

872702  
23



**Universidad Don Vasco, A. C.**

---INCORPORACIÓN No. 8727-02---  
a la Universidad Nacional Autónoma de México  
**Escuela de Administración y Contaduría**

*"PROPUESTA DE UN SISTEMA  
DE INCENTIVOS EN LA EMPRESA  
SOC. COOP. TATA LÁZARO, S.C.L.  
PARA INCREMENTAR  
LA PRODUCTIVIDAD"*

**TESIS**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

presenta:

*Araceli Rodríguez Cerda*



**Uruapan, Michoacán, 2003.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

# PAGINACIÓN DISCONTINUA

## AGRADECIMIENTOS:

### A DIOS :

Por el don de la vida y la capacidad para terminar mi carrera tal y como me lo había propuesto.

### A MI FAMILIA:

Por haberme dado la vida y por todo el apoyo que me brindaron durante la carrera y me han dado a lo largo de mi vida.

### A MIS MAESTROS:

Por todos sus conocimientos y experiencias que me transmitieron a lo largo de la carrera.

Araceli Rodríguez Cerda.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

✓

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	xi
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>LA EMPRESA.....</b>	<b>14</b>
1.1 Definición de empresa.....	15
1.2 Elementos que conforman la empresa.....	17
1.2.1. Personal.....	17
1.2.2. Recurso Material.....	18
1.2.3. Sistemas.....	19
1.3 Clasificación de empresas.....	20
1.3.1. Por su actividad o giro.....	20
1.3.2. Por su origen de capital.....	22
1.3.3. Por su tamaño o magnitud.....	23
1.3.4. Por sus objetivos o fines.....	24
1.3.5. Por su situación fiscal.....	25
1.4 Sociedad Cooperativa.....	27
1.4.1. Constitución.....	28
1.4.2. Clases de cooperativas.....	28
1.4.3. Administración.....	28
1.4.4. Régimen económico.....	29
1.4.5. Vigilancia.....	29

1.4.6. Causas de disolución. ....	29
1.5 Áreas funcionales. ....	29

## CAPÍTULO II

### LA ADMINISTRACIÓN,

### HERRAMIENTA DE ÉXITO PARA LA EMPRESA..... 33

2.1 Definición de Administración. ....	34
2.2 Objetivo de la Administración. ....	37
2.3 Importancia de la Administración. ....	38
2.4 El proceso Administrativo. ....	38
2.4.1. Planeación. ....	39
2.4.2. Organización. ....	39
2.4.3. Dirección. ....	39
2.4.4. Control. ....	40
2.5 Relación de la Administración con otras ciencias.....	40
2.5.1. Administración y Derecho. ....	40
2.5.2. Administración y Psicología. ....	41
2.5.3. Administración y Sociología. ....	41
2.5.4. Administración y Economía. ....	42
2.5.5. Administración y Antropología. ....	42
2.5.6. Administración e Historia. ....	42
2.5.7. Administración y Contabilidad. ....	43
2.5.8. Administración y Matemáticas. ....	43

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

vii

### CAPÍTULO III

#### LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....44

3.1 Definición de Administración de Personal.....45

3.2 Objetivos de la Administración de Personal.....47

3.3 Importancia de la Administración de Personal.....48

3.4 Dirección de personal.....48

3.4.1. Funciones de Administración de personal.....50

### CAPÍTULO IV

#### INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.....74

4.1 Motivación.....75

4.1.1. Definición de Motivación.....76

4.1.2. Objetivos de la Motivación.....77

4.1.3. Teorías Motivacionales.....77

4.1.4. Importancia de la Motivación en la Empresa.....84

4.1.5. Los Incentivos como herramientas de la Motivación.....84

4.2 Ambiente y condiciones de trabajo.....86

4.2.1. Definición de ambiente de trabajo.....86

4.2.2. Factores que influyen en el trabajo.....87

4.2.3. Satisfacción e insatisfacción en los trabajadores.....88

4.2.4. Cualidades que el empleado busca de su trabajo.....88

4.2.5. Importancia del reconocimiento en el trabajo.....89

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

VIII

4.2.6.	Reglas prácticas para lograr un mejor ambiente de trabajo..	89
<b>4.3</b>	<b>Calidad y Productividad.....</b>	<b>90</b>
4.3.1.	Definición de Calidad.....	90
4.3.2.	Definición de Productividad.....	91
4.3.3.	Diseño del trabajo.....	93
4.3.4.	Participación de los empleados.....	93
4.3.5.	Sistema de sugerencias.....	94

## CAPÍTULO V

<b>CASO PRÁCTICO.....</b>	<b>95</b>
<b>5.1 La Empresa Sociedad Cooperativa "Tata Lázaro" S.C.L.....</b>	<b>96</b>
5.1.1. Antecedentes Históricos.....	96
5.1.2. Situación actual.....	97
5.1.3. Misión.....	101
5.1.4. Visión.....	101
5.1.5. Objetivos.....	101
5.1.6. Políticas.....	102
5.1.7. Reglamento interno.....	102
5.1.8. Incentivos actuales.....	104
<b>5.2 Metodología de la Investigación.....</b>	<b>105</b>

5.2.1. Justificación y Planteamiento del problema.....	105
5.2.1.1. Objetivo.....	107
5.2.1.2. Hipótesis.....	107
5.2.2. Tipo de muestra.....	107
5.2.3. Diseño del instrumento de recopilación de información.....	108
5.2.4. Análisis de los resultados de la investigación.....	119
5.2.5. Conclusiones preliminares para la elaboración de la propuesta de incentivos.....	141
<b>5.3 Propuesta del sistema de incentivos.....</b>	<b>144</b>
5.4.1. Objetivos.....	145
5.4.2. Políticas.....	146
5.4.3. Estructura del Sistema de incentivos.....	146
5.4.4. Herramientas adicionales al sistema.....	148
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>150</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>151</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

X

## INTRODUCCIÓN

Actualmente se vive en un mundo de competencia, en donde imperan todas aquellas organizaciones que cuentan con la tecnología más avanzada, el personal más calificado y donde se realiza un aprendizaje continuo a través de la aplicación de diferentes técnicas e innovaciones administrativas; es por ello que no podemos descuidar uno de los factores más importantes que influyen de forma determinante en el desarrollo de una organización: "El ser humano", el cual debe capacitarse y motivarse principalmente a través de sistemas de incentivos, estructurados de tal forma para que cumplan con los requerimientos de cada organismo.

Ante la situación anterior se desarrollarán una serie de capítulos que apoyarán la práctica del establecimiento de un sistema de incentivos dentro de la empresa Sociedad Cooperativa "Tata Lázaro" S.C.L.

En el primer capítulo denominado La Empresa, se desarrolla la definición de la misma a fin de identificar cada uno de los elementos y factores que intervienen en éstas para lograr sus objetivos institucionales; se clasifican las mismas desde diversos puntos de vista como son por su actividad o giro, origen, tamaño o magnitud, objetivos o fines y por su situación fiscal; dándonos con ello un breve preámbulo con el propósito de identificar en qué tipo de organización se encuentra La Sociedad Cooperativa "Tata Lázaro". S.C.L. y ver las disposiciones u ordenamientos que la rigen legalmente; así también se analizan las áreas funcionales que existen en las organizaciones.

Dentro del segundo capítulo se puede ver que la Administración ha tomado un papel fundamental en la vida del ser humano, debido a que para satisfacer sus

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

necesidades requiere de llevar a cabo labores o actividades las cuales le permitan cubrir sus expectativas, y dentro de ellas tiene que emplear recursos, por lo que el recurso es escaso existe la necesidad de aplicar el proceso administrativo a través de la planeación, organización, dirección y control para que con su correcta aplicación se haga uso eficiente de los mismos, es indiscutible que la labor de un administrador es muy amplia, viéndolo prácticamente en las relaciones que ésta tiene con otras ciencias, y debido a que en todas las ciencias se involucran factores y recursos se requiere de la Administración como una herramienta de éxito para una determinada actividad u organización.

En el tercer capítulo se enfoca a una parte de la Administración, la Administración del personal, que va más específicamente relacionada con el factor humano y la interacción que tiene en las organizaciones, que el adecuado cumplimiento de las funciones administrativas permitirán al organismo cumplir objetivos particulares y generales.

El personal requiere de motivaciones como los incentivos para desempeñar con más efectividad su trabajo, es por ello que dentro del capítulo IV consideramos aspectos relativos a la motivación de un individuo, el ambiente y las condiciones de trabajo en que éste se desarrolla y la influencia que tiene la calidad y la productividad para lograr organizaciones con personas de éxito.

Finalmente en el capítulo V se presenta a la empresa sujeta de estudio Sociedad Cooperativa "Tata Lázaro" S.C.L. haciendo referencia a sus antecedentes, situación actual, misión, visión, objetivos, políticas y reglamentos de trabajo; en cuya organización se aplicará una metodología a fin de establecer una propuesta de un

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

sistema de incentivos que permitirá incrementar la productividad dentro de la Institución.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPÍTULO I

## LA EMPRESA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO I

### LA EMPRESA

Una empresa es la base de la economía de un país, la cual se integra por el personal, los recursos materiales y los sistemas; los cuales coordinados por el primero conducirán a la misma al logro de sus objetivos.

Existen diferentes tipos de empresas las cuales pueden definirse de acuerdo a enfoques diferentes como es de acuerdo a su actividad o giro, por su tamaño o magnitud, por sus objetivos o fines y por su situación fiscal.

Se trata de manera particular la persona moral en el caso concreto de las Sociedades Cooperativas, que es de necesidad conocer un poco más acerca de ella, por la relación que existe entre el objeto de este trabajo y su posterior aplicación dentro de ella, la propuesta del sistema de incentivos, lo que permitirá conocer aspectos generales acerca de su regulación y funcionamiento.

Por último dentro del capítulo se consideran las diferentes áreas funcionales de cualquier organización las que permitirán cumplir la función principal de la misma que es la satisfacción de necesidades de todos los involucrados.

#### 1.1 Definición de Empresa.

Una empresa no se forma por casualidad o por mera coincidencia, sino que es formada con la finalidad de satisfacer las necesidades de un individuo o conjunto de individuos, permitiendo al ser humano tomar un papel activo dentro de la economía del país y contribuir al crecimiento económico del mismo.

Para poder definir el término empresa es necesario conocer el origen etimológico, el cual proviene del latín in – prehensa que significa cosa emprendida, que dicho de otra manera sería el llevar a cabo una obra determinada.

El término empresa suele sustituirse en ocasiones por otros términos como son ente, entidad, organismo, institución y organización. Se dice que es ente o entidad, ya que es o puede existir; es un organismo en función de que se conforma por diferentes partes o elementos para poder subsistir; es una institución por el hecho de establecerse en un lugar determinado y por ser un órgano de importancia para la sociedad; y es una organización por lo que debe organizarse para que exista un orden y equilibrio entre los diferentes factores que la conforman y pueda así cumplir con sus objetivos.

Una vez conociendo el significado lórico del término así como su finalidad se puede dar una definición más precisa; Empresa: Es una entidad creada para satisfacer las necesidades de la población y de la persona o personas que la constituyen a través de la producción de bienes y/o servicios; la cual persigue fines de tipo económico, de servicio y social.

Los fines económicos se reducen a que va a obtener un lucro por la actividad que desempeña, o bien también puede hacer uso del recurso monetario para satisfacer sus necesidades; tiene un objetivo de servicio, ya que brindará a la sociedad a través del producto o servicio los recursos necesarios para la satisfacción de una necesidad social del mercado hacia el cual se dirigen sus mercancías; está en busca de un objetivo social, lo cual permite a la empresa la creación de fuentes de trabajo y relacionarse con las diferentes instituciones con las cuales interactúa, creando así un ambiente propicio para que se de un crecimiento económico del país.

Este ente debe cumplir con obligaciones legales y fiscales, para lo cual debe acudir a las diferentes instituciones (Registro Público de la propiedad, Registro Público de Comercio, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Presidencia Municipal, Salubridad y el Instituto Mexicano del Seguro Social) para dar los avisos correspondientes que le permitan desempeñar normalmente sus actividades.

La empresa debe contar con personal suficiente y competente, debe adiestrarlo, capacitarlo y entrenarlo, permitiendo que se logre un trabajo efectivo dentro del organismo; requiere de recursos para solventar sus necesidades de operación; así mismo del equipo e instalaciones necesarias para el desempeño de sus labores; también necesita de procedimientos, métodos y sistemas implantados de manera que permitan tener una estructura organizacional sólida y fuerte que pueda cumplir al máximo las metas y objetivos organizacionales.

## **1.2 Elementos que conforman la empresa.**

Los elementos o recursos que forman parte de una empresa son muy importantes, ya que son indispensables para que la empresa funcione adecuadamente y pueda cumplir con sus objetivos. Éstos recursos son: el personal, los materiales y los sistemas.

### **1.2.1. Personal**

Se dice que el personal es uno de los elementos más importantes de la organización, ya que empleará su capacidad u fuerza de trabajo para desempeñar funciones organizacionales. Frecuentemente se le maneja como si fuese un objeto dentro de la organización al denominársele elemento o recurso, motivo por lo que se

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

hablará posteriormente de un factor básico que permitirá a la organización impulsarla al logro de sus objetivos. Este a su vez se puede clasificar de la siguiente manera:

- A. **Obreros.-** Aquellos que emplean su fuerza de trabajo para finalmente recibir a cambio una remuneración.
- B. **Empleados.-** Aquellos que emplean su capacidad intelectual para realizar su trabajo a cambio de un sueldo o salario.
- C. **Supervisores.-** Se encargan de vigilar que se lleven a cabo las actividades tal como fueron planeadas.
- D. **Técnicos.-** Aquellos que aplican una serie de reglas y principios científicos para efectuar su trabajo.
- E. **Altos Ejecutivos.-** Aquellos empleados que tienen a su cargo la administración de la empresa.
- F. **Directivos o Administradores.-** Son todas aquellas personas que dentro de una empresa tienen la función de fijar objetivos, planes, políticas y revisar al final de cada periodo los resultados obtenidos.

### 1.2.2. Recurso Material.

Son todos aquellos bienes muebles e inmuebles que posee una empresa, los cuales va a utilizar para lograr una mayor productividad en su trabajo. Éstos bienes pueden ser:

- A. **Bienes materiales.-** Aquellos que tienen como objetivo principal aumentar la capacidad productiva; es donde se van a realizar las actividades y pueden ser: los edificios, terrenos, oficinas, instalaciones, herramientas, etc.

- B. **Materias primas.**- Son todos los elementos que van a ser transformados para obtener un producto terminado. Éste elemento no es utilizado en todas las empresas, ya que no se dedican todas a la transformación de productos.
- C. **Dinero.**- Independientemente del tipo de empresa que sea, todas requieren de este elemento para poder llevar a cabo sus actividades.

### 1.2.3. Sistemas.

Son todos los métodos, procedimientos, técnicas y la organización que la empresa haya establecido para poder controlar las actividades dentro de la empresa, coordinándose con el personal para llevarlo a cabo. Los sistemas se pueden clasificar en:

- A. **Sistema de planificación.**- Consiste en ver como se van a desarrollar las actividades dentro de la empresa.
- B. **Sistema Organizativo** .- Dar a cada uno de los miembros que integran el organismo un puesto específico, indicando autoridad y responsabilidad sobre el puesto a desempeñar.
- C. **Sistema de Información.**- Será empleado para obtener información dentro de una empresa, el cual va a ser de suma importancia para la toma de decisiones.
- D. **Sistema de Control.**- Una vez obtenida la información se puede ver que desviaciones ocurrieron durante un periodo determinado, y así poder adoptar las medidas de control necesarias para el siguiente periodo.
- E. **Sistemas Operativos.**- Entre estos sistemas existen varios subsistemas como son Sistema de Finanzas, Compras, Ventas, Producción, Administración

del personal, entre otros; los cuales tienen la función de cumplir un objetivo dentro de la empresa. (REYES, 1994:152)

### 1.3 Clasificación de empresas.

La empresa se clasifica de acuerdo a los siguientes aspectos:

#### 1.3.1. Por su actividad o giro

De acuerdo a la actividad que desarrollan se clasifican en: industriales, comerciales y de servicios.

A. Industriales.- Aquellas empresas cuyo fin primordial es la producción de bienes de consumo mediante la extracción de materias primas. Éstas a su vez se dividen en: industrias extractivas, de transformación o manufactureras y agropecuarias.

- *Extractivas:* Aquellas que extraen la materia prima de su estado original.
- *De transformación o manufactureras:* Las que sujetan la materia prima a un proceso constante de elaboración y transformación con la ayuda de otros materiales obteniendo al final un producto manufacturado.
- *Agropecuarias:* Aquellas que se dedican a la explotación de recursos agropecuarios y ganaderos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

B. Comerciales.- Aquellas empresas que adquieren productos a fin de venderlos, aumentando al precio de costo un determinado margen de utilidad,

obteniendo así su precio de venta. Estas empresas se clasifican en: mayoristas, minoristas o detallistas y comisionistas.

- **Mayoristas:** Aquellas que venden grandes cantidades de productos a las demás empresas.
- **Minoristas o detallistas:** Aquellas que venden una reducida cantidad de productos a la población en general.
- **Comisionistas:** Aquellas que perciben una comisión por haber vendido productos que dieron a consignación los fabricantes.

C. **De Servicios.-** Aquí se encuentran todas las empresas que venden o prestan un servicio a la población. Estas las podemos clasificar en industrias sin concesión y concesionadas por el estado.

- **Sin concesión.** Son aquellas que sólo necesitan una licencia de funcionamiento para poder ejercer sus actividades. Algunas de ellas son Hospitales, Restaurantes, Despachos Contables y Estéticas.
- **Concesionadas por el estado:** Son aquellas que requieren autorización por parte del estado para poder ejercer sus actividades. Estas a su vez se clasifican en Financieras y No financieras. Las financieras se dedican a las transacciones, aquí se encuentran las Casas de Cambio, Casas de Bolsa, Uniones de crédito e Instituciones Bancarias. Entre las no financieras podemos encontrar servicios como: Autopistas, Ferrocarril, Urbanos y Telefonía.

### 1.3.2. Por su origen de capital

Por el origen de capital las empresas se clasifican en: Públicas y privadas.

1. **Públicas.-** Son aquellas empresas propiedad del estado cuya función es satisfacer las necesidades de la población, todas sus actividades las llevan a cabo funcionarios del estado y su patrimonio está constituido por el capital de la nación. Estas empresas se subdividen en: desconcentradas, paraestatales y estatales.

Y ***Desconcentradas:*** Aquellas que administran su propio presupuesto, son autónomas y sus facultades para poder decidir tienen un límite. Ejemplo: La Comisión Nacional Bancaria, Instituto Nacional de Bellas Artes, etc.

Y ***Paraestatales:*** Aquellas empresas competentes para el estado, las cuales tienen facultades de patrimonio, régimen jurídico y personalidad.. Dentro de éstas la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal contempla que en ellas se encuentran o se habla de paraestatales, descentralizadas y fideicomisos.

Y ***Estatales:*** Empresas dedicadas a una actividad de carácter económico, tienen su propia personalidad jurídica y son propiedad del estado.

2. **Privadas.-** Aquellas empresas en las que los propietarios dirigen el desarrollo de la empresa aportando sus capitales con el fin de obtener utilidades, aunque también existen empresas privadas no lucrativas. Éstas empresas se dividen en: nacionales, extranjeras y mixtas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **Nacionales:** Aquellas personas de un país que aportan capital para formar una empresa con el fin de producir o distribuir bienes y servicios obteniendo una utilidad por el capital aportado.
- **Extranjeras:** Son aquellas empresas en las que el capital es de personas ajenas al país, pero que por ampliar sus actividades buscan un lugar apropiado para invertir su capital con el objeto de incrementar sus ganancias.
- **Mixtas:** Aquellas que se forman por la unión del capital nacional y extranjero; o también por la unión de los capitales público y privado.  
( MÉNDEZ, 1992: 274 )

### 1.3.3. Por su tamaño o magnitud.

De acuerdo a este criterio las empresas se clasifican en: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y grande empresa.

**A. Criterio de la Secretaría de economía.** Según la Secretaría de economía se consideran en relación al número de trabajadores de la forma siguiente:

- **Microindustria:** 1 a 15 trabajadores.
- **Pequeña Industria:** 16 a 100 trabajadores.
- **Mediana Industria:** 101 a 250 trabajadores.
- **Grande Industria:** 251 o más trabajadores.

(ADMINISTRACIÓN VIII. 2000)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- B. Criterio de NAFIN.** Nacional Financiera las clasifica a partir de 1999 en relación al número de trabajadores considerando el estrato al que pertenecen en Microempresas, Pequeñas empresas, Medianas empresas y Grandes empresas.

**Cuadro 1.3.3. Clasificación de empresas por su tamaño o magnitud.**

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana.	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Grande.	Más de 500	Más de 100	Más de 100

Fuente: NAFIN, 1999.

#### 1.3.4. Por sus objetivos o fines.

De acuerdo al fin que persigue la empresa se clasifican en lucrativas y no lucrativas.

- A. Lucrativas.** Aquellas cuya finalidad es obtener una utilidad por haber prestado sus servicios.
- B. No Lucrativas.** Aquellas que tienen como finalidad prestar un servicio gratuito, sin perseguir obtener ganancia por ello.

### 1.3.5. Por su situación fiscal.

En relación al registro realizado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y otras Instituciones para lograr acuerdos sobre su constitución y pago de contribuciones se clasifican en personas físicas y personas morales.

**A. Personas Físicas.**- Una sola persona que desea realizar una actividad empresarial responde de manera limitada. Dentro de éstas encontramos el Régimen General, Régimen Simplificado y Régimen de pequeños contribuyentes.

- **Régimen General.** Se pueden encontrar todas aquellas personas que realicen actividades empresariales que obtengan ingresos superiores a \$4,000,000.00. (LISR, art. 107)
- **Régimen Intermedio.** Son personas físicas con actividades empresariales cuyos ingresos exceden de \$1,750,000.00 y no rebasen los \$4,000,000.00 (LISR, art. 79-85)
- **Régimen de pequeños contribuyentes.** Personas que realicen actividades empresariales y que los ingresos anuales en el ejercicio anterior no excedan de \$1,750,000.00. (LISR, art. 137-140.)
- **Régimen de personas físicas con actividad empresarial y profesional.** Se encuentran todos los profesionistas que reciben pago por honorarios. ( LISR Art. 110 ).

**C . Personas Morales.**- Son la agrupación de dos o más personas, las cuales tienen personalidad jurídica ya que son susceptibles de derechos y obligaciones. Dentro del Código de Comercio se contemplan a la Asociación Civil y la Sociedad

Civil; y en el Código Mercantil (Ley General de Sociedades Mercantiles) se especifican aspectos referentes a las Sociedades Cooperativas, Sociedad Anónima, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad en Nombre Colectivo y la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Tanto las sociedades descritas en el Código Civil como las del Código Mercantil son lucrativas a excepción de la Asociación Civil. Enseguida se describe brevemente el concepto fundamental de las sociedades mencionadas anteriormente.

- **Sociedad Civil:** Es una sociedad en la que los socios se obligan a combinar sus recursos y esfuerzos para lograr un fin común.
- **Asociación Civil:** Es aquella creada para cumplir un objetivo de tipo social. Se forma por un patronato.
- **Sociedad Cooperativa:** Es una organización social integrada por personas físicas que persiguen un fin común. Más adelante se habla acerca de éste tipo de sociedad por ser la forma de organización de la empresa que se analizará y estudiará en el trabajo práctico.
- **Sociedad Anónima:** Existe bajo una denominación, y funciona ilimitadamente, existen dos o más personas físicas o morales que unen esfuerzos para alcanzar su fin económico. Los socios que la integran tienen la obligación de cubrir el pago de una acción, la cual da derecho al voto.
- **Sociedad en Comandita Simple:** Aquella en la que existen dos socios, unos tiene derechos y obligaciones, mientras que los otros tienen responsabilidad limitada, a éstos últimos se les denomina socios comanditarios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- > **Sociedad en Comandita por Acciones:** Aquella sociedad en la que el capital de los socios está dividido y representado por acciones.
- > **Sociedad en nombre Colectivo:** Existe bajo una razón social en la que los socios responden de modo subsidiario, solidario e ilimitadamente de las obligaciones de los socios.
- > **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Los socios se encuentran limitados al pago de sus aportaciones. Existen partes sociales las cuales pueden estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador.

Éstas se pueden registrar según el giro en Régimen General de Ley o en Régimen Simplificado.

#### 1.4 Sociedad Cooperativa.

"La Sociedad Cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base a intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción y consumo de bienes y servicios".

(LEY DE SOCIEDADES COOPERATIVAS. 1994: 13).

La Sociedad Cooperativa como se ha mencionado es una forma de organización la cual se encuentra regida por la Ley de Sociedades Cooperativas en donde se asientan una serie de artículos que deben regir su funcionamiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para simplificar el contenido de la ley a continuación se especifican los puntos más relevantes que deben ser considerados dentro de la misma.

#### **1.4.1. Constitución.**

- A. Su duración es indefinida.
- B. El capital es variable.
- C. Se requieren 5 socios como mínimo.
- D. Funciona en base a principios de igualdad de derechos y obligaciones entre sus integrantes.
- E. Cada uno de los socios tiene derecho al voto.

**1.4.2. Clases de cooperativas.** Las clases de cooperativas que contempla la Ley de Sociedades cooperativas son:

- A. **Productores de bienes y/o servicios.** Aportan su trabajo personal para una comunidad.
- B. **Consumidores de bienes y/o servicios.** Sus miembros utilizan bienes o servicios para si mismos.

#### **1.4.3. Administración.**

Se constituye por la Asamblea General que es el órgano máximo, en la cual intervienen cada uno de los socios. Después se establece un Consejo de Administración dentro del cual se encuentra el Presidente, Tesorero y vocales; se crean diferentes comisiones que se designarán por medio de la Asamblea.

#### **1.4.4. Régimen económico.**

El capital se integra por las aportaciones de los socios y de rendimientos acordados por la Asamblea. El socio debe aportar por lo menos el valor de un certificado y exhibir mínimo el 10%.

#### **1.4.5. Vigilancia.**

Los encargados de vigilar y regular que se cumplan con los lineamientos de ésta sociedad son el Gobierno Federal y en sí la Ley de Sociedades Cooperativas.

#### **1.4.6. Causas de disolución.**

Las causas por las cuales pueda llegar a disolverse una Sociedad Cooperativa son:

- A. Acuerdo de las 2/3 partes.
- B. Mala economía de la sociedad.
- C. Disminución del número de socios, cuando es inferior a lo estipulado por la ley.
- D. Cumplimiento del objetivo de su creación, es decir que ha consumado cierta actividad por la cual se formó.

#### **1.5 Áreas Funcionales.**

Antes de entrar a fondo a las áreas funcionales de la empresa es necesario definir que es un área funcional para lo cual se separa ambos términos y se define como área o un espacio donde se da lugar un suceso determinado y como función se dice que es el conjunto de actividades afines necesarias para lograr un objetivo

específico. Una vez conociendo éstos términos se puede decir que un área funcional es el espacio en donde se dan lugar un conjunto de actividades afines necesarias para el logro de objetivos organizacionales.

Existen muchas formas de clasificar las áreas funcionales y de acuerdo a diferentes enfoques. Un enfoque general acerca de las áreas funcionales es el expuesto por Fernández, el cual considera que las funciones básicas de una organización son:

- **Dirección.-** En esta función se consideran todos aquellos lineamientos básicos que permitirán a la organización conducirse al logro de sus objetivos.
- **Operación.-** Es la función básica de la organización que puede ser la venta de productos o servicios.
- **Asesoramiento.** Se integra por funciones de diferentes departamentos los cuales permitirán a la organización apoyar todas las actividades a través de la especialización de tareas.
- **Información.** Comprenderá la obtención de datos dentro de los demás niveles de la organización a fin de obtener una base de datos que permita una buena toma de decisiones. (FERNÁNDEZ, 1997: 48 )

Además de las funciones básicas mencionadas por Fernández es necesario considerar la siguiente clasificación de áreas funcionales, las cuales por ser comunes y más específicas en términos conceptuales a la mayoría de las empresas permitirán apoyar, complementar y fortalecer la estructura del organismo. Éstas son:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **Función Comercial /Servicios.** Es la función principal de la organización. Comprende actividades relacionadas con la compra, venta, distribución, investigación de mercado, desarrollo de nuevos productos.
- **Función Financiera.** Adquisición y aplicación de los recursos financieros. La forma de obtener y aplicar el dinero con que cuenta la institución.
- **Función de Seguridad.** Lo relacionado a higiene y salvaguarda de la integridad del trabajador.
- **Función Contable.** Todo lo que tenga que ver con el registro e información.
- **Función Administrativa.** Aplicación del proceso administrativo en las diferentes áreas funcionales.

Como se pudo observar dentro de este capítulo es trascendental el Factor Humano dentro de las empresas así como también lo son los Recursos Materiales y los Sistemas, los cuales coordinados por la Dirección permitirán lograr los objetivos de la Administración que se estudiará dentro del siguiente capítulo. Dentro de las clasificaciones de los distintos tipos de empresas se considera la importancia de las Sociedades Cooperativas, empresa en la cual se hará posteriormente un estudio más profundo acerca de la propuesta de un sistema de incentivos, por lo cual es importante conocer algunas características claves de la estructura organizacional en la que se pretende aplicar dicho modelo, así mismo la consideración de las demás clasificaciones de la empresa, ya que éstas pueden encontrarse dentro de los diferentes criterios. Por último debemos recordar que las áreas funcionales de una

organización son los sitios en los cuales se aplican los diferentes procedimientos, programas y sistemas que permitirán a través de su implantación lograr avances dentro del sistema administrativo y así poder incrementar la productividad lo cual conlleve a la organización a lograr el éxito dentro del lugar en el que se desenvuelve a través del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II  
LA ADMINISTRACIÓN  
HERRAMIENTA DE  
ÉXITO PARA LA  
EMPRESA.

## CAPÍTULO II

### LA ADMINISTRACIÓN, HERRAMIENTA DE ÉXITO PARA LA EMPRESA.

La administración en nuestros días ha tomado un papel muy importante dentro de cualquier tipo de organización ya que proporciona todas las herramientas necesarias como técnicas, principios, sistemas y en general una base de conocimientos que permiten la coordinación del factor humano y una toma de decisiones efectiva que conlleve al logro de sus objetivos.

La administración puede aplicarse en diferentes niveles, tanto para administrar nuestro propios recursos que poseemos como personas así como también para la administración de empresas tanto del sector público como del privado.

La administración es muy extensa, es una ciencia, técnica y arte generalizada, por ser de aplicación general a todo tipo de organizaciones, dentro de ella deben tomarse en cuenta la buena aplicación de la relación existente entre las diferentes ciencias, técnicas y disciplinas para que pueda darse una administración altamente efectiva.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 2.1 Definición de Administración.

Etimológicamente la palabra Administración se descompone en varias partes para su mejor entendimiento: Ad – Ministratio. Ad significa hacer y la palabra Ministratio a su vez proviene de ministrare que significa servir. Interpretando su significado lírico se puede decir en términos generales que la administración es servir a través de la ejecución de determinadas acciones o dicho en términos comunes es hacer a través de otros; estos términos son muy generales por lo que se analizarán

conceptos aportados por diferentes autores que conformarán el concepto de Administración.

Algunos destacados y famosos del campo de la Administración la describen de la siguiente manera:

- **H. Fayol.-** Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- **J.A. Fernández Arena:** Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- **Koontz y O'Donnell:** La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- **Peterson y Plowman:** Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular
- **G.P. Terry:** Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

(REYES, 1998:3)

Como se puede observar, en los conceptos anteriores se dan definiciones considerando diferentes aspectos que conforman a la administración por lo cual en el siguiente cuadro se analizarán cada uno de los elementos que contienen las definiciones.

**Cuadro 2.1 Elementos del concepto de Administración**

H. Fayol	Fdez. Arena	Koontz y O'Donnell	Peterson y Plowman	G.P. Terry
Proceso. Prever. Organizar. Mandar. Coordinar. Controlar.	Objetivos. Estructura. Esfuerzo. Coordinación.	Organismo social. Objetivos. Coordinación.	Técnica. Objetivos. Grupo Humano.	Objetivos. Esfuerzo.

Fuente: Elaboración propia, con base a varios autores.

Una vez conociendo el significado etimológico de Administración y considerando los elementos claves que forman los conceptos que han dado diferentes autores a través de la historia de la administración se puede decir que la Administración es una Ciencia, Técnica y Arte, la cual se aplica en un organismo social a través de un proceso integral en donde interviene el factor humano y los recursos de la organización, que coordinados por el primero hacia el logro de objetivos permitirán lograr una organización efectiva.

Dentro de la definición se agrega que la administración es un arte ya que a través de ella se pueden aplicar técnicas y teorías con el uso de la creatividad humana para el logro de resultados efectivos. Es conveniente recalcar que ésta también es una ciencia y una técnica conceptos que con el anterior son muy discutidos por el cual es conveniente hacer notar el que la administración es una

ciencia social, ya que en ella nos encontramos con un conjunto de conocimientos, los cuales se han ido ordenando y sistematizando a través de las contribuciones de los estudiosos de la administración, se basa en conocimientos que suceden en la vida diaria, puede basarse en la investigación, observación, experimentación y la encuesta, así también podemos observar diversos principios aplicables a cualquier organización. Dentro de la consideración técnica tiene su sustento en la aplicación de reglas, procedimientos, conocimientos y diferentes instrumentos.

## **2.2 Objetivo de la Administración.**

Dentro de las empresas la Administración toma un papel muy importante para el cumplimiento de sus objetivos o fines, por lo cual se define el objetivo el cual nos dará la pauta del papel que debe tomar la Administración dentro de cualquier ámbito. El objetivo de la Administración es:

Crear y mantener en cualquier organismo social un ambiente propicio dentro del cual el ser humano en coordinación con los diferentes recursos lleve a cabo sus funciones y cumpla con sus objetivos preestablecidos a través de la toma de decisiones.

Mediante el cumplimiento del objetivo de la Administración se obtendrá la Productividad dentro de la empresa, ya que se hará uso óptimo de recursos durante el desarrollo de actividades, permitiendo así dar la pauta de que se está camino al éxito.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **2.3 Importancia de la Administración.**

La Administración es muy importante ya que a través de su adecuada aplicación se pueden realizar mejoras y obtener progresos, lo cual puede enfocarse en diferentes ámbitos como son: a nivel personal, nos ayuda a ser personas con herramientas suficientes para afrontar los retos de la vida y a nivel de grupos y organizaciones permite a éstas su desarrollo a través de la toma de decisiones efectiva. Es aplicable también a un país la cual se torna un poco más compleja debido a la gran cantidad de factor humano y recursos que se manejan, por lo que su adecuada planeación, organización, dirección y control permitirán tener un gobierno más efectivo que puede trascender en comparación con otros países. Cualquiera que sea la aplicación de la Administración ésta puede hacerse en base a ciertas fases o etapas que a continuación se describen.

### **2.4 El Proceso Administrativo.**

El Proceso Administrativo es una serie de actos que se dan dentro de lo que es la Administración, los cuales no implican que siempre debe seguirse ese orden, ya que cada uno de los actos o etapas se encuentran vinculados entre sí, pues para que éste se efectivamente debe existir la coordinación entre los mismos. Así mismo existen muchos criterios en cuanto al número de etapas los cuales muchas veces se pudieran incluir dentro de una sola. En términos generales la administración comprende básicamente cuatro etapas las cuales son:

#### **2.4.1. Planeación.**

Dentro de ésta se contempla todo lo que ha de hacerse, en la cual se deberá llevar a cabo la fijación de objetivos y la elección de las diferentes alternativas para establecer los cursos de acción a seguir, las políticas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, estrategias y tácticas que permitirán al organismo tener una base sólida para fortalecer su estructura organizacional.

#### **2.4.2. Organización.**

Una vez sabiendo lo que ha de hacerse se debe conocer como se va hacer motivo por el cual se realiza la estructuración de las funciones que desempeñarán cada una de las áreas previamente preestablecidas, así como también el nivel jerárquico que ocuparán a nivel general y las obligaciones y responsabilidades para con los superiores y subordinados; dentro de ella se deben considerar algunos elementos específicos como autoridad, tramo de control, unidad de mando, especialización, delegación, funcionalización, departamentalización, análisis de puestos, sistemas de organización, organigramas y manuales de organización.

#### **2.4.3. Dirección.**

Es el ver que se haga todo lo contemplado tanto en la planeación como en la organización, incluye la coordinación de acciones que tomando en consideración la correcta autoridad, mando, comunicación, delegación y supervisión permitirán el cumplimiento de los planes y objetivos. Esta etapa considera ciertos elementos como autoridad, poder, liderazgo, mando, comunicación, toma de decisiones, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación y algunas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

otras funciones y elementos de administración en donde es imprescindible el ejercicio de la dirección.

#### **2.4.4. Control**

Dentro de éste se analizará como se ha realizado todo lo que se planteó, a través de un previo establecimiento de estándares y controles de medición que permitirán llevar a cabo una evaluación en las diferentes etapas del proceso. Así mismo incluye una comparación de los resultados obtenidos con los esperados de modo que podamos tomar decisiones convenientes para mejorar la Administración.

#### **2.5 Relación de la Administración con otras ciencias.**

Como ya se había comentado anteriormente la Administración es una ciencia, técnica y arte de aplicación general, siendo éste uno de los motivos por los cuales se relaciona con otras ciencias y disciplinas las cuales permitirán a ésta tener refuerzos que le permitan el logro de objetivos. La Administración se relaciona con: Derecho, Psicología, Sociología, Economía, Antropología, Ingeniería Industrial, Contabilidad, Matemáticas, y otras ciencias que pueden ir relacionadas por el hecho de ser ciencias de tipo social o aquéllas ciencias exactas que permiten establecer un criterio que permita conforme a bases sólidas tomar decisiones dentro de la empresa.

##### **2.5.1. Administración y Derecho.**

La base de la estructuración de una empresa es el conjunto de leyes que constituirán el marco legal y que van a regir su comportamiento y constitución como

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

es el caso de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo, Ley de Sociedades Mercantiles, Código de Comercio, entre muchas otras que pueden ser aplicables dependiendo de la organización de la que se trate.

### **2.5.2. Administración y Psicología.**

Un administrador indudablemente debe tener trato con diferentes personas, motivo por el cual es necesario que tenga conocimientos psicológicos los cuales le permitan comprender y conocer al individuo en su persona, por qué actúa de tal o cuál forma o que reacciones puede tener ante determinadas situaciones. Entre las contribuciones psicológicas a la administración podemos encontrar modelos y métodos científicos acerca de las funciones de administración del factor humano como es la selección, entrenamiento, orientación, motivación, test y pruebas psicológicas, etc.

### **2.5.3. Administración y Sociología.**

La sociología estudia los fenómenos sociales que se dan en una sociedad, así como también el comportamiento que tienen los individuos en la misma; por ello, es conveniente saber de Sociología pues a través de ella la Administración podrá entender al conjunto de individuos que muchas veces se organizan en grupos para la satisfacción de necesidades y el logro de sus objetivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **2.5.4. Administración y Economía.**

La Economía estudia las relaciones y leyes que tiene el ser humano en cuanto a la producción, distribución y consumo de mercancías. Aportando valiosa información como son las bases para la determinación de la oferta y la demanda, el precio, el costo, punto de equilibrio, importaciones y exportaciones, balanza de pagos, etc.

#### **2.5.5. Administración y Antropología.**

La Antropología estudia al hombre, su cultura, costumbres, tradiciones y el desarrollo que este tiene y ha venido teniendo en la sociedad. Proporciona a la administración conocimientos acerca de los diferentes comportamientos que adopta el ser humano y que afectan determinadamente en la realización de su trabajo y en la cultura organizacional de la empresa.

#### **2.5.6. Administración e Historia.**

A través de los acontecimientos ocurridos a través del tiempo se pueden rescatar todas aquellas aportaciones que han hecho los estudiosos y científicos en el campo de la Administración, motivo por el cual es conveniente conocer la historia de modo que podamos comprender lo que sucede en la actualidad, así también ver todos aquellos errores cometidos de los cuales se pueda sacar provecho para mejorar nuestros métodos y sistemas de realizar las cosas y lograr con ello una mayor productividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **2.5.7. Administración y Contabilidad.**

Gracias al registro de información realizado por la Contabilidad y a la información financiera que ésta nos arroja nos es de gran utilidad en la administración para poder realizar la mejor toma de decisiones.

### **2.5.8. Administración y Matemáticas.**

Los modelos matemáticos y procedimientos estadísticos permitirán darle a la administración el carácter de ciencia ya que a través de su aplicación se obtendrán bases sólidas y herramientas de gran utilidad que a través de su aplicación se tomarán decisiones acertadas que producirán finalmente grandes beneficios a la organización.

Como se ha podido analizar dentro del presente capítulo la importancia que tiene la Administración dentro de las empresas es muy relevante ya que a través de su adecuada ejecución por medio del proceso administrativo se obtendrán mejores resultados en una organización. Así también es conveniente aprovechar todos los conocimientos que nos ofrecen otras ciencias y disciplinas para que la administración sea integral, es decir que abarque todas las dimensiones como es el factor humano, los recursos materiales y sistemas para que en coordinación se logren los objetivos de la empresa y por consiguiente avance hacia el éxito organizacional.

CAPÍTULO III  
LA ADMINISTRACIÓN  
DE PERSONAL.

## CAPÍTULO III

### LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración del factor humano dentro de las organizaciones es muy complejo debido a que tanto las personas como las empresas son diferentes y de acuerdo a sus características se procederá a la implantación de un sistema de administración de recursos humanos el cual provea a la institución de todos los instrumentos que ésta requiere para lograr satisfactoriamente sus objetivos. Así mismo es conveniente tratarlo en este capítulo por la importancia que adquiere el ser humano dentro de la organización en el sentido de que debe ser administrado, a fin de lograr que éste pueda mejorar y perfeccionar el manejo y diseño de los recursos materiales y técnicos, logrando mediante esa coordinación una mayor productividad.

#### 3.1 Definición de Administración de Personal.

La Administración de Personal se refiere en términos prácticos a la aplicación del proceso administrativo al factor más importante de la organización: la persona, que es la única que podrá realizar transformaciones dentro de la empresa.

Cuando se habla de Administración de Personal también se habla de la Administración del Recurso Humano, que como ya se justificó en un principio se hablaría de factor humano para marcar la diferencia entre los demás recursos de la organización; así también se suelen utilizar conceptos como Administración del manejo del personal, término que no es muy adecuado ya que se da a entender que se manipula al ser humano; la Administración de Relaciones industriales es un concepto muy global ya que puede entenderse que se trata de una industria

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

dedicada a la transformación; la Administración de Relaciones laborales se puede confundir y enfocarse a aspectos de tipo jurídico; por último es utilizado el término Administración de Relaciones Humanas, concepto que englobaría también aspectos a considerar fuera de la organización y que para nuestro estudio estos términos no son apropiados por lo que se hablará de Administración de Personal y de Administración del Factor Humano, siendo más claros y específicos.

La definición de Arias Galicia acerca del término de Administración de Personal que el considera como Administración del Recurso Humano, engloba todos aquellos aspectos que conforman una definición de este concepto.

"La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (ARIAS, 1994: 27).

Como puede apreciarse en el concepto, dentro de la Administración de personal es muy importante el papel que juega el factor humano dentro de cualquier organización. Algunas características que posee el factor humano que lo hace que sea tan indispensable son:

- ✓ Es independiente por lo que no es propiedad de la empresa.
- ✓ Los conocimientos y habilidades que posee lo hacen único.
- ✓ Puede acrecentar los conocimientos y habilidades a través del descubrimiento y mejoramiento.

El cargo o la responsabilidad de la Administración de Personal en una empresa va a depender de las características de la misma, como por ejemplo en una empresa micro o pequeña esta función puede estar a cargo del propio dueño y en una empresa mediana o grande puede existir un Gerente específico del área, el administrador o bien un staff.

### **3.2 Objetivos de la Administración de Personal.**

Los objetivos de la Administración de personal permitirán tener una guía clara de aquello que queremos lograr en todo aquello que se refiere al factor humano, como parte activa de una organización. Un objetivo general de Administración de Personal sería:

Lograr una estructura administrativa eficiente a través del desarrollo y la implantación de políticas, programas y procedimientos; lo cual nos permita tener personas capaces a las cuales se les de trato equitativo, que tengan oportunidades de progreso y seguridad en sus áreas de trabajo, así también de la asesoría tanto a la línea como a la dirección, de modo que obtengamos beneficios para la organización, los individuos, la sociedad y el país. ( Ibid: 160 ).

Si se descompone este objetivo podríamos tener objetivos más específicos como:

- > Lograr una estructura administrativa eficiente a través del desarrollo y la implantación de políticas, programas y procedimientos.
- > Tener empleados capaces a los cuales se les de un trato equitativo, oportunidades de progreso a través de la capacitación.

- > Mantener áreas de trabajo acondicionadas para que el personal pueda desempeñar sus funciones eficientemente.
- > Asesorar constantemente a cada uno de los departamentos y a la Dirección, de modo que éstos estén informados de todo cuanto acontece en la organización de aquello referente a la Administración de Personal.
- > Crecer y desarrollarse como empresa de modo que a través de los altos índices de productividad pueda ser competitiva y traer beneficios al país a través de la generación de nuevas fuentes de empleo.

### **3.3 Importancia de la Administración de Personal.**

Así como la Administración de empresas es muy importante para obtener mejoras y progresos a través del cumplimiento del proceso administrativo, así también lo es la Administración de Personal ya que a través de su buen funcionamiento podremos lograr los objetivos anteriores.

La importancia de la Administración de Personal radica principalmente en el trato dado a las personas de la organización y en todo aquello que se refiera a la creación de nuevos sistemas, programas, procedimientos y técnicas las cuales permitan que éste se encuentre plenamente involucrado de modo que pueda tomar un papel activo y logre resultados en todos los niveles.

### **3.4 Dirección de personal.**

Dentro de las organizaciones existe un elemento administrativo de gran relevancia, la dirección enfocada al personal, es conveniente ver que se cumpla todo

lo planeado a través del ejercicio de la autoridad por medio de la toma de decisiones y una supervisión continua que permita asegurar la eficiencia en los procesos.

La Dirección de Personal se encuentra involucrada con un conjunto de acciones que deben ser coordinadas, entre ellas la autoridad, mando, comunicación, delegación, supervisión, liderazgo, poder, toma de decisiones y motivación; las cuales se definen a continuación antes de continuar con las funciones de Administración de Personal por encontrarse tan relacionadas con este concepto.

- **Autoridad.-** Es el derecho legítimo que posee una persona para ejercer el poder de dar órdenes y que éstas sean obedecidas, así como también la facultad de tomar decisiones.
- **Poder.-** Es la capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de otras.
- **Mando.-** Se refiere al poder que tiene una persona de imponer su voluntad hacia los demás.
- **Comunicación.-** Transmisión de ideas entre dos o más personas o grupos para lograr un entendimiento común.
- **Coordinación.-** Es la sincronización y adecuación de todos los elementos y recursos para lograr un mismo fin.
- **Delegación.-** Es el compartir autoridad y responsabilidad con otros individuos.
- **Supervisión.-** Vigilar que se haga lo encomendado. Este término tiene que ver con lo que se le llama tramo de control, que se refiere al número de personas que están a cargo de otra.

- **Liderazgo.-** Facultad que tiene un individuo de influir voluntaria y activamente en el comportamiento de los demás para el logro de objetivos.
- **Toma de decisiones.-** Es la elección entre diferentes alternativas para una situación o problema.
- **Motivación.-** Fuerza u energía interna que genera dirección e impulsa al ser humano a tomar cierto comportamiento para cumplir necesidades insatisfechas que permitan el logro de objetivos.

La Dirección de Personal es una parte muy importante dentro de cualquier empresa, ya que a través de la implantación de un adecuado sistema de Dirección se podrán realizar cambios profundos que las lleven a un mayor desarrollo organizacional.

#### **3.4.1. Funciones de la Administración de personal.**

La Administración de Personal, contempla varias funciones que se desempeñaran en su caso por un Departamento de Administración de Personal o como se le quiera llamar. Las funciones varían mucho dependiendo de la Organización y del enfoque que tengan las personas que se encuentran encargadas de este proceso, algunos enfoques de clasificación de las funciones son como siguen:

**Reyes Ponce**, enfoca las Funciones de Administración de Personal con base en el proceso administrativo siendo de la siguiente forma:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Integración

- Funciones de Admisión y Empleo como reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- Funciones de Entrenamiento: capacitación, adiestramiento y formación.
- Funciones de Higiene, Seguridad y Medicina Industrial.

### Dirección

- Funciones para elevar la Moral Personal: Entrevistas, Registros y Estímulos.
- Función de Relaciones laborales como la Contratación Colectiva.
- Funciones relativas a la Prestación de Servicios de bienestar Social, o Beneficios Adicionales al Salario.
- Funciones relativas a la Administración de Sueldos y Salarios.

### Control

- Funciones de Registros de Personal como manejo de archivos, tarjetas, etc.
- Funciones de Auditoría de Personal que permitan su mejoramiento.

(REYES, 1996:69)

Arias Galicia, realiza una investigación acerca de las Funciones de Personal comunes a la mayoría de las organizaciones concluyendo finalmente que éstas son:

### Función: Empleo.

- Reclutamiento

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Selección
- Inducción
- Integración, promoción y transferencia.
- Vencimiento de contratos de trabajo

**Función: Administración de salarios.**

- Asignación de funciones.
- Determinación de salarios.
- Calificación de méritos.
- Compensación suplementaria ( incentivos y premios)
- Control de asistencias.

**Función: Relaciones internas.**

- Comunicación.
- Contratación colectiva.
- Disciplina.
- Motivación del personal.
- Desarrollo del personal.
- Entrenamiento.

**Función: Servicios al personal.**

- Actividades recreativas.
- Seguridad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Protección y vigilancia.

**Función: Planeación de recursos humanos.** (ARIAS, 1994:160)

Una vez habiendo analizado las dos clasificaciones tomando en cuenta las funciones más relevantes se puede destacar que hay funciones que son estrictamente indispensables en cualquier organización y otras que de alguna manera ayudan a que los resultados obtenidos a través del buen aprovechamiento de las aptitudes, habilidades y conocimientos de las personas logremos incrementar la productividad dentro de la Administración del Factor Humano. Éstas son Planeación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Motivación, Administración de sueldos y salarios, Seguridad e Higiene, y Evaluación del desempeño.

**Planeación.**

Es relevante en una empresa la forma en que se llevarán a cabo las relaciones entre superiores y subordinados para lo cual es importante la fijación de objetivos, la determinación de políticas, normas, lineamientos, programas, sistemas, métodos, procedimientos, proyectos, estrategias, presupuestos y pronósticos; que en coordinación con el sistema de administración permitirán cumplir los objetivos designados.

Dentro de esta función se distinguen las siguientes partes que son medulares para llevar a cabo la planeación de personal.

- ✓ La *fijación de objetivos* los cuales abran de guiar las acciones referentes a la administración de personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Realización de *pronósticos*, como es el inventario de personal, en el cual se puedan asentar las características de las personas que laboran en la organización; un pronóstico de requerimientos, en el que se expongan las características del personal que se requerirá en un futuro y un Pronóstico de mano de obra en el cual se integren las personas externas que en un caso determinado pudiesen cubrir alguna vacante.
- ✓ Se debe planear el *reclutamiento, selección, contratación e inducción, capacitación, motivación* y demás funciones, de manera que se tenga una guía y se cuenten con todos los elementos necesarios que se requerirán a fin de integrar los recursos físicos y humanos que permitirán el desarrollo de un sistema integral de planeación de personal.
- ✓ Se debe efectuar el diseño de los puestos, en donde es necesario considerar un análisis de puestos a fin de determinar la ubicación física y estructural del puesto, las actividades a realizar, los requisitos que debe reunir un candidato a ocupar un puesto y el perfil del puesto.

La adecuada organización de lo anterior permitirá tener una guía y todos los elementos necesarios que se requerirán a fin de integrar los recursos físicos y humanos que permitirán el desarrollo del sistema integral de planeación de personal establecido.

#### Reclutamiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En una empresa existen innumerables factores por los cuales se da la rotación de personal lo que da origen al reclutamiento, los cuales pueden ser por iniciativa del

trabajador o por que la empresa lo decida, entre los que son por parte del trabajador se encuentra el que sufra un accidente, la renuncia voluntaria, su muerte, incapacidad temporal como el embarazo o la maternidad, o alguna incapacidad permanente, el cambio de residencia, así también pueden influir factores como el que la persona no le parezca el ambiente de trabajo y por ello decida abandonar la empresa, el no recibir un salario que vaya de acuerdo a sus capacidades y habilidades, que la persona no sea tratada como un ser humano y por ello no esté dispuesta a continuar laborando, cuando la persona no logra cumplir los objetivos del puesto por falta de capacitación; por parte de la empresa se puede dar el despido ya se justificado o injustificado, cuando existe la necesidad de crear un nuevo puesto, por expansión de la empresa, se le dan vacaciones al trabajador, jubilación, requerimientos de personal por temporada alta, se le asciende al trabajador y se requerirá de una nueva persona; todos los motivos anteriores podrán ser causa de que se requiera captar talento humano, por lo cual debemos pensar en el Reclutamiento.

El Reclutamiento es un proceso muy importante que se debe planear para que podamos llegar a seleccionar personal idóneo el cual de el máximo rendimiento en la organización; es necesario considerar el tipo de reclutamiento que se realizará, las fuentes, medios, documentos y el costo que implicará su realización.

El Reclutamiento consiste en captar a individuos ya sea dentro de la misma empresa o bien acudir a fuentes externas las cuales provean de personas posibles a ocupar un puesto determinado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las fuentes de Reclutamiento son todas aquellas instituciones, organizaciones y personal a través de las cuales vamos a obtener candidatos para cubrir las vacantes, entre ellas se encuentran fuentes internas y externas.

#### ***Fuentes internas***

- Inventario de Recursos Humanos al que denominaremos Inventario de Personal.
- Gráficas de reemplazo por puesto.
- Plantillas.
- Registro de Desarrollo.
- El Sindicato en caso de que exista.
- Personal de la empresa a través de recomendaciones.

#### ***Fuentes externas***

- Bolsas de Trabajo de las Cámaras empresariales.
- Bolsas de Trabajo Municipales.
- La Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- Otros Sindicatos.
- Instituciones Educativas.
- Contactos existentes con otras empresas.

Los Medios de Reclutamiento son todos aquellos apoyos, como videos, escritos y/o verbales, por medio de los cuales se dará a conocer la vacante y las

características que debe reunir un posible candidato al puesto. En los medios también existen dos tipos internos y externos.

***Medios internos.***

- Periódico mural.
- Memorándum.
- Circulares.
- Reuniones.
- Folletos
- Boletines.

***Medios Externos.***

- Radio.
- Periódicos.
- Televisión.

Para realizar el Reclutamiento se debe considerar el siguiente proceso:

1. Por una situación determinada, existe una vacante la cual debe cubrirse por una persona idónea.
2. Se considera la posibilidad de ver si se puede redistribuir el trabajo que realizaba la persona que dejó el puesto, entre los puestos existentes.
3. En el caso de que se distribuya el trabajo la vacante desaparece y aquí termina el proceso.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4. En caso contrario se realiza una requisición en donde se da a conocer al departamento de personal de la necesidad de una nueva persona.
5. Se analiza si existe un análisis de puestos el cual nos muestra las características de la persona idónea para el puesto.
6. Si no existe este análisis se procederá a realizarlo.
7. Una vez realizado el análisis de puestos se verifica si hay candidatos en el inventario de personal interno.
8. Si hay candidatos se recluta personal interno.
9. En caso de no existir candidatos dentro de la empresa se procederá a reclutar personal externo.
10. Se deben analizar y elegir las fuentes y los medios que se emplearán.
11. Recepción de candidatos con la información requerida.

Es necesario considerar en esta función el aspecto ético de las partes que participarán considerando para ello los siguientes puntos:

- ✓ La empresa deberá proporcionar información real de lo que ofrece acerca de los puestos.
- ✓ Respeto a las políticas y normas de la organización.
- ✓ Respeto a los trabajadores de la competencia.
- ✓ Solicitud de la documentación necesaria.
- ✓ Atención a los posibles candidatos en el tiempo y forma adecuada, se debe respetar su tiempo al no hacerles esperar no darles pronta respuesta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Selección.

Una vez que tenemos a los *posibles candidatos* para cubrir una *vacante* será necesario *elegir* de entre ellos el *personal idóneo*, procediendo entonces a la Selección.

La Selección es un proceso muy importante dentro de las funciones de Administración de personal ya que a través de su eficiencia se podrá elegir al personal adecuado, al haber detectado personal de alta calidad, el cual proporcione la satisfacción necesaria dentro del organismo que sea capaz de tener un rendimiento óptimo en el trabajo que desarrollará viéndose reflejado en la productividad.

Dentro de la Selección deben considerarse dos principios básicos:

**Principio de Colocación.-** El cual se refiere que podemos seleccionar y colocar a una persona determinada que no reúne los requisitos del puesto pero tiene otros que pueden servir para otro en el que también se está reclutando.

**Principio de Orientación.-** En caso de no elegir de entre algunos de los candidatos se les puede orientar hacia otras fuentes de trabajo, a fin de que satisfagan su necesidad de empleo.

**Principio de Ética Profesional.-** El seleccionador debe tener plena conciencia de su función, ya que el no actuar conforme a sus principios morales y profesionales puede ocasionar graves daños tanto al candidato como a la organización. (ARIAS, 1994: 259-260)

Algunos instrumentos utilizados dentro de esta función son:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **La solicitud de empleo.-** El cual es un documento previamente estructurado en el que se asienta información referente al candidato, como datos personales, documentación que posee, estado de salud y hábitos personales, datos familiares, escolaridad, conocimientos especiales, empleos que ha tenido, referencias personales, datos generales y datos económicos. Es uno de los documentos más usuales para comenzar a conocer algo del trabajador, la cual debe ser muy bien analizada por los especialistas para evaluar si la información asentada coincide con la realidad del candidato.
- **Curriculum Vitae.-** Contiene información más profunda acerca del candidato que generalmente es un profesionalista, y que pretende ocupar un puesto directivo, además de la solicitud de empleo incluye responsabilidades en los puestos que ha ocupado, logros, información sobre cursos, seminarios y todo tipo de preparación y documentación que avale sus conocimientos y experiencia.
- **La entrevista.-** Es la conversación existente entre el prospecto a ocupar un puesto con la persona encargada de llevar a cabo la función, dentro de la cual se podrá conocer al trabajador a través de la observación de ciertas pautas del comportamiento, como el ver algunas expresiones y la identificación de algunos de los rasgos de la personalidad; permitiendo su evaluación para tomar una decisión posterior. Existen diversas entrevistas las cuales pueden aplicarse dependiendo de la organización y necesidades que ésta tenga, se puede aplicar una entrevista inicial, una entrevista intermedia y una final o bien solamente una; cada cual con sus propias finalidades en razón de la

información que se desea conocer por parte del entrevistado. Generalmente la entrevista se realiza de la siguiente manera: Se hace una entrevista inicial, en la que se reafirma lo presentado dentro de la solicitud o del Curriculum vitae, se tiene por primera vez contacto con la persona candidata a ocupar el puesto lo que permite conocer más de cerca las actitudes del entrevistado; se realiza una segunda entrevista a los candidatos preseleccionados como los más aptos, es una entrevista más profunda en la cual se observan tres etapas básicas como es el Rapport en donde se rompe el hielo con el entrevistado, se debe hacer sentir en confianza para que pueda comenzar lo que es la Cima en la que se tocan aspectos de la vida personal del trabajador, una vez conociendo todo lo que pretendemos saber se le da cierre a la entrevista en la que se realizan preguntas y comentarios relacionados con la persona y con la relación de trabajo que se pudiese suscitar. La entrevista supone la aplicación de una serie de cuestionamientos por parte del entrevistador hacia el candidato, el entrevistador debe de estar lo suficientemente preparado para poder llevar a cabo su función y poder así obtener buenos resultados.

- **Aplicación de exámenes.**- Son las diferentes evaluaciones que se van a aplicar al candidato para corroborar si efectivamente es apto o no para ocupar el puesto, si tiene las habilidades y aptitudes necesarias que el puesto exige. Dentro de las evaluaciones practicadas se encuentran exámenes de conocimientos, prácticos, psicológicos, de cultura general y el examen médico que cuando se practica es realizado por la mayoría de las empresas al finalizar el proceso por ser tan costoso.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **Encuestas.-** Las encuestas permiten comprobar si la situación planteada por la persona acerca de la información proporcionada es real o no, así mismo conocer lo que piensan otras personas del prospecto. Estas encuestas pueden ser realizadas a las referencias personales o bien a aquellas organizaciones para las que la persona sujeta de la selección laboró con anterioridad.
- **Estudio socioeconómico.** A través de una visita a la vivienda del candidato, se evalúan diferentes aspectos como son las relaciones que tiene con sus familiares y la observación de la situación en que vive.

El proceso de selección va a variar en relación a la empresa y a sus necesidades, iniciando siempre con la requisición de información en donde posteriormente se utilizarán todas o algunas de las herramientas anteriores y finalmente se concluirá con la decisión final en la que se elegirá a la persona más apta para ocupar el puesto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Contratación.

La contratación es la aceptación final del solicitante, que consiste en la formalización de la relación de trabajo, la cual inicia desde el momento en que el trabajador y el patrón convienen en establecer un acuerdo de voluntades, ejercido a través de la prestación de un servicio personal subordinado. La contratación tiene su base en el artículo 123-A, B de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Dentro del 123 A: se hace referencia a todo aquello relacionado con trabajadores en General y dentro del artículo 123 B para trabajadores del Gobierno y

del Distrito Federal. Dentro de la Ley Federal del Trabajo se debe considerar el título segundo, el cual trata de las relaciones individuales de trabajo, considerándose dentro de éste las disposiciones generales, Duración de las Relaciones de trabajo, Suspensión de los Efectos de las Relaciones de Trabajo, Recisión y Terminación de las Relaciones de trabajo; y dentro del título séptimo las relaciones colectivas de trabajo que habla de las Coaliciones, los Sindicatos, Federaciones y Confederaciones, el Contrato Colectivo de trabajo, el Contrato Ley, Reglamento interior de trabajo, Modificación colectiva de las Condiciones de trabajo, Suspensión Colectiva y Terminación de las relaciones de trabajo.

Cualquiera que sea la forma de contratación dentro del documento debe especificarse toda la información referente a la relación de trabajo.

Una vez realizada la contratación debe hacerse en los 5 días siguientes la afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), con la finalidad de proteger al trabajador en su salud. Al realizar la afiliación inmediatamente el trabajador queda registrado en las Administradoras de Fondos para el Retiro. (A.F.O.R.E.S.)

Dentro del procedimiento para la contratación se observan los siguientes puntos:

1. Se acepta a la persona, por lo que se le llama para que se presente en la empresa.
2. La persona se presenta y se le comunica que fue aceptada para ocupar el puesto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3. Se define el contrato que se llevará a cabo en el que se incluirán todas las condiciones de trabajo.
4. Se decide si se firma o no el contrato en caso de firmarse se procede a la inducción y si no se firma se tendrá que ver otra opción.

### Inducción.

La inducción es un proceso que consiste en dar a conocer al trabajador todo lo referente a la institución, tales como manuales, personal, instalaciones, etc. buscando con ello una adecuación e integración del trabajador en la organización en la cual se desenvolverá. Es importante realizar una inducción adecuada, ya que es un factor que contribuye con la motivación para que el trabajador desde un principio se sienta parte de la organización y se le tome la debida importancia, y así él por su parte pueda asumir su compromiso laboral de la forma más eficiente al rendir al máximo en las actividades que realizará, así también se sienta satisfecho de lo que realiza y pueda realizar dentro de su trabajo.

La inducción puede realizarse en varios niveles, el primer nivel se refiere a la inducción general, que frecuentemente es realizada por el Gerente General, por la persona que tiene a su cargo la Administración de Personal, o una persona de alto nivel en la que el trabajador conoce aspectos generales de la organización como filosofía, misión y objetivos; instalaciones, manuales, folletos y reglamentos. La Inducción del departamento, es realizada por el encargado del departamento en la que se le da a conocer todo lo relativo al área, costumbres, objetivos y políticas específicas, así como las personas que laboran en el mismo. Finalmente se le induce

a su puesto de trabajo la cual será realizada por su jefe inmediato quien le indicará todo lo relacionado a la ejecución de su trabajo.

El procedimiento de inducción varía dependiendo de la organización y del programa de inducción en caso de que lo tenga preestablecido.

### Capacitación.

La capacitación también es una función de la Administración de personal, dentro de la cual se proporcionan o reciben conocimientos de carácter técnico, administrativo o científico.

Dentro de la Ley Federal del trabajo en el Título cuarto, Capítulo III se define todo lo referente a la Capacitación y Adiestramiento así también menciona que éstos deben permitir elevar el nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados.

La Capacitación está relacionada con el entrenamiento, adiestramiento y desarrollo; los cuales toman en lo particular definiciones diferentes.

El Entrenamiento va a usar de las habilidades de carácter muscular o motriz para aprender nuevas técnicas que permitan desarrollar mejor el trabajo.

El Adiestramiento se refiere a la práctica y perfeccionamiento de habilidades de carácter muscular o motriz.

El desarrollo se refiere a aspectos de la formación y personalidad que permitan formar personas íntegras con principios y valores morales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Motivación**

La motivación entra en contacto directo con todas las personas que participan activamente dentro de la organización, como son los ejecutivos, directivos, jefes, mandos intermedios y niveles operativos, el ejercicio de esta función está generalmente en los altos rangos, quienes la aplicarán a fin de obtener una mayor eficiencia en las operaciones que se practican, se tienen que crear sistemas específicos dependiendo de la empresa y de los individuos que en ella laboran, los cuales tendrán que ser capaces de generar satisfacción, aumentar su rendimiento y contribuir al incremento de la productividad.

Esta función se tratará de manera más amplia en el siguiente capítulo por ser la que contemplará la creación del sistema de incentivos como una forma de motivación y que se desarrollará como uno de los propósitos fundamentales de esta investigación.

## **Administración de sueldos y salarios.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La Administración de sueldos y salarios es una de las funciones más complejas y que abarca una gran gama de aspectos de importancia que deben ser considerados por Administración de personal, tiene como propósito primordial el proporcionar una retribución adecuada y justa a los miembros que colaboran dentro de una organización, a través de la creación de un sistema adecuado el cual proporcione una estructuración de sueldos y salarios que permitan que el trabajador satisfaga sus necesidades personales y eleve el rendimiento en sus operaciones.

Los sueldos y salarios para quién los percibe representan una determinada condición y valor, así también es determinante en el nivel de vida; permiten la

satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad cuando el pago es justo, es una pauta para que pueda o no existir motivación en el empleado, aunque existen algunas personas que no se van a enfocar tanto al pago para que ésta se dé, dependiendo esto del grado de madurez de las personas y en las necesidades que éstas desean satisfacer para que puedan rendir efectivamente en su trabajo.

Se dice que es una de las funciones más complejas en razón de que los directivos o encargados de esta función deberán determinar el precio de la fuerza de trabajo, lo cual no es igual de fácil que cuando se calcula un precio de venta de un producto; se está tratando con seres pensantes los cuales se ven afectados por la necesidad de cumplir ciertas necesidades y de entre los cuales se encuentran o pueden encontrar en situaciones diferentes unos de otros; es por ello importante conocer a las personas, sus pensamientos, ideales, a fin de determinar sus necesidades prioritarias para lograr así el establecimiento de un sistema adecuado que permita una administración de sueldos y salarios justa y equitativa que provea de beneficios al colaborador y un nivel adecuado de precios de la fuerza de trabajo a la organización.

Una definición de administración de sueldos y salarios sería la determinación de una forma o formas de pago a los colaboradores de una organización por su esfuerzo en las operaciones practicadas durante un tiempo determinado, logrando justicia y equidad en cada una de las decisiones.

Los salarios se contemplan legalmente en el título III capítulo VI de la Ley Federal de Trabajo, en donde se menciona la siguiente definición: *Salario es la Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo*; siendo éste pagado de forma semanal generalmente a personal sindicalizado u operativo;

mientras que el sueldo es de manera quincenal y se entiende por éste a aquélla retribución que se paga al personal de confianza que no está sindicalizado como por ejemplo el pagado a gerentes, supervisores, etc. Existe otra forma de retribución llamada por honorarios, la cual es recibida por la prestación de un servicio profesional independiente, encontrándose en este caso los servicios prestados por despachos contables o administrativos, etc.

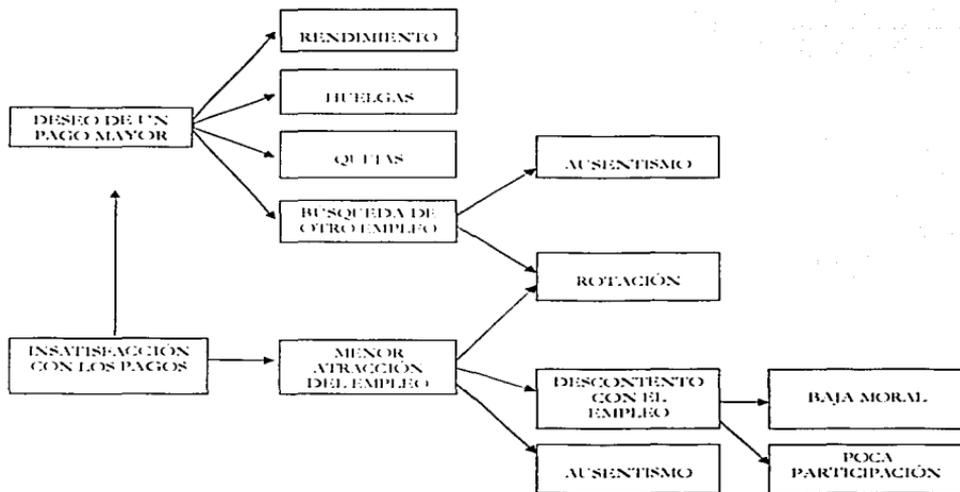
Las bases de la remuneración se basan en dos factores, el primero se refiere al tiempo en que se prestaron los servicios y el segundo al número de piezas vendidas o bien producidas el cual es llamado a "destajo".

Generalmente se presentan problemas en cuanto a la retribución en que los trabajadores presentan cierta insatisfacción por el pago otorgado, las cuales se ven ilustradas prácticamente en la siguiente gráfica:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## GRÁFICA I

### IMPLICACIONES DE LA INSATISFACCIÓN CON LOS PAGOS.



Fuente: LAWLER citado por Rodríguez 1993: 110

En la elaboración de un plan de sueldos y salarios es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Salario mínimo correspondiente al área geográfica, o bien si se trata de un salario mínimo profesional o general.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Establecimiento de un salario justo y equitativo de acuerdo a las actividades que desempeñará y conforme a las responsabilidades que asumirá en el ejercicio de sus funciones.
- Evaluar y gratificar a las personas por su productividad y eficiencia a fin de lograr una mayor satisfacción en el trabajo que desempeñan y promover una mayor participación.
- Equilibrar las necesidades del trabajador en coordinación de las de la empresa a fin de lograr los objetivos de manera conjunta.

“Los programas de sueldos mantienen los recursos humanos de una organización. Cuando no se administran adecuadamente, la empresa puede perder empleados y el dinero gastado en su reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo” ( GIL, 1986 : 155).

### **Seguridad e Higiene**

La Seguridad e Higiene se refiere a la detección de todo tipo de situaciones que puedan dar origen a un riesgo ya sea un accidente o enfermedad de trabajo, a la propuesta de nuevas medidas y a vigilar que éstas se lleven a su seguimiento. El artículo 123 Constitucional fracción XV identifica que el patrón debe estar al pendiente de todos aquellos riesgos que se puedan suscitar en la empresa, así también dentro de la Ley Federal del Trabajo en el Título Noveno de manera más particular determina todos aquellos lineamientos que deben ser considerados a fin de lograr cumplir con esta disposición legal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Es muy importante dentro de cualquier empresa considerar las medidas propuestas por las leyes, ya que de su adecuada aplicación se podrán evitar, reducir o bien evaluar correctamente los accidentes y enfermedades de trabajo.

La adopción de medidas juega un papel fundamental a través de comisiones mixtas de seguridad e Higiene las cuales en cada organización crearán ciertos lineamientos basadas en la ley a fin de adoptar aquéllas que tengan relación con su actividad de trabajo. Algunas medidas para prevenir riesgos de trabajo son:

- Instructivos para el manejo de maquinaria y equipo o señalamientos en determinadas áreas de trabajo.
- Equipo y material adecuados a las funciones que se van a ejecutar.
- Instalaciones higiénicas y cómodas.
- Capacitación y adiestramiento sobre accidentes, y enfermedades de trabajo.
- Sistemas generales de mantenimiento.

### **Evaluación del desempeño**

Esta función permite retroalimentar y verificar que el trabajo desempeñado por todos los colaboradores de una organización estén cumpliendo con los estándares de calidad establecidos a fin de tomar las mejores decisiones y asegurarnos de que nos conllevarán al logro de los objetivos de la administración de personal.

Algunos usos de las evaluaciones del desempeño son:

- Mejora el rendimiento de empleados, gerentes y especialistas.
- Se pueden tomar decisiones en cuanto aumentos de sueldos o bien ajustes de compensaciones.

- Determinación de ascensos, transferencias y degradaciones.
- Capta necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeación y desarrollo de carreras.
- Implica puntos fuertes o débiles en los procedimientos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
- Indica errores en la información referentes a la administración de personal.
- Se pueden diagnosticar errores de diseño de empleos.
- Miden realmente el desempeño lo que permite que exista igualdad de oportunidades de empleo.
- Descubre factores externos fuera del ambiente de trabajo que influyen determinadamente en el desempeño del trabajador. (GIL, 1986:126)

Existen varios métodos que permiten medir el desempeño, los cuáles pueden estar orientados a evaluar el desempeño pasado como son las Escalas de calificación, Listas de medición, Método de elección forzada, Método de incidentes críticos, Escalas de calificación basadas en las conducta, Método de revisión sobre el terreno, Pruebas y observaciones del rendimiento, Métodos de evaluación de grupos, entre otros; también existen evaluaciones orientadas hacia el futuro entre las que se encuentran Autoevaluaciones, Evaluaciones psicológicas, Administración por objetivos, Técnica de centro de evaluación, etc.(Ibid: 130,137)

Muchas organizaciones carecen de sistemas de evaluación de desempeño, a su parecer son aspectos teóricos que no los conducen a nada, pero si se ve de un

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

punto de vista profesional la evaluación del desempeño permitirá cumplir los objetivos de la administración de personal así como obtener información objetiva y actualizada que nos permita elevar el nivel de productividad.

Un sistema adecuado de Administración de Personal dentro de cualquier organización, así como es el establecimiento de objetivos que permitirán ejercer dirección en cada una de las funciones como son: Planeación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Motivación, Administración de sueldos y salarios, Seguridad e Higiene y la Evaluación del Desempeño entre las más importantes; deberán ser coordinadas eficientemente logrando así métodos y sistemas particulares que permitan a las organizaciones la mejor elección, a fin de lograr el objetivo planteado en lo que se refiere al departamento de administración de personal, contribuyendo a la obtención de incrementos en los niveles de capacidad, habilidades y aptitudes del factor humano, así como también lograr incrementos en la productividad de la institución.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV  
INFLUENCIA  
DE LA MOTIVACIÓN  
EN EL TRABAJO.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO IV

### INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La motivación es un término muy utilizado en diferentes ámbitos, como es a nivel personal, familiar o bien dentro del mundo laboral, éste término tiene influencia ya sea directa o bien indirecta en el cumplimiento de metas u objetivos organizacionales. Generar motivación es algo muy complejo ya que dependerá en gran medida de los individuos que tienen características muy particulares unos de otros, por lo cual es necesario aprender a conocer a las personas, analizar ciertas teorías a fin de saber que medios utilizar para motivar a los colaboradores.

La motivación surge en el momento en que existen necesidades insatisfechas y el individuo se recarga de energía para llevar a su cumplimiento dichas necesidades; en ocasiones el propio individuo es capaz de motivarse por sí sólo, pero existen veces en que necesita de la ayuda de otras personas para que éste pueda motivarse; se puede decir también que la motivación puede ser interna, es decir cuando el individuo es capaz de automotivarse, o bien externa cuando requiere de factores fuera de sí mismo para generar motivación y éste puede cubrir sus necesidades insatisfechas que le conduzcan al logro de sus objetivos dentro de los diferentes ámbitos.

#### 4.1 Motivación.

El que una persona sobresalga, se distinga o sea exitosa en su trabajo se debe a la motivación, puesto que ha sido capaz de satisfacer sus necesidades y por

ende ha ido alcanzando una serie de metas que le permiten tomar fuerza activa y contribuir al incremento de la productividad.

Las organizaciones tienen diferentes formas que permiten que se de la motivación en el colaborador como son el proporcionar las herramientas necesarias de trabajo, un ambiente físico acondicionado, compensaciones justas y equitativas y en general un sistema adecuado de administración de personal que permita lograr niveles elevados de motivación. Es necesario el establecimiento de un adecuado sistema de motivación ya que en caso contrario lejos de generar beneficios puede generar únicamente costos y no dar ningún resultado; además deben eliminarse todas aquellas barreras que impidan que se de la motivación, de modo que no se llegue a la frustración de la persona. Es conveniente hacer notar que la motivación que más fuerza tiene es aquella que sale del interior de la persona, ya que al salir de lo más profundo de su ser el cumplir con ciertas metas o con sus responsabilidades lo llevará a sentirse satisfecho por un momento y plantearse posteriormente metas tras metas que lo conlleven hasta su autorrealización, contribuyendo así a sociedad, a la institución y a su grupo de trabajo.

#### **4.1.1. Definición de Motivación.**

Un concepto de motivación en términos muy generales sería aquel proceso mediante el cual un individuo genera energía y dirección para el cumplimiento de metas y objetivos a través de la satisfacción de sus necesidades.

Y si se quiere establecer una definición de motivación más enfocada al trabajo realizada dentro de una organización quedaría de la siguiente manera:

La motivación dentro de la administración de personal es aquel proceso en el cual los directivos de la organización establecen mecanismos que compensen y eleven las capacidades personales del colaborador los cuales sean capaces de generar energía en cada uno de los involucrados a fin de que contribuyan a la satisfacción de necesidades personales y sociales al igual que al cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### **4.1.2. Objetivos de la Motivación.**

La motivación persigue los siguientes objetivos:

- A. Satisfacer y cubrir necesidades tanto personales, grupales, institucionales y sociales.
- B. Alcanzar objetivos y plantearse nuevos que conduzcan al individuo a caminar hacia el éxito.
- C. Lograr una plena autorrealización a través del cumplimiento de metas.
- D. Incrementar la productividad en la organización.

#### **4.1.3. Teorías Motivacionales.**

Existen muchas teorías que explican la motivación del individuo, entre las cuales las relacionadas y más nombradas en relación a la motivación laboral se encuentran las siguientes:

## A. Jerarquía de Necesidades.

Fue desarrollada por Abraham Maslow quien establece 5 niveles básicos o jerarquías de necesidades, éstas son: Fisiológicas, de Seguridad, Sociales o de Pertenencia, de Autoestima o Ego y de Autorrealización. (Ibid: 351)

- **Necesidades Fisiológicas.**- La persona para vivir necesita de alimento, sexo, vestido y descanso por lo cual buscará realizar alguna actividad que permita cubrir esas necesidades.
- **Necesidades de Seguridad.**- Es indispensable protegerse de los acontecimientos naturales como la lluvia, el viento y el sol por medio de una vivienda digna, un trabajo retributable y un país que proteja sus derechos de ciudadano.
- **Necesidades Sociales o de Pertenencia.**- El formar parte de un club de amigos, un grupo, una empresa o hasta el propio país, el compartir afecto y amistad y sentirse identificado con los objetivos que se persiguen en cada uno de los niveles anteriores lo puede llevar a realizar un autoanálisis en su persona.
- **Necesidades del Autoestima.**- El ser humano requiere valorarse a si mismo, darse cuenta que es una persona con habilidades, conocimientos, capacidades y debilidades por superar, quien va a buscar en éste nivel lograr una confianza en si mismo, ser independiente y así también lograr el respeto y aprecio de aquellos seres con quienes convive.
- **Necesidades de Autorrealización.**- El ser humano a logrado cubrir todas las necesidades anteriores, se encuentra plenamente involucrado con el logro de

sus objetivos, no se da por vencido y sigue en la lucha del establecimiento de nuevas y más retadoras metas, es una persona madura y segura de sí misma.

## **B. Motivación y mantenimiento**

Frederick Herzberg realiza estudios a través de dos preguntas que se hicieron a doscientos contadores e ingenieros y que posteriormente fueron aplicados a empleados en todo tipo de ocupaciones y organizaciones con el objetivo de ver como se sentían en su trabajo; las preguntas eran que debían decir aquellas razones por las cuales se sentían extraordinariamente bien y en las que se sentían muy mal con su trabajo.

Los resultados obtenidos en el caso de las situaciones en las que se sentían muy bien con su trabajo se referían a factores intrínsecos como es el logro, el reconocimiento, la naturaleza del trabajo, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento personal e institucional.

Herzberg observó que existían fuentes de satisfacción a las cuales les llamó motivadores ya que eran necesarias para que el colaborador realizara mejor su trabajo.

Así mismo observó que en el caso de cuando los empleados se sentían insatisfechos con su trabajo se referían a factores externos relacionados con el ambiente de trabajo y que fueron llamados factores de higiene o de mantenimiento, los cuales si se dan no motivan pero si no se dan desmotivan. (VROOM, 1988: 76-80).

Una vez habiendo planteado en términos generales lo expuesto por Herberz es conveniente volver a remarcar las grandes diferencias que pueden existir entre profesionistas y trabajadores de diferentes niveles, pero la investigación realizada permitió obtener resultados muy valiosos que dan a conocer que el ser humano se puede motivar o desmotivar por dos factores, los intrínsecos enfocados más específicamente a la motivación o bien los higiénicos que se relacionaban con el mantenimiento del individuo en la organización, si esta teoría se apoya y se complementa con la de Maslow y con las otras que se tratarán posteriormente, se podrá tener más éxito y un criterio más firme acerca de cómo generar motivación o bien detectar la diferentes formas de generarla.

### C. Teoría X – Y

Douglas Mc Gregor expone dos teorías, cada una en su forma tiene como objetivo un control en el comportamiento de los individuos en la organización.

Dentro de la *teoría X* se pone la confianza en controles externos del comportamiento humano, y considera las siguientes conductas:

- La empresa es la encargada de organizar todos los elementos y factores necesarios a fin de lograr sus objetivos.
- El organizar implica dirigir esfuerzos, motivar y controlar actos a través de modificaciones en su comportamiento a fin de adecuarlo a las necesidades de la empresa.
- Si no se interviniera administrativamente la gente sería pasiva e incluso se resistiría a cumplir con la organización, por lo que se requiere de la

persuasión, las recompensas, los castigos, de modo que se tenga controlada y así poderla encaminar hacia el cumplimiento de los objetivos

- La mayoría de las personas son indolentes por naturaleza, tienen cierta repugnancia al trabajo por lo que lo evitarán, prefieren ser dirigidas, les disgustan las responsabilidades, se centran en sí mismos, son indiferentes a las necesidades de los demás, se resisten al cambio, son incrédulos y conformistas.

La *Teoría Y* confía en la autodirección y el autocontrol considerando los siguientes puntos:

- La administración es responsable toda de la empresa.
- Las personas no son por naturaleza ni pasivas ni indolentes a las necesidades de la organización, sino sus actitudes son el resultado de su experiencia en las organizaciones.
- La motivación permite asumir responsabilidades y tener disposición para cumplir los objetivos de la empresa.
- La tarea esencial de la administración consiste en adecuar las condiciones de la organización y los métodos de operación hacia el cumplimiento de objetivos.

(Ibid: 284-295)

Actualmente esta teoría se está aplicando a través de la técnica de administración por objetivos, permitiendo con ello una mayor descentralización, ampliación del trabajo, realizar una administración desde el enfoque participativo y

consultivo, así como lograr un mayor desempeño en los colaboradores de la organización.

#### D. Mc Clelland

David McClelland dice que existen 3 necesidades que parecen canalizar la conducta de las personas en ciertos patrones generales, con implicaciones para el éxito en algunos trabajos gerenciales y de otra índole. Las tres necesidades que expone McClelland se enfocan a la Necesidad de poder, de afiliación y de logro que de alguna manera se complementa con la teoría de Maslow en la necesidades sociales o de pertenencia y de autorrealización.

- **Necesidad de Poder.** Entre las conductas relacionadas con el poder se encuentran el tratar de influir y buscar puntos de influencia sobre los demás; de modo que la persona se sienta poderosa y sea esta una motivación que la lleve a inspirar a sus subalternos cierta fidelidad.
- **Necesidad de Afiliación.** Pretende llevarse bien con los demás así como disfrutar de la compañía de sus colaboradores.
- **Necesidad de Logro.** Se establecen metas difíciles las cuales se tratan de alcanzar firmemente, apreciando y aplicando una retroalimentación sobre el desempeño. (ADMINISTRACIÓN V, 2000 )

#### E. Preferencia-expectativa

Víctor H. Vroom desarrolla una teoría en la cual se les ofrece un incentivo o recompensa a las personas a fin de que satisfagan sus necesidades importantes. "La motivación de un empleado aumenta cuando valora altamente un resultado particular

y cuando siente una posibilidad razonablemente buena de alcanzar la meta deseada." ( DESSLER, 1991: 349) Vroom dice que en el momento en que surge una necesidad se origina una conducta la cual va a ir encaminada a la obtención de cierta recompensa o incentivo y en caso de que exista alguna barrera que impida satisfacer dicha necesidad se produce la frustración. Así también existen dos situaciones por las cuales se origina la motivación, la primera consiste en el valor o valencia del resultado para la persona, es decir lo que representa para él la obtención de un cierto incentivo o recompensa, y la segunda consiste en que si la persona tiene la capacidad y la oportunidad para cumplir o llegar a satisfacer la necesidad.

#### **F. Contingencia**

La Teoría de la Contingencia de Porter and Lawler explica la expectativa que comprende una expectativa de desempeño – resultado y una expectativa de esfuerzo – desempeño, la combinación de habilidad, rasgos y percepciones del papel y el valor del premio se relacionan con la equidad de los premios equitativos recibidos. Un desempeño exitoso resulta de premios intrínsecos como extrínsecos resultando de ello una satisfacción que contribuye a la existencia de la motivación. ( EVANS, 2000: 312 )

#### **G. Equidad.**

La teoría de la equidad de J. Stacy Adams dice que la equidad en el trato es justa y debe buscarse, las personas frecuentemente comparan sus aportaciones a las tareas organizacionales, y una vez recibidos ciertos incentivos o recompensas

evalúan si se actúa con justicia o equidad, en caso negativo se experimenta una distorsión en la actitud generándose desmotivación.

#### **4.1.4. Importancia de la Motivación en la Empresa.**

Una vez conociendo la definición de motivación, los objetivos y las diferentes teorías que se han ido generando a través de la historia es posible identificar con más claridad la importancia de la motivación en la empresa. La motivación es importante por que permite lograr en el individuo un sentido de trabajo y superación constante, que permita lograr los objetivos institucionales y de la motivación, así también cumpla con sus expectativas o necesidades a través de la obtención de valencias o valores por el esfuerzo aplicado durante el desarrollo de sus actividades.

#### **4.1.5. Los incentivos como herramienta de la motivación.**

Un incentivo es un instrumento o herramienta de la motivación que mueve al individuo a realizar mejor sus actividades. Incentivar incluye el otorgar algo adicional al salario, como: premios, recompensas, ascensos y promociones.

Los incentivos juegan un papel muy importante para generar motivación, son llamados también alicientes o recompensas, los cuales hacen que el personal de la organización colabore eficientemente; existen diferentes criterios que permiten otorgar incentivos, algunos son otorgados sobre la puntualidad, unidades producidas, unidades vendidas y en general sobre el buen desempeño del trabajador. En términos generales entre los incentivos existen dos tipos bien delimitados, estos son: los incentivos financieros o materiales y los incentivos no financieros.

Los incentivos financieros o materiales se refieren a otorgar al colaborador una cantidad en moneda de curso legal, un cheque o un bien por su buen desempeño o por la aportación de ideas que de alguna manera contribuyan al mejoramiento de la organización.

Los incentivos no financieros se refieren a otorgar ciertos reconocimientos como pueden ser diplomas y ascensos.

Los Gurús de la administración hablan sobre los incentivos y dicen que la remuneración está en función de la habilidad y de la competencia y que para el establecimiento de un adecuado sistema de incentivos deben ser considerados los siguientes factores que permitirán el éxito del plan.

- Estar dentro del punto de mira, es decir deben motivar realmente por lo que los gurús dicen que para que esto se de deben estar entre un 10 y 15% sobre su sueldo o salario.
- Claros, alcanzables y objetivos.
- Vinculados con los resultados de la organización.
- Tener bases en medidas relevantes y simples, de modo que sean comprendidos.
- Deben concederse puntualmente.
- Deben publicarse.
- Ligarse al compromiso del colaborador.
- Recompensar el rendimiento. (GURÚS, 336-338).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En conclusión los incentivos se aplicarán tomando en consideración a las personas a quienes se les va a involucrar en el plan así como previas evaluaciones psicológicas que permitan detectar el nivel de satisfacción en cuanto al cumplimiento de necesidades, de modo que el plan resulte adecuado y mediante su aplicación pueda elevarse la productividad.

#### **4.2 Ambiente y condiciones de trabajo.**

El ambiente y las condiciones de trabajo son necesarios para que el trabajador desarrolle eficientemente sus actividades, así mismo se sienta seguro, cómodo y no sea algo desmotivante para cumplir con sus obligaciones.

##### **4.2.1. Definición de ambiente y condiciones de trabajo.**

El ambiente de trabajo tiene una estrecha relación con lo que se le llama clima organizacional, y se refiere a un conjunto de características referentes a las relaciones que existen entre cada uno de los miembros de la organización, reflejándose en términos positivos en la existencia de una atmósfera de calma, confianza, respeto, y comprensión mutua; y en términos negativos en conflictos frecuentes, desconfianza, falta de respeto e incompreensión.

Las condiciones de trabajo se enfocan a las características de tipo físico, como la iluminación, ruido, temperatura, humedad, cantidad de oxígeno, ventilación, materiales proporcionados y vibración, con las que el trabajador desempeña normalmente sus actividades y que en combinación con el ambiente influirán en la motivación del individuo dentro de la organización.

#### **4.2.2. Factores que influyen en el trabajo.**

Existen un gran número de factores que de alguna forma influyen en el trabajo, algunos por parte de la empresa y otros por parte del colaborador.

##### **A. Factores de la empresa.**

- Aplicación del proceso administrativo ( Planeación, Organización, Dirección y Control ).
- Diseño del trabajo.
- Establecimiento de objetivos, metas, políticas y reglamentos de trabajo.
- Procesos, sistemas y procedimientos.
- Salud mental de los superiores.
- Clima organizacional.
- Condiciones de trabajo – Instalaciones.

##### **B. Factores del colaborador.**

- Deseo de cooperación y participación.
- Grado de motivación e involucramiento.
- Responsabilidad.
- Relaciones familiares y con sus grupos de amigos y de trabajo.
- Salud mental.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

#### **4.2.3. Satisfacción e Insatisfacción de los trabajadores.**

El grado de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores se debe gran parte al nivel en que éstos han cubierto sus necesidades conforme a la escala de Abraham Maslow, como el tener un trabajo y seguridad en el mismo, adaptación, que su trabajo sea reconocido y la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades; así también a las condiciones y ambiente de trabajo en que las personas realizan normalmente sus funciones; las relaciones con sus compañeros de trabajo; su situación familiar y el grado de madurez personal que tenga el individuo para afrontar los retos que se le presenten.

#### **4.2.4. Cualidades que el empleado busca de su trabajo.**

Un trabajador para poder ser productivo exige generalmente ciertas características de su trabajo, por lo que a continuación se presentan las diez principales según informes de la Public Agenda Foundation, 1983.

- Trabajar para administradores o jefes eficientes.
- Pensar por sí mismos, es decir tener cierta iniciativa y proponer nuevas ideas.
- Conocer los resultados obtenidos del puesto en relación con la contribución a la totalidad de la organización.
- Trabajos interesantes, que no sean monótonos ni aburridos.
- Estar informados de los acontecimientos de la empresa.
- Ser escuchados por superiores y compañeros de trabajo.
- Ser respetados.
- Ser reconocidos por los esfuerzos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Ser motivados.
- Tener oportunidades de desarrollo en la institución a través de capacitación o bien ascensos. (DELL, 1991:25)

#### **4.2.5. Importancia del reconocimiento en el trabajo.**

Es de radical importancia que el trabajador sienta que su labor ha sido fundamental para el funcionamiento de ésta y que de alguna manera le sea valorado su esfuerzo, ya que en caso contrario el trabajador se sentirá insatisfecho y comenzará a rendir menos y por tanto la productividad en la organización tendría un bajo nivel.

Existen muchas maneras de reconocer a las personas, es decir muchos tipos de incentivos, como de los que se hablaron anteriormente, que mediante una elección adecuada del sistema se pueden realizar mejoras en la productividad.

#### **4.2.6. Reglas prácticas para lograr un mejor ambiente de trabajo**

Para lograr un mejor ambiente de trabajo se debe considerar los siguientes lineamientos:

- Practicar algún deporte, por lo que se pueden organizar una serie de eventos que permitan un mayor fortalecimiento de la convivencia.
- Buena alimentación. La alimentación puede influir notablemente en el desempeño de una persona por lo que dependiendo de la organización se le debe dar el tiempo necesario para que éste satisfaga su necesidad de alimentarse; en algunas empresas existen comedores en cuyos espacios

también suele darse una mayor convivencia durante las jornadas de descanso.

- Facilitar una mayor preparación a través de la capacitación.
- Responsabilidad de las actividades a realizar.
- Realización de eventos culturales.
- Fomento de los principios de honradez, respeto y libertad.
- Fomentar la comprensión, la solidaridad y amor entre compañeros de trabajo.
- Establecimiento de sistemas de información.
- Determinación clara de los canales de comunicación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **4.3 Calidad y Productividad.**

La calidad y la productividad tienen un efecto muy notable en la mayoría de las empresas, son términos que frecuentemente se usan de alguna manera para indicar la satisfacción del cliente y de la empresa misma sobre las operaciones que practica.

##### **4.3.1. Definición de Calidad.**

Con frecuencia se dice: Este producto o servicio tiene calidad; hay quienes dicen vamos por el logro de la calidad total, el tema de calidad se ha prestado ha discusión por considerar que existen varios niveles de calidad, lo cual se debe a que las personas tienen gustos y necesidades diferentes, por lo que para unas el producto puede ser de calidad, mientras para otras simplemente es bueno; por estos motivos el lograr la calidad total se referirá al grado máximo en que un producto esta satisfaciendo las necesidades de varios clientes.

Entonces, "Calidad es la capacidad de un producto y/o servicio para satisfacer con plenitud las necesidades de los clientes y contribuir a su bienestar personal, como seres humanos" (INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, 1997: 6).

La calidad auténtica o bien la calidad total sería aquella en la que existen cero defectos en el producto o servicio que se ofrece, debe existir uniformidad en los procesos, se deben reducir al máximo los costos y deben existir óptimos índices de rentabilidad, así mismo como la satisfacción total del cliente.

El contar con calidad en la organización permitirá tener un nivel más alto de productividad y ser más competitiva; por lo cual es conveniente fomentar una cultura de calidad que permita que el personal tenga una actitud propositiva y constructiva, dispuesta a efectuar cambios que conlleven a una mejora continua, a pensar y actuar conforme a sus principios y valores morales.

#### 4.3.2. Definición de Productividad.

La productividad fue nombrada por Quesnay en el año de 1776. Posteriormente un siglo después Litre en el año de 1983 la define como la "facultad de producir", que se refería a la necesidad de producir, concepto que era muy pobre ya que no consideraba aspectos que posteriormente en el siglo XX se agregaron al concepto de productividad y se hizo referencia a que la productividad consistía a la relación existente entre lo que se produce o producido y los medios utilizados para lograrlo.

En 1950 se da una definición más estructurada de Productividad, según la Organización para la Cooperación Económica Europea:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"Productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de productividad de capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, la inversión o a la cantidad de materia prima".

Con esa definición se llegó a la conclusión de que la productividad implica efectividad y eficiencia por lo que formularon una forma que permitiera obtener el grado de productividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción Total}}{\text{Insumo Total}} = \frac{\text{Resultados totales logrados.}}{\text{Resultados totales consumidos.}} = \frac{\text{Efectividad.}}{\text{Eficiencia.}}$$

La efectividad se refiere a la forma en que son utilizados los recursos y factores dentro de la organización como son el factor humano, elementos materiales y los sistemas; algunos indicadores de ésta son los tiempos muertos, los desperdicios y el porcentaje de utilización de la capacidad instalada. La eficiencia expresa el grado en que se cumplen las metas y objetivos formulados y sus indicadores son el grado en que se cumplen cada uno de los programas formulados y las demoras en tiempos de entrega o de prestación de servicios.

Si se desea incrementar la productividad se deben considerar para su evaluación los métodos, el equipo y procedimientos; la utilización de la capacidad del factor humano y los niveles de desempeño obtenidos; el clima organizacional, reglamentos interiores y gubernamentales, tamaño de la empresa y el grado de madurez y tecnología aplicada. (H. SALVADOR, RH :144-146)

#### **4.3.3. Diseño del trabajo.**

El diseño de trabajo se refiere a la estructuración de las tareas que un individuo va a desempeñar en una organización determinada, dentro del cual influye la autoridad y la responsabilidad que le son otorgadas; con un diseño adecuado de trabajo la empresa podrá obtener una elevada eficiencia organizacional y lograr la satisfacción del personal dentro de los diferentes niveles en que dicho diseño puede ser aplicado, como es a nivel individual, a través de la innovación y la mejora de procesos de trabajo; con sus equipos de trabajo o bien dentro del departamento al cual pertenece, mediante el fomento de trabajo en equipo y la cooperación; a nivel organización a través de una adecuada compensación y reconocimiento.

#### **4.3.4. Participación de los empleados.**

Para que una organización sea productiva debe existir cooperación, participación y en general un involucramiento pleno del trabajador para con los objetivos de la institución de modo que la relación entre la efectividad y la eficiencia resulte elevada y por tanto se tenga la certeza de que se tiene una empresa con una calidad total. Los empleados deben y pueden participar a través de la toma de decisiones en cada uno de sus niveles, como el establecimiento de metas y la solución de problemas, la oportunidad de sugerencias por el fomento de la iniciativa y creatividad de nuevas ideas, lo cual permitirá elevar su nivel de motivación y tornarse más competitivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.3.5. Sistema de sugerencias.

Un sistema de sugerencias fomenta la participación del cliente interno "colaborador" así como del cliente externo; permitiendo detectar todas aquellas fallas, anomalías y problemas relacionados con el producto o servicio que pueden ser susceptibles de mejoras, que permitan mejorar la eficiencia y la eficacia dentro del organismo.

Se da con mucha frecuencia el que los sistemas de sugerencias no tienen buenos resultados, motivo por el cual se prefiere eliminarlos; pero existe una justificación, por lo que si el sistema no está funcionando como se planeó es que existen fallas que deben ser corregidas, debe adaptarse a la situación y el evaluador del mismo debe usar su capacidad de análisis para dar uso objetivo de los comentarios y sugerencias que se reciben; un sistema de sugerencias eficiente puede mejorar la calidad y por ende la productividad.

El desarrollo de éste capítulo permitió conocer todos aquellos aspectos referentes a la motivación aplicada en el ámbito laboral, así como todos aquellos factores que tienen influencia en el desempeño del individuo o conjunto de individuos dentro de una organización; también se habla de la calidad y la productividad que son necesarias para el establecimiento de un adecuado diseño del trabajo que se reflejará en la participación que tengan los colaboradores dentro de la empresa para llevar al cumplimiento los objetivos y metas organizacionales, así como lograr una competitividad dentro de los diferentes ámbitos con los cuales se relacionan los individuos y la institución.

# CAPÍTULO V

## CASO PRÁCTICO.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO V

### CASO PRÁCTICO

En éste capítulo se establece todo lo relativo al tema principal de estudio, analizando los antecedentes, situación actual, misión, visión, objetivos, reglamentos de trabajo e incentivos actuales; a fin de comprobar con la investigación de campo realizada la hipótesis planteada durante el mismo y con ello realizar el sistema de incentivos que permita incrementar la productividad en la Sociedad Cooperativa "Tata Lázaro".

#### 5.1 La Empresa Sociedad Cooperativa "Tata Lázaro".

La Empresa Sociedad Cooperativa "Tata Lázaro" es una empresa mediana en la cual existen 140 socios, que constituyen la Asamblea General: el Consejo de Administración, el Consejo de vigilancia y las diferentes Comisiones; da trabajos a personas externas a la organización como son los operadores de la línea y checadores. Su fundamento legal se encuentra en la Ley General de Sociedades Cooperativas.

##### 5.1.1. Antecedentes Históricos.

La empresa Sociedad Cooperativa "Tata Lázaro" S.C.L., surge en Enero de 1975 a partir de una Huelga de Patrones del Servicio Público; siendo ello el indicio para que un grupo de operadores pertenecientes al Sindicato de la CTM, solicitaran el apoyo a la Dirección de Transporte del Estado quien con la autorización del Secretario de Transportes Ausencio Chávez Hernández y el Gobernador Torres

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Manzo dieron permisos para que éstos operaran las unidades que obtuvieron como indemnización por su trabajo. Este grupo de personas decidieron nombrarla "Tata Lázaro" en memoria del General Lázaro Cárdenas a quien le tenían un gran respeto.

La empresa Sociedad Cooperativa "Tata Lázaro" se constituye como tal en la Ciudad de Uruapan Michoacán, el día 9 de abril de 1975, a las 18:30 horas; quedando como presidente de Debates el Sr. Hipólito Jerónimo Caballero; como Secretario el Sr. Ramón Gutiérrez Peña. Ambos de acuerdo a las disposiciones de la Ley General de Sociedades Cooperativas y su Reglamento, por lo que al efecto se solicitó y obtuvo de la Secretaría de Relaciones Exteriores el permiso que señalan la Ley Orgánica de la Fracción I del Artículo 27 Constitucional y demás disposiciones relativas.

Para llevar a cabo las diferentes actividades administrativas necesarias se rentó un local en la calle 5 de Febrero #5, después cambió su domicilio a Juan Delgado # 30, posteriormente estuvo en la calle Morelos, #67, y luego en la misma calle solo que en el número 16 altos en esta ciudad; posteriormente con fondos de los socios se adquirió una propiedad ubicada en Ignacio Manuel Altamirano No. 259, en la Colonia Francisco J. Mújica, de esta ciudad de Uruapan. (SOC. COOP. "TATA LÁZARO" S.C.L. Acta Constitutiva).

#### 5.1.2. Situación Actual.

Actualmente la organización se encuentra ubicada en Ignacio Manuel Altamirano No. 259, en la Colonia Francisco J. Mújica, de esta ciudad de Uruapan, siendo las instalaciones propiedad de cada uno de los socios que integran la Cooperativa, en ella se realizan Asambleas mensuales donde se reúnen los socios

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de la misma para discutir asuntos de interés común relativos a la administración, funcionamiento y el establecimiento de nuevos controles que le permitan mejorar. Así también se realizan eventos deportivos y sociales en las que se involucran a todos los socios que en ella participan.

Las áreas de trabajo que se tienen son:

- A. **La Asamblea General** que se integra por socios. Resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la Sociedad y establecerá Reglas que deben normar el funcionamiento social, no perdiendo de vista la Ley General de Sociedades Cooperativas publicada en el Diario oficial de la Federación, el día 3 de Agosto de 1994. Cada uno de los socios que la integran tienen la obligación de participar mensualmente en las asambleas, así como también tienen el derecho de voto.
- B. **El Consejo de Administración.** Es el órgano ejecutivo de la Asamblea General, que representa a la sociedad en términos de la administración de las secciones existentes dentro del organismo; el cual se compone por un Presidente, Secretario, Tesorero y vocal.
- C. **El Consejo de Vigilancia.** Ejerce supervisión de todas las actividades de la Sociedad Cooperativa y tiene derecho de voto para que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones vetadas; está integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal; en los términos del artículo 45 de la Ley General de Sociedades Cooperativas.
- D. **Las Comisiones.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **Comisión de control técnico:** se integra por dos personas que se encargan de ver posibles ampliaciones de rutas y la elaboración de roles.
- **Comisión de conciliación y arbitraje:** se integra por un Presidente, un Secretario y un vocal, los cuales determinarán los castigos o no castigos para aquellos operadores que no cumplan el reglamento de trabajo
- **Comisión de Eventos Deportivos:** se encarga de organizar eventos deportivos que promuevan la convivencia con los compañeros de trabajo.
- **Jefe de Servicio:** quien es propuesto por la Asamblea y vigila que el personal que se encuentra en las unidades del servicio público estén trabajando debidamente.
- **Jefe de Inventarios:** quien realiza el conteo de unidades de servicio público existentes y demás herramientas y equipo de trabajo.

Tanto el Consejo de Administración como las comisiones se encuentran formadas por socios de la misma cooperativa, mientras que los siguientes pueden constituirse por personas ajenas o externas a la organización.

**Personas externas:**

- **Checadores:** Registran las horas de llegada y salidas de las unidades.
- **Operadores:** Conducen las unidades del servicio de transporte.

Es una empresa que realiza sus actividades empíricamente, ya que aunque tiene algunos mecanismos de control como son los relojes checadores y tarjetas de registro; así como reglamentos, es necesario que sean coordinados y a su vez institucionalizarlos en manuales.

Actualmente se adquirieron unos dispositivos de control que permiten detectar el ascenso y descenso de los pasajeros, ello con el objeto de asegurar que los operadores de la línea cumplan efectivamente con sus obligaciones y entreguen el efectivo requerido. Así también se realizan estudios de ampliación de rutas que permitan brindar un mejor servicio a toda la ciudadanía. (Ibid)

La Organización no realiza cálculos de productividad, y por ser una organización de servicios es compleja su medición a través de estándares, así como también la influencia de situaciones externas que influyen en que no pueda ser determinada con exactitud. Por la razón de que el hombre es principal motor para obtener una mayor o menor productividad se establece el sistema de incentivos el cual será una herramienta que permita contribuir al incremento de ésta.

Los indicadores que en un momento determinado contribuirán a obtener su cálculo serían:

- ✓ Tiempos muertos: Tiempo no aprovechado, como las entradas tarde a la ruta de trabajo o bien la salida de unidades antes de la hora indicada; que repercuten directamente en el servicio prestado al usuario.
- ✓ Desperdicio: Dentro de la administración el no aprovechar al máximo los recursos con que cuenta, como la cuota mensual para gastos administrativos tanto para fines de mantenimiento y control.

En lo anterior influye el hombre, tanto a niveles directivos como operativos, que utilizando adecuadamente todas las técnicas administrativas que pueden ser implantadas poco a poco se pueden lograr resultados muy benéficos, en este caso únicamente el enfoque será el aspecto de satisfacción de los operadores de la línea.

#### **5.1.3. Misión.**

Proporcionar a la comunidad Uruapense el Servicio de Transporte Urbano, desarrollando día con día planes que conlleven a la satisfacción de las necesidades de toda la población.

#### **5.1.4. Visión.**

Lograr la satisfacción y orgullo por parte de clientes internos y externos a través de un servicio urbano de calidad.

#### **5.1.5. Objetivos.**

- A. Brindar a la sociedad un servicio de transporte público de primera y segunda clase a través de la integración del equipo de trabajo con base en intereses comunes y principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua.
- B. Remunerar justamente al personal, de manera que realice su trabajo con una actitud de servicio, cuidado y dedicación.
- C. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.
- D. Capacitar a los operadores de la línea a fin de que desarrollen su trabajo con más eficiencia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

E. Tener un mejor control interno, el cual nos permita incrementar la productividad.

#### 5.1.6. Políticas.

- A. Lograr un prestigio, a través de la buena imagen de la empresa.
- B. Mejora continua del servicio a la ciudadanía.
- C. Retribuir justamente al personal, no bajando la cuota del 20% sobre la liquidación en bruto.
- D. Otorgar las prestaciones de ley así como inscribirlos en el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- E. Capacitar al personal por lo menos dos veces al año.
- F. Mantener controles de supervisión eficientes. (RODRÍGUEZ, Entrevista)

#### 5.1.7. Reglamento Interno.

Existe Reglamento interno para socios, operadores y unidades.

#### A. Reglamento Interno de Socios.

El Reglamento Interno de los Socios se basará en todas aquellas disposiciones dictadas por la Ley General de Sociedades Cooperativas así como en aquellas dictadas por el Consejo de Administración y aprobadas por consenso de la Asamblea General. La principal obligación que deben cumplir los socios es acudir a las Asambleas ordinarias y extraordinarias, así como el ejercicio de su voto en las mismas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **B. Reglamento Interno de Operadores.**

Los operadores deben cumplir básicamente con las siguientes disposiciones:

- Estar presentable en su trabajo, con su uniforme ordenado y limpio.
- No se permiten acompañantes que distraigan al operador.
- El lenguaje será moderado con el usuario, compañeros de trabajo, conducción del vehículo, así como en las bases.
- Obedecer las indicaciones de los checadores, jefes de servicio y personal autorizado por ambas líneas.
- El operador deberá portar un volumen moderado en el radio o stereo.
- El operador que se sorprenda con exceso de velocidad será sancionado como al operador que trabaje a baja velocidad.
- Queda estrictamente prohibido el consumo de bebidas embriagantes en horas de trabajo.
- El operador que otorgue una mayor cuota de lo establecido en el tabulador al checador será sancionado por una semana de suspensión en sus labores y en caso de que incurra más de tres veces podrá ser causa de despido definitivo.

## **Reglamento Interno de Unidades**

Entre las disposiciones más importantes del reglamento interno de unidades se encuentran las siguientes:

- Todas las unidades deberán iniciar su labor en buenas condiciones y aseadas.
- El horario de trabajo para todas las unidades de lunes a sábado es: entrada de 5:30 a 6:15 A.M. y la salida de 9:30 a 10:00 P.M.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- El horario de entrada los domingos y días festivos será de 6:30 a 6:45 A.M. y la salida de 9:30 a 10:00 P.M.
- No se permiten cambios de vehículo.
- Todas las unidades deberán portar su número ECO visible de acuerdo al Rol de trabajo.
- Las unidades que no acaten las salidas de rutas y ramales, serán sancionadas.
- Será obligación del socio avisar a los jefes de servicio cuando su unidad no se encuentre en condiciones de trabajo para poderlos suplir con carros que se encuentren en descanso.
- No se permitirá pirataje a las rutas marcadas con horario.
- Se castigará sin excepción a las unidades que se retrasen durante el tiempo recorrido, especialmente en horario de 12:00 a 12:30 horas.
- Horario Nocturno: Se aplicarán 5 días de sanción al operador que no cumpla con este horario. Reglamento (SOC. COOP "TATA LAZARO S.C.L., Documento de circulación interna)

#### **5.1.8. Incentivos actuales.**

La organización no tiene establecido ningún sistema de incentivos, ya que el personal únicamente recibe su porcentaje sobre la liquidación bruta así como las prestaciones de ley, los cuales no se consideran incentivos por considerarse que están en lo que debe recibir normalmente todo trabajador y no algo más sobre su salario que en este caso si se consideraría incentivo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 5.2. Metodología de la Investigación.

Para determinar cuales son las causas que originan el problema es necesario realizar una investigación que permita identificar todas las situaciones que se presentan dentro de la organización, siendo por ello necesario el establecimiento de un objetivo y una hipótesis de modo que la investigación sea centrada en los aspectos considerados en las mismas para que se puedan obtener resultados y presentar conclusiones.

### 5.2.1. Justificación y Planteamiento del problema.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El Servicio Público es un factor muy importante en toda sociedad, ya que todos de alguna manera requerimos en ocasiones de éste para la satisfacción de alguna necesidad, siendo tan vital e importante debemos procurar que éste sea de calidad de manera que contribuya a un desarrollo de la sociedad.

Uno de los servicios en la ciudad de Uruapan es el autotransporte, el cual permite el traslado de individuos de un lugar a otro, siendo fundamental en estos tiempos en que las distancias son más largas y el ser humano requiere el ahorro de tiempo y energía para cumplir con sus actividades cotidianas, como puede ser el trasladarse de su casa al trabajo o del trabajo a su casa, o bien para cumplir con alguna otra diligencia que se puede presentar. Por tal motivo es necesario considerar que este servicio sea prestado con eficiencia, lo cual redunde en beneficios tanto en la organización que brinda el servicio junto con sus miembros y así también en una mejor imagen del mismo en la ciudad.

Para que un servicio sea de calidad se debe tomar en cuenta varios factores, como es el caso de la estructura de la empresa u organización que presta el servicio

considerando dentro de ella aspectos como la aplicación de bases administrativas, la tecnología e innovación y sobre todo una excelente administración de personal, ya que un individuo prestador de un servicio es quien al final de cuentas establece contacto directo con las personas a quien se brinda el servicio, para esto, el personal de la empresa debe cumplir con una serie de requerimientos, ser capacitado, adiestrado y sobre todo sentirse motivado desde que es inducido a su trabajo, lo cual permita a la organización el desarrollo de personas íntegras concientes de la función que desempeñarán en su área de trabajo.

Ante la necesidad creciente de un desarrollo integral en el aspecto humano se ve la urgente necesidad de la implantación de un sistema de incentivos, el cual permita tener a los trabajadores más satisfechos por los beneficios obtenidos al haber prestado su trabajo y que como resultado se torne más productivo y se pueda lograr el éxito de organización dentro la de la sociedad y al mismo tiempo contribuir a lograr avances significativos en el servicio público de autotransporte en la ciudad de Uruapan.

Existe un grave problema en cuanto a la falta de motivación que tienen los operadores que prestan sus servicios a la Sociedad Cooperativa "Tata Lázaro", lo cual se refleja en que muchos no trabajan de acuerdo a los lineamientos establecidos como es el caso concreto del horario en que debe prestarse el servicio, las averías en los sensores y en general la atención que debe brindarse al usuario.

Por tal motivo se ve la necesidad de la implantación de un Sistema de incentivos, lo cual permita que todos los colaboradores se sientan más motivados y así puedan cumplir con responsabilidad las actividades encomendadas, poniéndose

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

la camiseta de la empresa para lograr dar un mejor servicio al público en general, permitiendo a la organización ser más competitiva y lograr los objetivos propuestos.

#### 5.2.1.1. Objetivo.

Establecer un sistema de incentivos en la empresa Sociedad Cooperativa "Tata Lázaro" S.C.L. a fin de que los operadores de la línea se sientan más satisfechos en su trabajo y con ello puedan contribuir a incrementar la productividad del organismo.

#### 5.2.1.2. Hipótesis.

En la Sociedad Cooperativa "Tata Lázaro" S.C.L. prevalecen la insatisfacción de los operadores por la cuota recibida, el mal trato de los patrones por no otorgar la cuota exigida, la falta de reconocimiento del trabajo realizado, situaciones familiares, conflictos con compañeros de trabajo, la falta de información y conocimiento de situaciones referentes a la organización, e inconformidad con el trabajo realizado.

#### 5.3.2. Tipo de muestra.

Se utilizará el muestreo probabilístico por conveniencia para una población finita cuyo universo son 190 camiones que laboran para la línea, tomando en consideración la siguiente fórmula.

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

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Donde:**

**N= Población**

**n= Número de encuestas**

**Z = Nivel de confianza 95% = 1.96**

**p= Probabilidad a favor.**

**q= Probabilidad en contra.**

**e= Grado de error.**

**Sustitución de la fórmula:**

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(190)}{(0.05)^2(190-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)} = 128 \text{ Encuestas}$$

### **5.3.3. Diseño del instrumento de recopilación de la información.**

Para poder conocer acerca de la administración de personal en la empresa Sociedad Cooperativa Tata Lázaro, existe la necesidad de aplicar un cuestionario a los operadores, con el cual se pueda conocer del ambiente organizacional que se vive en el trabajo, las condiciones en que se desarrolla, las recompensas recibidas y en general la evaluación de todos aquellos factores que permitan diagnosticar su situación actual; de modo que se tenga una base sobre la cual se elaborará el sistema de incentivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Objetivo del Cuestionario

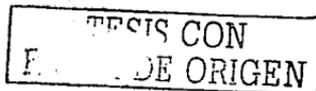
Identificar los diferentes factores que pueden afectar a los operadores de la línea Tata Lázaro para poder incrementar la productividad, de modo que la información que se recabe sirva de base para la creación de un sistema de incentivos que promueva su satisfacción personal así como la elevación de los niveles actuales de productividad.

A continuación se presenta el modelo de cuestionario aplicado a los operadores:

## CUESTIONARIO

- I. **Subraye el inciso que responda a su situación personal en "Tata Lázaro".**

### A. Datos Personales.



1. ¿ Cuántos años tiene?

a)18-24      b)25-31      c)32-38      d)39-45      e)46-52      f) 53 o más.

2. ¿Qué escolaridad tiene?

a) Primaria.      b)Secundaria.      c) Preparatoria o equivalente.  
d) Licenciatura.      e)Otro. ¿Cuál?.....

3. ¿Cuál es su estado civil?

- a) Casado. b) Soltero c) Viudo d) Divorciado e) Otro. ¿Cuál?
- .....

4. ¿Tiene hijos? a) Sí ¿Cuántos?..... b) No

### B. Jornada de Trabajo.

5. ¿Le parece que su trabajo es muy agotador?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca.

6. ¿Cómo es su jornada de trabajo?

- a) ½ turno b) Turno completo c) Otro

7. ¿Cumple con su horario de trabajo establecido?

- a) Siempre. b) A veces c) Nunca.

8. En caso de haber contestado en la pregunta anterior b) o c) ¿qué situaciones originan el que no cumpla con su trabajo?

9. ¿Tiene intervalos de descanso durante la jornada de trabajo?

- a) Sí b) No c) En ocasiones.

10. En caso de tener intervalos de descanso ¿cuánto tiempo se le concede?

- a) hasta 20 min. b) 21-40 min. c) 41-60 min. e) Otro.....

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**C) Remuneración y prestaciones.**

11. La remuneración recibida. ¿Satisface sus necesidades personales y / o familiares?

- a) Siempre. b) A veces. c) Nunca.

12. Recibe pagos adicionales a su salario.

- a) Siempre. b) A veces. c) Nunca.

13. ¿Qué tipo de pagos adicionales a su salario recibe o ha recibido?

- a) Premios de productividad. b) Ayuda para despensa.

- c) Aguinaldo anual. d) Otros.....

14. ¿Se encuentra afiliado al IMSS? a) Si b) No ¿Por qué?.....

15. ¿Qué otras prestaciones recibe?

- a) Día o días de descanso. b) Vacaciones. c) Otras.....

16. ¿Se le proporcionan los uniformes para estar presentable en su trabajo?

- a) Siempre. b) A veces. c) Nunca.

**D) Capacitación.**

17. ¿Recibe capacitación? a) Si

- b) En ocasiones. c) No

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

18. En caso de haber contestado a) o b) ¿Qué tipo de capacitación recibe?

- a) Cursos                      b) Conferencias              c) Otro.....

19. ¿Cada cuando se le capacita?

- a) 2 a 3 veces por año.      b) 1 vez por año.      c) Otro.....      d) Nunca.

**E) Relaciones laborales.**

20. ¿Se realizan eventos deportivos o sociales que promuevan la convivencia entre compañeros de trabajo?

- a) Sí.                      b) En ocasiones.      c) No.

21. ¿Es participe usted en eventos deportivos o sociales?

- a) Siempre.                      b) A veces.                      c) Nunca.

22. ¿Puede hacer comentarios o sugerencias a su patrón?

- a) Siempre.                      b) A veces.                      c) Nunca.

23. ¿Toman en cuenta los comentarios y sugerencias aportados?

- a) Siempre.                      b) A veces.                      c) Nunca.

24. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

TECIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- a) Excelente.            b) Buena.            c) Regular.            d) Mala.

25. ¿De las amistades que tiene en su trabajo, existen algunas de ellas con las cuáles mantiene cierta relación fuera de la organización?

- a) Si                      b) No.

26. Sus compañeros lo toman en cuenta en actividades, reuniones, etc. que no tienen relación directa con el trabajo.

- a) Siempre            b) A veces.            c) Nunca.

27. Es tomado en cuenta por sus superiores en actividades que no constituyen la actividad de la negociación.

- a) Siempre.            b) A veces.            c) Nunca.

28. Tiene el apoyo suficiente en situaciones relacionadas con su trabajo, por parte de sus superiores y compañeros de trabajo.

- a) Siempre.            b) A veces.            c) Nunca.

29. Tiene el apoyo en situaciones que se presentan fuera de la empresa de sus compañeros de trabajo y superiores.

- a) Siempre.            b) A veces.            c) Nunca.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**F) Organización.**

30. ¿ Conoce la estructura organizacional de "Tata Lázaro"?

- a) Sí.                      b) Mas o menos      c) No.

31. Las actividades que realiza cotidianamente únicamente tienen que ver con la función desempeñada.

- a) Siempre.              b) A veces.              c) Nunca.

**G) Supervisión.**

32. ¿Se da una supervisión adecuada por parte de los jefes de servicio?

- a) Siempre.              b) A veces.              c) Nunca.

33. ¿Se da una supervisión adecuada por parte de los jefes de vigilancia?

- a) Siempre.              b) A veces.              c) Nunca.

34. ¿ Su patrón supervisa su trabajo?

- a) Siempre.              b) A veces.              c) Nunca.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### H. Control.

35. ¿ Tiene reglamentos de trabajo que guíen el buen funcionamiento de la línea?

- a) Si                      b) No.

36. ¿Le parecen completos y bien estructurados los lineamientos de control?

- a) Si                      b) No.

37. ¿Cómo considera el rol de rutas?

- a) Excelente.              b) Bueno.                      c) Regular.                      d) Malo.

#### I. Servicio.

38. ¿ Cómo considera el servicio que se proporciona a la ciudadanía?

- a) Excelente.              b) Bueno.                      c) Regular.                      d) Malo.

39. ¿ Cree necesario la creación de un sistema de incentivos que le permita desarrollar mejor su trabajo y por consiguiente proporcionar un mejor servicio?

- a) Si                      b) No.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**II. Enumere en orden de importancia los factores que afectan su desempeño. Dando el valor de 1 al más importante y 9 al menos importante.**

- Cuota otorgada (Porcentaje).
- Mal trato de su patrón.
- Falta de reconocimiento del trabajo realizado.
- Situaciones familiares.
- Conflictos con compañeros de trabajo.
- Falta de información y conocimiento de situaciones referentes a la organización.
- Inconformidad con su trabajo, no le gusta.
- Condiciones de la unidad.
- Distribución de rutas.

**III. Conteste las siguientes preguntas.**

- 40. ¿Cuáles son sus aspiraciones para un futuro?
- 41. ¿Qué le gusta de su trabajo?
- 42. ¿Qué le disgusta de su trabajo?
- 43. ¿Qué hace en sus tiempos libres?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

44. ¿Qué sugerencias daría para que su relación con su patrón, compañeros de trabajo y empresa fuera más placentera?

### ¡ GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!

A fin de obtener el punto de vista de los socios y confrontar al final los resultados obtenidos de la investigación se realizó una entrevista a una de las personas que tienen mayor antigüedad en la línea y que ha laborado en varias ocasiones en el Consejo de Administración, a fin de que con su experiencia pueda proporcionarnos aspectos de interés sobre el tema de estudio, y no enfocándonos en éste campo a determinar otra muestra en razón de que es muy difícil encontrar a todos los socios por razones externas y personales de cada uno de ellos, a continuación se presenta la entrevista que contribuirá a establecer un enlace entre el punto de vista de los operadores y la opinión de los socios.

#### ENTREVISTA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1. ¿Cuál es el objetivo que persigue la organización?
2. ¿Cuál es la misión y visión del organismo?
3. ¿Cuándo y en qué lugar surge el organismo? Mencione los antecedentes más relevantes desde su surgimiento.
4. ¿Quiénes iniciaron la organización?
5. ¿Cómo se encuentra estructurada la organización?

6. ¿Cuentan con tecnología que les permita estar a la vanguardia en el desempeño de actividades?
7. ¿Qué problemáticas son las que más se enfrentan como representantes de la línea?
8. ¿Qué situaciones son aquellas que se suscitan con más frecuencia con los operadores?
9. ¿Cuentan con reglamentos de trabajo debidamente formalizados?
10. ¿Se revisan y actualizan los reglamentos de trabajo y con qué periodicidad?
11. ¿Tienen formalizadas las actividades realizadas a través de manuales?
12. ¿Realizan eventos que promuevan la convivencia con todos los compañeros de trabajo?
13. ¿Cómo es la jornada de trabajo de los operadores?
14. ¿Se otorgan pagos adicionales al salario de los operadores y cuáles son?
15. ¿Se les proporcionan uniformes a los operadores para el desempeño de su trabajo?
16. ¿Cómo considera que es la supervisión por parte de los jefes de servicio?
17. ¿Cómo considera que es la supervisión por parte de los jefes de vigilancia?
18. ¿Qué mecanismos de control utilizan?
19. ¿Cumplen al 100% su objetivo los mecanismos de control utilizados?
20. ¿Cómo considera el Rol de rutas?

21. ¿Cómo considera el servicio proporcionado a la ciudadanía?

22. ¿Considera que traería beneficios la implantación de un sistema de incentivos?

#### 5.3.4. Análisis de los resultados de la investigación.

Una vez concluida la aplicación de encuestas a los operadores de la línea a través del cuestionario presentado anteriormente; los resultados se subdividieron en tres partes, tal como se presenta en el formato del cuestionario (I, II y III); en lo que respecta a la primera parte se elaboró una matriz de datos a fin de realizar el conteo de frecuencias de cada una de las preguntas, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

##### A. Datos Personales.

1. ¿ Cuántos años tiene?

18 - 24	25 - 31	32 - 38	39 - 45	46 - 52	53 o más	Total
12	56	43	17	0	0	128
9%	44%	34%	13%	0%	0%	100%

La mayoría de los operadores en relación a la edad representan un 44% los que se encuentran entre 25 y 31 años, les siguen un 34% entre edades de 32 y 48 años, después un 13% entre 39 y 45 años y finalmente entre 18 y 24 años que constituyen un 9%.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2. ¿Qué escolaridad tiene?

Primaria	Secundaria	Preparatoria o equivalente	Licenciatura	Total
9	72	47	0	128
7%	56%	37%	0%	100%

El nivel máximo de estudios de la mayoría constituye un 56% de educación secundaria, siguiéndole el nivel preparatoria por un 47% y un 9% de primaria.

## 3. ¿Cuál es su estado civil?

En esta pregunta se resumen a dos términos: el casado que representa el 85% y el soltero incluyendo dentro del soltero al viudo y al divorciado que representan un 15%.

Casado	Soltero	Total
109	19	128
85%	15%	100%

## 4. ¿Tiene hijos?

Si	No	Total
97	31	128
76%	24%	100%

El 76% de los operadores entrevistados tienen hijos mientras que el 24% no. El promedio de hijos que tienen las personas encuestadas se encuentra entre dos y tres hijos.

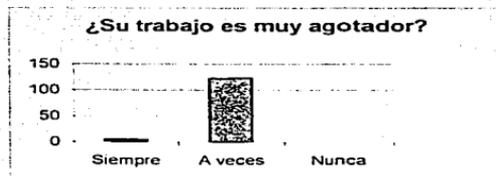
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## B. Jornada de Trabajo.

5. ¿Le parece que su trabajo es muy agotador?

Siempre	A veces	Nunca	Total
5	123	0	128
4%	96%	0%	100%

El trabajo es considerado a veces muy agotador por un 96% ya que actualmente la mayoría de los operadores trabajan todo el día a fin de evitar desviaciones en cuanto a controles del aparato detector de pasajeros que es supervisado al terminar el día de trabajo, y únicamente el 4% lo consideran muy agotador.



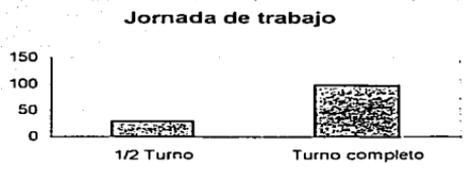
Gráfica 1. Fuente Investigación Directa.

6. ¿Cómo es su jornada de trabajo?

½ turno	Turno completo Todo el día.	Total
30	98	128
23%	77%	100%

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Generalmente las personas que trabajan todo el día que representan el 77% descansan todo el siguiente día al día de trabajo, o trabajan 5 días de la semana y descansan 2; esto dependerá del acuerdo al que lleguen socio – operador. Y un 23% trabajan medio turno.



Gráfica 2. Fuente Investigación Directa.

7. ¿Cumple con su horario de trabajo establecido?

Siempre	A veces	Nunca	Total
32	96	0	128
25%	75%	0%	100%

En ocasiones no es posible cumplir al pie el horario de trabajo, ya que existen situaciones personales o familiares que lo impiden, aún así el 25% cumplen con su horario de trabajo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

8. En caso de haber contestado en la pregunta anterior b) o c) ¿qué situaciones originan el que no cumpla con su trabajo?

Situaciones Personales.	Enfermedad	Asuntos familiares.	Situaciones imprevistas	Total
32	31	25	8	96
33%	32%	27%	8%	100%

No se cumple el horario de trabajo por situaciones personales entre las cuales se encuentran o pueden incluirse las enfermedades, asuntos familiares y situaciones imprevistas.

9. ¿Tiene intervalos de descanso durante la jornada de trabajo?

Si	No	En ocasiones	Total
128	0	0	128
100%	0%	0%	100%

A fin de que el trabajo sea lo menos agotador y por controles internos en cuanto a las vueltas por tiempo de las unidades se les da un periodo de descanso, el cual puede variar dependiendo la ruta.

10. En caso de tener intervalos de descanso ¿cuánto tiempo se le concede?

Hasta 20 minutos	21-40 minutos	41-60 minutos	Otro	Total
117	11	0	0	128
91.4%	8.6%	0%	0%	100%

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

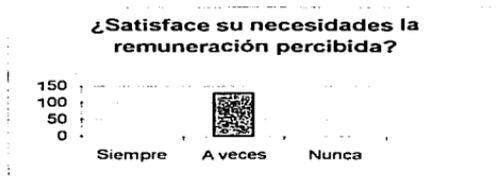
Como ya se mencionó los intervalos de descanso son variables, por lo que en algunos casos pueden llegar a darse hasta 40 minutos.

**C) Remuneración y prestaciones.**

11. La remuneración recibida. ¿Satisface sus necesidades personales y / o familiares?

Siempre	A veces	Nunca	Total
0	128	0	128
0%	100%	0%	100%

La remuneración recibida no siempre satisface sus necesidades personales y familiares, lo cual se ilustra en la siguiente gráfica.



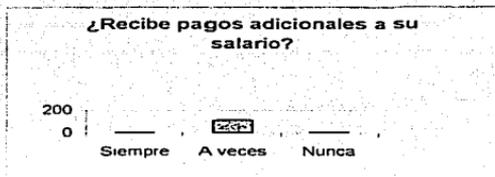
Gráfica 3. Fuente Investigación Directa.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

12. Recibe pagos adicionales a su salario.

Siempre	A veces	Nunca	Total
5	114	9	128
3.9%	89.1%	7%	100%

El 3.9% de los operadores reciben pagos adicionales a su salario, el 89.1% reciben a veces, mientras que los que no reciben constituyen un 7%. Ver gráfica 4.



Gráfica 4. Fuente Investigación Directa.

13. ¿Qué tipo de pagos adicionales a su salario recibe o ha recibido?

Premios de productividad	Ayuda para despesa	Aguinaldo anual	Otros (No reciben)	Total
0	0	122	6	128
0%	0%	95.3%	4.7%	100%

Entre los operadores que reciben pagos adicionales, el 95.3% reciben aguinaldo anual y el 4% no reciben o no han recibido nada en lo que se refiere a éste concepto.

14. ¿Se encuentra afiliado al IMSS?

Sí	No	Total
110	18	128
86%	14%	100%

Las causas por lo que algunos trabajadores no se encuentran afiliados en el Instituto Mexicano del Seguro Social se debe a que algunos de éstos trabajan solo eventualmente y se dedican algunos a realizar otras labores en las que ya se encuentran asegurados.

15. ¿Qué otras prestaciones recibe?

Días de descanso	Vacaciones	Otras	Total
119	9	0	128
93%	7%	0%	100%

Por ser un trabajo un poco cansado y rutinario se requiere de un buen descanso a fin de cumplir mejor con sus funciones, es por ello que este tipo de prestaciones son de común acuerdo con patrón operador, según las necesidades de los mismos.

16. ¿Se le proporcionan los uniformes para estar presentable en su trabajo?

Siempre	A veces	Nunca	Total
4	124	0	128
3%	97%	0%	100%

Generalmente se les entregan los uniformes una sola vez, las posteriores veces que lo requieran corren por cuenta del operador.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### D) Capacitación.

##### 17. ¿Recibe capacitación?

Si	En ocasiones	No	Total
44	70	14	128
34%	55%	11%	100%

Con los datos anteriores se puede ver que no se tiene un programa de capacitación bien definido, ya que mientras algunos son sujetos de capacitación, algunos otros no lo han sido.

##### 18. En caso de haber contestado a) o b) ¿Qué tipo de capacitación recibe?

Cursos	Conferencias	Otro	Total
9	105	0	114
8%	92%	0%	100%

En cuanto al tipo de capacitación recibida, no tienen bien definido el tipo de capacitación recibida, pero por los resultados se observa que la capacitación es a través de conferencias.

##### 9. ¿Cada cuando se le capacita?

2 a 3 veces por año.	1 vez por año	Otro	Nunca	Total
0	100	14	14	128
0%	78%	11%	11%	100%

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Cuando se da la capacitación se da generalmente una vez por año y en algunos casos durante un año no han recibido capacitación.

#### E) Relaciones laborales.

20. ¿Se realizan eventos deportivos o sociales que promuevan la convivencia entre compañeros de trabajo?

Si	En ocasiones	No	Total
0	77	51	128
0%	60%	40%	100%

No existen eventos deportivos o sociales diseñados y dirigidos hacia operadores, únicamente se organizan eventos por los socios de la cooperativa, quienes involucran solo a algunos operadores. Ver gráfica 5.



Gráfica 5. Fuente Investigación Directa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

21. ¿Es participe usted en eventos deportivos o sociales?

Siempre	A veces	Nunca	Total
0	29	99	128
0	23%	77%	100%

El 23% de los operadores han participado alguna vez en los eventos organizados por los socios mientras que un 77% no han sido considerados.

22. ¿Puede hacer comentarios o sugerencias a su patrón?

Siempre	A veces	Nunca	Total
0	128	0	128
0%	100%	0%	100%

En ocasiones se le suelen hacer sugerencias por parte del operador hacia su patrón.

23. ¿Toman en cuenta los comentarios y sugerencias aportados?

Siempre	A veces	Nunca	Total
0	128	0	128
0%	100%	0%	100%

Por lo que no siempre se toman en cuenta los comentarios y sugerencias, es por ello, que los operadores dicen que solamente a veces los toman en cuenta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

24. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Total
4	110	14	0	128
3%	86%	11%	0%	100%

En general las relaciones de trabajo son buenas salvo en algunas excepciones.

25. ¿De las amistades que tiene en su trabajo, existen algunas de ellas con las cuáles mantiene cierta relación fuera de la organización?

Si	No	Total
116	12	128
91%	9%	100%

La mayoría de operadores que representa un 91% mantienen cierta relación con las amistades que tienen en el trabajo fuera de la organización, mientras que un 9% no, lo que indica que las relaciones entre compañeros de trabajo es buena.

26. Sus compañeros lo toman en cuenta en actividades, reuniones, etc. que no tienen relación directa con el trabajo.

Siempre	A veces	Nunca	Total
0	121	7	128
0%	95%	5%	100%

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Fuera de la jornada de trabajo, algunos se reúnen para llevar a cabo diferentes actividades, como puede ser el jugar juegos de mesa, fut-bol, o ir a algún centro recreativo.

27. Es tomado en cuenta por sus superiores en actividades que no constituyen la actividad de la negociación.

Siempre	A veces	Nunca	Total
1	126	1	128
1%	98%	1%	100%

Hay veces en que los operadores son invitados por sus patrones a convivencias de fin de año o también a convivencias familiares.

28. Tiene el apoyo suficiente en situaciones relacionadas con su trabajo, por parte de sus superiores y compañeros de trabajo.

Siempre	A veces	Nunca	Total
0	121	7	128
0%	95%	5%	100%

A veces se da un apoyo por parte de los superiores y compañeros de trabajo en situaciones que tienen relación con el trabajo, como es el caso de que se de algún accidente, se ayuda al trabajador para su defensa de tipo legal, o que se descomponga la unidad y otro compañero lo apoye para subir a los pasajeros encontrados en la unidad descompuesta.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

29. ¿ Tiene el apoyo en situaciones que se presentan fuera de la empresa de sus compañeros de trabajo y superiores?

Siempre	A veces	Nunca	Total
0	126	2	128
0%	98%	2%	100%

En ocasiones se da un apoyo tanto por parte de los superiores como por compañeros de trabajo, lo cual puede darse en caso de que el operador tenga que pedir un permiso para no trabajar porque se le presente algún imprevisto y requiera de apoyo de algún otro compañero para que lo supla o bien que tenga que salirse de la ruta por algo muy urgente, etc.

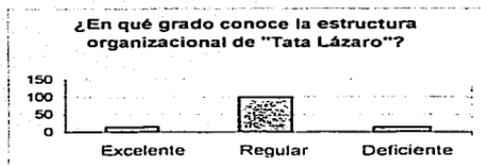
#### F) Organización.

30. ¿ En que grado conoce la estructura organizacional de "Tata Lázaro"?

Excelente	Regular	Deficiente	Total
15	99	14	128
12%	77%	11%	100%

Los operadores conocen mas o menos la estructura organizacional porque lo van aprendiendo conforme puedan escuchar comentarios y no porque se les haya informado. Ver gráfica 6.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



Gráfica 6. Fuente Investigación Directa.

31. Las actividades que realiza cotidianamente únicamente tienen que ver con la función desempeñada.

Siempre	A veces	Nunca	Total
57	71	0	128
45%	55%	0%	100%

Hay ocasiones que los operadores tienen que desarrollar actividades de mecánica, lo cual se da normalmente en el día de descanso de la unidad en el que debe dársele servicio y el operador debe estar pendiente de avisar al socio cuando la unidad ya se encuentre lista.

**G) Supervisión.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

32. ¿Se da una supervisión adecuada por parte de los jefes de servicio?

Siempre	A veces	Nunca	Total
1	127	0	128
1%	99%	0%	100%

No siempre existe una buena supervisión, es por ello el descontento de la mayoría de operadores en que no se da como debería ser, pues se dan muchas preferencias y no se actúa con justicia y equidad.

33. ¿Se da una supervisión adecuada por parte de los jefes de vigilancia?

Siempre	A veces	Nunca	Total
0	128	0	128
0%	100%	0%	100%

Al igual que con los jefes de servicio existe un descontento, es por ello que deben tomarse cartas en el asunto.

34. ¿Su patrón supervisa su trabajo?

Siempre	A veces	Nunca	Total
108	20	0	128
84%	16%	0%	100%

Generalmente el patrón realiza una continua supervisión del trabajo que realizan los operadores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### H. Control.

35. ¿ Tiene reglamentos de trabajo que guíen el buen funcionamiento de la línea?

Sí	No	Total
128	0	128
100%	0%	100%

Se tienen lineamientos escritos que guían el adecuado funcionamiento de la línea los cuales se dirigen tanto a socios como operadores de unidades.

36. ¿Le parecen completos y bien estructurados los lineamientos de control?

Sí	No	Total
123	5	128
96%	4%	100%

Los lineamientos de control se consideran adecuados, ya que se obtuvo un 96% de aceptabilidad y un 4% en cuanto a la opinión de que no están bien estructurados.

37. ¿Cómo considera el rol de rutas?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
1	94	33	0	128
1%	73%	26%	0	100%

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

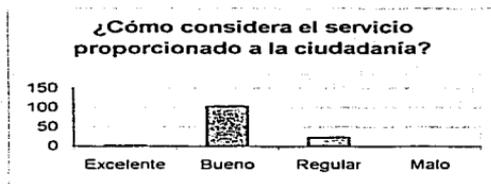
El rol de rutas se considera bueno, aunque habría que considerar la posibilidad de realizar posibles adecuaciones.

### I. Servicio.

38. ¿Cómo considera el servicio que se proporciona a la ciudadanía?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
2	103	23	0	128
2%	80%	18%	0%	100%

El servicio proporcionado a la ciudadanía es considerado en un 80% bueno, en un 18% regular y un 2% excelente; ante lo cual puede decirse que debe hacerse todo lo posible a fin de obtener la excelencia. Ver gráfica 7



Gráfica 7. Fuente Investigación Directa.

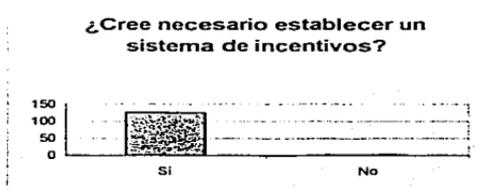
39. ¿Cree necesario la creación de un sistema de incentivos que le permita desarrollar mejor su trabajo y por consiguiente proporcionar un mejor servicio?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Si	No	Total
126	2	128
98%	2%	100%

Se considera que es conveniente la implantación de un sistema de incentivos.

Ver gráfica 9.



Gráfica 9. Fuente Investigación Directa.

Posteriormente se analizan todos aquellos factores que afectan el desempeño de los operadores, quienes en términos generales se inclinaron en dar la importancia a éstos de la siguiente manera:

1. Cuota otorgada.
2. Falta de reconocimiento del trabajo realizado.
3. Situaciones Familiares.
4. Conflictos con compañeros de trabajo.
5. Mal trato de su patrón.
6. Distribución de rutas.
7. Condiciones de la unidad.
8. Inconformidad con su trabajo, no les gusta.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

9. Falta de información y conocimiento de situaciones referentes a la organización.

Dentro de la tercera parte del cuestionario existieron muchas coincidencias en cuanto a las respuestas por lo que en términos generales se puede hacer notar lo siguiente:

40. ¿ Cuáles son sus aspiraciones para un futuro?

Superación	Formar una familia	Ser Feliz	Total
98	10	20	128
76.6%	7.8%	15.6%	100%

La mayoría de las personas buscan una superación, que en éste caso se inclinan por una superación de tipo económica en cuanto a tener una casa propia o bien comprarse un auto, lo cual indica que es necesario satisfacer las necesidades básicas del individuo; algunas otras prefieren ser felices o bien formar una familia en caso de aquellos que aún no se encuentran casados.

41. ¿ Qué le gusta de su trabajo ?

Todo	Nada	Horario De Trabajo	Ambiente laboral	Forma de pago	Total
2	2	80	21	23	128
2%	2%	62%	16%	18%	100%

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Entre lo que más les gusta de su trabajo es la flexibilidad de manejar el horario de trabajo, la forma de pago que en ocasiones suele ser muy buena, el ambiente laboral, y en algunos casos existen personas muy satisfechas y en demasiado insatisfechas con el trabajo.

42. ¿Qué le disgusta de su trabajo ?

Monotonía Y cansancio	Nada	Falta de equidad	No se cumplen lineamientos	Forma de pago	Total
21	1	47	52	7	128
16%	1%	37%	41%	5%	100%

Lo que no les gusta de su trabajo es que no se cumplan los lineamientos de trabajo como deben de ser y por tanto no se actúe con equidad, algunas personas se les hace un trabajo monótono y cansado y a sólo un 5% no le gusta la forma de pago.

43. ¿Qué hace en sus tiempos libres ?

Esta pregunta no se pudo clasificar debido a que las actividades realizadas en sus tiempos libres eran en algunos casos varias, ya que por ejemplo algunos trabajadores se dedican a realizar algún otro trabajo, a descansar, a convivir con la familia y divertirse a través de juegos, ver televisión, ir al cine, ir a un bar o un centro recreativo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

44. ¿Qué sugerencias daría para que su relación con su patrón, compañeros de trabajo y empresa fuera más placentera?

Mejorar Organización	Respetar lineamientos	Ser justos	No saben	Total
15	30	42	41	128
12%	23%	33%	32%	100%

Es importante que exista justicia y equidad es por ello que un 33% y 23% consideran que deben respetarse los lineamientos establecidos y ser equitativos en la aplicación de sanciones, y un 12% considera que debe mejorarse la empresa en lo que se caería en corregir todas aquellas desviaciones existentes a fin de incrementar la productividad en la misma y tener personas más satisfechas con su trabajo.

La información recabada en la entrevista fue la base para desarrollar algunos subtemas de este capítulo así como dar las conclusiones preliminares para la elaboración de la propuesta de incentivos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 5.3.5. Conclusiones preliminares para la elaboración de la propuesta.

Una vez habiendo analizado cada una de las preguntas presentadas en el cuestionario se considera que referente a la Jornada de trabajo, por tratarse de un trabajo rutinario, lo más normal es que si no están bien distribuidas las horas de trabajo, pueden suscitarse diferentes problemas, como es el caso de que el operador se agote y por consiguiente se manifieste en descontento, así también puedan ocurrir accidentes de trabajo que en muchos casos les puede costar el despido definitivo. Para evitar que el trabajador se agote existen descansos durante la jornada de trabajo los cuales van generalmente hasta 20 minutos y en algunos casos suele exceder un poco más de ese tiempo, según la ruta en la que se encuentre laborando.

La remuneración percibida satisface normalmente sus necesidades personales y / o familiares, ocasionalmente se reciben pagos adicionales a su salario, los cuales se integran por los aguinaldos anuales que pueden variar dependiendo de la forma en que el socio quiera compensar a su operador, ya que por ejemplo algunos son remunerados por medio de un cheque, otros en efectivo y algunos otros se les entrega lo que hayan percibido durante un día completo de jornada de trabajo. Lo cual no les parece muy justo ya que algunos pueden recibir una cantidad superior mientras que otros pueden recibirla hasta por mitad o menos de la mitad.

El uniforme de trabajo les es proporcionado la primera vez, posteriormente ellos deben comprarlo.

No se tiene bien definido un programa de capacitación, se da únicamente en ocasiones, es por ello conveniente que debe programarse y buscar temas de capacitación adecuados que promuevan la mejora en la atención al público, así como

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de motivación y del cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades como se marcan en los reglamentos.

Las relaciones laborales entre compañeros de trabajo y organización pudieran estar mejor, ya que aunque se da convivencia entre algunos operadores y algunas personas de la organización, no se tiene bien instituido un programa en el cual los operadores participen en los eventos realizados por la misma, en la que generalmente únicamente participan los socios y a ellos se les deja por otro lado.

La estructura organizacional se conoce por el simple hecho de pertenecer a la organización, pero no por que se les informe con claridad como se encuentra la misma; cuando una persona ingresa, poco a poco se irá relacionando y por comentarios de sus jefes y demás compañeros conocerá sobre la organización a la cual pertenece.

En general existe un descontento en cuanto a la supervisión por parte de los jefes de servicio y los jefes de vigilancia que en ocasiones se dan preferencias y no realizan su función de manera equitativa hacia todos los trabajadores, por ello es conveniente se establezcan los controles necesarios a fin de evitar ésta situación, y por consiguiente se cumplan con los lineamientos de trabajo.

Se tienen reglamentos de trabajo que permiten normar las acciones, éstos se encuentran establecidos por escrito, y son revisados de una o dos veces por año; pero la problemática existente se debe precisamente a que no se cumplen éstos como deben ser y por lo mismo se suscitan las diferentes problemáticas.

Los operadores consideran que servicio que se proporciona a la ciudadanía es bueno, a excepción que existe la necesidad de realizar algunos cambios que permitan proporcionar un servicio de calidad, lo cual se logrará incrementando la

productividad tanto de los operadores, como de todas las demás personas que participan en esta organización.

Los operadores se ven afectados en su desempeño primordialmente por la cuota otorgada, ya que a pesar de ser un buen porcentaje, quisieran ganar más, lo cual es normal cuando se están descuidando otros aspectos de carácter personal que complementen su compensación como el que éste se sienta tomado más en cuenta tanto por la organización, por sus compañeros de trabajo o le sea reconocido su trabajo; esto los orilla en algunos casos a que se desmotiven y por consiguiente no cumplan su trabajo con eficiencia. Algunos otros aspectos que también influyen en su desempeño son en orden de importancia los siguientes:

- Situaciones familiares.
- Conflictos con compañeros, por ganar pasaje que correspondía a otro o rebases.
- Mal trato de su patrón que en algunos casos se les fija una cuota mínima que deben otorgar y a veces no es posible cumplirla por situaciones externas; La distribución de rutas, pues dependiendo de la ruta así pueden ser las percepciones diarias, y no todas las rutas son buenas.
- Las condiciones de la unidad, que en algunos casos por no darle el servicio en tiempo se pueden suscitar problemas mecánicos por los que pueda suspenderse la jornada de trabajo y por consiguiente no se perciba salario en ese día o días de trabajo.
- La inconformidad con su trabajo, porque no les gusta realizarlo y por último la falta de información y conocimiento de situaciones referentes a la

organización, ya que aunque no le dieron mucha importancia, si ésta se diera sería una forma de que los trabajadores se sintieran parte de la organización.

Las aspiraciones de los operadores en un futuro son la superación, la cual se podrá dar a través de su capacitación y motivación, lo cual los llevará hacia una felicidad ya sea por la satisfacción de sus necesidades o el cumplimiento de sus expectativas, como comprar una casa, un carro, formar una familia, etc.

En general les agrada el horario de trabajo ya que éste puede ser muy flexible dependiendo de las necesidades y gusto del operador, les agrada la forma de pago ya que en ocasiones suelen ganar muy bien por tratarse de un porcentaje y el ambiente de trabajo en que se desarrollan, les gusta tratar con personas y amigos que también trabajan en la organización. Lo que les disgusta de su trabajo es que no se cumplan al 100% los lineamientos establecidos y que por consiguiente el trato de operadores no sea equitativo al no ser evaluados de la misma manera y no ser considerados por igual.

Por todas las situaciones presentadas en la organización es necesario el establecimiento de un sistema de incentivos como instrumento de apoyo para que los operadores se sientan satisfechos por su trabajo desempeñado y por consiguiente se pueda incrementar la productividad en la organización.

#### **5.4. Propuesta del sistema de incentivos.**

El sistema de incentivos se basa principalmente en las necesidades insatisfechas de los trabajadores considerando las teorías motivacionales pero en lo particular la Teoría de Abraham Maslow en donde se identificó que los operadores satisfacen normalmente sus necesidades fisiológicas y de seguridad; debiéndose

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

hacer énfasis en necesidades sociales y de pertenencia a razón de que se identifiquen plenamente con la organización y con sus compañeros de trabajo, es necesario también que cubran sus necesidades de autoestima a través de capacitación en donde se promuevan temas y dinámicas de motivación. Una vez cumplidas todas las necesidades anteriores se podrá lograr la autorrealización de la persona y por consiguiente la productividad de la organización podrá incrementar.

#### 5.4.1. Objetivos.

##### Objetivo General

- Lograr la satisfacción de necesidades de los operadores de la línea de transportes "Tata Lázaro" por medio de un sistema de incentivos integral que promueva incrementos sustanciales en la productividad de la organización.

##### Objetivos Específicos.

- Promover la participación de los operadores a través de la integración de equipos de trabajo, a fin de aportar soluciones a problemáticas presentadas.
- Diseñar sistemas de capacitación dirigidos hacia los diferentes grupos de trabajo, a fin de que la organización cuente con personal calificado para desempeñar sus actividades.
- Lograr una mayor convivencia entre compañeros de trabajo por medio de la organización de eventos sociales y deportivos.
- Llevar a cabo una rotación de las personas integrantes entre los equipos de trabajo con el propósito de mejorar las relaciones laborales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

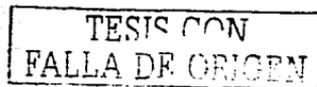
- Reestructurar la organización de la empresa a fin de poder establecer el sistema de incentivos.

#### 5.4.2. Políticas.

- Para poder otorgar a un operador un incentivo éste debe mostrar una buena conducta, cumpliendo con el reglamento de trabajo.
- El incentivo de regalos sorpresa será entregado bimestralmente a los cuatro operadores más destacados en orden de desempeño.
- En lo que se refiere a los controles necesarios para vigilar el otorgamiento de incentivos, se nombrará una comisión que vigile el desempeño de cada uno de los operadores.
- La comisión deberá coordinarse con los órganos encargados de la vigilancia, así como los chequeadores.

#### 5.4.3. Estructura del Sistema de incentivos.

La estructura del sistema de incentivos debe permitir a nivel organizacional obtener beneficios en cuanto a la calidad del servicio que se proporciona y por consiguiente un incremento de la productividad del organismo, es por ello que en base a las necesidades que se presentan las cuales fueron identificadas a través de la investigación de campo el sistema de incentivos se compone de incentivos financieros los cuales permitirán cubrir las necesidades primarias como son las fisiológicas y de seguridad insatisfechas, así como los incentivos no financieros que ayudarán al operador a cumplir necesidades de pertenencia, autoestima y



autorrealización. Enseguida se describen los incentivos que se propone que se otorguen a los operadores.

#### **Incentivos Financieros**

- Los incentivos financieros serán individuales, en los cuales el socio deberá entregar a su colaborador cuando en un mes de trabajo obtenga en puntualidad, cumplimiento del reglamento de trabajo y una cuota otorgada razonable; un 8% más de manera mensual sobre su percepción mensual obtenida, este porcentaje se determina a razón de la forma de pago y comparándolo con los vales de despensa que se otorgan en algunas organizaciones las cuales representan un 20% del salario del trabajador.

#### **Incentivos no Financieros**

- Organización de eventos sociales y deportivos (posadas, día del compadre, día de la madre, partidos de fut-bol, volibol etc.) que promuevan la convivencia entre compañeros de trabajo, así como también con las familias de los operadores.
- Realizar un pequeño regalo sorpresa a los cuatro mejores operadores del año que se hayan desempeñado por brindar el mejor servicio a la ciudadanía y por entregar buenas cuotas, siempre y cuando no hayan tenido ningún reporte durante el año. El regalo puede consistir en una botella de vino, una canasta navideña, una televisión, una grabadora, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Y Entregar una despensa y reconocimiento al equipo de trabajo de operadores que se haya desempeñado por sus aportaciones que hayan generado beneficios a la cooperativa.
- Y Organizar programas de capacitación que abarquen a todos los operadores, por lo menos dos veces al año sobre temas de vialidad, seguridad en el trabajo, relaciones humanas y motivación.

#### **5.4.4. Herramientas adicionales al sistema.**

Para poder llevar a cabo el sistema de incentivos es necesario realizar lo siguiente:

1. Convencimiento pleno de los directivos y socios de la importancia de erradicar las problemáticas que se presentan dentro de la organización, dándoles a conocer la importancia de cambios en la misma, que generen a su vez beneficios particulares y colectivos.
2. Es muy importante que los socios den a conocer a los operadores el proyecto que se pretende implantar, a fin de que se sientan tomados en cuenta y puedan participar en su tiempo en el desarrollo del sistema.
3. Se debe aceptar que la empresa tiene una problemática, por lo que es necesario que todos se pongan a trabajar, considerando que el ser humano es un ser capaz de realizar grandes cambios que lo conlleven a satisfacer todas sus necesidades.
4. Realizar una reestructuración de la estructura administrativa, es decir remarcar en los diferentes niveles las actividades que corresponden llevar a cabo, haciendo énfasis en la obligación y responsabilidad que se tiene para con la cooperativa.

5. Formalizar todas las actividades desempeñadas, por medio de manuales administrativos, de modo que se tenga la cultura a nivel general del conocimiento que debe tenerse sobre la misma.
6. Diseñar controles rígidos de supervisión, pero que a su vez no se vea como el hacer las cosas como una obligación sino con el gusto de servir a los demás.
7. Formar comité de socios que se encargue del control y supervisión para la entrega de incentivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es muy importante la implementación de cambios tanto personales como organizacionales en un ente, pues generalmente en todos existen desviaciones las cuales deben corregirse a fin de evitar desastres que conduzcan hacia el fracaso. Es por ello que debe realizarse una evaluación continua que permita adaptar las necesidades actuales hacia los requerimientos tecnológicos que apoyan para obtener grandes ventajas competitivas. Siendo necesario en este caso utilizar una herramienta administrativa como es el caso concreto de la creación de un sistema de incentivos que permitirá al organismo cumplir de manera más eficiente sus objetivos institucionales, ya que involucrará el factor más importante de una organización: "El ser humano" el cual una vez satisfaciendo sus necesidades primarias, podrá contribuir a cumplir otro tipo de necesidades entre las cuales puede verse muy beneficiada la empresa. Se recomienda a la misma que por ser una organización en la cual existe un gran número de socios, éstos deben aprovechar la capacidad de algún experto en el ramo para poder efectuar los cambios correspondientes, ya que por sí solos sería muy difícil convencer a la mayoría de los accionistas del establecimiento del sistema de incentivos, además de que debe haber como primera parte disposición de los órganos administrativos, de vigilancia y otros a fin de que en lo particular convengan que realmente se podrían obtener grandes beneficios y lograrán involucrar a toda la organización en el camino hacia un cambio que permita incrementar la productividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, 4ª. ed. México, 1994.
- ARRIAGA, Pérez María del Pilar. Propuesta de un programa de motivación al personal del área de ventas del grupo ACIR S.A. de C.V. Sucursal Uruapan. Tesis. Uruapan, Mich. 1995.
- BARRIENTOS, Torres Aymara. Importancia de la Motivación en la Administración de Recursos Humanos. Tesis. Uruapan, Mich 1995, 96 p.p.
- BOLLES Roberto Teoría de la Motivación, Ed. Trillas, 2ª. ed. México, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, Bogotá Colombia, 1990.
- DELL, Twyla. La Motivación en el trabajo. "El desarrollo de una actitud positiva en el empleado". Ed. Trillas, México 1991, 84 p.p.
- DOUGLAS, Mc Gregor. El aspecto Humano en la Empresa. Ed. Diana. 9ª. ed. México, 1981.
- EVANS, James R. et. al. Administración y Control de Calidad. Internacional Thomson Editores 4ª. ed. México, 1999. ©2000.
- FERNÁNDEZ, Arena José Antonio. Introducción a la Administración. Ed. Diana. 5ª. ed. México, 1987.
- FISCO AGENDA 2003. Ley del ISR Ed. ISEF. México, 2002.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

GELLERMANI, Saúl. La Motivación en la Empresa, Ed. Deusto. México, 1996.

HAMPTON, David. Administración, Ed. Mc Graw Hill, 4a ed.

MENDEZ, Morales José Silvestre. Economía y la Empresa, Ed. Mc Graw Hill, México, 1992.

REYES, Ponce Agustín. Administración Moderna, Ed. Limusa, México 1998. 480 p.p.

REYES, Ponce Agustín. Administración de Personal, "Relaciones Humanas", 1ª. Parte Ed. Limusa, México 1996.

SILICEO, Afonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa. 5ª. ed., México 1983.

VROOM, Deci. Motivación y Alta Dirección, Ed. Trillas. 4ª. Ed. México, 1988.

[www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx). Advierten daños a trabajadores e inflación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN