividad/gestion-productividad.shtml>

La Productividad, (Mayo 2007)
<http://www.monografias.com/trabajos25/productividad/productividad.shtml>