

872708



Universidad Don Vasco, A. C.

----INCORPORACIÓN No. 8727-08----
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*La motivación del personal en la
empresa "Seguros Inbursa"
sucursal Uruapan y su
relación con la productividad
en el área de ventas.*

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

presenta:

CLAUDIA MARGARITA CORTES PAZ



Uruapan, Michoacán, Octubre del 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Que me dió la vida y me ha permitido lograr una de mis metas en la vida.

A MIS PADRES:

Por su apoyo incondicional, por inculcarme el afán de la superación, Por el sacrificio para darme esta herencia: el estudio.

A MIS HERMANOS:

Alberto y Gabriela por todo lo que han compartido conmigo, por su apoyo y cariño.

A MI ESPOSO:

Por demostrarme siempre su apoyo y por compartir conmigo momentos tan felices.

A MIS TIAS:

Tere y Bertha por su cariño, apoyo y comprensión.

A MIS MAESTROS:

Por los conocimientos y experiencia transmitidas a lo largo de mi carrera.

A MI ASESOR:

Lic. Ildelfonso Huante Sandoval por todo el apoyo para la realización de este trabajo.

INDICE

PÁG.

INTRODUCCIÓN.....	4
-------------------	---

CAPÍTULO I LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

1.1. Definición de Administración.....	7
1.2. Definición de Empresa.....	8
1.3. Importancia de la Administración en la Empresa.....	9
1.4. Proceso Administrativo.....	10
1.4.1. Elementos del Proceso Administrativo.....	10
1.4.1.1. Planeación.....	10
1.4.1.2. Organización.....	10
1.4.1.3. Ejecución.....	10
1.4.1.4. Control.....	11
1.5. Administración de Recursos Humanos.....	11
1.5.1. Definición de Recursos Humanos.....	11
1.5.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	11
1.6. Recursos Humanos Capital Intelectual dentro de la Organización.....	12
1.6.1. Concepto de Capital Intelectual.....	12
1.7. Clasificación de las Empresas.....	13
1.7.1. Por su giro.....	13
1.7.2. Por su tamaño.....	14
1.7.3. Por el tipo de capital.....	15

CAPÍTULO II LA MOTIVACIÓN

2.1. Concepto de Dirección.....	20
2.2. Funciones Típicas de Dirección.....	20

2.2.1. Autoridad.....	20
2.2.2. Liderazgo.....	21
2.2.3. Comunicación.....	21
2.2.4. Toma de decisiones.....	21
2.2.5. Coordinación.....	22
2.2.6. Control o supervisión.....	22
2.3. Concepto de Motivación.....	23
2.4. Importancia de la Motivación en la Empresa.....	24
2.5. Teorías Motivacionales.....	25
2.5.1. Teoría de Maslow	25
2.5.2. Teoría de dos factores de Federick Herzberg	27
2.5.3. Teoría de las necesidades de McClelland	28
2.5.4. Teoría de las Expectativas.....	29

CAPÍTULO III MEDIDAS FINANCIERAS DE LA PRODUCTIVIDAD

3.1. Definición de Productividad.....	32
3.2. Ventajas de una mayor productividad en la empresa.....	33
3.3. Factores que afectan la productividad.....	35
3.4. Causas de disminución de productividad en la empresa.....	36
3.5. Importancia de la medición de la productividad en las empresas.....	37
3.6. Controles financieros del Licenciado en contaduría par medir y evaluar la productividad en las empresas.....	38
3.6.1. Estados financieros.....	38
3.6.2. Análisis financiero.....	39
3.6.3. Controles estadísticos.....	41
3.7. Normas contables para activos intangibles.....	48

3.8. Contabilidad del capital intelectual en las empresas.....	49
3.9. Herramientas de medición del capital intelectual.....	50

CAPÍTULO IV LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

SEGUROS INBURSA SUCURSAL URUAPAN COMO ELEMENTO PARA

INCREMENTAR LAS VENTAS

4.1. Justificación.....	52
4.2. Metodología.....	53
4.2.1. Objetivo e Hipótesis.....	54
4.2.2. Técnica de Recopilación de Información.....	54
4.3. Antecedentes y situación Actual de "Seguros Inbursa" de Uruapan Michoacán.....	60
4.4. Análisis de la motivación y la productividad en el área de ventas del personal de la empresa "Seguros Inbursa" sucursal Uruapan Michoacán.....	62
4.4.1. Análisis de resultados del cuestionario aplicado a agentes de ventas.....	63
4.4.2. Análisis de resultados del cuestionario aplicado a promotores..	83
4.4.3. Análisis de la productividad de los agentes de ventas de la empresa "Seguros Inbursa" sucursal Uruapan y los métodos utilizados para evaluar y medir las ventas.....	86
CONCLUSIONES.....	91
PROPUESTA DE MEJORAS.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	98

INTRODUCCIÓN

La contabilidad es una de las profesiones más antiguas del mundo moderno y desde el siglo XV los contadores han enfocado sus preocupaciones hacia la gestión financiera de las organizaciones, olvidándose del activo más importante en la empresa el recurso humano (capital intelectual) y el principal generador de productividad en la misma, es por ello que se le debe considerar como tal, brindarle trato justo y hacerlo participe de los logros y éxitos de la empresa.

En los últimos años la motivación juega uno de los papeles más importantes en la organización ya que por medio de ésta se puede lograr que el recurso humano se sienta mejor en la empresa y por ende se genere una mayor productividad en la misma.

Hoy en día uno de los retos del Licenciado en Contaduría es medir y evaluar financieramente la productividad generada por el recurso humano, ya que él es el profesional que tiene los conocimientos financieros en cuanto a control interno de recursos se refiere, a través del análisis de la medición realizada podemos simplificar la forma de planear los objetivos en la empresa, además nos permite identificar si las metas planeadas se están realizando y su grado de alcance, lo que señalará productividad y eficiencia esenciales para generar ahorros, traducidos en mayores rendimientos, sin necesidad de nuevas inversiones sino el aprovechamiento máximo de los ya existentes.

Con la medición y evaluación de la productividad que realiza el Licenciado en Contaduría se pueden establecer estrategias que ayuden a incrementar el nivel

productivo según las diferencias que se tengan entre el nivel que se tenía planeado y el medido.

El presente trabajo de investigación está integrado por tres capítulos teóricos y una investigación de caso la cual se llevará a cabo en la empresa seguros Inbursa, S.A. de C.V. sucursal Uruapan en el área de ventas con la finalidad de comprobar la hipótesis de ésta investigación. En el primer capítulo primeramente se trata de definir el concepto de administración y de empresa después se menciona la importancia que tiene la administración dentro de las empresas, así mismo se analiza el proceso administrativo y el objetivo de la administración de recursos humanos, para después hacer mención del recurso humano dentro de la organización y por ultimo mencionar la clasificación de las empresas, en el segundo capítulo se da a conocer el tema de motivación el cual es el tema principal de esta investigación, se analizan algunas de la teorías motivacionales más importantes con el objeto de poder identificar las principales necesidades que se deben satisfacer en el recurso humano para poder estar motivado dentro de la empresa y cumplir mejor su trabajo, dentro del tercer capítulo se analizan financieramente diversos métodos utilizados por el Licenciado en Contaduría para medir y evaluar el nivel de productividad del recurso humano dentro de la organización, con la finalidad de contar con herramientas que determinen cuantitativamente el importe de retribución al personal de acuerdo a los niveles de logros obtenidos con su esfuerzo dentro de la empresa.

En el cuarto capítulo se realiza una investigación de caso con el objetivo de comprobar la hipótesis: "El sistema de comisiones a agentes vendedores de

Seguros Inbursa de Uruapan es un factor motivante para ellos, ya que permite una mayor productividad medida en las ventas realizadas".

Posteriormente se prosigue a obtener directamente del personal de la empresa toda aquella información que nos permita conocer lo que realmente necesitan las personas dentro de la empresa " Seguros Inbursa" de Uruapan Michoacán para sentirse motivados a producir más en la organización, lo que conlleva también a detectar las necesidades que existen en la empresa y en su entorno en relación con un sistema motivacional basado en la productividad.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

Dentro del presente capítulo trataremos lo referente a los conceptos de la Administración y la empresa, la clasificación de la misma, así como la importancia que tiene para las empresas el contar con una adecuada administración de sus recursos tanto materiales, como técnicos y humanos, tomando este último, particular importancia debido a que el manejo de los demás recursos dependen básicamente de este elemento, por lo cual se definirá con mayor amplitud este recurso y mostraremos los objetivos de la administración de recursos humanos. Este capítulo muestra además el proceso administrativo señalando cada una de sus etapas, las cuales representan el orden que debemos seguir para alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN:

Las definiciones de Administración son variadas y podemos encontrar entre las más importantes las siguientes:

Koontz y O'Donnell: considera a la Administración como “ la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

(KOONTZ citado por Reyes, 1978:16)

G. P. Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno” (TERRY citado por Reyes, 1978:16)

Henry Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”

(FAYOL citado por Reyes, 1978:17)

Podemos por nuestra parte considerar que:

ADMINISTRACIÓN: Es la función que tiene por objeto manejar, dirigir, organizar, controlar o vigilar el patrimonio de terceros o el propio, por medio de otros, para el alcance de determinados objetivos que representan la continuidad y crecimiento de la empresa.

1.2. DEFINICIÓN DE EMPRESA:

Podemos definir empresa como una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para satisfacer un mercado, con el propósito de obtener un beneficio.

La empresa para lograr todos sus objetivos, requiere estar integrada de ciertos elementos que le ayudarán a simplificar y alcanzar mejor sus objetivos, los cuales son principalmente:

- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Recursos Materiales
- ❖ Recursos Técnicos

RECURSOS HUMANOS: Son el elemento más importante de las empresas, ya que sin la acción de este recurso es imposible el manejo de los recursos restantes, el recurso humano representa la razón y la acción que recae sobre el recurso material y técnico para poner en marcha a la empresa. El recurso humano para su funcionamiento adecuado necesita: interés, habilidad, potencial, motivación, salud, pero sobre todo voluntad, así como, remuneraciones que pueden ser de índole material o emocional.

RECURSOS MATERIALES: Los recursos materiales de la empresa están integrados por todos los bienes necesarios para llevar a cabo sus actividades

productivas, tales como: activos financieros, maquinaria, equipo, edificios, materia prima necesaria para la producción, etc. La característica fundamental de los bienes materiales es que representan un costo monetario para la empresa y son adquiridos para ser vendidos, efectuar la producción o utilizados para que su utilización permita el logro de las operaciones de la entidad.

RECURSOS TÉCNICOS: Estos recursos representan los procedimientos, procesos y sistemas, con los que cuenta la empresa, como pueden ser: sistemas organizacionales, administrativos, financieros, y contables.

El recurso técnico representa los sistemas creados y estructurados lógicamente, con la finalidad de impulsar, regular y optimizar acciones concretas para la combinación de los recursos en la empresa de manera tal que se alcancen los objetivos planteados de la manera más óptima posible.

(GÓMEZ, 1983:205)

1.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA:

La administración es importante y necesaria en las empresas en general sin importar su tamaño, es decir, si son pequeñas, medianas o grandes empresas. Lo único que representa el tamaño de la empresa en este sentido es la sofisticación de la forma de administrarse, pues mientras más grande es una empresa más sofisticado se va haciendo su aparato administrativo.

Para las pequeñas y medianas empresas el tener una buena administración puede ser su única posibilidad competitiva ante otras empresas debido a que se tiene una mejor coordinación de sus elementos, para las grandes empresas es sin

lugar a duda esencialmente importante contar con una adecuada administración ya que sin ésta, no podrían operar debido a su gran magnitud y complejidad.

Todos los objetivos y triunfos logrados por las empresas dependen básicamente de contar con una adecuada administración de sus recursos.

Representa entonces la administración una herramienta indispensable para que las empresas de todos tamaños y giros alcancen de manera óptima sus objetivos, garantizándose con ello su evolución positiva.

(REYES, 1978:28)

1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO

1.4.1. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.4.1.1. PLANEACIÓN: La planeación tiene como meta determinar planes generales para lograr los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la implantación de políticas, métodos y procedimientos mejores para el desempeño del trabajo, así mismo determinar planes para la resolución de problemas que en un futuro puedan presentarse en la empresa.

1.4.1.2. ORGANIZACIÓN: Es el proceso de distribuir el trabajo, la autoridad, funciones y obligaciones entre todos los miembros de la organización.

1.4.1.3. EJECUCIÓN: La Ejecución es hacer que todos los del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos. La planeación y la organización colocan los conocimientos para que la Ejecución movilice los planes, las personas y la estructura hacia la realización del objetivo. La ejecución enfatiza trabajar con la gente, que exista un buen

ambiente de trabajo, para que la gente tenga entusiasmo para desempeñar mejor su trabajo, mediante la creatividad y una buena retribución.

1.4.1.4. CONTROL: Es vigilar o comprobar que los resultados de los trabajadores sean lo que realmente se esperaban para el logro de los objetivos, evaluar los resultados con los planes generales si existen diferencias, sugerir y aplicar medidas correctivas adecuadas.

(TERRY, 1995:56)

Dado a que en este capítulo se hace referencia a la Administración en general es importante hablar de los Recursos Humanos, los cuales influyen de manera directa en la Administración.

1.5. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.5.1. DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Los recursos humanos son el elemento más importante en las empresas, son básicamente los intermediarios para que los demás factores marchen con eficacia, los resultados obtenidos tienen básicamente que ver con este elemento, pueden existir los mejores sistemas dentro de la empresa pero si el personal no da un buen manejo de ellos no serviría de nada tener lo indispensable para hacer crecer a la empresa.

1.5.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 1.** Crear, Mantener y desarrollar un equipo de personas hábil y motivado para responder en todo momento en pro de los objetivos de la organización.

2. Crear y mantener un ambiente propicio para que los recursos humanos se sienta plenamente satisfecho con su trabajo y esto se revierte en acciones más efectivas y productivas.
3. Con la acción del recurso humano se logre no solo alcanzar los objetivos sino alcanzarlos utilizando los medios óptimos y dando además un valor agregado.

(CHIAVENATO, 1992:139)

A continuación se tratará el tema de capital intelectual, el cual es el factor más importante dentro de la organización y por medio del cual se puede incrementar el nivel productivo en la empresa.

1.6. RECURSO HUMANO CAPITAL INTELECTUAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

1.6.1. CONCEPTO CAPITAL INTELECTUAL:

El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998).

Otra definición de Capital intelectual: es la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

1.7. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

A continuación se mencionará la clasificación de las empresas de acuerdo a como la clasifica Nacional Financiera:

1.7.1. POR SU GIRO

1. **INDUSTRIALES:** Son aquellas empresas en la cual su actividad principal es producir bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

Las empresas industriales a su vez pueden subclasificarse en :

- A. **EXTRACTIVAS:** Aquellas dedicadas a extraer todos los recursos naturales, así como a la explotación de los mismos.

Ejemplos: Empresas mineras, pesqueras, madereras, petroleras, etc.

- B. **MANUFACTURERAS:** Empresas que se dedican a hacer de la materia prima productos terminados.

Estas empresas pueden ser:

- a. Aquellas dedicadas a producir bienes de consumo final para atender satisfactoriamente las necesidades de sus consumidores.

Ejemplos: Empresas de productos alimenticios, de prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

- b. Empresas que producen bienes para la producción, las cuales satisfacen principalmente la demanda de las empresas que producen bienes de consumo final.

Ejemplos: Empresas productoras de maquinaria, materiales para construcción, papel, etc.

C. AGROPECUARIAS: Empresas dedicadas a explotar tanto la agricultura como la ganadería.

Ejemplo: Empresas pasteurizadoras de leche, ejidos, etc.

2. **COMERCIALES:** Son aquellas empresas que sirven de intermediarias entre productores y consumidores; su principal función es la compra-venta de bienes y productos ya terminados con el objeto de venderlos a un costo mayor al de adquisición y así mismo obtener un porcentaje de utilidad.

Estas empresas a su vez pueden subclasificarse en:

A. MAYORISTAS: Empresa dedicadas a vender sus productos a volumen a empresas pequeñas para que éstas los distribuyan a los consumidores.

B. MINORISTAS: Empresas que venden sus productos al “ menudeo” o en pequeñas cantidades en forma directa al cliente al consumidor final.

C. COMISIONISTAS: Empresas que se dedican a vender mercancía que los fabricantes de bienes y productos les entregan a consignación, percibiendo una comisión por realizar esta función.

3. **DE SERVICIOS:** Son empresas que brindan bienes y servicios a comunidad las cuales se consideran que pueden perseguir o no fines lucrativos.

(RODRÍGUEZ, 1997:3)

1.7.2. POR SU TAMAÑO.

Existen diversas formas de clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño las cuales pueden ser pequeñas, medianas y grandes.

❖ Por el Monto de Capital invertido.

- ❖ Por sus números de ventas.
- ❖ Por el número de trabajadores que cuenten.
- ❖ De acuerdo a su equipo instalado.

POR EL NÚMERO DE PERSONAL:

1. *PEQUEÑA EMPRESA*: menos de 25 trabajadores.
2. *MEDIANA EMPRESA*: de 50 a 250 trabajadores.
3. *GRANDE EMPRESA*: con más de 250 trabajadores.

POR SU CAPITAL SOCIAL

4. *PEQUEÑA EMPRESA*: menos de 1 millón.
5. *MEDIANA EMPRESA*: de 1 a 3 millones.50 a 250 trabajadores.
6. *GRANDE EMPRESA*: más de 3 millones.

(Nacional Financiera citado por Rodríguez, 1997:7)

1.7.3. POR SU CAPITAL SE DIVIDEN EN:

1. **PÚBLICAS:** Son aquellas empresas que pertenecen al Estado y es operada por el gobierno, su principal función es satisfacer necesidades de carácter social; su capital pertenece a la nación, pueden tener o no fines lucrativos.

Estas pueden subclasificarse en:

- A. **CENTRALIZADAS:** Cuando la empresa está encabezada directamente por el Presidente de la República, con el objeto de relacionar las decisiones, el mando y el cumplimiento.

Ejemplo: Las Secretarías de Estado.

B. DESCONCENTRADAS : Son empresas que manejan su autonomía y presupuesto mediante determinadas facultades de decisión limitadas, debido a que no deja de existir el vínculo de jerarquía.

C. DESCENTRALIZADAS: Son empresas de interés general, desarrollan actividades que competen al estado, y tiene personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios.

Ejemplo: Conasupo, PEMEX.

D. ESTATALES: Estas empresas pertenecen por completo al Estado, no adoptan ninguna forma de propiedad privada, cuentan con personalidad jurídica propia, se dedican a actividades económicas.

Ejemplo: Ferrocarriles Nacionales.

E. MIXTAS O PARAESTATALES: Son empresas formadas por capitales públicos y privados para producir bienes y servicios con el objeto de que el Estado tienda a ser el único propietario del capital y de los servicios.

Las empresas en que la mayoría del capital es del gobierno reciben el nombre de empresas paraestatales.

Ejemplo: Aeronaves de México, S.A.

2. PRIVADAS: Son aquellas que cuentan con capitales de inversionistas privados, pueden ser empresas nacionales o extranjeras, su fin principal es obtener ganancias y utilidades.

(RODRIGUEZ,1997:3)

Existen otros criterios para clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño:

1. MICROEMPRESAS: Son aquellas que ocupan hasta 15 trabajadores.
2. PEQUEÑA EMPRESA: Aquellas que ocupan hasta 100 trabajadores.
3. MEDIANA EMPRESA: Aquellas que ocupan hasta 250 trabajadores.
4. GRANDE EMPRESA: Aquellas que ocupan más de 250 trabajadores.

CARACTERÍSTICAS:

1. MICROEMPRESAS:

- ❖ Cuentan con poca capacidad económica ya que los dueños son los que proporcionan el capital.
- ❖ Cuentan con una mala organización debido a que ésta es de tipo familiar.
- ❖ Su administración es empírica.
- ❖ Estas empresas para su producción utilizan poca maquinaria.
- ❖ Cuenta con pocos trabajadores y la mayoría de las veces está integrada por la misma familia.
- ❖ Sus ventas no generan muchos impuestos.
- ❖ Abastecen a un mercado relativamente pequeño.

2. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS:

- ❖ Su capital es proporcionado por una o dos personas.
- ❖ Los mismos dueños dirigen el camino de la empresa.
- ❖ Su administración es empírica.
- ❖ Estas empresas utilizan más maquinaria y equipo.
- ❖ Ocupan de 16 a 250 trabajadores.

- ❖ El pago de sus impuestos depende de las ventas y utilidades que generen, cuentan con varias ventajas fiscales.

- ❖ Abastecen un mercado más amplio

3. GRANDES EMPRESAS:

- ❖ El capital es aportado por varios socios.

- ❖ Cuentan con más de 250 trabajadores.

- ❖ Su Administración es científica, cuentan con profesionistas universitarios

- ❖ Empresas que cuentan con alta tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.

- ❖ Tienen facilidades para financiarse, en forma Nacional como Internacional.

- ❖ Abastecen al mercado con amplitud, en algunas ocasiones llegan a colocarse en el mercado internacional.

(MÉNDEZ, 1992:275)

La actividad administrativa se da por la consecución de distintas etapas, lo cual implica que la actividad administrativa represente un proceso, a este proceso los estudiosos lo llaman proceso administrativo. Para entender el quehacer administrativo en las empresas en el siguiente apartado abordaremos dicho proceso.

De acuerdo a lo antes expuesto en este capítulo se puede concluir que:

El proceso administrativo es uno de los elementos más importantes que se deben tener en cuenta dentro de cualquier tipo de empresa ya que actualmente el utilizar un adecuado sistema administrativo es de vital importancia para las empresas, pero no solamente es importante llevarlo a cabo de una forma adecuada, sino que la información que se obtiene a través del establecimiento del proceso sea útil

para la administración del recurso humano para planear como mejorar en la empresa y tomar decisiones para el logro de los objetivos que se pretenden alcanzar.

Es importante que se le dé seguimiento a dicho proceso y establecer comparaciones que nos puedan mostrar, cuando se requiera si se está llevando adecuadamente el cumplimiento de éste y si está ayudando a la empresa al cumplimiento de sus metas.

CAPÍTULO II

LA MOTIVACIÓN

En este capítulo se hará mención de diversos conceptos relacionados con la dirección para después definir el término de motivación y su importancia dentro de las empresas, también se analizarán algunas teorías motivacionales para lograr identificar qué es lo que motiva a los trabajadores a tener satisfacción laboral que permita incrementar la productividad en la empresa.

2.1. CONCEPTO DE DIRECCIÓN:

En esta etapa podemos lograr todo lo planeado, por medio de la autoridad y toma de decisiones que delega el administrador o por las que él mismo toma, vigilando que las órdenes que se emitan en la empresa sean cumplidas.

La dirección implica conducir, coordinar, orientar y vigilar que las acciones y esfuerzos que realiza cada integrante de la organización se realicen de la forma más apropiada, permitiendo así el logro de los objetivos principales que fije la misma empresa.

2.2. FUNCIONES TÍPICAS DE DIRECCIÓN

A continuación se mencionaremos algunos de los principales conceptos relacionados con la función de dirección:

2.2.1. AUTORIDAD

“ Es la facultad de que esta investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo” (GARCIA, 1997:162)

Basado en ello podemos definir la autoridad como: el poder formal que tiene una persona de emitir órdenes a otros con el fin de que estos logren desempeñar mejor sus responsabilidades y tareas asignadas, lo que implica el derecho a tomar las decisiones más convenientes para ello. La existencia de la autoridad implica que las órdenes que se emitan sean obedecidas.

2.2.2. LIDERAZGO

“Crear un sentido de misión, basado en ideas nuevas y visionarias aunque practicas; inspirar a otros a unirse a la misión y al equipo; hacer un seguimiento y sustentar la energía del equipo y el impulso del proyecto”.

(LANDSBERG, 2000:200)

Fundado en lo anterior podemos decir que el liderazgo es la habilidad de influir de manera positiva sobre otras personas, para que realicen un mayor esfuerzo en alguna tarea, modifiquen su conducta o busquen con entusiasmo objetivos concretos.

2.2.3. COMUNICACIÓN

Podemos decir que la comunicación es uno de los procesos de mayor importancia en el desarrollo social del individuo, debido a que la comunicación es el proceso fundamental que permite a una persona transmitir a otra u otras sus ideas, sentimientos o necesidades.

2.2.4. TOMA DE DECISIONES

“La toma de decisiones es, por así decirlo, la llave final de todo proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tienen

efecto. mientras no se da una decisión “

(REYES, 1990:322)

Apoyado en la definición anterior se puede decir que la toma de decisiones es la acción necesaria para la materialización o alcance de los objetivos planteados, la toma de decisiones implica hacer una selección adecuada, cuando se tienen varias alternativas posibles sobre un mismo problema, eligiendo aquella alternativa que se encuentre más relacionada con los objetivos que la empresa pretende alcanzar.

2.2.5. COORDINACIÓN

Podemos definir la coordinación como la elección de una alternativa cuando se tienen varias en común, eligiendo aquella que esté más vinculada a la determinación de los objetivos de la empresa. La coordinación implica que todos los componentes de la empresa trabajen con armonía hacia la búsqueda de los objetivos establecidos.

2.2.6. CONTROL O SUPERVISIÓN

Puede definirse como el proceso de las actividades para asegurar que se cumpla todo lo planeado y corregir cualquier desviación importante.

Para que un sistema de control sea eficaz debe de tener relación con las metas deseadas, de lo contrario el control será ineficaz.

“El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte

esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

(STONER 1996:610)

La dirección es de suma importancia en la empresa, debido a que mediante esta se puede influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, se desenvuelva mejor en sus actividades, transmita sus ideas, tome decisiones adecuadas y cumpla sus planes, es decir que el personal se sienta motivado por lo que realiza. La motivación es de vital importancia en la empresa, se considera el principal motor para que la gente se sienta bien.

Al recurso humano no solo es pertinente supervisar o controlarlo sino que es necesarios retroalimentarlo con los resultados de su evaluación con la finalidad de que enfoque de una manera más acertada o eficiente sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Para un efecto positivo del control y retroalimentación dl personal en pro del alcance de sus metas es pertinente que dicho recurso humano se encuentre motivado.

2.3. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Existen diversos de motivación a continuación mencionaremos el concepto de motivación definido por algunos autores entre los que destacan los siguientes:

Gómez de Aquino: " Es la voluntad iniciadora de realizar cualquier actividad, así como llegar al término de la misma, como una parte de la realización del hombre mismo "

Fernando Arias Galicia : " Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo"

Koontz: " La motivación está constituida por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y está determinada por ciertos factores que originan conductas las cuales en cierta forma están condicionadas por la conducta.

Con fundamento en lo anterior podemos definir que: La motivación consiste en influir en la conducta de las personas para que éstas logren satisfacer sus necesidades y contribuyan al logro de los objetivos y metas de la organización.

La motivación se considera un factor que interviene en el desempeño del personal, al igual que otros factores como la capacitación, los recursos y las condiciones del personal para desempeñarse de una forma mas adecuada dentro de la empresa, la cual está relacionada con necesidades, deseos, impulsos y aspiraciones que se deben satisfacer en las personas para asegurar el logro de los objetivos.

La motivación es un factor importante que nunca debe de acabar en la organización al contrario la motivación se debe reponer con frecuencia.

2.4. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA

La motivación es sin lugar a duda un tema de gran importancia dentro de las organizaciones ya que por medio de la motivación se logra que el recurso humano se llegue a identificar con los objetivos de la empresa y ayudar al cumplimiento de los mismos.

Si el personal se siente motivado por su trabajo, éste se le hará más interesante y tratará de realizar sus actividades de la mejor forma posible, ya que si el recurso humano no siente motivación a lo que realiza, no sentirá el deseo de participar en

la empresa de manera positiva, lo cual traerá como consecuencia un bajo nivel de productividad o desinterés hacia el trabajo a desempeñar.

Es importante identificar en la organización cuales son los factores que influyen en los trabajadores para que éstos se sientan motivados y comprometidos con la empresa hacia el logro de los objetivos.

A continuación se analizaremos algunas de las principales teorías que abordan el tema de la motivación las cuáles nos permitirán identificar las necesidades que deben cubrir los trabajadores para sentirse motivados dentro de la empresa.

2.5. TEORIAS MOTIVACIONALES

Estas teorías nos servirán para establecer sistemas motivacionales que nos ayudarán a conocer que es lo que realmente motiva al trabajador a ser mejor y más productivo dentro de la empresa, para establecer los mecanismos propios del logro de la motivación.

2.5.1. TEORÍA DE MASLOW

Esta teoría fue establecida por el psicólogo Abraham Maslow en la cual consideró que todas las personas deben de satisfacer ciertas necesidades, las cuales enumeró y definió en la siguiente pirámide jerárquica:



- 1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** Todos los seres humanos debemos satisfacer primeramente nuestras necesidades físicas las cuales se requieren para cuidar nuestra vida, como son la alimentación, sueño, agua, aire, descanso, etc. Ninguna persona puede trascender si no ha cubierto estas necesidades puesto que son esenciales para vivir.
- 2. SEGURIDAD:** Son aquellas necesidades de sentirse protegidos de los peligros físicos, de alguna amenaza o temor a perder el trabajo, y como medio para satisfacer esta necesidad los trabajadores han creado sindicatos que protejan su fuerza y empeño laboral.
- 3. PERTENENCIA:** Son aquellas en las cuales los seres humanos tienen la necesidad de dar y recibir amor, cariño, amistad, sentir que pertenece a un grupo donde pueda relacionarse y sentirse aceptado dentro del mismo.
- 4. ESTIMA:** Es aquella necesidad de sentir confianza en sí mismo, de sentirse apreciado y estimado por los demás, pero también desea contar con un buen prestigio, fama, atención y reconocimiento dentro de una sociedad o de un grupo.
- 5. AUTORREALIZACIÓN:** Esta necesidad es la última en la pirámide y consiste en el deseo de aspirar a más y más, buscando mayores satisfactores hasta lograr sentirse autorrealizado a través del desarrollo de su propio potencial.

De acuerdo a lo establecido por Maslow las personas primero debemos satisfacer nuestras necesidades físicas, satisfaciendo estas necesidades podremos ir ascendiendo cada uno de los niveles de la pirámide, hasta lograr que las personas se sientan autorrealizadas.

(HAMPTON, 1991:430)

2.5.2. TEORÍA DE MOTIVACIÓN/ HIGIENE DE FEDERICK HERZBERG

Federick Herzberg modificó la teoría de Maslow sobre las necesidades humanas donde identificó mediante entrevistas realizadas a 200 ingenieros y contadores qué era lo que les causaba satisfacción y qué les causaba insatisfacción en su trabajo, después de estudiar los datos obtenidos llegó a la conclusión de que existen dos factores que influyen en las personas dentro de la empresa, los cuales se dividen en factores de higiene y factores motivacionales.

- 1. FACTORES DE HIGIENE:** Estos factores describen cuales son los hechos por los cuales los trabajadores se sienten insatisfechos en su trabajo y se refieren principalmente a factores externos como son: las políticas de la administración, las condiciones de trabajo, la vida personal, el sueldo y la relación que existe entre compañeros.
- 2. FACTORES MOTIVACIONALES:** Estos factores se refieren principalmente a los pertenecientes al puesto, como pueden ser las responsabilidades y el reconocimiento que tiene dentro de la empresa así como el desarrollo y progreso que pueda llegar a tener dentro de la misma.

Los factores motivadores se consideran necesarios para conseguir importantes mejoras en la realización del trabajo.

Los gerentes de las empresas para mejorar la motivación y el desempeño de los trabajadores deben de crear dentro de ellas, ambientes de trabajo positivos, reconocimiento, progreso y responsabilidades cada vez más grandes que permitan al recurso humano satisfacción laboral.

Si los gerentes no identifican cuales son las principales necesidades que los trabajadores requieren cubrir para sentirse realmente motivados dentro de la empresa, tal vez esto pueda ocasionar ausentismos, retrasos en sus actividades, y una disminución en su productividad.

(*Ibid* :442)

2.5.3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

David McCLELLAND distinguió tres necesidades básicas que influyen en la motivación del recurso humano dentro de la empresa, estas necesidades las clasificó en necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro.

Las necesidades de poder se refieren principalmente a que el recurso humano tiene la necesidad de sentirse con poder para llegar a influir en los demás y ejercer control sobre los mismos, esta necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes:

- 1. El poder personal:* Este tipo de gerentes luchan por ser dominantes, desarrollan un menor sentido de responsabilidad, interfieren en el trabajo de los subordinados por la necesidad de dominar más que por responsabilidad que tienen en ellos, son poco atentos con la gente, tratan de explotar a los demás y sólo coleccionan prestigio personal.
- 2. El poder social o institucional:* este tipo de gerentes dirigen sus esfuerzos para influir en los demás, hacia el bien de la organización para que ésta marche de una manera más eficiente.

Las personas con una gran necesidad de poder, demuestran una gran preocupación por tratar de influir sobre los demás y ejercer control sobre los mismos.

Los trabajadores tienen la necesidad de afiliación y para lograrlo procuran sobre todo llevarse bien con los demás, hacer los contactos necesarios con los demás, para sentirse en un ambiente más cómodo y agradable dentro de la empresa.

La necesidad de logro para sentirse motivado se refiere a la necesidad de luchar por alcanzar las metas fijadas por el mismo, obtener retroalimentación por el desempeño, y recibir un reconocimiento por haber alcanzado el éxito. Sin embargo cuando en la empresa no existen retos por alcanzar, retroalimentación, ni reconocimientos para el trabajador, éste puede llegar a sentirse insatisfecho dentro de la organización.

(*Ibid* :439)

2.5.4. TEORÍA DE EXPECTATIVAS

La teoría de expectativas que afecta a la motivación se concentra en creencias y suposiciones que los trabajadores tienen respecto a su trabajo.

Los principales aspectos de esta teoría se describen de tres formas:

1. Esfuerzo → Expectativa del desempeño.

Esta primera expectativa se refiere a que los trabajadores tienden a elegir el grado de desempeño que tenga un resultado favorable.

Las personas se encuentran motivadas cuando realizan un esfuerzo y este desempeño tiene resultados favorables.

2. Desempeño → Expectativa de premio

En esta segunda expectativa que afecta la motivación se refiere a que el esfuerzo realizado por el trabajador para desempeñar bien su trabajo y dar un buen rendimiento en la empresa, debe de ser reconocido y recompensado por un premio que logre su satisfacción.

3. Atractivo del premio.

El resultado del desempeño de los trabajadores tiene que ser recompensado por un premio que el trabajador crea atractivo para que lo considere como motivador, éste puede variar de una persona a otra, ya que para algunos trabajadores un premio puede llegar a ser realmente atractivo, para otros no lo puede llegar a ser.

Si la meta que se les fija es muy difícil de alcanzar para ser recompensada, la motivación que tendrán los empleados será muy baja, o se producirá un sentimiento de frustración. Por lo cual es importante analizar, el tipo de metas y objetivos fijados que estén de acuerdo con el grado de recompensa que se les dará, cuales son las recompensas que valora cada empleado por su esfuerzo realizado y analizar si la recompensa son adecuadas para considerarse motivantes.

(*Ibid* :445)

Consideramos importante que dentro de las empresas se establezcan sistemas motivacionales que permitan identificar las necesidades y deseos que el recurso humano debe satisfacer para sentirse motivado y lograr tener un mayor interés por su trabajo que permita incrementar la productividad en la empresa y alcanzar el logro de objetivos.

Los sistemas motivacionales deben de generar una verdadera simbiosis entre el recurso humano y la empresa de manera tal que la empresa tiene identificadas

por una parte las metas organizacionales y por la otra las necesidades de su recurso humano, comprometiendo a éste al alcance de las metas organizacionales y comprometiéndose la empresa a retribuir adecuadamente el esfuerzo realizado de su recurso humano, con lo que se logra un avance que planeado y controlado correctamente genera personal comprometido con el desarrollo de la empresa e identificado con los objetivos logrados porque se le retribuyen de manera directa.

CAPÍTULO III

MEDIDAS FINANCIERAS DE LA PRODUCTIVIDAD

En este capítulo se definirá el concepto de productividad con relación al recurso humano, las ventajas que se presentan en la empresa cuando se tiene mayor nivel de productividad lo cual está relacionado con el recurso humano y el grado de motivación que tenga, también se hará mención de las causas y factores que afectan el nivel productivo, así como la importancia que tiene el medir y evaluar la productividad en la empresa.

Dentro de este capítulo también se mencionarán algunos controles que utiliza el Licenciado en Contaduría para medir el nivel productivo de las empresas, y por último se mencionará el recurso humano, capital intelectual dentro de las organizaciones y aspectos importantes sobre este tema.

3.1. DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD:

La palabra productividad se ha vuelto muy popular en la actualidad, ya que se considera, que el mejoramiento de la productividad es el motor que esta detrás del progreso económico y de las utilidades de la corporación. La productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que no mejora su productividad pronto reducirá su estándar de vida.

Podemos definir la productividad como: el resultado que obtiene la empresa y su personal cuando se trabaja con calidad y se utilizan eficientemente los recursos, al producir los bienes y/o servicios necesarios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

La productividad también es esencial para motivar a los trabajadores ya que si logramos que el recurso humano se sienta realmente motivado dentro de la empresa, este luchará por alcanzar un nivel más alto de productividad.

Es importante señalar que la productividad no es una medida de la producción ni la cantidad de bienes o servicios que se han fabricado. Es la medida de lo bien que se han combinado y manejado los recursos de la empresa para cumplir los resultados específicos que la empresa pretende lograr.

La productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{resultados logrados}}{\text{recursos empleados}}$$

La productividad implica la mejora del proceso productivo, la productividad aumenta cuando:

- ❖ Existe una reducción de los insumos mientras las salidas permanecen constantes.
- ❖ Existe un incremento de las salidas, mientras los insumos permanecen constantes.

(BAIN, 1992: 4)

La productividad es esencial dentro de las empresas si logramos que el recurso humano se sienta realmente motivado dentro de la empresa este alcanzará un nivel mas alto de productividad.

3.2. VENTAJAS DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA

Las ventajas que puede tener la empresa cuando tiene niveles altos de productividad, no sólo es beneficio para la misma si no que lo son de igual manera para los empleados y la sociedad.

Los beneficios que trae para cada una de las partes antes señaladas se mencionan a continuación:

1. BENEFICIO PARA LA EMPRESA:

Al tener la empresa un nivel alto de productividad, los costos al producir sus bienes y servicios se verán disminuidos debido al incremento de su producción, los cuales beneficiarán a la empresa y se reflejarán en las ganancias de la misma debido a que:

GANANCIA = ingreso – costo de los bienes y servicios producidos mediante la utilización de recursos humanos y materiales.

2. BENEFICIO PARA EL RECURSO HUMANO:

Una mayor productividad en la empresa por lo general se traduce en ingresos reales más altos para los empleados como resultado de las mejores ganancias que la empresa obtiene.

3. BENEFICIO PARA LA SOCIEDAD:

La sociedad se verá beneficiada de los niveles altos de productividad generados por las empresas debido a que los bienes y servicios que adquieren son a menores precios porque el costo de los mismos se reduce a través de una mayor productividad.

(SUMANTH, 1993: 97)

De acuerdo a lo anterior podemos decir que la productividad se traduce principalmente en beneficios financieros para la empresa, el recurso humano y la

sociedad es por ello que debemos tratar de evitar que esta se vea disminuida por factores y causas como las siguientes:

3.3. FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

Para que la empresa pueda incrementar su productividad debe considerar que existen factores que pueden afectar el incremento en el nivel productivo, los cuales se menciona a continuación:

1. El no contar con los métodos, procedimientos y equipos adecuados que permitan elevar el nivel de productividad en la empresa, son factores que no permiten el incremento en la productividad de las empresas.

Ejemplos:

- ❖ No contar con automatización de los procesos manuales.
 - ❖ Cuando no se elimina tiempo de espera para que un trabajador pueda continuar con sus operaciones, sin esperar a que alguien termine para él poder continuar o algún trabajo le llegue para poderlo llevar a cabo.
2. No tener la precisión de la capacidad de los recursos con que cuenta la empresa para poder realizar su trabajo:

Ejemplos:

- ❖ Contratar personas externas a la empresa para que lleve las mercancías a la empresa en lugar de usar los camiones propios para trasladar las mercancías después de haber realizado sus entregas respectivas y no incurrir en gastos que afectarán nuestros costos de producción.
3. No mantener un buen esfuerzo por parte de todos los trabajadores de la organización, que permita desempeñar de una forma mejor su trabajo, que contribuya a mejorar el nivel de productividad.

Ejemplos:

- ❖ No aprovechar los conocimientos que tienen los trabajadores de mayor tiempo laborando en la empresa.
- ❖ No tener establecido un espíritu de cooperación y equipo entre todos los trabajadores de la empresa.
- ❖ No contar con sistemas motivacionales en la empresa, que ayuden a los directivos a incrementar el nivel de productividad dentro de la empresa.
- ❖ No establecer programas de capacitación para los empleados.

(BAIN, Op. Cit.,13)

3.4. CAUSAS DE DISMINUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA

A continuación se menciona algunas de las principales causas que pueden llegar a disminuir la productividad en las empresas.

- ❖ Si la empresa no mide y evalúa la productividad que generan los empleados de oficina, no se conocerá los beneficios que realmente producen éstos y tal vez en lugar de generar mayor productividad en la empresa, se está generando pérdida de recursos.
- ❖ El otorgarles premios y beneficios a los trabajadores sin que éstos realmente se los merezcan en relación con la productividad que han generado dentro de la empresa.
- ❖ Falta de motivación por parte de los gerentes hacia los trabajadores, lo cual no permite que el recurso humano pueda desarrollarse al 100% en la empresa.

(SUMANTH, Op. Cit.,:303)

Es de suma importancia que analicemos e identifiquemos las causas afectan que hacen que la productividad en las empresas se vea disminuida por los factores antes mencionados es importante además de identificarlas tratar de evitarlas mediante una adecuada medición y evaluación de la productividad.

3.5. IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.

El medir la productividad dentro de las empresas se considera un factor importante por medio del cual la empresa puede identificar el nivel de productividad al que se está operando.

La empresa a través de la medición de su productividad puede evaluar la eficiencia de sus recursos de modo que ésta produzca más bienes y servicios con una cierta cantidad de recursos consumidos.

A través de la medición de la productividad las empresas pueden simplificar la forma de planear sus objetivos y modificar en forma efectiva las metas de los niveles de productividad que la empresa tiene planeados para el futuro, con base a la medición realizada.

Basándose en la medición de la productividad se pueden establecer estrategias que ayuden a la empresa a incrementar su nivel productivo según las diferencias que se tengan entre el nivel que se tiene planeado y el nivel medido.

Si la empresa realiza medición de su productividad esto le ayudará a identificar el nivel de productividad que tiene en comparación con otras empresas con características similares a las propias.

3.6. CONTROLES FINANCIEROS DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA PARA MEDIR Y EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.

Es importante que en todas las empresas se utilicen controles financieros para poder medir y evaluar el resultado de la productividad generada por el recurso humano mediante la adecuada combinación de los demás recursos utilizados en la empresa.

A continuación se presentarán algunos de los controles financieros que utiliza el Licenciado en Contaduría para la medición y evaluación de la productividad generada en las empresas mencionados por el autor Francisco Tapia Ayala

3.6.1. ESTADOS FINANCIEROS.

Los estados financieros elaborados por el contador público en los cuales se informa la situación financiera de la empresa, sus cambios en la posición financiera, las variaciones que ha sufrido el capital contable, así como los resultados de operación, originados en el mismo periodo, pueden servir de base al contador para medir y evaluar el nivel de productividad de la empresa.

En los anexos a los estados financieros se puede incluir información en forma comparativa del mismo ejercicio o de ejercicios anteriores con la finalidad de que el contador pueda medir y evaluar el incremento o disminución de la productividad generada de un periodo a otro.

Devoluciones sobre ventas: Se deben conocer las causas, volumen e importe de las devoluciones realizadas.

Número de artículos vueltos a procesar: Se debe identificar el motivo principal.

Número de artículos devueltos a proveedores: se debe conocer las principales causas por las cuales se realizó la devolución de artículos a proveedores.

Resumen de las operaciones referentes a la elaboración de productos.

Un análisis así como un cuadro estadístico con la información mencionada anteriormente.

3.6.2. ANÁLISIS FINANCIERO

Mediante el análisis realizado para medir la productividad, se puede identificar más fácilmente en qué es lo que está fallando la empresa, si realmente se está logrando la productividad esperada, con los recursos empleados, por lo cual se analizarán algunas de las técnicas que realiza el Contador Público como parte de su profesión, dentro de las cuales se encuentra el análisis e interpretación de estados financieros a través del cual se puede evaluar el resultado de la productividad en la empresa y generar información como la siguiente:

$$\text{A) UTILIDAD DE OPERACIÓN} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Por cada peso de ventas que realiza la empresa, se tiene una utilidad neta de "x" centavos.

Esta razón se aplica para medir la facilidad de convertir las ventas de la empresa en utilidad, o bien para dar a conocer a los propietarios de la empresa la utilidad neta en relación con las ventas efectuadas durante el periodo.

$$\text{B) RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN DE CAPITAL} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

Por cada peso que invierten los propietarios o socios en la empresa, obtienen "x" centavos de utilidad neta.

Esta razón nos indica, el índice, (porcentaje) de utilidad que produce la empresa a los propietarios de la misma.

Esta razón se puede aplicar para determinar el índice de rentabilidad de:

1. Los propietarios, cuando todos son socios o accionistas ordinarios.
2. Los propietarios cuando existan socios o accionistas ordinarios y privilegiados.
3. Los acreedores a largo plazo.
4. Del negocio en general.

$$\text{C) } \frac{\text{DEVOLUCIONES EN VENTAS}}{\text{VENTAS}} = \frac{\text{Devoluciones sobre ventas}}{\text{Ventas totales}}$$

Esta razón nos sirve para identificar el número de devoluciones efectuadas por nuestros clientes en relación con el número total de ventas realizadas en el periodo o ejercicio.

$$\text{D) } \frac{\text{MERMAS EN ALMACÉN}}{\text{ALMACÉN}} = \frac{\text{Mermas de inventario}}{\text{Promedio de saldos de inventario}}$$

Esta razón nos muestra el valor real de lo que tenemos en el almacén, ó bien el % de lo que se pierde en almacén sin generar beneficio a la empresa, convirtiéndose en costo de producción.

$$\text{E) } \frac{\text{ERRORES EN PRODUCCIÓN}}{\text{PRODUCCIÓN}} = \frac{\text{Artículos devueltos a procesar}}{\text{Producción del ejercicio}}$$

Esta razón nos indica el % de artículos devueltos al proceso productivo, durante el ejercicio, por no cumplir con las características que la productividad requiere ó porque dichos artículos muestran errores productivos, que deben ser corregidos.

$$\text{F)} \quad \frac{\text{DEFECTOS EN COMPRAS}}{\text{Compras totales}} = \frac{\text{Devoluciones sobre compra}}{\text{Compras totales}}$$

Esta razón señala el % de devoluciones que la empresa realiza a sus proveedores, en relación con el número total de compras efectuadas.

Un alto índice de devoluciones sobre compra, implica menores ingresos para la empresa, debido a que no se cuenta con los productos necesarios para la venta, lo cual también implica mayores gastos por trasladar el producto nuevamente con los proveedores y por consecuencia una pérdida de tiempo.

$$\text{G)} \quad \frac{\text{RESULTADO DE VISITAS A CLIENTES}}{\text{Ventas concretas}} = \frac{\text{Clientes visitados}}{\text{Ventas concretas}}$$

Esta razón nos muestra que por cada persona visitada, el grado de éxito en cierre de ventas.

Además de que permite medir o evaluar la eficiencia y efectividad de los vendedores, y con esto medir el grado de desempeño.

Para reforzar esta información es pertinente evaluar el importe de las ventas contra clientes visitados y cualitativamente conocer las características de los clientes con los cuales se cierran las ventas.

3.6.3. CONTROLES ESTADÍSTICOS

Mediante los controles estadísticos que realiza el Contador Público podemos tener elementos para medir y evaluar los resultados de las actividades generadas a través del recurso humano que representan finalmente aspectos de productividad. Con la medición y evaluación de los resultados obtenidos, los recursos y procedimientos específicos aplicados se obtienen parámetros para

identificar si existe una relación productiva entre recursos empleados y resultados obtenidos lo que convierte esta información estadística en una medida de control que permita identificar el nivel productivo que prevalece y fijar estándares a alcanzar o en su caso verificar el alcance de metas de productividad fijadas por la empresa.

A continuación presentaremos algunos de los métodos estadísticos más usuales:

1. DIAGRAMA DE PARETO

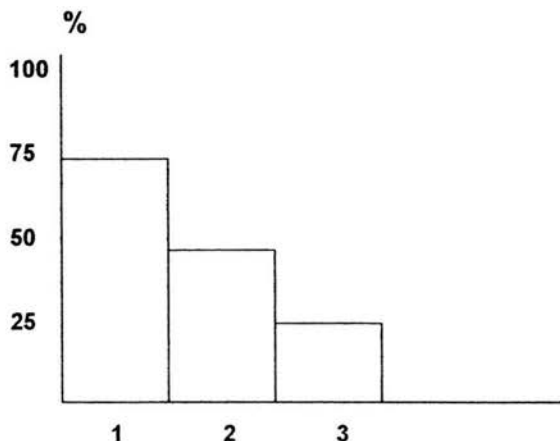
Este diagrama se usa para determinar el grado de importancia de diversos elementos que inciden sobre un resultado o efecto determinado. Donde uno de los ejes representa desde el nivel más bajo hasta el nivel máximo con escalas intermedias del efecto o resultado del que quiere medirse el grado de impacto que tienen sobre determinados factores, para como es obvio, tomar decisiones sobre aquellos factores que tengan un mayor impacto.

Mediante el uso de este diagrama podemos observar la importancia de diversos factores causales de una disminución en el nivel de productividad dentro de las empresas.

FIGURA No.1

“ IMPORTANCIA DE LOS ERRORES EN EL ÁREA FINANCIERA”

DISMINUCIÓN DE
PRODUCTIVIDAD.



- 1** No contar con procedimientos de trabajo y equipo adecuado.
- 2** No establecer sistemas motivacionales.
- 3** No supervisar a los trabajadores.

De acuerdo a lo que nos muestra en este gráfico, se identifican tres principales causas de disminución en la productividad: No contar con procedimientos de trabajo y equipo adecuado, No establecer sistemas motivacionales y no supervisar a los trabajadores. Como el efecto del primer elemento es más significativo podemos determinar que si contamos con procedimientos y equipo adecuado para el trabajo la productividad será directamente proporcional a lo adecuado de este factor, por lo que la toma de decisiones debe de enfocarse a la optimización de este factor si se busca un incremento en la productividad con la

seguridad de que los resultados serán más efectivos que si se tomaran decisiones sobre la supervisión de los trabajadores que no es un factor que incide en mayor grado sobre la productividad, es decir, que si los trabajadores son supervisados o no supervisados obtendrán casi los mismos resultados, pero si los trabajadores reciben capacitación específica sobre formas ordenadas y continuas para su trabajo y además se les proporcionan las herramientas adecuadas serán drásticamente más productivos que si carecen de ello.

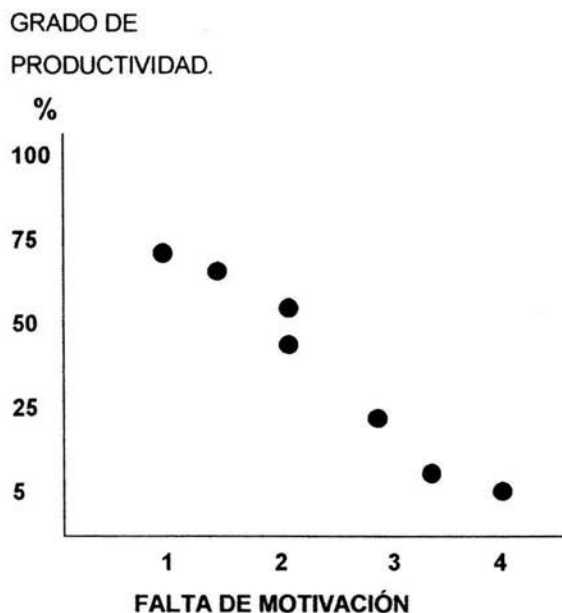
2. DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN

Estos diagramas nos servirían para correlacionar el comportamiento entre dos factores o elementos cuando éstos son incrementados o disminuidos. Lo que nos permite ver el grado de afección que tiene un elemento sobre otro, y nos lleva a tomar decisiones que gradúen o regulen la causa para obtener un efecto o grado de efecto determinado.

Un ejemplo de este diagrama podría ser para expresar la relación que existe entre la falta de motivación y el grado de productividad, que se representaría como sigue:

FIGURA No. 2

“ DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN ”



Lo que nos muestra la gráfica anterior es que con un grado de motivación 4 (el más bajo en la escala) el grado de productividad es el más bajo, mientras que con un grado de motivación 1(el más alto en la escala) el grado de productividad es más alto. De lo que podemos desprender que el grado de motivación del personal incide directamente sobre el grado de productividad, es decir, a mayor grado de motivación mayor grado de productividad, y vemos gráficamente como se dispersa la relación entre productividad y motivación a distintos grados de su interrelación. Por lo que para este caso en la búsqueda de mayor productividad deben tomarse decisiones que incrementen el grado de motivación en el personal y al darse éste en consecuencia se dará el primero.

3. HISTOGRAMA

Este diagrama se utiliza para medir la frecuencia con que ocurre determinado evento o problema.

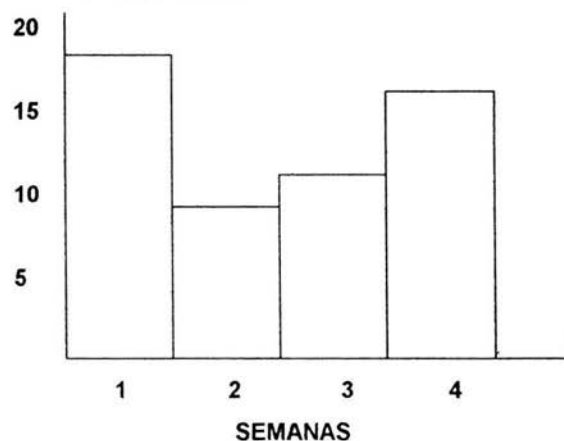
El presente diagrama nos permite visualizar aquellas semanas en los cuales se da el mayor o menor nivel de los errores que detiene la productividad, el dato frecuencial y a la vez la comparación con otras semanas.

La frecuencia puede representar cantidad de errores, ventas, gastos, utilidad, costos, etc. Mientras el eje de las (X) puede representar semanas, días, meses, personas, áreas, lugares, etc.

FIGURA No.3

“ FRECUENCIA EN HORAS DE SUPERVISIÓN ”

ERRORES QUE DETIENEN
LA PRODUCTIVIDAD



Esta gráfica nos muestra el número de errores que detienen la producción, mediante el cual podemos observar un nivel más alto en las semanas 1 y 4 que en las semanas 2 y 3, de lo que podemos desprender que es pertinente estudiar y

vigilar los fenómenos que se dan de manera diferenciada en la semana inicial y final ya que se puede observar en éstas un mayor número de errores en la productividad, que las semanas intermedias.

4. GRÁFICAS DE LINEA O TENDENCIA

Esta gráfica es una modalidad de la gráfica de histograma, en ella también se maneja un eje horizontal y vertical así como frecuencias y elementos en los cuales se ubica la frecuencia, pero en lugar de manejar la frecuencia a manera de barras se señala la frecuencia con un punto en la parte media del elemento correspondiente.

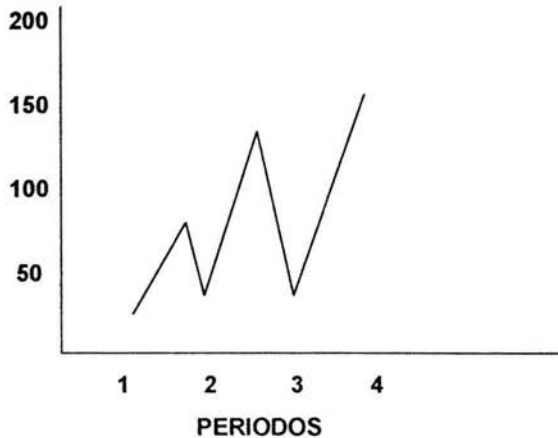
Finalmente se trazan líneas rectas que unen los puntos quedando una serie de picos secuenciales que representan una tendencia la cual puede ser ascendente o descendente, regular o irregular.

El manejo de la gráfica en esta modalidad permite tomar decisiones enfocadas a la protección o presupuestación de información de acuerdo a la tendencia del estudio de los periodos anteriores.

FIGURA No. 4

“ GRÁFICAS DE LINEA (TENDENCIA) ”

VENTAS
REALIZADAS



En esta gráfica podemos observar que las ventas del periodo 1 al 4 representan una tendencia positiva o creciente, lo que permite proyectar ventas para periodos futuros, mientras existan las condiciones en el presente, en los periodos estudiados.

(TAPIA, 1993: 66)

3.7. NORMAS CONTALES PARA ACTIVOS INTANGIBLES

Un activo, según *The International Accounting Standards Committee*, es un recurso controlado por una empresa como resultado de acontecimientos pasados, del cual se espera obtener beneficios futuros. Un activo intangible (norma E60) es un activo identificable que carece de sustancia física. Se debería reconocer en el

balance si es probable que fluyan a la empresa beneficios futuros que sean atribuibles al activo.

Para satisfacer este criterio la empresa debería demostrar lo siguiente:

- ❖ La forma esperada en que el activo intangible incrementará el flujo de entrada de beneficios futuros.
- ❖ Su habilidad e intención de utilizar el activo.
- ❖ Disponibilidad de adecuados recursos técnicos, financieros y otros, para obtener los beneficios futuros.
- ❖ El coste del activo intangible debe poder medirse con facilidad.

La norma IAS 38, publicada en Septiembre de 1998, considera que determinados "activos intangibles" como listas de clientes, lealtad del cliente, marcas, relaciones con clientes, capital humano, capital estructural... etc. no satisfacen la definición de activos, y por tanto, se consideran gastos cuando se incurra en ellos, no figurando en el activo del balance.

patricia@econo.uniovi.es

3.8. CONTABILIDAD DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS EMPRESAS

En el siglo XXI los contadores se enfrentan a un nuevo desafío: Medir el valor de los conocimientos, habilidades, relaciones, rasgos de personalidad de los miembros que conforman la organización. Es decir, el llamado capital intelectual.

En la contabilidad tradicional los activos intangibles han estado circunscritos a las patentes, marcas, Copyright, crédito mercantil, licencias, procesos secretos y algunas otras prácticas como los pactos para no competir y las concesiones.

De lo señalado anteriormente se puede decir que la contabilidad del capital intelectual es importante debido a que:

- ❖ Proporciona información relevante para la toma de decisiones y facilita información a terceros sobre el valor de la empresa.
- ❖ Trae a la superficie valores opacos a la contabilidad tradicional y que inciden en la capacidad de generar utilidades en la gran mayoría de las empresas.
- ❖ Informa sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles y en el largo plazo.
- ❖ Es importante tomar como factor esencial del capital intelectual al capital humano como fuente de cambio y desarrollo de los otros factores.
- ❖ La identificación y gestión del capital intelectual es una fuente de ventaja competitiva.
- ❖ Los Contadores Públicos tienen ante sí un verdadero reto para el siglo XXI.
- ❖ La identificación y administración del capital intelectual genera ambientes productivos y altos índices motivacionales.

Fuente:

[http://www.imcp.org.mx/PDF/Revista/\(06\)%20Abr02%20de%2024%20a%2028.pdf](http://www.imcp.org.mx/PDF/Revista/(06)%20Abr02%20de%2024%20a%2028.pdf)

3.9. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

El activo más importante de toda organización es el recurso humano. Tiene un doble valor: uno tangible y otro intangible. El primero se mide por el cumplimiento de las funciones que desempeña cada persona. El segundo no tiene una medida precisa, es intangible, pues se relaciona con las destrezas y conocimiento de la fuerza laboral y el ambiente en que se desenvuelve. Sin embargo, la buena gestión de este intangible constituye la mayor fuerza para lograr los resultados definidos en la estrategia empresarial.

Para evaluar el conocimiento de la empresa se han desarrollado indicadores que reflejan el capital intelectual de la misma. Algunas empresas, especialmente suecas, han sido pioneras tanto en el desarrollo como en la implantación de indicadores del capital intelectual de la empresa.

Para capturar el valor de los activos intangibles organizativos se han desarrollado modelos basados en el valor modelos de valoración de intangibles (marcas, patentes, etc.), sistemas de medida de rendimientos y gestión y modelos de medición del capital intelectual Modelo de Dirección Estratégica por Competencias.

patricia@econo.uniovi.es

La productividad es un factor que puede llegar a ser motivante para el trabajador cuando los niveles de dicha productividad representa beneficios no sólo para la empresa sino también para el recurso humano, beneficios que pueden traducirse en una mayor percepción de sus ingresos reales y mejores niveles y calidad de vida. Cabe señalar que también existen factores que afectan negativamente el incremento en la productividad dentro de las empresas como son el no contar con sistemas motivacionales y de capacitación para el recurso humano.

Es importante establecer controles que puedan ayudarnos financieramente a medir y evaluar la productividad que el recurso humano genera combinando los demás recursos que la empresa posee para identificar el nivel productivo que existe y la medida en que pueden otorgarse beneficios al personal sin que esto represente la pérdida de los beneficios a la empresa.

CAPÍTULO IV

LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SEGUROS INBURSA SUCURSAL URUAPAN COMO ELEMENTO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS.

Dentro de este capítulo se llevará a cabo un estudio práctico en la empresa Seguros Inbursa sucursal Uruapan dentro del área de ventas en el cual se analizarán algunas características y antecedentes de la empresa, para identificar cómo inició sus operaciones y cómo funciona en la actualidad. Así mismo dentro de este capítulo se mencionará el objetivo, hipótesis y la metodología empleada; para obtener los resultados y posteriormente analizarlos para dar las conclusiones retomando algunos de los elementos del marco teórico descritos anteriormente.

4.1. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día la motivación juega uno de los papeles más importantes en las empresas, ya que el recurso humano es uno de los aspectos más importantes dentro de las organizaciones y en muchas ocasiones los gerentes o administradores se olvidan de conocer o saber que es lo que requiere el personal para cooperar dentro de la organización al 100%.

La principal razón por la cual decidimos elegir el tema de motivación para la elaboración de esta tesis es que todas las personas necesitamos ser motivadas de alguna u otra forma ya sea para lograr un mayor rendimiento en nuestro trabajo o desempeñar mejor cualquier tipo de actividad que se nos presente.

Consideramos que la motivación tiene mucho que ver con la rotación del personal en las organizaciones, ya que si el personal se interesa más por lo que

realiza o se siente motivado dentro de su área no pensaría en abandonar su trabajo, sino al contrario buscaría las mejores estrategias para lograr mejorar su desempeño laboral.

Nos pareció interesante conocer un poco más acerca de lo que realmente es la motivación, conocer las diferentes teorías motivacionales que existen y si debido a este factor el personal se siente mejor dentro de la organización y puede hacer con mayor optimismo el trabajo que realiza lo cual ayudaría en gran parte a la organización con el logro de sus objetivos porque definitivamente incrementa la productividad.

Decidimos realizar el caso práctico en la empresa "Seguros Inbursa" porque es una empresa en la que los trabajadores merecen ser motivados por el mismo personal para lograr un mayor número en ventas, consideramos que es importante analizar la forma de motivación que existe en estos momentos y poder dar una propuesta al término de la tesis.

4.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó una investigación que consta de dos partes, la primera consiste en una investigación documental la cual se llevó a cabo mediante la consulta de diversos libros y revistas, a través de estos se obtuvo la información para la elaboración de los tres capítulos teóricos, que servirán de base para la segunda parte que consiste en la realización de un estudio de caso en la empresa "Seguros Inbursa de la ciudad de Uruapan" con el objeto de conocer la forma en que se motiva al personal en el área de ventas donde al término de la tesis se pretende dar una propuesta para mejorar la forma de motivación del personal de ventas.

Dentro de lo que concierne a la investigación de campo se decidió realizar mediante cuestionarios que se aplicaron a los promotores y agentes de la empresa ya que éstos son los que están relacionados directamente con la motivación y productividad en la empresa.

4.2.1. OBJETIVO E HIPÓTESIS

El objetivo general de la presente investigación es el de conocer la forma en que se motiva al personal de la empresa "Seguros Inbursa" en el área de ventas, y al término de la tesis establecer una propuesta para mejorar, en su caso, este proceso motivacional.

De este objetivo general se desprenden tres objetivos particulares los cuales son:

- 1.-Conocer el sistema de remuneraciones de los agentes de ventas en la empresa "Seguros Inbursa"
- 2.-Identificar si los agentes están satisfechos con el programa de remuneración.
- 3.-En su caso; Señalar propuesta de mejoras para incrementar la productividad de sus agentes, relacionada o no con el sistema de remuneraciones.

El tener objetivos nos permite comprobar si es o no aprobada nuestra hipótesis:

"El sistema de comisiones a agentes vendedores de "Seguros Inbursa" de Uruapan es un factor motivante para ellos, ya que permite una mayor productividad medida en las ventas realizadas"

4.2.2. TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La investigación de campo fue realizada mediante un cuestionario que fue aplicado a los 2 promotores que existen en la empresa y a 20 agentes de ventas, se decidió hacer la investigación de campo mediante cuestionarios debido a que

éste es una de las técnicas de recopilación de datos más seguros y acertados a obtener la información de las personas directamente relacionadas con la motivación y productividad en la empresa. Los cuales se presentan a continuación:

QUESTIONARIO APLICADO A PROMOTORES DE LA EMPRESA SEGUROS

INBURSA SUCURSAL URUAPAN

UNIVERSIDAD DON VASCO A C.

Este cuestionario tiene como objetivo principal recabar la información necesaria para determinar los factores que motivan al personal de seguros Inbursa sucursal Uruapan la cual será manejada de forma anónima.

- 1.- ¿Cómo considera el ambiente de trabajo en la empresa?.....()
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
- 2.- ¿Cómo considera la relación de trabajo con los trabajadores?.....()
a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala
- 3.- ¿En la empresa se le permite sugerir y dar puntos de vista a los trabajadores del área de ventas?.....()
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
- 4.- ¿Es reconocido el trabajador cuando logra incrementar sus ventas?.....()
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
- 5.- ¿Qué factores considera que afectan a los vendedores para lograr incrementar las ventas?.....()
a) Mercado b) Competencia c) Falta de capacitación d) Desmotivación

14.-Qué nivel de comisiones considera que es motivante para un agente mensualmente?..... ()

- a) De 20,000 a 25,000 b) De 25,000 a 30,000 c) De 30,000 a 35,000
d) Cuando menos 40,000 e) Otro _____

15.-Las comisiones promedio mensual de un agente durante los últimos 6 meses es de?.....()

- a) De 20,000 a 25,000 b) De 25,000 a 30,000 c) De 30,000 a 35,000
d) Más de 40,000 e) Otro _____

16.- ¿Considera que el sistema de remuneraciones otorgado a los vendedores es?.....()

- a) Un sistema justo que otorga beneficios razonables de acuerdo a su esfuerzo.
b) Un sistema bueno pero necesita ajustarse a otorgarle más beneficios por su esfuerzo.
c) Un sistema injusto porque no le otorga beneficios razonables.

CUESTIONARIO APLICADO A AGENTES DE VENTAS DE LA EMPRESA

SEGUROS INBURSA SUCURSAL URUAPAN

UNIVERSIDAD DON VASCO A C.

Este cuestionario tiene como objetivo principal recabar la información necesaria para determinar los factores que motivan al personal de seguros Inbursa sucursal Uruapan la cual será manejada de forma anónima.

1.- ¿Cómo fue el trato que se le dio al ingresar a la empresa?.....()

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

2.- ¿Qué tan interesante considera su trabajo?.....()

- a) Muy interesante b) interesante c) Poco interesante d) Nada interesante

- 3.- ¿Cómo considera el ambiente de trabajo en la empresa?.....()
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
- 4.- ¿Cómo considera la relación de trabajo con su jefe?.....()
a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala
- 5.- ¿Cómo considera la relación de trabajo con sus compañeros?.....()
a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala
- 6.- ¿En la empresa se le permite sugerir y dar su punto de vista?.....()
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
- 7.- ¿Qué le desagrada de la empresa?()
a) Instalaciones b) Su puesto c) Ambiente d) Otros_____
- 8.- ¿El trabajar en esta empresa lo hace sentirse?.....()
a) Productivo b) Valioso c) Satisfecho y motivado d) Todas
- 9.- ¿Realiza las mismas actividades en su trabajo de manera cotidiana?.....()
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
- 10.- ¿Le parece rutinario su trabajo?.....()
a) Mucho b) Regular c) Poco d) Nada
- 11.- ¿Hay posibilidades de ascenso en su trabajo?.....()
a) Si b) No
- 12.- ¿Existen metas definidas de ventas a cumplir?.....()
a) Si b) No
- 13.- ¿Considera que las metas establecidas son?()
a) Difíciles de alcanzar pero es posible su alcance
b) Imposibles de alcanzar
c) Fáciles de alcanzar

14.- ¿Cuándo alcanza sus metas y logra obtener los máximos beneficios se siente?.....()

a) Gratificado y motivado a volverlo a lograr en el mismo nivel.

b) Gratificado y motivado a lograr niveles superiores.

c) Bajar el ritmo y descansar un poco.

d) Pedir unas vacaciones.

15.- En general sus percepciones económicas le permiten satisfacer sus necesidades de.....()

a) Vivienda y alimentación

b) Vestido

c) Educación y salud

d) Todas las anteriores incluyendo diversión

16.- A usted, ¿qué le satisface más del sistema de remuneraciones a su labor de ventas?.....()

a) Sueldo b) Premios (Viajes, regalos) c) Capacitación d) Mayores prestaciones

17.- ¿Cuáles de las siguientes estrategias considera que incrementan la productividad en el área de ventas?.....()

Puede seleccionar más de una opción

a) Capacitación constante b) Incrementar el % de comisiones c) Premios distintos de efectivo (Regalos, viajes, premios)

18.- Qué nivel de comisiones considera que es motivante para un vendedor mensualmente?.....()

a) De 20,000 a 25,000

b) De 25,000 a 30,000

c) De 30,000 a 35,000

d) Cuando menos 40,0000

e) Otro _____

19.- Sus comisiones en promedio mensual que ha obtenido durante los últimos 6 meses es de.....()

a) De 20,000 a 25,000

b) De 25,000 a 30,000

c) De 30,000 a 35,000

d) Más de 40,0000

e) Otro _____

20.- ¿Su actitud al sistema de remuneraciones es?.....()

a) Un sistema justo que otorga beneficios razonables de acuerdo a su esfuerzo.

b) Un sistema bueno pero necesita ajustarse a otorgarle más beneficios por su esfuerzo.

b) Un sistema injusto porque no le otorga beneficios razonables.

4.3. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA "SEGUROS INBURSA" DE URUAPAN MICHOACÁN

ANTECEDENTES

La empresa conocida hoy como Seguros Inbursa a lo largo de su vida ha contado con diversos nombres por lo que es importante mencionar cómo surgió lo que hoy conocemos como la empresa aseguradora "Seguros Inbursa S.A."

1935

5 DE MAYO.- El Congreso de la Unión autoriza al ejecutivo principal para organizar una Sociedad Nacional de Seguros la cual se llamará "SEGUROS DE MÉXICO", con un capital de \$ 1,000,000 de pesos.

14 DE MAYO.- Se firma el acta constitutiva de la Sociedad Nacional de Seguros denominada "SEGUROS DE MÉXICO " S.A., quedando dividido el capital de la siguiente manera: El Gobierno Federal aportará el 60% y los socios particulares el 40%, autorizada para operar en el ramo de vida.

16 DE MAYO.- Se disuelve oficialmente la compañía aseguradora "SUN LIFE ASS. CO. OF CANADA" y todas sus obligaciones y bienes en los que estaban invertidas las reservas, son traspasadas a " SEGUROS DE MÉXICO"

1956

Nace "COSMOS S.A." COMPAÑÍA GENERA DE SEGUROS, Autorizada para operar en el ramo Marítimo y Transportes, Incendio y Diversos.

1965

Se realiza la fusión de SEGUROS DE MÉXICO S.A. Y COSMOS, S.A. completando sus operaciones en todos los ramos autorizados por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas

(Vida; Accidentes y enfermedades; Responsabilidad Civil y Riesgos Profesionales; marítimo y Transportes; Incendios; Automóviles y Agrícola).

1992

Integración de SEGUROS DE MÉXICO S.A. al GRUPO FINANCIERO INBURSA, quedando su razón social como "SEGUMEX-INBURSA GRUPO FINANCIERO INBURSA S.A."

1994

Adopta su actual razón social "SEGUROS INBURSA S.A." GRUPO FINANCIERO INBURSA.

1997

Es la empresa líder del GRUPO FINANCIERO INBURSA: integra a sus operaciones el ramo de pensiones.

2000

Se expande SEGUROS INBURSA al adquirir una empresa extranjera Liberty México Seguros, demostrando así la agresividad comercial y la solidez del **GRUPO FINANCIERO INBURSA.**

SITUACIÓN ACTUAL

En el año 2004 SEGUROS INBURSA cumplirá 69 años de constante lucha por mantenerse dentro de los primeros lugares del Sector Asegurador.

En los últimos años se ha implantado dentro de la empresa un programa de mejora continua, apoyado por la tecnología más moderna del Sector, lo que les ha permitido dar respuesta oportuna al nivel creciente de ventas en los últimos años, lo cual se ve reflejado en una mayor participación de **SEGUROS INBURSA** dentro del mercado asegurador.

4.4 ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE VENTAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA "SEGUROS INBURSA " SUCURSAL URUAPAN, MICHOACÁN.

Una vez aplicado el cuestionario a los promotores y Agentes de ventas de seguros Inbursa, se contabilizaron las respuestas que continuación se presentan gráficamente, acompañadas de una interpretación que pretende profundizar en cada tema tratado en las distintas preguntas de acuerdo a resultados.

4.4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A AGENTES DE VENTAS

GRÁFICA No.1



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

La presente gráfica muestra que el 30% de los agentes opina que el trato que se le dio al ingresar a la empresa fue excelente, mientras que el otro 70% considera que fue bueno, es importante señalar que ninguno de los agentes consideran como regular o malo el trato que recibieron al ingresar a la misma, por lo que se puede decir que en la empresa el trato que se dio a los agentes de ventas al ingresar en la empresa se considera adecuado ya que éstos desde el inicio se sienten en un ambiente de confianza que les permite desarrollar sus funciones con mayor eficiencia y esmero.

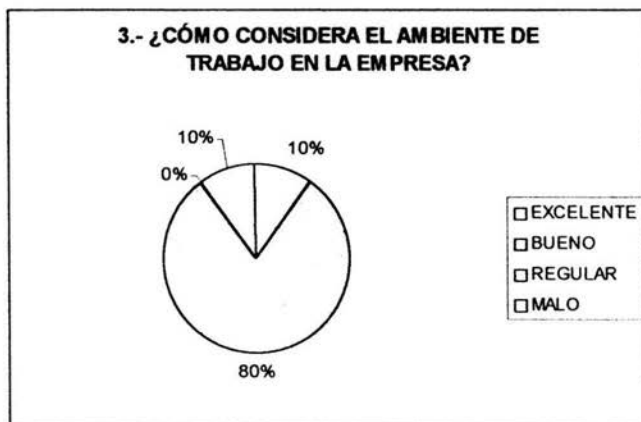
GRÁFICA No.2



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

La gráfica refleja que el 30% de los encuestados consideran su trabajo como muy interesante, el otro 70% lo considera como interesante, y ninguno de los 20 agentes encuestados opinaron que les parece poco interesante o nada interesante su trabajo, lo cual es benéfico para la empresa ya que al considerarlo así le permite alcanzar niveles de productividad dentro de la empresa.

GRÁFICA No.3



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

El 10% de los agentes consideran el ambiente de trabajo en la empresa como excelente, el 80% como bueno y el 10% que son solo 2 agente lo consideran como malo, ninguno de los agentes encuestados opina que el ambiente es regular, por lo que en términos generales se puede decir: que el ambiente de trabajo en la empresa es considerado como bueno, lo cual es un factor importante que dará a la misma la confianza de alcanzar sus metas establecidas.

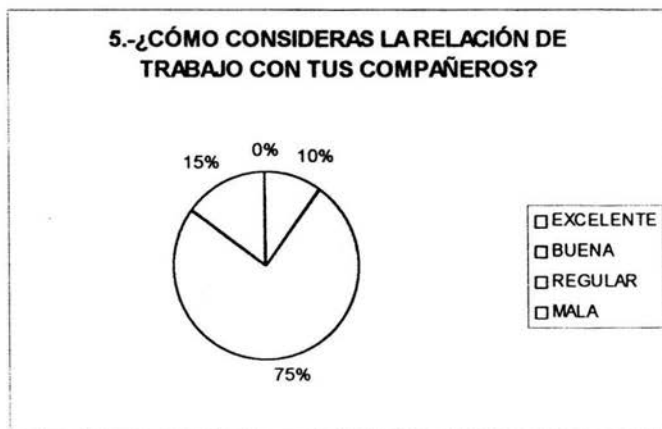
GRÁFICA No.4



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

La relación que existe entre los agentes y los promotores es buena, ya que el 60% de los agentes así lo consideran, el 30% lo consideran como excelente y el 10% como regular, ningún agente considera como mala la relación con su jefe, lo cual permite que fluya la comunicación y la confianza de manera adecuada para expresar sus puntos de vista respecto de algún problema, desacuerdo o duda que surja dentro de la empresa.

GRÁFICA No.5



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

El 10% de los encuestados opinan que la relación de trabajo entre sus compañeros es excelente, el 75% considera que es buena y el 15% considera que es regular, ningún agente considera que la relación que existe entre compañeros es mala, por lo cual se puede observar que en términos generales la relación laboral que existe entre los diferentes empleados es buena, lo que permite a la empresa, no preocuparse por conflictos internos o envidias laborales que puedan surgir dentro de la misma.

GRÁFICA No.6



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

El 75% de los agentes opinan que siempre se les permite sugerir y dar sus puntos de vista en la empresa, el 20% opinan que casi siempre y el 10% opinan que a veces es importante que ningún agente considere que nunca es tomado en cuenta para sugerir o para dar sus puntos de vista por lo cual en términos generales el ambiente de trabajo existente en la empresa, permite que tanto promotores como agentes de ventas sugieran y expresen sus puntos de vista, mediante lo cual se sienten copartícipes en el funcionamiento de la misma.

GRÁFICA No.7



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

En cuanto a qué les desagrada de la empresa el 45% de los agentes opinan que nada les desagrada, siendo estos la mayoría, y los demás aspectos desagradables de la empresa externados por los agentes, son simples apreciaciones subjetivas como son: 2 agentes opinan que lo que les desagrada de la empresa son las instalaciones lo cual representa el 10% en la gráfica, 1 agente opina que su puesto es lo que le desagrada representando el 5% en la misma, a otros 2 agentes les desagrada el ambiente que son el 10%, a otro 5% la falta de apoyo que es solo una persona, a otro la rutina, a otro la presión y al resto de los agentes 15% le desagrada que en la empresa no se tenga sueldo fijo, lo que en nada afectan la operatividad de la misma.

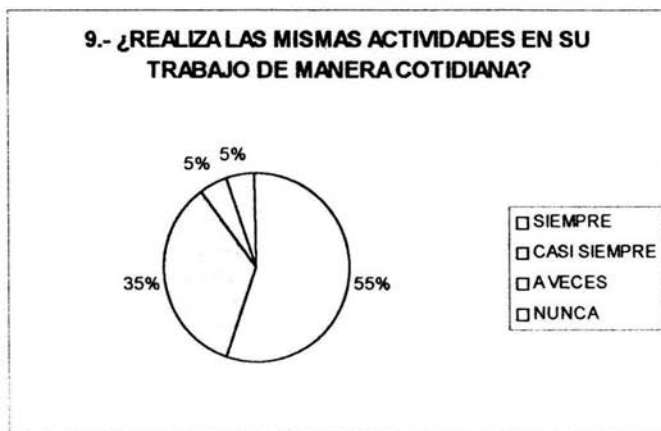
GRÁFICA No.8



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

La mayoría de los encuestados los cuales representan el 55% en la gráfica coinciden en afirmar que el trabajar en esta empresa los hace sentirse productivos, el 15% se sienten valiosos, y el resto de los agentes que son el 20% se sienten tanto satisfechos como motivados por lo que se puede observar gráficamente los agentes por sus actividades ejercidas, además de satisfechos y motivados se consideran productivos en el desempeño de sus funciones.

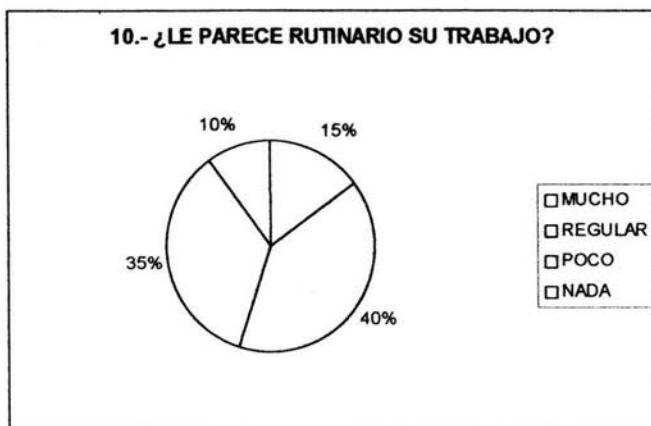
GRÁFICA No.9



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

Como se observa en la gráfica la mayoría de los agentes opina que siempre realizan las mismas actividades dentro de la empresa, el otro 35% opinan que casi siempre, el 5% siendo sólo una persona opina que a veces y otro 5% opina que nunca, lo cual en términos generales los agentes de ventas siempre o casi siempre realizan las mismas actividades, en cuanto a seguros se refiere, en la que destaca, visitar a prospectos para exponer la variedad de servicios que ofrecen.

GRÁFICA No.10



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

Esta gráfica refleja que al 15% de los agentes les parece rutinario su trabajo, al 40% regular, al 35% poco regular y al resto de los agentes 10% que son solo 2 agentes consideran que su trabajo les parece nada rutinario, debido a que la mayoría de los agentes les parece regular, poco o nada rutinario su trabajo representa un beneficio para la empresa ya que existe un buen rendimiento de los agentes hacia la empresa.

GRÁFICA No.11



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

Como se observa en la gráfica el 60% de los agentes de ventas consideran que en la empresa no hay posibilidades de ascenso, lo cual puede llegar a ser un factor desmotivante para éstos, que repercutiría en la empresa en niveles bajos de productividad, el otro 40% de los agentes restantes se sienten motivados debido a que consideran que si existen posibilidades de ascenso en la empresa.

GRÁFICA No.12

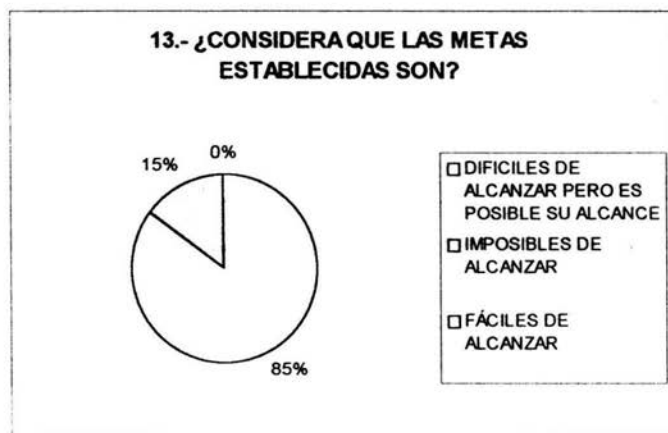


FUENTE: Encuesta directa, 2003.

La mayoría de los agentes afirman que dentro de la empresa existen metas definidas de ventas a cumplir, el 5% siendo sólo un agente opina que no, por lo cual se observa que esta empresa al igual que todas aquellas que se dedican a la oferta de servicios, fincan su desarrollo mediante presupuestos operativos bien definidos que cumplan con las expectativas deseadas.

Las metas establecidas por la empresa se dan a conocer a sus agentes, lo cual se considera un factor muy importante dentro de la misma, ya que si dichos agentes tienen conocimiento de las metas a cumplir, facilitará el cumplimiento de las mismas.

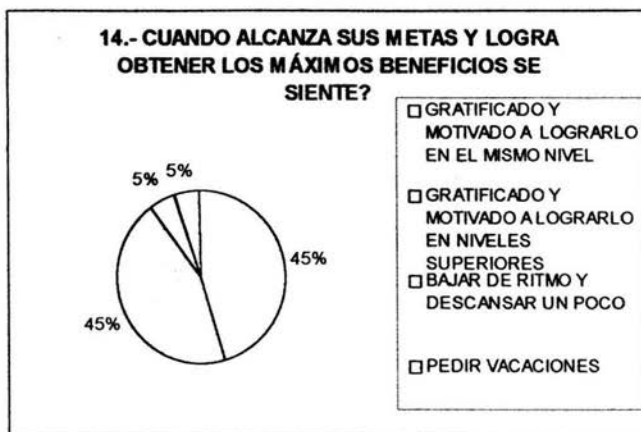
GRÁFICA No.13



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

El 85% de los agentes opinan que las metas de establecidas para el área de ventas son difíciles de alcanzar pero sin embargo es posible su alcance, y el otro 15% de los agentes consideran que las metas establecida por la empresa son imposibles de alcanzar por lo cual se puede concluir decir que las metas establecidas para el área de ventas en ocasiones se tornan difícil de lograr más no imposibles de lograr, es muy importante que la mayoría de los agentes consideran que las metas se pueden alcanzar ya que ésto en cierta forma los motiva a hacer posible su alcance.

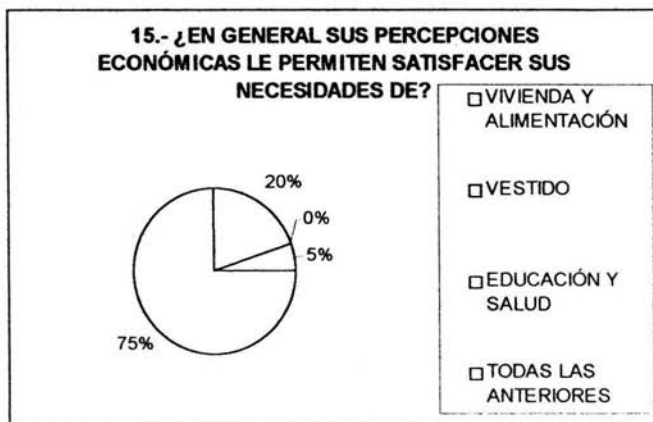
GRÁFICA No.14



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

El 45% de los agentes afirman que cuando alcanzan sus metas y logran obtener sus máximos beneficios se sienten gratificados y motivados a lograrlo en el mismo nivel, otro 45% opinan que se sienten gratificados y motivados a lograrlo en niveles superiores, el 5% afirman que prefieren bajar de ritmo y descansar un poco, y el otro 5% restante que es sólo una persona prefiere pedir vacaciones después de lograr y obtener los máximos beneficios, por lo cual se observa la mayoría se sienten motivados al alcanzar las metas y al menos desean mantenerse en ese mismo nivel.

GRÁFICA No.15

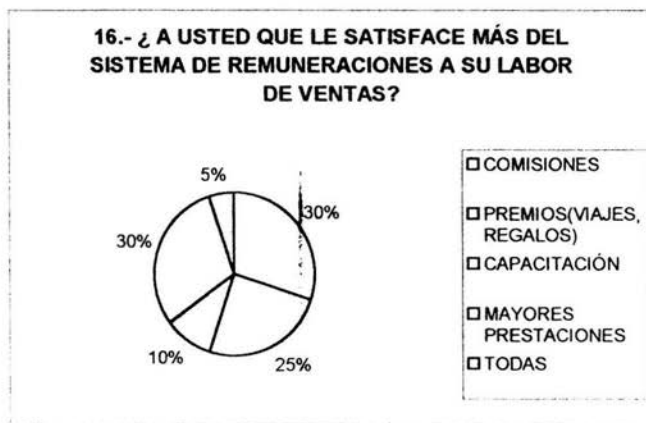


FUENTE: Encuesta directa, 2003.

La gráfica muestra que casi todas las necesidades son satisfechas de forma regular por la empresa, ya que las remuneraciones económicas que reciben los agentes de venta por la prestación de sus servicios les permite satisfacer las necesidades que ellos mismos y sus familias experimentan.

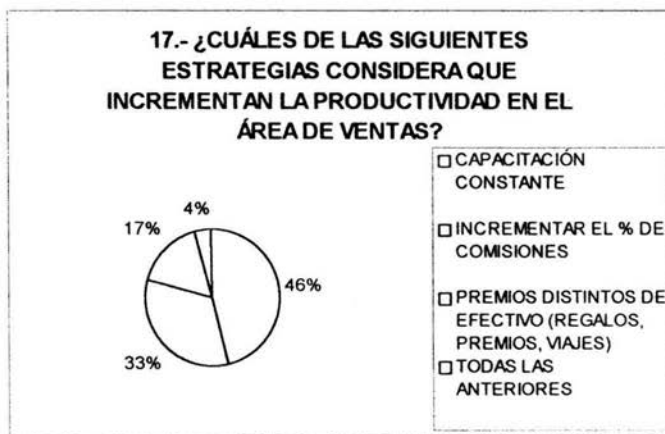
Es importante que los agentes puedan cubrir cabalmente sus necesidades básicas porque de acuerdo a la teoría motivacional de Maslow el cubrir determinado nivel de necesidades motivará al individuo a alcanzar niveles superiores hasta llegar a la autorrealización.

GRÁFICA No.16



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

30% de los agentes afirman que lo que les satisface más a su labor de ventas es el sistema de comisiones, otro de 30% afirma que para ellos son las prestaciones, el 25% los premios, al 10% la capacitación y el 5% restante que es sólo una persona le satisface todo por lo cual se puede concluir en términos generales que la mayoría de los agente se sienten satisfechos con: las comisiones, las prestaciones y los premios que se les otorga la empresa por su labor de ventas.



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

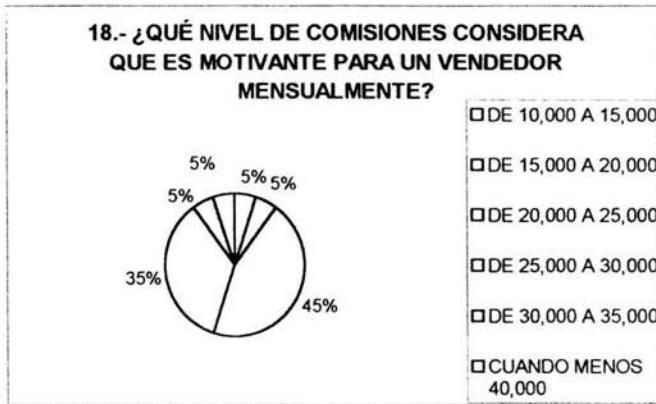
El 46% de los agentes consideran que las estrategias para incrementar la productividad en la empresa se refieren principalmente a la capacitación constante, ya que si están capacitados les será más fácil dar a conocer a sus clientes la variedad de servicios que el grupo financiero ofrece, el 33% afirman que para ellos las mejores estrategias para incrementar la productividad son incrementar el % de comisiones, el 17% afirman que las estrategias son los premios distintos de efectivo (regalos premios viajes) y el 4% restante que es solo una persona afirma que las estrategias serían que la empresa considerara todas las anteriores.

De acuerdo a la opinión de la mayoría de los agentes para ellos es motivante el conocer los servicios que venden, lo cual les brinda una mayor seguridad al ofrecerlos al cliente y se sienten orgullosos de lo que su empresa ofrece a sus

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

clientes, logrando mayor productividad medida en mayores cierres de ventas por clientes visitados.

GRÁFICA No.18



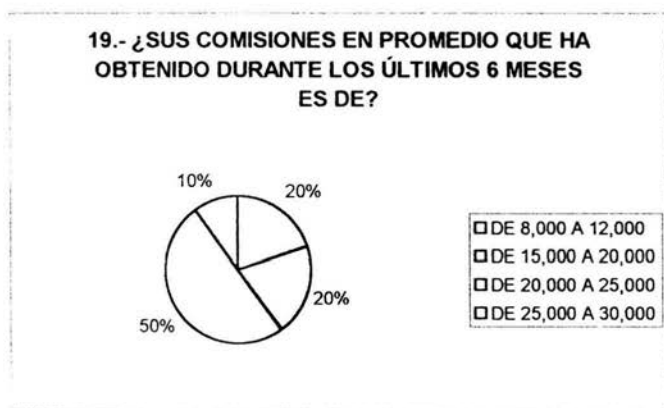
FUENTE: Encuesta directa, 2003.

Esta gráfica nos muestra que el 5% de los agentes (una persona) considera motivante recibir mensualmente comisiones de \$10,000 a \$15,000.00, otro 5% afirma que de \$15,000.00 a \$20,000.00 para el ya es motivante, mientras que el 45% de los agentes se les hace motivante el recibir de comisiones de \$20.000.00 a \$25,000.00, mensualmente es importante señalar que la opinión varía mucho en relación con los agentes que tienen poco tiempo en la empresa con los que ya tienen varios años en la misma, ya que el 35% de los demás agentes consideran motivante recibir comisiones de \$25,000.00 a \$ 30,000.00, otra persona que representa el 5% afirma que \$30,000.00 a \$35,000.00 es motivante y el 5% restante dice que

por lo menos \$40,000.00. mensualmente lo hace sentirse motivado dentro de la empresa.

La mayoría de los agentes tienen una percepción realista de lo que deben ganar, ya que no fijan cantidades exageradas, lo que denota que las metas que persiguen o sobre las que trabajan son realizables, la factibilidad del alcance de las metas y su alcance se convierten en un factor de motivación continua.

GRÁFICA No.19



FUENTE: Encuesta directa, 2003

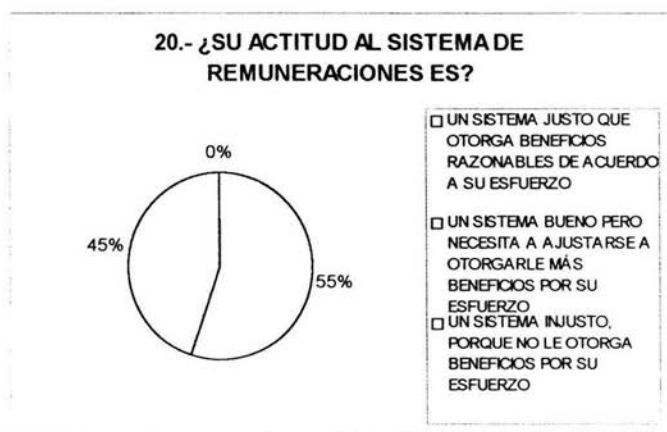
La presente gráfica muestra que el 20% de los agentes ganan en promedio comisiones alrededor de \$8,000.00 a \$12,000.00, otro 20% de \$15,000 a \$20,000.00, 45% de los agentes ganan en promedio comisiones mensualmente alrededor de 20,000.00 a 25,000.00 y solo el 10% gana alrededor de \$25,000.00 a \$30,000.00, lo cual es benéfico para la empresa debido a que por este factor no habrá desmotivación por parte de los agentes ya que la diferencia es poca entre

lo que para ellos es motivante y lo que perciben mensualmente por el desempeño de sus funciones,

Es de gran importancia señalar que las comisiones varía mucho en relación con los agentes que tienen poco tiempo en la empresa con los que ya tienen varios años en la misma.

Es importante apreciar que hay un equilibrio entre lo que los vendedores consideran una retribución justa y lo que perciben, lo que representa un factor de motivación al ver recompensado su esfuerzo acorde con sus expectativas.

GRÁFICA No.20



FUENTE: Encuesta directa, 2003.

Como se observa en la gráfica el 55% de los agentes consideran que el sistema de remuneraciones a su labor de ventas es un sistema justo que otorga beneficios

razonables de acuerdo a su esfuerzo, mientras que el otro 45% consideran que es un sistema bueno pero que debe otorgarle mayores beneficios por su esfuerzo.

Como consecuencia lógica de que los agentes obtengan remuneraciones acordes con sus expectativas, la mayoría de los agentes lo perciben como un sistema que va desde lo justo sin necesidad de modificaciones hasta un sistema bueno pero perfectible, es decir sujeto a modificaciones para generar más beneficios, sin encontrarse opción alguna que considere al sistema injusto.

4.4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A PROMOTORES

Debido a que en la empresa "Seguros Inbursa " sucursal Uruapan sólo existen dos promotores el cuestionario solo fue aplicado a ellos y el resultado del cuestionario fue el siguiente:

Los dos promotores consideran que el ambiente en la empresa es bueno, al igual que la relación de trabajo entre ellos y sus agentes de ventas ya que siempre son tomados en cuenta en la empresa y se les permite sugerir y dar sus puntos de vista.

Los promotores consideran que los principales factores que evitan el incremento de las ventas en la empresa son:

1. Que sus agentes no estén capacitados para promover los servicios que ofrece la empresa.
2. Que estos se encuentren desmotivados.

Para evitar disminuir la incidencia de estos factores en el incremento de las ventas los promotores consideran adecuado el sistema de remuneraciones porque a través del sistema de remuneraciones de la empresa les ofrece:

1. Altas comisiones
2. Premios distintos al dinero como son los (viajes, regalos)
3. Relaciones personales que establecen con las personas a las personas que ofrecen los servicios.
4. El reconocimiento que se les da por su buena productividad en la empresa.

Esto los motiva ya que los agentes siempre son reconocidos por la empresa cuando logran incrementar las ventas con los elementos mencionados anteriormente (mayores comisiones, premios, reconocimiento). Sin embargo reconocen que el actual sistema no ha hecho mucho en materia de programas efectivos de capacitación.

Dentro de la empresa se establecen metas de ventas a cumplir, las cuales consideran los promotores que son difíciles de alcanzar para los agentes pero es posible su alcance.

El que la actividad de los agentes demuestre que las metas son alcanzables se convierte en un factor de motivación para el propio agente que alcanza las metas y también para otros a alcanzarlas porque sus compañeros ya las han alcanzado.

Los métodos de remuneraciones otorgados a los agentes de ventas han sido siempre los mismos retribución basándose en comisiones solamente, es decir no cuentan con un sueldo fijo, lo cual los promotores consideran un sistema justo que otorga beneficios razonables de acuerdo al esfuerzo desempeñado por cada uno de sus agentes.

Los promotores creen que un nivel de comisiones motivante para un agente mensualmente es de \$ 20,000.00 a \$ 30,000.00 en promedio, esto tiene mucho que ver con el tiempo que el agente tenga trabajando para la empresa ya que lo que puede ser muy motivante para un vendedor que acaba de entrar a la empresa no puede serlo para un agente que ya tiene varios años en la misma, opinión que coincide con lo que los mismos agentes afirman, lo que denota que no hay discrepancia entre lo que los promotores consideran justo debe ganar el agente y lo que realmente reciben.

El sueldo promedio mensual de un agente de ventas en los últimos seis meses va de los \$15,000.00 a los 25,000.00, lo cual se observa que no es mucha la diferencia de lo que ganan los agentes a lo que ellos consideran que podría ser un factor motivante. Algunas de las estrategias que los promotores consideran que pueden incrementar la productividad en el área de ventas es capacitar constantemente a los agentes para que sean más eficaces y productivos en la empresa.

Es importante generar estándares o medidas de la productividad, porque permite establecer nuevas metas de venta y pensar en nuevas formas de operar que incrementen los rendimientos, que puedan ser distribuidos en aquellos que los generaron y los inversionistas.

4.4.3. ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES DE VENTAS DE LA EMPRESA “SEGUROS INBURSA SUCURSAL URUAPAN” Y LOS MÉTODOS UTILIZADOS PARA EVALUAR Y MEDIR LAS VENTAS.

Dentro de esta empresa la medición y evaluación de la productividad de los agentes de ventas se lleva a cabo por medio de los promotores mediante registros estadísticos que elaboran mes a mes con el objetivo de evaluar los cambios en la productividad generada.

Mediante los registros estadísticos elaborados por los promotores se evalúa la manera en que se desempeñan los agentes, así como los cambios en las ventas de un mes a otro, además se conoce el grado de éxito que se tiene en las ventas después de cursos de capacitación y motivación impartidos a los agentes de ventas, es importante mencionar que el éxito en las ventas se ve condicionado por factores específicos como son: la inflación, tiempo que los agentes dedican a visitar posibles clientes, capacitación y nivel de motivación, así como comisiones que reciben los agentes, el cual es el factor más importante en el incremento de las ventas ya que los agentes que mantienen un promedio alto de comisiones han generado un nivel alto de productividad hacia la empresa.

Dichos registros son medidos y comparados en puntos, por lo que a continuación mostraremos la tabla de conversión de ventas a puntos para entonces poder llevar a cabo el análisis de la productividad.

Para la conversión de ventas a puntos se utilizan las siguientes tablas de equivalencia:

- a) Puntos por cada peso.
- b) Productos de seguros que no ponderan para venta integral.

c) Puntos por cada unidad.

En dichas tablas aparecen tres columnas, las cuales representan la oportunidad de lograr venta integral entre los clientes. Se entiende como venta integral colocar dos productos, cuando menos, de diferente ramo a un mismo cliente. Cuando sólo se coloque un producto se utiliza la 1ª columna para convertir a puntos, si se logra colocar a ese mismo cliente dos productos, entonces se utilizará la 2ª columna y si se colocan más de dos a ese mismo cliente, entonces se utilizará la 3ª columna. Estas tablas expresan que los agentes pueden lograr mayor puntuación mientras más clientes integrales tengan.

Tabla a): Puntos por cada peso

PRODUCTOS	NÚMERO DE PRODUCTOS COLOCADOS A UN MISMO CLIENTE		
	1	2	+ de 2
	PUNTOS POR CADA PESO		
VIDA INDIVIDUAL NUEVA	6.00	6.30	6.60
RENOVACION VIDA INDIVIDUAL	3.00	3.15	3.30
GASTOS MEDICOS Y SALUD INDIVIDUAL PERSONAS FISICAS	2.00	2.10	2.20
ACCIDENTES INDIVIDUAL PERSONAS FISICAS	1.00	1.05	1.10
AUTOS INDIVIDUAL PERSONAS FISICAS	1.00	1.05	1.10
DAÑOS (SIN AUTOS) POLIZAS INDIVIDUALES PERSONAS FISICAS	1.50	1.58	1.65
PENSIONES	0.15	0.16	0.17

FUENTE: Documento interno, 2004.

Tabla b): Tabla de equivalencia de productos de seguros que no ponderan para venta integral.

PRODUCTO	PUNTOS POR CADA PESO
VIDA GRUPO Y COLECTIVO	1
ACCIDENTES COLECTIVO	1
GASTOS MEDICOS Y SALUD COLECTIVOS	2
AUTOS NO PERSONAS FISICAS	1
DAÑOS (SIN AUTO) NO PERSONAS FISICAS	1.5

FUENTE: Documento interno, 2004.

Tabla c): Puntos por unidad.

PRODUCTO	N.O. DE PRODUCTOS COLOCADOS A UN MISMO CLIENTE		
	1	2	+ de 2
	PUNTOS POR CADA UNIDAD		
INBURSA Ct	5000	5250	5500
INBURSA Ct > \$1 000.000	10000	10500	11000
CUENTA Efe	3000	3150	3300
NOMINA Efe (dispersion) > \$10.000 POR CADA PERSONA	2500	2625	2750
AFILIACION AFORE	500	525	550
AFORE (traspaso) HASTA \$30.000	500	525	550
AFORE (traspaso) MAS DE \$30.000 Y HASTA \$50.000	1500	1575	1650
AFORE (traspaso) MAS DE \$50.000	5000	5250	5500
AUTOFINANCIAMIENTO	15000	15750	16500
SOCIEDADES DE INVERSION > \$500.000	10000	10500	11000
CREDITOS HIPOTECARIOS	25000	26250	27500
FIDEICOMISO POR - DE \$1'000,000	30000	31500	33000

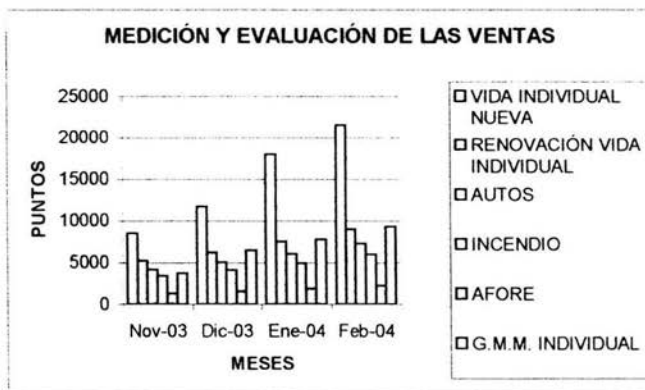
FUENTE: Documento interno, 2004.

A continuación presentamos el análisis y la evaluación de las ventas de un agente de ventas de la empresa, este análisis comprende los meses de Noviembre, diciembre, Enero y Febrero.

VENTAS EN PUNTOS				
PRODUCTOS	Nov-03	Dic-03	Ene-04	Feb-04
VIDA INDIVIDUAL NUEVA	8519	11756	17968	21562
RENOVACIÓN VIDA INDIVIDUAL	5217	6260	7512	9015
AUTOS	4219	5063	6075	7290
INCENDIO	3458	4150	4980	5975
AFORE	1312	1574	1889	2267
G.M.M. INDIVIDUAL	3751	6482	7778	9334

Dentro de la presente tabla se muestran las ventas efectuadas por uno de los agentes en los meses de Noviembre, Diciembre, Enero, y Febrero las cuales están expresadas en puntos para poder llevar a cabo el siguiente análisis.

GRÁFICA: ANÁLISIS DE VENTAS



La presente gráfica nos muestra el análisis de ventas de uno de los agentes de ventas aquí observamos que durante los meses de Noviembre, Diciembre, Enero y Febrero fueron incrementando las ventas mes a mes, se observó que el

incremento en ventas se logró debido a que en estos meses la empresa llevó a cabo cursos de capacitación en el que se les daba a conocer a los agentes la forma de incrementar sus ventas y por ende sus comisiones, así mismo el grupo financiero inbursa presentó en los meses de Enero y Febrero el plan anual de incentivos el cual va dirigido a motivar y premiar la venta integral de los diversos productos del grupo financiero.

Dentro del plan anual de incentivos que da a conocer el grupo financiero a sus agentes en los primeros meses del año se presentan apoyos adicionales como son: seguros de gastos médicos (sin comisión), seguro de autos (sin comisión), seguro de vida (sin comisión), préstamo hipotecario, préstamo de auto, así como reconocimientos, y el derecho de poder asistir a convenciones, dentro del plan anual de incentivos se fijan políticas generales para poder estar dentro de este plan anual de incentivos y Ser partícipes de los beneficios que en él se presentan.

CONCLUSIONES

Cada día las empresas trabajan más para aumentar el valor de lo que ofrecen y una de las mejores formas de hacerlo es incrementando el valor intelectual de sus Recursos humanos.

Los recursos humanos son el auténtico resorte del éxito de un negocio y casi el único.

En búsqueda del desarrollo empresarial y su mantenimiento, una buena herramienta es el desarrollo de sistemas motivacionales basados en la productividad que den marcha adecuada a la utilización eficiente del recurso humano y el verdadero desarrollo de éste traducido en que sus acciones dentro de la empresa representen beneficios tanto para los inversionistas como para los trabajadores y sus familias, dándose un fenómeno de empresas exitosas y justicia social.

El éxito en los negocios de hoy en día, requiere de gente preparada, altamente motivada, responsable y claramente enfocada en cualquier situación o puesto y que trabaje unida para obtener los máximos resultados.

Para que las personas en una empresa se comprometan realmente con el éxito del negocio y colaboren activamente con sus líderes, hace falta motivación. La motivación del personal juega un papel fundamental en el éxito del negocio, ya que todo comportamiento humano está motivado.

De acuerdo a lo antes expuesto en este trabajo se puede concluir:

1. La empresa es un ente dinámico independientemente de su tamaño y giro, requiere del manejo adecuado de los recursos que la conforman:

Humanos, materiales y técnicos para el alcance de sus objetivos cuya esencia representa la permanencia de la empresa en el mercado y el crecimiento o evolución positiva que revierte en beneficios para quienes la conforman y a la sociedad en general.

La herramienta esencial para el manejo óptimo de recursos y alcance de las metas es sin lugar a duda la Administración.

2. De los recursos de la empresa el elemento humano toma particular importancia porque éste representa las acciones, ideas y sentimientos y relaciones interpersonales que ponen en marcha, los recursos técnicos y materiales. Convirtiendo a la empresa en un ente activo y funcional, dentro de un sistema económico productivo.
3. Por la naturaleza humana el recurso humano se convierte en un recurso diferente de manejar y debido a que su papel es muy importante de la empresa de este recurso depende el manejo de los otros recursos y el éxito de la empresa, la técnica administrativa tiene que aplicarse con diligencia en el elemento humano a fin de tratarlo como un ente biopsicosocial que con la motivación adecuada realiza grandes y productivas acciones dentro de la empresa.
4. El proceso administrativo aplicado al manejo del recurso humano se le conoce como Administración de recursos humanos y representa planes y acciones concretas, para promover el desempeño eficiente del personal.

La técnica administrativa está conformada por la sucesión de las etapas fundamentales, planeación, organización, ejecución y control, lo que implica estructurar por anticipado (fijar objetivos) identificar y estructurar armónicamente

los recursos, ejecutar acciones para alcanzar los planes y finalmente verificar constantemente que las acciones sean congruentes con el óptimo manejo de recursos y alcance eficaz y eficiente de las metas fijadas, la aplicación de la técnica administrativa representa el orden que conduce al éxito.

Al término del estudio de campo realizado en la empresa "Seguros Inbursa", la investigación reveló que en la empresa existen factores muy motivadores para los Agentes del área de ventas, ya que en la empresa se tiene un buen ambiente de trabajo, a los agentes se les permite sugerir y dar sus puntos de vista los cuales siempre son tomados en cuenta existe comunicación y confianza entre los agentes y promotores para resolver algún problema o duda laboral que se pueda presentar dentro de ésta.

En cuanto al sistema de remuneraciones otorgado a los agentes por su labor de ventas ellos mismos consideran que es un sistema justo que otorga beneficios de acuerdo al esfuerzo que realizan y los mantiene motivados a seguir en la empresa.

Las comisiones que perciben los agentes es motivante para ellos, les permite satisfacer todas sus necesidades como son vivienda y alimentación, vestido, educación y salud, así como diversión.

Dentro del análisis y evaluación de ventas que se realizó en la empresa "Seguros Inbursa " sucursal Uruapan se identificó que los agentes necesitan de la motivación para el incremento de sus ventas ya que se observó en el análisis de la medición de ventas que en los meses en que el grupo financiero Inbursa dio a

conocer el plan anual de incentivos el cual va dirigido a motivar y premiar las ventas se tuvo un incremento favorable en el nivel productivo generado por los agentes, es por eso la importancia de que las empresas conozcan el resultado de la productividad generada y lleven a cabo una valuación de ventas generada por el recurso humano mediante controles financieros que garanticen razonables y constantes niveles de productividad, por sus conocimientos de la empresa en términos financieros de control interno, de los recursos, costos y resultados de los mismos, así como técnicas de medición y evaluación de obtención y aplicación de recursos el Licenciado en Contaduría cumple con el perfil adecuado para la medición y evaluación de la productividad en las empresas.

Se concluye que la hipótesis planteada al iniciar este capítulo " El sistema de comisiones a agentes vendedores de seguros Inbursa de Uruapan es un factor motivante para ellos, ya que permite una mayor productividad medida en las ventas realizadas" queda comprobada conforme a lo siguiente:

COMPROBACIÓN: Las comisiones a los agentes de Seguros Inbursa sucursal Uruapan es un factor motivante ya que a mayor productividad medida en las ventas realizadas mayores serán las comisiones percibidas por su labor de ventas, lo cual ellos consideran un sistema justo que les permite obtener mayores ganancias de acuerdo a las ventas efectuadas.

El sistema de puntuación para evaluar las ventas y retribuir con comisiones es bien visto por los agentes y los motiva a incrementar y diversificar sus ventas aumentando la productividad en la empresa y los beneficios a los agentes lo que representa un sistema justo y motivante.

PROPUESTA DE MEJORAS

El ritmo de los cambios a los que las empresas están sometidas hoy en día crea una constante obsolescencia de los conocimientos y, por esta razón, la empresa debe capacitar constantemente a sus agentes para poder competir con posibilidades de éxito en un mercado que no perdona errores.

De acuerdo a la encuesta realizada y a los resultados obtenidos y analizados, se identificó que para lograr obtener una mayor productividad en la empresa "Seguros Inbursa" sucursal Uruapan dentro del área de ventas se debe de capacitar constantemente a los agentes.

Una buena propuesta para incrementar la productividad, así como la motivación de los agentes en la empresa " Seguros Inbursa" hacia las ventas es el proporcionarles una adecuada y constante capacitación a sus agentes ya que son ellos los que van a ir a la calle a representar la imagen de la empresa, y si son idóneos, la empresa logrará mayores ventas que se reflejarán en las ganancias tanto para la empresa como para los agentes, debido a que las percepciones de éstos están basadas únicamente en comisiones cuya obtención depende básicamente de la productividad que generen hacia la empresa.

Lo primero que debe hacer la empresa es medir el potencial de su equipo de ventas. Identificar quiénes son los que realmente trabajan comprometidos, a quiénes se les puede "sacar el jugo" y otorgarle mayores beneficios a cambio, quiénes cumplen con la cuota de ventas y quiénes intentan llegar a la meta de ventas pero no lo logran para trabajar muy de cerca con ellos, lo que permitiría identificar las necesidades de capacitación de los vendedores para estructurar

programas efectivos y constantes de capacitación que se traduzcan en incremento de ventas para la empresa y distribución de utilidades proporcionales por ello a los agentes que las generan.

No debemos olvidar que es más fácil que una buena capacitación tenga efecto, cuando el vendedor principiante tiene las cualidades para vender bien.

La capacitación bien programada habilita a los recursos humanos de la empresa a ser más productivos en la misma, tener mayor autoconfianza, ser miembros eficientes en sus equipos, ser más comunicativos y mejorar su capacidad para resolver problemas.

La empresa debe tratar de convertir a sus agentes en sus aliados, es la primer meta a alcanzar. Un equipo de agentes te pueden llevar a la gloria en un mes o al infierno en una semana. Por lo tanto, siempre que se trata de personas (con diversos caracteres, necesidades y deseos, etc, la empresa debe identificar el potencial de cada uno de sus agentes, y debe capacitar a quienes lo requieran y dar seguimiento y retroalimentación.

La empresa debe poner especial cuidado en éste aspecto y se debe capacitar a los agentes desde el momento que ingresan a la empresa, así como hacer cursos de capacitación periódicamente en la empresa en la que sé de a conocer a los agentes el trato y los servicios que deben ofrecer.

Es importante que la capacitación otorgada sea evaluada en cuanto a resultados para medir el costo beneficio, y no otorgar capacitación por el simple hecho de hacerlo, sino que la capacitación sea efectiva y de resultados cuantificables.

SE SUGIERE:

- 1.** Que los programas de capacitación estén bien estructurados y persigan objetivos específicos y debidamente comunicados, que la capacitación sea impartida por expertos en la materia. Lo cual implica en algunos casos la contratación de asesores externos.
- 2.** Dentro de la empresa debe de establecerse un sistema confiable de medición de los resultados y evaluación con la influencia de la capacitación, para identificar y dirigir los beneficios generados por la capacitación.
- 3.** Si bien la capacitación debe de ser constante, su periodicidad y contenido deben de ser debidamente planeados para obtener una capacitación de calidad y no de cantidad.
- 4.** Los tiempos de capacitación deben de ser acordados bilateralmente con los agentes para que éstos se encuentren motivados a aprovechar al máximo la capacitación y obtener beneficios factibles del tiempo y esfuerzo invertido en los cursos.

BIBLIOGRAFÍA

BAIN, David, Productividad la solución a los problemas de la empresa, Editorial Mc Graw Hill, México 1992.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, Editorial Mc Graw Hill, México 1992.

GARCIA, Martínez Munch Galindo, Fundamentos de administración, 6ª reimpresión, Editorial trillas. S.A., México 1997.

GOMEZ, Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, 6ª Edición, Editorial Edicol, Copyright 1983.

HAMPTON, David R., Administración, Tomo II, Editorial Mc Graw Hill, México 1991.

LANDSBERG, Max, El tao de la administración, Editorial: Pados Ibérica S.A. México 2000.

MENDEZ, Morales José Silvestre, Economía y empresa, Editorial Mc Graw Hill, Copyright 1992.

REYES, Ponce Agustín, Administración de empresas teoría y practica, primera parte, Editorial Limusa, México 1978.

REYES, Ponce Agustín, Administración de empresas teoría y practica, segunda parte, vigésima séptima reimpresión, Editorial Limusa, México 1990.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, Organización contable y administrativa de las empresas, Editorial Ecafsa, México 1997.

SUMANTH, David J. Ingeniería y administración de la productividad, Editorial Mc Graw Hill, México 1993.

TAPIA, Ayala Francisco, El contador público y la productividad de la empresa, IMPC, México 1993.

TERRY, y Franklin, Principios de Administración, Décima primera reimpresión, Editorial Cecsca, México 1995.

PÁGINAS DE INTERNET

[http://www.imcp.org.mx/PDF/Revista/\(06\)%20Abr02%20de%2024%20a%2028.pdf](http://www.imcp.org.mx/PDF/Revista/(06)%20Abr02%20de%2024%20a%2028.pdf)

[http://www.google.com/search?q=cache:mn76dntss08C:www.imcp.org.mx/PDF/Revista/\(06\)%2520Abr02%2520de%252024%2520a%252028.pdf+recurso+humano+capital+intelectual+contaduria&hl=es&ie=UTF-8](http://www.google.com/search?q=cache:mn76dntss08C:www.imcp.org.mx/PDF/Revista/(06)%2520Abr02%2520de%252024%2520a%252028.pdf+recurso+humano+capital+intelectual+contaduria&hl=es&ie=UTF-8)

patricia@econo.uniovi.es

www.gestiondelconocimiento.com