

872702



Universidad Don Vasco, A. C.

----INCORPORACIÓN N.º. 8727-02----
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*Propuesta de un plan de incentivos, para fomentar
la productividad del departamento de ventas del
"Grupo Construcretos de Uruapan", S.A. de C.V.*

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Alma Yrene Ortiz Ramírez



Uruapan, Michoacán, agosto 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:

Por haberme dado la salud física y mental para alcanzar mi meta.

A MIS PADRES:

Hipólito y Alicia, por brindarme su apoyo moral y material, y por haber depositado toda su confianza en mí.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.-----	1
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN	
1.1.-Introducción.-----	4
1.2.- Antecedentes de la administración-----	5
1.3.- Definición de administración.-----	10
1.4.- Importancia de la administración-----	13
1.5.- Proceso administrativo.-----	16
1.5.1.-Previsión.-----	17
1.5.2.- Planeación.-----	18
1.5.3.- Organización.-----	20
1.5.4.- Integración.-----	21
1.5.5.- Dirección.-----	23
1.5.6.- Control.-----	26
1.6.- Principios administrativos.-----	27

CAPÍTULO II

PRINCIPALES ASPECTOS DE LA EMPRESA

2.1.- Introducción.....	32
2.2.- Concepto de empresa.....	33
2.3.- Importancia de la empresa.....	34
2.4.- Elementos que forman la empresa.....	36
2.5.- Clasificación de las empresas.....	38
2.5.1.- Actividad o giro.....	41
2.5.2.- De acuerdo a su tamaño.....	43
2.6.- Funciones básicas de la empresa.....	44
2.6.1.- Producción.....	44
2.6.2.-Mercadotecnia.....	44
2.6.3.- Finanzas.....	45
2.6.4.- Compras.....	45
2.6.5.- Administración de Recursos Humanos.....	45
2.7.- Administración y empresa.....	59

CAPÍTULO III

PRODUCTIVIDAD E INCENTIVOS

3.1.- Introducción.....	51
3.2.- ¿Que es la productividad?.....	52
3.2.1.- Importancia de la productividad.....	53
3.2.1.1-. Reacción en cadena.....	54

3.2.2	-Definición de productividad.	56
3.2.3	- Las "Tres C" de la productividad.	57
3.2.4	- Factores que afectan la productividad.	60
3.2.5	- Medición de la productividad.	62
3.3	- Generalidades de la motivación.	63
3.3.1	- Definición de motivación.	64
3.3.2	- La motivación y el trabajo.	65
3.3.3	- Teorías motivacionales.	67
3.3.3.1	- Teoría X y Y.	67
3.3.3.2	- Teoría de las tres necesidades.	68
3.3.3.3	- Teoría de la jerarquía de necesidades.	69
3.3.3.4	- Teoría de las expectativas.	70
3.4	- Incentivos.	72
3.4.1	- Definición de incentivos.	72
3.4.2	- Clasificación de incentivos.	72
3.4.3	- Sistemas de incentivos.	73

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO PLAN DE INCENTIVOS PARA FOMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DE VENTAS DEL "GRUPO CONSTRUCRETOS S.A."

4.1	- Metodología	79
-----	---------------	----

4.1.1.-Planteamiento y Justificación.-----	80
4.1.2.- Objetivo general.-----	82
4.1.3.- Objetivo específico.-----	82
4.1.5.- Hipótesis.-----	83
4.2.- Marco de referencia.-----	83
4.2.1.- Antecedentes de la empresa.-----	83
4.2.2.- Departamento de ventas.-----	85
4.2.3.- Organigrama Específico de ventas-----	87
4.2.4.- Principales responsabilidades del departamento.-	88
4.3.- Gráficos e interpretación de los datos.-----	95
DIAGNÓSTICO -----	111
CONCLUSIONES.-----	113
RECOMENDACIONES GENERALES.-----	120
PROPUESTA.-----	124
COMENTARIO -----	127
BIBLIOGRAFÍA.-----	128
ANEXOS -----	130

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día la administración juega un papel muy importante en las organizaciones, ya que de acuerdo a sus sistemas y procedimientos se lograrán los objetivos y planes estratégicos de las empresas.

De todos los recursos con los que cuenta una empresa el humano es el más importante en cualquier tipo de organización, la motivación es un aspecto muy elemental que impulsa a cualquier persona a lograr un fin, por ello es primordial que al personal de las empresas se les otorguen incentivos que permitan fomentar la productividad.

El personal tiene diferentes tipos de necesidades y deseos a satisfacer, que bien pueden ser no necesarias si no se satisfacen, pero si se satisfacen se puede dar un cambio en el desempeño del personal que se puede ver reflejado en la productividad de las organizaciones.

El dinero no es el principal motivador en una persona, ya que existen varios tipos de incentivos que provocan diferentes tipos de actitudes del personal, mejorando su rendimiento y satisfacción personal.

La presente tesis muestra la propuesta de un plan de incentivos para un departamento de ventas, en el cual se indica que

el factor económico es el elemento motivante más importante para las personas.

El contenido consta de tres capítulos teóricos, y uno más que se refiere al caso práctico de un plan de incentivos para fomentar la productividad del departamento de ventas del "Grupo Construcretos De Uruapan S.A."

En el primer capítulo se mencionan los antecedentes de la administración, su definición e importancia así como el proceso administrativo y los principios de administración, todo esto para tener una visión administrativa más amplia de las organizaciones.

El segundo capítulo muestra el concepto de la empresa, la importancia de ésta y los elementos que la conforman, así mismo se presenta la clasificación de las empresas, sus funciones básicas dentro de cada una de las áreas, así como la relación que existe entre la administración y la empresa.

En el tercer capítulo se menciona la productividad, motivación e incentivos, especificando qué es la productividad y la importancia que tiene dentro de las organizaciones, se da la definición y se mencionan las "Tres C" de la productividad, también se señalan los factores que afectan la productividad, así como la medición de la misma.

Por otro lado también se cita la definición de la motivación, así como la relación con el trabajo y algunas teorías motivacionales, y

por último dentro de este capítulo y siendo el tema central de la tesis se muestra la definición de los incentivos, su clasificación y los sistemas de incentivos.

El capítulo cuarto muestra la metodología, el objetivo de la investigación, la hipótesis, un historial de la empresa, gráficas e interpretación, así como una conclusión, recomendaciones generales y por último la propuesta.

Lo que se pretende lograr con esta investigación es conocer si la empresa proporciona algún tipo de incentivos y las necesidades de sus empleados, para así mismo proponer un plan de incentivos al departamento de ventas del "Grupo Construcretos" que permita la motivación del personal para que por medio de éste se fomente la productividad.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La administración es un proceso que permite optimizar los recursos de una empresa, así como el potencial del factor humano que lo integra, facilitando el logro de los objetivos.

Se puede decir que las personas son administradoras al realizar sus actividades diarias y aunque no se tenga conocimiento de bases administrativas, realizan este proceso al buscar los mejores resultados en forma individual o grupal. En la actualidad al crear u operar una organización, no es suficiente tener conocimientos empíricos sobre la materia.

Al existir retos que deben enfrentar y aprovechar todo tipo de organizaciones sin importar su tamaño o actividad, se requiere integrar y aplicar conceptos y herramientas administrativos, que permitan la participación del factor humano en el logro de los objetivos.

Este capítulo abordará el tema de administración, siendo la pauta para dar seguimiento a los posteriores, se incluyen conceptos como antecedentes, definición, principios e importancia

de una buena administración para la sociedad, empresas e individuos, también se describe el proceso administrativo, explicando sus seis fases básicas, que permite identificar el panorama general de la administración.

1.2.- ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

A través de los años, el hombre ha buscado la forma de realizar sus actividades y dependiendo del tiempo y sus características busca la mejor.

En la época primitiva, se puede resaltar la organización en grupos para realizar actividades como la cacería, pesca y recolección, etc; así como la división de actividades entre ellos, lo que les permitía aprovechar mejor lo que la naturaleza les proporcionaba.

Desde entonces el hombre ha venido realizando actividades de forma empírica, y en gran parte acertada, para lograr sus objetivos.

En el periodo agrícola el hombre se vuelve sedentario, se caracteriza por la aparición de la agricultura, en donde la caza pesca y recolección pasaron a ser de segunda importancia en la economía agrícola.

En esta época se divide el trabajo por edad y sexo y se da la aparición del estado.

El crecimiento demográfico obligó al hombre a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y como consecuencia mejorar la aplicación de la administración.

En la época del esclavismo la administración se orienta hacia una estricta supervisión del trabajo, y el castigo corporal como forma disciplinaria.

Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a las medidas administrativas que se tomaron.

Durante el feudalismo, inicialmente la administración se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal, quien ejercía el control sobre la producción y el siervo.

Posteriormente los siervos se independizaron apareciendo los talleres artesanales con nuevas estructuras de autoridad con horas de trabajo extensas y poca supervisión.

Aquí aparecen las corporaciones o gremios, que regulaban los honorarios, salarios y demás condiciones de trabajo.

La revolución industrial considerada como un suceso importante para que el hombre iniciara el estudio de la administración, surge en Inglaterra, continuando en Alemania,

Francia, Estados Unidos y otros países de Europa Occidental entre el siglo XVIII y XIX.

En la revolución industrial aparecen máquinas complejas, como la maquina de vapor, que propicia el desarrollo industrial, y en consecuencia se da el reemplazamiento de la mano de obra, lo que tiene repercusiones de carácter social y económico. Para las personas que no sabían utilizar la maquinaria no era fácil obtener trabajo.

Con el uso de la maquinaria la producción fue masiva y se requirió de la división del trabajo y especialización de la mano de obra, siendo factores decisivos para que los dueños de las industrias se preocuparan por llevar una mejor administración de los recursos.

A continuación un cuadro presenta los hechos principales de la revolución industrial.

Cuadro 1.2.1 HECHOS PRINCIPALES DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.

Sucesos	Consecuencias Generales
Invencción de la máquina de vapor Telar de agua. Telar mecánico. Lanzadera mecánica. Hilandería de algodón.	Mecanización del trabajo. Necesidad de coordinar el grupo. para lograr mayor productividad Desplazamiento del individuo por las máquinas. La explotación y condiciones del abuso.

(Elaboración propia base a Ríos;1977:39-102)

La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaran directamente todos los problemas de la fábrica. Todos estos factores provocan la aparición de diversas corrientes del pensamiento social, en defensa de los trabajadores y el inicio de investigaciones que dieron origen a la administración científica.

Los hechos de cada época son importantes para entender la administración, así como las contribuciones de los estudios de la materia, a continuación se mencionan algunos precursores de la administración científica y sus aportaciones.

Cuadro 1.2.2 PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y SUS APORTACIONES.

NOMBRE Y AÑO APROXIMADO	APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN
<p>FREDERICK W. TAYLOR (1903-1912)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llamado “el padre de la administración científica” ➤ Aumentó la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción. ➤ Aumentó los pagos a los trabajadores a través de la aplicación del método científico.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propuso la selección científica

HENRRY L. GANTT (1901)	<p>de los trabajadores y “la cooperación armoniosa” entre trabajadores y administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrolló la gráfica de Gantt.
FRANK Y LILLIAN GILBERTH (1900)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propuso el estudio de tiempos y movimientos. ➤ Se dedicó a definir los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de la personalidad y necesidades del trabajador.
HENRRY FAYOL (1916)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dividió las actividades industriales en cinco grupos: técnicas, financieras, de seguridad, contables y administrativas. ➤ Reconoció la necesidad de la administración. ➤ Formuló catorce principios administrativos como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena jerárquica y equipo de grupo.

(Fuente: Cuadra;2001,43-45)

Taylor fue el fundador de la administración científica, estudió el más tarde con la administración general. A través de la descomposición de los movimientos y procesos de trabajo, y su

perfeccionamiento gradual, comprobó que el obrero producía menos de lo que era capaz con el equipo disponible. He aquí como poco a poco el hombre ha introducido los conceptos y técnicas de la administración para lograr sus metas, considerando su medio interno y externo.

Las técnicas que hoy nos ofrece la administración, se adecuan a las necesidades de las empresas y coordinan los esfuerzos realizados por el hombre, para la optimización de los recursos que ayuda al logro de los objetivos establecidos.

Los antecedentes descritos dan paso a la necesidad de conocer el significado de la administración lo cual se tratará a continuación.

1.3.- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

En los estudios de la administración no se ha establecido un definición universal, y al ser una disciplina en constante desarrollo, cada vez se encuentran más elementos. Existe una diversidad de opiniones acerca de si la administración es una ciencia, una técnica, un arte, o en sí el proceso administrativo. A continuación se citan algunos conceptos de diferentes autores:

Fernández: "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado."(FERNÁNDEZ, citado por reyes,1977:3)

Mooney: "La administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana."(Ibid:3)

Fayol. Considerado como el padre de la administración moderna dice: "Administrar es planear, organizar, dirigir y controlar." (CHIAVENATO, 1998:104)

Lo anterior permite resaltar lo siguiente:

➤ La administración como ciencia.

Para tomar la administración como ciencia, es necesario recorrer el camino del método científico, que comprende la formulación de hipótesis, experimentación y análisis.

El método científico determina hechos mediante la observación, al clasificarlos y analizarlos los científicos buscan relaciones causales.

➤ La administración como técnica.

Es la que logra alcanzar el máximo de resultados por medio de la optimización de los recursos, es decir, lograr hacer más con

menos para lo que se da seguimiento a un conjunto de reglas y técnicas.

➤ La administración como arte.

La administración trata de alcanzar los objetivos por medio del esfuerzo ajeno, se da la confianza e inspiración para que otros la realicen, se recurre en busca de experiencias acumuladas para sustentarse en la práctica.

➤ Proceso administrativo.

La definición de administración de Fayol, engloba todas las fases del proceso administrativo para el uso adecuado y control de los recursos.

Finalmente la administración se puede definir como una ciencia, técnica y arte, que persigue alcanzar los objetivos institucionales de una organización, planeando, organizando, dirigiendo y controlando todos los recursos con los que cuenta.

Se deduce que la administración es una ciencia que utiliza procedimientos que ayudan a encontrar la verdad de un determinado problema, desde su raíz, es un arte por que trabaja con personas, en donde se pretende cambiar sus comportamientos para lograr los resultados de la organización, es una técnica al utilizar maquinaria y equipo para facilitar sus procesos, y es

proceso administrativo por que se requiere de una serie de fases que permita una administración efectiva.

La administración de una empresa no es tarea fácil pero si indispensable, ya sea como ciencia, arte o técnica, es fundamental para tener éxito. De ahí la importancia de la administración para la sociedad, para la empresa y para el individuo.

1.4.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Nuestra sociedad no podría existir como se conoce actualmente, o no podría mejorar si no se contara con administradores que guiaran las organizaciones, puesto que la administración efectiva es uno de los principales recursos de los países desarrollados y el más necesitado en los países en desarrollo, por lo que nuestro país necesita de buenos administradores que coordinen los recursos por medio de la administración.

Para que las empresas puedan alcanzar un buen éxito deben tener una administración competente, para la mayoría el éxito depende de la capacidad de los directores para encaminar las habilidades y aptitudes humanas hacia una acción efectiva, la tarea es construir una sociedad mejor, apoyando los niveles sociales y organizar la administración gubernamental en forma más eficiente.

La administración hace que se den mejoras en los equipos, talleres, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas, se adelanta a posibles problemas, así como efectúa cambios y proporciona mayor amplitud de criterio, a la vez que encamina a la innovación.

Permite agrupar situaciones aisladas que al relacionarse entre sí da una respuesta, permitiendo afrontar el problema de inmediato, señalando posibles problemas futuros y tomar las mejores soluciones.

Los siguientes aspectos demuestran la importancia de la administración:

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque es más necesaria donde mayor y más complejo sea éste.

2. El éxito de un organismo social depende directa o inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc, con que cuenta ese organismo.

3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podría actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

4. Para las empresas pequeñas y medianas, también su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos, maquinaria, mercado clasificación de mano de obra etc. En las que son separadas por sus grandes competidores.

5. La elevación de la productividad, preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico-social, depende por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica-social es eficiente y productiva, la sociedad mismo formada por ellas tendrá que serlo.

6. En especial para los países que están desarrollándose, uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, para crear la capitalización, desarrollar la clasificación de sus empleados y trabajadores etc. Es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos que vienen a ser por ello el punto de partida de ese desarrollo. (REYES,1997:16)

De acuerdo a lo anterior, la administración es importante para cualquier organización, le permite la mejora de las posibilidades de competencia, así como la elevación de su productividad, al mismo tiempo apoya la economía social, ya que el crecimiento de un país

depende en parte de una adecuada administración de las empresas que lo conforman.

Es necesario la obtención y aplicación correcta de todos los recursos, apoyándose del proceso administrativo, siendo la base para el funcionamiento eficaz de una empresa.

1.5 .- PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es compleja y difícil de entender, si se describe como una serie de partes o funciones individuales que integran todo un proceso es más fácil de entender, por ello se recurre a un proceso para poder ser más digerible, se divide principalmente en seis fases administrativas que se mencionan a continuación en un cuadro.

Cuadro Sinóptico 1.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.



(Elaboración propia en base a Reyes;1997:181-439)

1.5.1.- Previsión

La previsión es “el elemento de la administración en el que, con base en la consideración de las condiciones futuras en una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitan realizar los objetivos de la misma empresa.”(REYES ;1997:182).

Es la anticipación de acontecimientos o situaciones futuras en la mente humana, sin la cual sería imposible hacer planes.

Para hacer previsiones es indispensable:

1. Establecer los objetivos que se persiguen.
2. Analizar los factores positivos y negativos que impidan el alcance de estos objetivos.
3. Coordinar los medios en diversos cursos de alternativos de acción, que permitan escoger el adecuado para realizar los planes.

La previsión considera tres principios, que son:

4. - Previsibilidad. Se debe tomar en cuenta que nunca alcanzará la certeza completa, ya que siempre existirá un riesgo en la empresa por el número de factores que intervienen en las decisiones humanas.

5. - Objetividad. Las previsiones se deben basar en hechos más que en opiniones subjetivas para tomar decisiones.

6. - Medición. Las previsiones son más seguras mientras más se puedan apreciar, ya que toda actividad debe ser susceptible de medirse no solo cualitativamente si no también en forma cuantitativa.

1.5.2.- Planeación.

Consiste en determinar el curso concreto de acción que se deberá seguir, fijando los principios que orientarán, y el seguimiento de las operaciones necesarias para alcanzarlo, así como la fijación de tiempos y criterios necesarios.

Existen dos formas de planeación:

a) La estratégica determina los propósitos fundamentales a largo plazo y la adopción de cursos de acción, los establecen los altos niveles jerárquicos.

b) La planeación táctica es el proceso mediante el cual los planes son llevados a cabo tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para alcanzar la planeación estratégica, es conducida o ejecutada por ejecutivos de nivel medio.

En la etapa de la planeación el primer paso debe ser la selección de las metas organizacionales, fijando después los objetivos por áreas o departamentos y sus divisiones, una vez escogidos los objetivos se fijan programas para alcanzarlos en forma sistemática.

Los principios de planeación son los siguientes:.

1. - Precisión. Los planes deben hacerse con precisión en la medida posible que rijan acciones concretas.

2. - Flexibilidad. Todo plan deberá dejar dentro de la precisión establecida, un margen para los cambios que puedan darse en razón de la parte imprevisible.

3. - Unidad de dirección. Los planes deben coordinarse e integrarse de tal forma que pueda decirse en realidad que existe un solo plan general.

4. - Rentabilidad. Deberá lograr una relación favorable de los beneficios esperados con respecto a los costos que exige.

5. - Participación. Una elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, ya que varios colaboran en su estructura con diferentes puntos de vista.

A través de los planes se describe la forma exacta de lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito.

1.5.3.- Organización.

La organización se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en una organización para su mayor eficiencia.

Una vez que se establecen los objetivos generales y específicos, y se preparan los planes y programas para alcanzarse se debe desarrollar una organización que ayude a realizarlos de la mejor forma. Se deberán determinar las funciones, dividir y asignar las grandes actividades especializadas necesarias para alcanzar el fin.

La fase de organización tiene cinco principios que se mencionan a continuación:

1. - Especialización. Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

2. - Unidad de mando. Un subordinado no deberá recibir ordenes de dos o mas personas sobre una misma materia. "Para cada función debe existir un solo mando".(REYES ;1997:283)

3. - Equilibrio de autoridad-responsabilidad. La autoridad se debe ejercer en forma ascendente y la responsabilidad en forma descendente.

Se debe precisar el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente de aquella.

4. - Equilibrio de dirección-control. Se dice que la "autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte". La administración no puede existir sin alguna delegación, ya que consiste en hacer a través de otros.

5. - Definición de puestos. Se deberán definir por escrito especificando la estructuración de funciones, responsabilidades y jerarquías de actividades de cada puesto, así cómo y quienes las deberán realizar.

1.5.4.-Integración.

"Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social"(REYES;1997:336)

Esta fase es dónde se consigue el personal, maquinaria, dinero etc. Es una función permanente por que en forma constante se debe estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento, como para sustituir personas, maquinaria deteriorada y sistemas que resultan obsoletos.

La integración se apoya en dos principios que son:

1. Principios de integración de personas.

a) De la adecuación de hombres y funciones.

En este principio se deberá buscar a las personas adecuadas para desempeñar cualquier función dentro de una organización, cumpliendo con el perfil de puesto que se requiere para desempeñarlo adecuadamente.

b) De la provisión de elementos administrativos.

Se le deberán dar a cada uno de los miembros de un organismo las herramientas necesarias para llevar eficientemente las actividades de su puesto.

2. Principios de integración de cosas.

a) Del carácter administrativo.

En las funciones técnicas, podría parecer que los problemas son de tipo técnico, más no administrativos, pero la realidad es que en estas funciones técnicas se encuentran elementos administrativos, por que se coordinan los elementos técnicos entre sí y las personas.

b) Del abastecimiento oportuno. Se deberá disponer el momento preciso de los materiales necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización.

c) De la instalación y el mantenimiento. La instalación y mantenimiento de los elementos materiales representan costos.

necesarios, pero también hay momentos directamente improductivos, se deberá planear con mucho cuidado la forma de conducir esas actividades para reducir al mínimo esa improductividad.

d) De la delegación y control. Deberá delegar la alta gerencia dentro de un sistema estable la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control en el que se mantenga la información permanente de los resultados generales.

(Elaboración propia en base a REYES,1997:336)

1.5.5.-DIRECCIÓN.

Una vez que se decide la estructura organizacional y la integración de cosas y personas, se deben realizar las metas definidas por medio de la autoridad del administrador, que se ejerce a base decisiones tomadas directamente o delegando dicha autoridad, siendo vigilada para que se cumpla con las órdenes dadas.

La dirección es una actividad muy concreta, en donde se requiere trabajar directamente con gente, es parte esencial de la administración que debe subordinar, ordenar, motivar y comunicar todos los elementos de la empresa, si no existe un medio adecuado

de comunicación y no se busca la forma de motivar a los subordinados difícilmente se podrá llevar una buena dirección.

En esta fase se encuentran dos elementos importantes:

Uno es el nivel de ejecución (obreros, empleados y técnicos), es aquí en donde se trata de hacer, ejecutar y llevar a cabo todas las acciones que serán productivas para la empresa.

Otro es el nivel administrativo, todo aquel que es jefe, trata de dirigir no de ejecutar, hace que otros ejecuten, pero no obstante tiene su propio hacer que es dirigir.

La dirección de una empresa es la fase más difícil, ya que es aquí donde se lucha con las cosas y problemas como son realmente, por ello es la etapa de mayor previsibilidad y rapidez en donde un pequeño error puede ser difícilmente reparable, por la dificultad de prever reacciones humanas. Por ello es importante conocer las etapas de la dirección.

1°.- Delegar autoridad, ya que administrar es "Hacer a través de otros"

2°.-Ejercer la autoridad, el cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.

3°.- Establecer canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y controlen los resultados.

4°.- Supervisar el ejercicio de la autoridad en forma simultanea a la ejecución de las ordenes.

De nada servirán técnicas complicadas en cualquiera de las cuatro fases anteriores si no se logra una buena ejecución, para ello es necesario tener presente los principios de dirección los cuales son:

1. Coordinación de intereses. El gran reto de un administrador es lograr que todos persigan el interés común, haciéndose ver que de esa manera se obtienen mejor sus fines particulares.

2. Impersonalidad de mando. La autoridad en la empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad de quien manda.

3. Principio de la vía jerárquica. Al dar una orden se deben seguir las líneas previamente establecidas y jamás omitirlas sin razón ni en forma constante.

4. Resolución de conflictos. Los conflictos se deberán resolver lo más pronto posible, de tal forma que sin lesionar la disciplina, se produzca el menor disgusto entre las partes.

5. Aprovechamiento de conflictos. Un conflicto se puede aprovechar para encontrar posibles soluciones.

1.5.6.-Control.

Es una función administrativa a través de la cual los administradores reúnen la información necesaria para medir el desempeño reciente dentro de la empresa, comparan el desempeño actual con los estándares establecidos y a partir de aquí determinan si debe hacerse algún cambio para mejorar la producción.

El gerente deberá cerciorarse de que se estén realizando las acciones que lleven a la obtención de las metas organizacionales, manteniéndose en la vía correcta sin permitir desviaciones marcadas.

La fase del control se apoya en los siguientes principios:

1. El carácter administrativo del control. La función de control es de carácter administrativo y las operaciones no se podrán dar sin el control, cuanto mayor delegación se necesite, se requiere de mayor control, por lo que el control como función solo corresponde al administrador.

2. De los estándares. El control no se puede dar si no existen estándares prefijados, y serán mejor cuanto mas precisos y cuantitativos sean los estándares.

3. Del principio de excepción. El control administrativo es más eficaz y más rápido cuando se concentra en las cosas que no se logro lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Finalmente se puede decir que cada una de las fases del proceso administrativo son importantes, la ineficiencia de una es suficiente para que la empresa no funcione adecuadamente, también es importante resaltar que una fase da la pauta para la siguiente, además se deben estar cambiando continuamente, ya que las organizaciones son dinámicas.

Así como se observa que cada una de las fases de proceso administrativo implica ciertos principios específicos que deben ser tomados en cuenta y adaptar a cada necesidad, la administración en general, cuenta con la aportación de 14 principios propuestos por Fayol los que se tratan en el siguiente apartado.

1.6. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Los principios representan ciertas reglas que se han probado ser verdaderas, que aplicadas bajo condiciones correctas, producen un mejoramiento es las labores, obteniendo un trabajo más eficiente.

Los principios administrativos que se deben tomar en cuenta en una organización, para ayudar a su buen funcionamiento según Fayol son los siguientes:

1. **División de tareas:** El personal que más se especialice, desarrollará mejor su trabajo y por tanto será más productivo en la organización.

2. **Autoridad:** Los gerentes ordenan para que se realicen las cosas, pero aunque su autoridad les da derecho a mandar no siempre impondrán la obediencia, se debe saber mandar de tal forma que no se sienta como una orden.

3.- **Disciplina:** El respeto de normas y acuerdos que rige una organización, es el resultado de una buena disciplina en todos los niveles organizacionales, de lo contrario existen castigos a las infracciones.

4. **Unidad de mando:** Se deberá recibir ordenes de una sola persona sobre una determinada operación, de lo contrario surgen conflictos y se da la confusión de la autoridad.

5. **Unidad de dirección:** Todas las funciones de la organización que tienen los mismos objetivos, deberán ser dirigidas por un solo gerente que use un plan.

6. **Subordinación del interés individual al bien común:** En cualquier empresa los intereses de los empleados no se antepondrán a los

intereses organizacionales, es decir los intereses personales deberán ir de acuerdo con los de la organización.

7. Remuneración: El pago del trabajo ejecutado deberá ser justo tanto para el empleado como para el empleador, debe alcanzar para cubrir sus necesidades básicas.

8. Centralización: Aunque los gerentes deben conservar la responsabilidad suprema, es necesario que también se deleguen funciones a los subordinados, dando suficiente autoridad para realizar bien su trabajo.

9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización deben estar bien definidas en el organigrama, desde la alta gerencia hasta los niveles mas bajos de la empresa.

10. Orden: Debe haber un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, sobre todo las personas deberán ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas.

11. Equidad: Deberá existir igualdad en el trato para todo el personal, esto significa amistosos y justos.

12. Estabilidad del personal: Una alta rotación de personal, favorece al funcionamiento deficiente del personal.

13. Iniciativa: Los subordinados deberán tener la libertad de dar ideas y poner en practica sus planes, aun cuando pueda caer en errores.

14. **Espíritu de equipo:** El trabajo en equipo ayuda a la organización a tener un sentido de unidad, y también se desempeñan mejor las funciones ya que existe la cooperación de todos.

Es importante resaltar que un mismo principio rara vez se aplica dos veces en la misma forma, por que se deberán tomar en cuenta las diferentes circunstancias cambiantes de los seres humanos que son distintos y a demás por que hay que tomar en consideración otros elementos variables.

Finalmente se puede decir que para llevar acabo una buena administración es necesario tener bases suficientes que faciliten la función administrativa de una organización, en una situación tan cambiante como en la que nos encontramos es necesario saber aprovechar eficientemente todos y cada uno de los recursos que tenemos en nuestro país y en las empresas.

La administración busca precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y solo a través de ella se da el aprovechamiento de los recursos.

El hombre al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con mira inmediata de lograr esto a través del

mejoramiento de una serie de funciones que el solo no podrá realizar o que lograría de manera imperfecta, por lo anterior se deduce que la administración la realizan las personas en el cual se fijan normas y objetivos, para alcanzar las metas.

El conocimiento de la evolución de la administración permite tener un panorama más amplio sobre su aplicación, y obtener provecho de aquellos sucesos ocurridos que en un momento pudieran servir a las empresas para mejorar sus procesos administrativos y fomentar la productividad aplicando sistemas de incentivos que permitan un mayor rendimiento laboral, para ello se debe tener un amplio conocimiento del funcionamiento de la empresa el cual se menciona en el siguiente apartado.

CAPÍTULO II

PRINCIPALES ASPECTOS DE LA EMPRESA

2.1 INTRODUCCIÓN

La empresa nace como respuesta a las necesidades de la sociedad, creando y ofreciendo satisfactores, a cambio de una retribución que compensará el riesgo, esfuerzos e inversiones de los empresarios.

Frecuentemente en la economía de un país la empresa se considera una base importante al generar empleos, crear riqueza, integrar en su operación elementos humanos, técnicos y materiales, entre otros.

La gran diversidad de empresas, requieren aplicar una administración adecuada, que se apegue a sus necesidades y permita el logro de sus objetivos.

Para conocer más sobre la empresa, en este capítulo se tratarán temas como su definición, importancia, elementos que la conforman, algunas clasificaciones, así como las funciones básicas que se desarrollan en ella, y la relación entre administración y empresa.

2.2 DEFINICIÓN DE EMPRESA

La empresa es un sistema formado por recursos humanos técnicos y materiales, el cuál es considerado como elemento primordial para que se logre el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y de la clase empresarial.

Para definir empresa se analizan las siguientes definiciones de diferentes autores.

Diccionario de la real academia española. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Roland Claude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

José Antonio Fernández Arena. Es una unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. (MUNCH,1999:44)

Con base en las definiciones mencionadas se puede decir que la empresa es una unidad económica, dedicada a la producción de bienes o servicios, para la satisfacción de las necesidades sociales

de una comunidad, por medio de la administración del capital y el trabajo.

Lo anterior apoya la idea de considerar a la empresa como un pilar esencial de toda sociedad. La administración de los recursos que la integran debe ser eficiente, en beneficio de la propia empresa y de la sociedad, de ahí la importancia de la empresa.

2.3 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA

Las organizaciones como unidades sociales creadas para alcanzar objetivos específicos, son de vital importancia, ya que por medio de su funcionamiento proporciona bienes y servicios a la comunidad satisfaciendo sus necesidades.

Los siguientes puntos permiten resaltar la importancia de la empresa:

1.- Es aquí donde se dan las relaciones entre los dueños de las organizaciones, gerentes de departamentos, técnicos, operarios, clientes etc., se inicia desde el momento en que como equipo pretenden alcanzar un mismo fin.

2.- No se debe ignorar que la empresa es generadora de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, es una

fuerza de empleo al ocupar personas para la transformación de los recursos y por ello el bienestar de una sociedad.

3.- Actualmente se viven momentos difíciles por lo que es necesario que las organizaciones se desarrollen, no solo para una competencia de mercados nacionales sino también internacionales, ya que se abren nuevas oportunidades que permiten a las empresas nacionales permanecer en el mercado en mejor situación de competencia para generar un mayor crecimiento.

4.- Es aquí donde está la labor del administrador, enfrentar los oponentes que puedan surgir, para lograr los objetivos institucionales y alcanzar el máximo aprovechamiento de sus recursos.

Una sociedad que logre desarrollar las empresas necesarias para satisfacer sus necesidades tendrá como consecuencia un país independiente y autosuficiente. Conocer los elementos que forman la empresa, permite alcanzar sus objetivos siendo administrados adecuadamente.

2.4 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA

Un órgano está compuesto de diferentes partes que se relacionan entre sí para formar una unidad, así la empresa se integra principalmente de los siguientes elementos: bienes materiales, hombres y sistemas, los cuales se describen a continuación:

a) Bienes materiales.

Son los edificios, las instalaciones, maquinaria, equipos y todos aquellos instrumentos o herramientas que permiten aumentar la capacidad productiva del trabajo humano. Las materias primas, todo lo que se transforma en productos, materias auxiliares, aquellas que no forman parte esencial del proceso pero son necesarias para la producción, y los productos terminados, que forman parte del capital y se debe considerar parte de la empresa también se incluye en este grupo.

b) Hombres.

El personal son el elemento primordial en una empresa ya que sin el la empresa no puede existir. Se distinguen diferentes tipos de personas que laboran en una empresa:

Obreros, son todos aquellos que su trabajo es principalmente manual.

Empleados, aquellos trabajadores en la que su labor es de una categoría más intelectual y de servicio, se le conoce más bien con el trabajo de oficina.

Supervisores inmediatos, su misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señaladas.

Técnicos, son personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles.

Altos ejecutivos, son las personas que predominan las funciones administrativas.

Directores, su función básica es fijar grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales para tomar decisiones.

c) Sistemas:

Son las relaciones estables en que deberán coordinarse las cosas con las personas.

Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes etc.; sistemas de ventas, sistemas de finanzas, etc.

Además existen sistemas de organización y administración que consisten en la forma de cómo debe estar estructurada la

empresa, es decir, la separación de funciones, número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización etc.

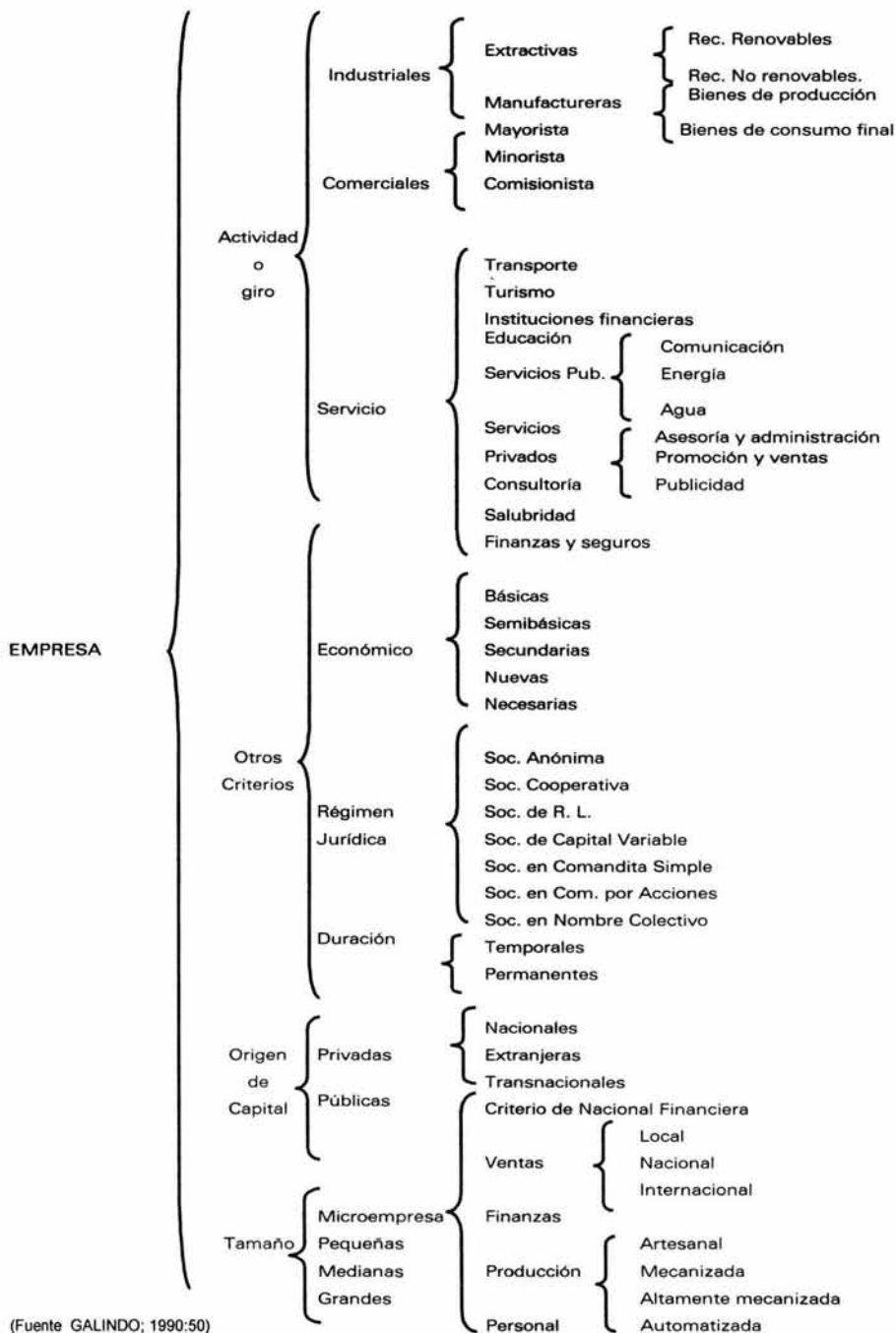
Para que una empresa pueda tener éxito a través de una administración eficiente, es necesario conocer cada una de sus partes, así como la función que realizan y las relaciones que se dan entre ellas, lo que permite comprender mejor un todo, considerando la importancia de cada elemento.

Ciertas características de los elementos anteriormente descritos y otros conceptos, son utilizados en los diferentes criterios para clasificar a la empresa, tema que se trata en el siguiente apartado.

2.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Así como las personas se agrupan en sociedades para llevar a cabo una actividad, las empresas también se agrupan para realizar actividades empresariales, por ello existen varias divisiones para su estudio, por ejemplo su actividad o giro, origen de capital, y tamaño entre otras que a su vez se dividen en otros rubros, a continuación se muestra un cuadro sinóptico que especifica cada una de las clasificaciones de las empresas.

Cuadro sinóptico. 2.5 Clasificación de la empresa



(Fuente GALINDO; 1990:50)

El cuadro anterior muestra la clasificación de las empresas considerando: a) Actividad o giro, b) Origen de capital, c) Tamaño y d) Otros criterios.

Dentro de la primera se agrupa como su nombre lo indica de acuerdo a las actividades que realiza, y éstas a la vez se subdividen.

Por el origen de su capital, se indica si proviene de capital privado o público, y éste a su vez puede ser nacional, extranjero o transnacional.

Por el tamaño se pueden dividir en pequeñas, medianas y grandes empresas, dependiendo del número de trabajadores o también por el volumen de ventas.

En el último punto se clasifican de acuerdo al régimen jurídico que las constituyen, por el tiempo que duran en actividad y por el sector económico donde se encuentran.

A continuación se describirá más ampliamente dos de las clasificaciones que se consideran importantes para ésta investigación.

2.5.1 Actividad o giro.

1.- Industriales.

Su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materia prima, y a su vez se clasifican en:

a) Extractivas. Se dedican a la explotación de recursos naturales, renovables o no renovables.

b) Manufactureras. Son las empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y éstas pueden ser de dos tipos:

1. Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente las necesidades del consumidor.
2. Empresas que producen bienes de producción. Satisfacen principalmente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

2.- Comerciales.

Son empresas intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados, pueden dividirse en:

a) Mayoristas. Efectúan ventas en grandes cantidades a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) Minoristas o detallistas. Venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

c) Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo una ganancia o comisión.

3.Servicio.

Son aquellas que como su nombre lo indica, brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos pueden clasificarse en:

a) Transporte.

b) Turismo.

c) Instituciones financieras.

d) Educación.

e) Servicios públicos:

- Comunicaciones.
- Energía.
- Agua.

f) Servicios privados varios:

- Asesoría.

- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
- Promoción y ventas.
- Agencias de publicidad.

g) Educación.

h) Salubridad.

i) Finanzas y seguros.

2.5.2 De acuerdo a su tamaño.

Nacional financiera las clasifica de la siguiente forma:

- 1.- Microempresa. Son las que cuentan hasta con 15 empleados y logran tener ventas netas por \$ 900 (miles de pesos).
- 2.- Pequeñas empresas. Estas deben tener hasta 100 empleados y lograr obtener ventas por \$ 9000 (miles de pesos).
- 3.- Medianas empresas. Tener hasta 250 empleados y lograr tener ventas netas por \$ 20000 (miles de pesos).
- 4.- Grandes. La que rebasa cualquiera de los parámetros anteriores.

La clasificación de las empresas es necesaria para diferenciarse unas de otras con el fin de facilitar su estudio, aunque la cultura organizacional sea diferente, es necesario conocer las funciones básicas que desarrolla cualquier empresa sin importar su giro o tamaño, el cual se trata a continuación.

2.6 FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA

La administración efectiva de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino de una efectiva coordinación entre las etapas del proceso administrativo y el adecuado desarrollo de las principales áreas funcionales, mismas que se describen en seguida:

2.6.1.- Producción.

Es considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que es aquí donde se formulan y desarrollan los métodos adecuados para la elaboración de productos, suministrando y coordinando la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

2.6.2 Mercadotecnia.

A través de la mercadotecnia se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es reunir la información necesaria de los factores y hechos que influyen en el mercado, para satisfacer las necesidades del consumidor, distribuyéndolo en forma total para que esté a disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y precio más adecuado.

2.6.3 Finanzas.

Toda la empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero, de ahí la gran importancia de esta función.

Esta área se encarga de obtener fondos y de suministrar el capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa. Tiene implícito el objetivo de máximo aprovechamiento y administración de los recursos.

2.6.4 Compras.

Esta área se encarga de revisar lo que hace falta en los diferentes departamentos.

Las compras constituyen una actividad altamente especializada, que debe ser realizada de forma racional, con el objeto de comprar para cada tipo de materia necesaria: la calidad, cantidad, precio, en el momento y con entrega al tiempo justo.

2.6.5 Administración de recursos humanos.

Su objeto es trabajar como equipo y cuyas características vayan encaminadas hacia el objetivo de la empresa, por medio de adecuados programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

A continuación se muestra un cuadro general de las funciones básicas de una empresa.

2.6 CUADRO GENERAL DE LAS FUNCIONES BÁSICAS

PRODUCCIÓN	
FUNCIONES ESPECIFICAS	ASPECTOS
1. Ingeniería del producto.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño del producto ➤ Pruebas de ingeniería ➤ Asistencia de mercadotecnia
2. Ingeniería de planta.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño de instalaciones y sus especificaciones. ➤ Mantenimiento y control del equipo.
3. Ingeniería industrial.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudio de métodos. ➤ Medida de trabajo. ➤ Distribución de planta
4. Planeación y control de producción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programación ➤ Informes de avances de producción ➤ Estándares
5. Abastecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trafico ➤ Embarque ➤ Compras locales e internacionales ➤ Control de inventarios ➤ Almacén
6. Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manufacturas ➤ Servicios
7. Control de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Normas y especificaciones ➤ Inspección de prueba. ➤ Registros de inspección. ➤ Métodos de recuperación.
MERCADOTECNIA	

1. Investigación de mercados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtención interpretación y análisis, requerido para tomar decisiones sobre su ambiente.
2. Planeación y desarrollo del producto.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empaque. ➤ Marca.
3. Precio.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinante esencial de la demanda del mercado
4. Distribución y logística.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Canales de distribución. ➤ Distribución física.
5. Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detallista ➤ Mayorista
6. Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promoción de ventas. ➤ Publicidad. ➤ Relaciones publicas.
F INANZAS	
1. Financiamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación financiera. ➤ Relaciones financieras. ➤ Tesorería. ➤ Obtención de recursos. ➤ Inversiones.
2. Contraloría.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contabilidad general. ➤ Contabilidad de costos. ➤ Presupuestos. ➤ Auditoria interna. ➤ Estadísticas. ➤ Crédito y cobranzas. ➤ Impuestos.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
1. Contratación y empleo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reclutamiento. ➤ Selección. ➤ Contratación. ➤ Inducción. ➤ Promoción, transferencias y asensos.
2. Capacitación y desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrenamiento. ➤ Capacitación.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo.
3. Sueldos y salarios.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis y valuación de puestos. ➤ Calificación de meritos. ➤ Remuneración y vacaciones.
4. Relaciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación. ➤ Contratos colectivo de trabajo. ➤ Disciplina. ➤ Investigación de personal. ➤ Relaciones de trabajo.
5. Servicios y prestaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actividades recreativas. ➤ Actividades culturales. ➤ Prestaciones.
7. Planeación de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inventario de recursos humanos. ➤ Rotación. ➤ Auditoría de personal.

(Elaboración propia en base a Galindo;1990:55)

La estructura que se presenta corresponde a una empresa industrial, pero este modelo puede ser adaptado a las necesidades específicas de cada empresa. Las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, giro y políticas de la empresa.

Cualquier empresa sin importar el tipo de administración que lleven tiene estas funciones, el nombre se adecua a las características de la empresa.

Una organización es dirigida independientemente del tipo de administración que se aplica, en todas se busca tener un

crecimiento eficiente, con el fin de identificar la importancia de la relación que existe entre la administración y la empresa, se incluye el siguiente apartado.

2.7 LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA.

Cualquiera que sea la magnitud de un organismo social, es necesario para su adecuado funcionamiento la aplicación de la administración.

Todo empresario lo primero que desea es la optimización de los recursos con la minimización de costos y esfuerzos para lograr las mayores beneficios, de ahí que la administración es fundamental en cualquier empresa que busca el éxito, ya que si se lleva adecuadamente su aplicación, el organismo podrá coordinar los recursos humanos, materiales técnico y financieros, obteniendo así un incremento de las utilidades.

Con la administración se logra la ejecución, operación adecuada y oportuna de los procesos que debe realizar una organización.

La administración hace que por medio de la eficiente aplicación del proceso administrativo la empresa logre aumentar su productividad, hoy en día para que las empresas se mantengan y a

la vez crezcan se necesita implementar una administración eficiente que permita el desarrollo de la misma.

Una empresa requiere de la administración para buscar y realizar cambios, que permitan a la empresa aprovechar áreas de oportunidad, además del asesoramiento continuo para mejorar,.

La administración se enfoca a realizar planes estratégicos que la empresa necesita, además de definir las acciones a seguir, implantado sus políticas, normas y objetivos que permitan su alcance.

La administración permite que la empresa lleve un adecuado control de todos sus recursos, técnicos, financieros, materiales y humanos.

Conocer la empresa, entender su funcionamiento, y llevar una adecuada administración de la misma, permite elevar su productividad tanto en sus procesos, así como en el personal que la conforman.

Una vez que se conoce la empresa, así como su funcionamiento, y todo aquello que le da su unidad, deben conocerse los métodos y sistemas que contribuyen en el incremento de su productividad, que coordinados con los elementos humanos y materiales, logran la producción de bienes y servicios, siendo la parte esencial de una organización.

CAPÍTULO III

PRODUCTIVIDAD E INCENTIVOS

3.1.- INTRODUCCIÓN.

La productividad hoy en día es una necesidad, dando lugar a que cualquier empresario se esfuerza por aumentarla coordinando sus recursos.

Una organización simplemente no puede ser productiva si el elemento más importante que es el factor humano no se encuentra satisfecho con su relación laboral y los resultados que obtiene por su servicio.

Para lo anterior es importante que el personal sea motivado, implementando sistemas de incentivos que ayuden a satisfacer sus necesidades, lo cual se refleje en la productividad.

En este apartado se hablará en términos generales de la productividad y algunos medios de motivación que son los incentivos, así como también se mencionan algunas teorías motivacionales, todo esto para aumentar la productividad por medio del factor humano de una organización.

3.2 ¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD?

Hoy en día la palabra productividad se escucha continuamente en expresiones como “debemos ser un país productivo”, “se necesita aumentar la productividad”, “tu eres productivo etc”, por lo que a nivel nacional, a nivel empresa o a nivel personal, cada vez es mayor la necesidad de emplear los recursos disponibles a fin de obtener mayores rendimientos.

Las distintas relaciones o índices de productividad se ven afectadas por factores diversos, entre ellos:

La calidad y disponibilidad de los materiales , utilización de la capacidad de producción de la maquinaria, actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, motivación y efectividad de los administradores.

La forma en que estos factores se relacionan entre sí tiene un significativo efecto sobre la productividad resultante.

Por lo anterior se deduce que una buena productividad, depende de la relación que existe entre toda una serie de factores, en la que si alguno no es el adecuado, difícilmente se obtendrá el resultado esperado.

Actualmente no es suficiente que las empresas mantengan su productividad, sino aumentarla para ser más competitivas en un mercado tan cambiante y dinámico, ofreciendo calidad y precio en

sus productos o servicios apoyado en un equipo humano productivo.

3.2.1 IMPORTANCIA DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales.

Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte del dominio público, es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida se puede elevar.

Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos más escasos y caros.

Un constante aumento de la productividad es la única forma en que cualquier país pueda resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una inestabilidad monetaria.

El aumento de la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles.

En los negocios, el incremento de la productividad conduce a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y

a mayores utilidades, significa mayor capital para invertir en la expansión de la capacidad de nuevos empleos.

La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos.

Los administradores, lo mismo que el público en general, se inclinan a posiciones cómodas, en lugar de enfrentarse al problema del control de costos, por lo general parece más cómodo buscar un incremento en la demanda,

Por ello no se ha dado la importancia que merece la elevación de la productividad.

Es importante el incremento de la productividad por que ésta provoca una reacción en cadena al interior de la empresa, que abarca una mejor calidad de los productos, mejores precios, estabilidad en el empleo, permanencia en la empresa, mayores beneficios y mayor bienestar colectivo.

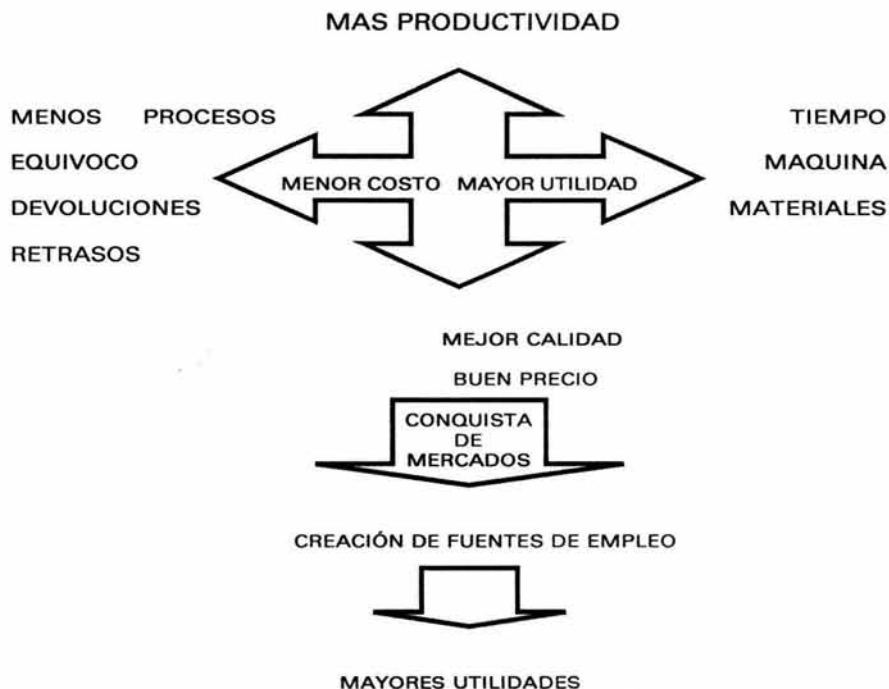
3.2.1.1 REACCIÓN EN CADENA.

Como anteriormente se había mencionado la productividad la podemos ver como una cadena en la que al incrementar la productividad se va a reflejar una disminución de los costos por que hay menos reprocesos, menos equivocaciones, menos

devoluciones y menos retrasos; se utiliza mejor el tiempo- máquina y los materiales, dando como resultado una mejora en la calidad y precio, conquistando así nuevos mercados en beneficio de la sociedad.

Esto hace que la empresa persista, dando más fuentes de empleo, y generando utilidades, las cuales se distribuyen en sueldos y salarios para los empleados y ganancias para los propietarios.

3.2.1.1 Cuadro sinóptico Reacción en Cadena.



(Elaboración propia en base a Maldonado:1995:18)

3.2.2.- DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

La productividad es la relación real entre la producción, insumos utilizados y el factor humano que interviene en el proceso productivo.

Puede parecer fácil definir la productividad, sin embargo existen aspectos de la productividad que son cualitativos y que por ello son muy difíciles de medir como son: la mano de obra indirecta, trabajo de oficina, administrativo, así como los servicios que se proporcionan, esto puede darse principalmente cuando los objetivos no se tienen bien claros, y es de gran importancia que exista claridad y sobre todo que se conozcan en toda la organización, además de la dificultad para cuantificar sobre todo aspectos sobre el desempeño de las personas ya que no siempre puede ser medido.

La evaluación del desempeño proporciona una herramienta importante para poder llevar a cabo la optimización de los recursos humanos que lleva ajustes con los factores que mejoran la productividad de las empresas.

3.2.3 LAS “TRES C” DE LA PRODUCTIVIDAD

“La productividad se refleja principalmente en tres aspectos que se les llama las tres “C” que son la calidad, cantidad y costos el cual proyectan como resultado la productividad”.(Ramírez. 1995,18)

CALIDAD, involucra la prevención de errores constantes, descartando a través de un control total de calidad, la raíz de los problemas y no nada más los síntomas.

Al ser eliminados los errores nos favorecen en gran medida en el incremento de la productividad por la razón de que se evitan desperdicios de materiales (mermas), accidentes (sobre todo en áreas de producción), o un mal servicio al cliente por mencionar algunos.

Con lo anterior se puede decir que la calidad es de vital importancia tanto en los procesos como en el factor humano, ya que por medio de la capacitación constante se adquieren habilidades que hace al personal de calidad y por lo tanto su trabajo tiene calidad.

CANTIDAD este factor está muy ligado a lo que es la calidad, ya que el objetivo principal es por un lado satisfacer una definida cantidad de materiales productos, mano de obra etc. en el tiempo

que se requiere, y por el otro lado que cuente con la calidad deseada, producir más de lo que se requiere no significa que se este teniendo productividad, sino que puede ser lo contrario, por eso es impotente tomar las medidas necesarias.

El obtener los productos en el tiempo y cantidad y calidad requeridos, evitan una mala proyección de la empresa a los clientes, y retrasos en la producción, el cual finalmente se ve reflejado en la productividad de la empresa.

COSTOS también se interrelacionan con la calidad, debido a que al existir calidad en todos los procesos de trabajo, en los productos y servicios que se ofrecen, se evitan costos innecesarios por desperdicios, accidentes, tiempos muertos, retrasos en la producción y entrega, entre otros que afectan negativamente los resultados.

En el factor humano al tener calidad en los procesos se evitan desperdicios, el trabajo que realiza entre varios lo puede realizar solo uno y disminuir personal, el cual disminuye costos, proporcionando las herramientas necesarias para mejorar su trabajo.

Se dice que para tener una productividad a nuestro favor es necesario que tomemos en cuenta estos tres aspectos y se coordinen con el factor humano que es quien lo hace posible, y por

medio de un control adecuado, se puede dar cuenta si realmente se están logrando los objetivos o no en cuanto a la calidad, cantidad y costo que nos darán como resultado la productividad.

El aumento de la productividad se puede confundir con la reducción de costos, debido a que los dos se suponen ligeramente, pero existen aspectos que las diferencian como sigue:

- La reducción de los costos consiste en un ahorro rápido, mientras que el incremento de la productividad no siempre implica reducir costos, sobre todo cuando la reducción lleva a una disminución de la producción o la pérdida de la calidad de un producto.
- La productividad forma parte del proceso total de administración, por lo que se debe realizar constantemente evaluaciones que midan su eficacia, además de estar cambiando cada vez que el proceso lo requiera, en cambio una reducción de costos no se realiza de forma constante.

Por lo tanto una reducción de costos no nos va a incrementar la productividad ya que se necesita evaluar analizar y tomar medidas de los factores que de alguna forma u otra están implicados en el aumento o disminución de la productividad.

3.2.4 FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

Para poder elevar la productividad es necesario, que los directivos consideren las siguientes fases:

1) Métodos y equipos.

Para mejorar la productividad es necesario realizar cambios constructivos en los métodos, procedimientos o equipos , con los cuales se lleva acabo los resultados como por ejemplo:

- La automatización de los procesos manuales.
- La instalación de sistemas de ventilación que mejoren el funcionamiento de los medios de transporte.
- Disminución del manejo del productos (utilizar tarimas con varias cajas en lugar de manejar cajas en forma independiente).
- La eliminación del tiempo de espera.

2) Utilización de las capacidades de los recursos.

La capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se compara con la cantidad de trabajo que hay que realizar brindando la segunda oportunidad importante para mejorar la productividad.

Algunos ejemplos se citan en seguida:

- Operar una instalación y su maquinaria con dos o tres turnos y no nada más con uno solo.

- Mantener a disponibilidad solo las existencias que se requieran para cumplir con el objetivo de nivel de servicio a los clientes.
- Utilizar los propios camiones para recoger las mercancías o materias primas de los proveedores en vez de que regresen vacíos después de haber realizado sus entregas.
- Instalar estantes o utilizar tarimas en los almacenes para sacar el máximo provecho del espacio entre el piso y el techo.

3) Niveles de desempeño.

La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados para obtener y mantener su mejor esfuerzo, proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad. Entre otros aspectos se puede mencionar:

- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad.
- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre los empleados.
- Motivación de los empleados para que adopten como propias las metas de la organización.
- Proyectar e instrumentar con éxito un programa de capacitación para los empleados.

3.2.5 MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

Es importante medir la productividad por que se requiere de un indicador relativo de la efectividad con la que la organización ha venido consumiendo los recursos en el proceso del cumplimiento de los resultados deseados, los directivos como todo el personal de la empresa, necesita saber como llevan su desempeño en comparación con otros periodos.

Los índices de la productividad casi siempre por sí mismos no muestran las razones por las que surgen los problemas, cuando se reúnen adecuadamente sirven para descubrir los problemas y su magnitud.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADOS OBTENIDOS}}{\text{RECURSOS EMPLEADOS}}$$

Explicando la fórmula anterior se entiende por resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinado, a todo aquello que sea producto de un proceso de transformación.

Los recursos empleados es todo el material, mano de obra, tiempo , maquinaria que se utiliza para obtener como resultado un producto o servicio.

En la actualidad en donde todo está en constante cambio, las empresas deben estar al tanto de todo lo que sucede en el ambiente interno como externo, que de alguna forma afecta directamente la productividad de las organizaciones, es necesario que se preparen y poco a poco se vayan fijando objetivos que ayuden a incrementar la productividad, para que realmente se produzca un cambio, se toma en cuenta un factor muy importante que es la motivación del personal, a quienes se les debe motivar en forma constante por medio de incentivos monetarios y no monetarios.

3.3 GENERALIDADES DE LA MOTIVACIÓN

La motivación y las emociones proporcionan una clave para comprender por que un individuo corresponde a ciertos estímulos de su ambiente social y no a otros; por que gusta de ciertos objetos de su experiencia y otros le disgustan y cómo interpreta su ambiente.

La motivación es un factor de vital importancia ya que provoca un ambiente de trabajo motivador en las organizaciones, además de que el trabajador se siente satisfecho en la relación laboral y como resultado produce un incremento en la productividad.

La motivación o conducta motivada tiene tres características que se mencionan en seguida:

- a) La conducta motivada es sostenida, es decir, persiste por periodos de tiempo relativamente largos.
- b) Es dirigida hacia la realización de un objetivo.
- c) Es una conducta resultante de una necesidad sentida.

3.3.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

“El término motivación deriva del latín moveré, que significa “mover”, e incluye todos los factores que producen alguna acción.”

(MERCADO; 2000.43)

Puede decirse que el proceso de la motivación observa la conducta individual, para descubrir las causas y procesos que influyen sobre la conducta.

La conducta humana surge también de motivos opuestos y es el resultado que alguno de ellos quedan satisfechos y otros no.

Finalmente la motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mover, impulsar, mantener y conducir la conducta del individuo hacia un objeto o acción.

3.3.2 LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO

Todo trabajo obedece a un motivo que es el motor afectivo que impulsa a la acción. Pero así como existe un motivo para la actividad puede haber otro para la inactividad o la ociosidad, también de orden afectivo, que inhiba toda acción. Esto muestra que el factor afectivo o emocional desempeña un papel importante en la conducta humana.

La motivación es subjetiva por que se encuentra en el fondo de la naturaleza del sujeto mismo, depende de su constitución física y psíquica, de sus aptitudes y capacidades, de sus aspiraciones y anhelos, esperanzas y ambiciones, de sus ideas y sus convicciones, así como de su actitud ante la vida y sus semejantes.

Todos estos factores influyen directamente sobre las relaciones laborales, ya sea entre los mismos operarios, entre estos sus empleadores, y condicionan la armonía, así como repercuten sobre el rendimiento del trabajo.

Dentro de la naturaleza humana esta buscar todo aquello que produzca placer o satisfacción y tiende a evitar o escapar de lo que resulta desagradable o penoso.

El hombre nunca deja de aprender de sus errores y de los demás, día con día adquiere experiencia como preparación, dicha

experiencia se refleja en su trabajo. A medida que se realizan la actividades, se da cuenta que cada vez es mas fácil resolver problemas.

No solo del trabajo se aprende, sino también de las relaciones humanas que se dan en él, ya que el trabajo en una organización no se realiza por una sola persona, sino que se trabaja en equipo, el cual cada miembro del mismo, sabrá aportar algo significativo para que día con día aproximarse más al objetivo que la empresa se ha planteado.

El interés en la actualidad sobre el nivel de vida en el trabajo se desarrolla por la importancia dada al enriquecimiento de este, entendiendo por enriquecimiento del trabajo agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más significativo.

El trabajo se crea de tal forma que se impulse a la motivación interna. Debido al desempeño debe mejorar, proporcionando así un trabajo mas humano y más efectivo.

Los efectos negativos tienden también a reducirse, tales como la rotación, el ausentismo, quejas y el tiempo ocioso.

Finalmente la motivación en el trabajo es muy importante ya que no solo el personal se siente satisfecho con su labor, sino que también la organización al aumentar su productividad, ya que el factor humano es el que interviene en el proceso productivo.

3.3.3 TEORIAS MOTIVACIONALES

Existen diversas teorías de la motivación, cada una de ellas estudia que son los humanos y qué pueden llegar ser. El contenido de una teoría de la motivación sirve para identificar aspectos que motiven hacia la productividad.

Se mencionarán a continuación algunas de las principales teorías motivacionales:

3.3.1 TEORIA X y TEORIA Y.

Douglas Mc Gregor propuso dos puntos respecto a la naturaleza de los seres humanos: teoría X y teoría Y.

TEORÍA X	TEORÍA Y
<p>✗ El empleado promedio tiene una aversión innata por el trabajo y lo evitará tanto como pueda.</p>	<p>✗ Los empleados pueden tomar el trabajo, como una cosa tan natural como el descanso o la diversión.</p>
<p>✗ Como a los empleados les disgusta el trabajo se les debe cohesionar, controlar o amenazar con sanciones para lograr metas deseadas.</p>	<p>✗ Las personas ejercerán una auto dirección propia y un auto control si están comprometidos con objetivos.</p> <p>✗ El empleado promedio puede</p>

<p>✗ Los empleados rehuirán las responsabilidades y buscaran una dirección formal, siempre que sea posible.</p>	<p>aprender a aceptar y buscar la responsabilidad. ✗ La gente tiene iniciativa.</p>
---	--

(Elaboración propia en base a: Saavedra:1996;34-36)

Esta teoría tiene dos polos opuestos en donde se ve por una parte el lado negativo de los empleado y por el otro el lado positivo.

3.3.2 TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES.

David McClelland ha propuesto esta teoría identificando tres principales motivos o necesidades revelantes en la situación laboral:

- 1.- Necesidad de logros; el impulso a sobresalir para alcanzar algo en relación con una serie de normas y lucha por tener éxito.
- 2.- Necesidades de poder; las necesidades de hacer que otros se comporten de manera particular, influir sobre las personas.
- 3.- Necesidades de afiliación; deseo de relaciones amistosas e interpersonales cercanas.

Esta teoría marca que dentro de toda relación laboral se deben satisfacer estas tres necesidades para que el trabajador se sienta

satisfecho en su trabajo y así pueda lograr un mayor productividad.

3.3.3 TEORIA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES.

Maslow, formuló la hipótesis de que, dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades que son:

1.- Fisiológicas: alimentos, vestido, refugio, satisfacción sexual, el hombre difícilmente podrá realizar sus actividades si no satisface sus necesidades fisiológicas.

2.- Seguridad: libre de amenaza, protección contra daños, es necesario que el ser humano tenga protección contra cualquier situación que le perjudique.

3.- Sociales: afecto, aceptación, amistad, el hombre se caracteriza por ser un ser social, que adquiere la necesidad de pertenecer a grupos.

4.- Estima: autoestima, autonomía, logros y reconocimientos, las personas también tiene la necesidad de recibir afecto, ser apreciadas y valoradas.

5.- Autorrealización: crecimiento, alcanzar el potencial y autosatisfacción, impulso para ser lo que es capaz de ser, aquí es cuando la persona logra sus objetivos y metas.

Enseguida se muestra la pirámide de las necesidades de Maslow.

PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES



(Elaboración en base a Rev. Trabajo Soc., agosto 1989:60)

La jerarquía de las necesidades muestra que para poder llegar a la autorrealización, primero se deberán satisfacer todas las necesidades anteriores, ya que si una de ellas no se satisface difícilmente se logrará el potencial deseado.

3.3.4 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Esta teoría se debe a Víctor Vroom en ella nos da la explicación mas amplia de la motivación, afirma que un individuo tiende a conducirse en forma determinada basado en la expectativa de que al acto seguirá cierto resultado y en lo atractivo que parece ser este para el individuo.

Esta teoría tiene tres variables o relaciones:

Enlace esfuerzo-desempeño. La probabilidad que el individuo percibe de que, al desarrollar algún esfuerzo en especial, llegara el desempeño.

Enlace desempeño-recompensa. El grado hasta el cual, el individuo cree que el desempeñarse a un nivel específico, lo conducirá a un logro de un resultado que él desea.

Atracción. La importancia que el individuo da al resultado o recompensa potencial, que pueda lograr en el puesto. Esto toma en cuenta las metas y necesidades del individuo.

Un trabajo satisfactorio contribuye a un sentimiento de bienestar general en el hombre.

Hay algunos aspectos como los incentivos, el salario, capacitación, seguridad del empleo, entre otros, que contribuyen para que los empleados se sientan de cierta forma motivados y trabajen con empeño y dedicación, apoyando a la productividad de la empresa.

En el siguiente apartado se hablara de los incentivos, considerados como un factor que contribuye a la productividad.

3.4 INCENTIVOS

Los incentivos son una forma de motivación para los trabajadores, el cuál se puede dar de diferentes formas

Un sistema de incentivos se debe formular de tal forma que garantice cubrir las diferentes necesidades personales de acuerdo con la naturaleza de los diversos trabajos.

3.4.1 DEFINICIÓN DE INCENTIVOS

Los incentivos son cosas materiales o psicológicas que estimulan al trabajador, generando una reacción que lo mueve a realizar determinadas acciones que requiere la empresa. (Fuente: Cuadra:2001;77)

3.4.2 CLASIFICACIÓN DE LOS INCENTIVOS

Existe una gran variedad de incentivos, que se pueden clasificar de la siguiente forma:

- a) Monetarios. Son incentivos económicos que se dan al trabajador, aumentando el salario o dando bonos a cambio de obtener un rendimiento o productividad elevada.

b) Reconocimiento. Estos se clasifican en tres.

- Verbales: Halagos o felicitaciones personales o en público que se hacen cuando alguien realiza un buen trabajo.
- Honoríficos: premios materiales que reconocen alguna labor de los empleados éstos pueden ser: trofeos, medallas, cuadros, etc.
- Por escrito: agradecimientos plasmados por escrito como: diplomas o cartas personales.

c) En especie. Son cosas materiales que le pueden hacer sentir bien a los empleados, como ejemplo: zapatos, playeras, uniformes, un pastel en su cumpleaños etc.

d) Sociales. El incentivo social se refiere a realizar convivencias dentro de la empresa con todo el personal, como puede ser comidas, cenas, fiestas, equipos deportivos.

3.4.3 SISTEMA DE INCENTIVOS

Como ya se ha mencionado anteriormente, existe una grande variedad incentivos, que pueden ser para todo tipo de personal, desde ejecutivos hasta operarios, así como grupal o individual.

Los incentivos no deben relacionarse únicamente con el rendimiento para la organización sino, que es preciso que los

empleados lo perciban como un beneficio directo para ellos, enseguida se mencionan algunos sistemas de incentivos.

SISTEMA DE INCENTIVOS A DESTAJO

Este sistema de incentivos se basa en el número de unidades producidas, puede ofrecer un incentivo máximo al trabajador ya que genera según produzca.

El sistema puede ser más provechoso si los trabajos a realizar son fáciles de medir en unidades y si se cuenta con estándares de producción.

Por lo general no se les paga a los empleados cuando están inactivos en el trabajo, a menos que el pago se deba a condiciones o causas justificadas, donde los trabajadores no son responsables.

Como en todo sistema existen ciertas limitantes para llevar a cabo el sistema a destajo, entre las cuales, el no tener estándares establecidos de producción, además de que los trabajos pudieran no ser fáciles de medir en cuanto a su desempeño.

SISTEMA DE PREMIOS DE PRODUCCIÓN

Es un incentivo financiero en donde los pagos, son complementarios al salario base. Se tiene la ventaja de ofrecer más

cantidad a los operarios por mayores esfuerzos y al mismo tiempo darles seguridad de sus salarios regulares.

El pago de premios de producción puede estar basado en el número de unidades que una persona o grupo produce, también en el tiempo que un empleado pueda ahorrar al completar una tarea en comparación con el tiempo estándar calculado para hacerlo.

SISTEMA DE INCENTIVOS POR VENTAS.

La energía y el entusiasmo que debe dedicarse en la mayoría de los tipos de trabajo de ventas requiere que los vendedores estén altamente motivados, lo cual explica en parte, por que se utilizan tanto los incentivos financieros en el trabajo de ventas.

Este sistema se vuelve complicado por las amplias diferencias en la naturaleza de las ventas.

El desempeño de un vendedor no solo puede ser medido por el volumen en dinero de sus ventas, sino también por su habilidad para lograr nuevas ventas o para promover nuevos productos o servicios.

SISTEMAS DE INCENTIVOS SOCIALES

De acuerdo a la teoría motivacional de Maslow y al reconocimiento de necesidades en el individuo, se considera que las necesidades fisiológicas y de seguridad las podemos satisfacer a través de incentivos salariales o aumentos de salarios .

Por otro lado existe la necesidad de pertenecer a un grupo, entonces el tipo de incentivo que se puede utilizar es a través de la creación de las relaciones dentro de la organización de forma informal y así contribuir a la satisfacción de las necesidades de afiliación.

SISTEMA DE INCENTIVOS COLECTIVOS

Estos incentivos son los más deseables cuando las contribuciones de los empleados individuales son difíciles de distinguir o dependen de la cooperación del grupo.

Si se utilizan las condiciones adecuadas, este sistema puede contribuir al trabajo en equipo y aumentar la disciplina dentro del grupo. Al existir el trabajo en equipo y la coordinación del grupo, puede motivar al empleado por el aspecto total de sus contribuciones en el puesto.

Los sistemas de incentivos colectivos se basan para realizar los pagos en factores como: el incremento de las utilidades de la organización, la productividad o reducción de costos.

SISTEMA DE INCENTIVOS POR MERITOS

Otro medio para otorgar incentivos es la calificación de méritos, que se refiere a una serie de características que señalan la calidad del desempeño de un puesto, y son: puntualidad, iniciativa, previsión, responsabilidad, etc. Esto permite observar las cualidades del empleado, así como el desempeño de las mismas en el desarrollo de su trabajo y por consiguiente determinar quienes deben recibir los incentivos.

Los incentivos por mérito se deben separar del sueldo. También se recomienda que se detengan en cuanto baje su rendimiento.

Todos estos tipos de incentivos permiten que los trabajadores aumenten su motivación, factor importante que lleva a incrementar la productividad de las organizaciones.

A manera de conclusión se puede decir que el papel fundamental del administrador en cualquier empresa es conocer sus metas y las de la organización, logrando así la efectividad y

eficiencia en el desempeño tanto individual como organizacional y consecuentemente obtener un incremento en la productividad.

La productividad en una empresa varía dependiendo de las aptitudes de los administradores y conocimiento de roles específicos que se desempeñan dentro de cada organismo tales como planear, organizar, proveer de personal, dirigir, controlar y facilitar labores.

No se debe exagerar en el papel de la administración para lograr una motivación positiva de los trabajadores, ni deben otorgarse recompensas innecesarias para ganarse el respeto y lealtad de los mismos, por el contrario se debe observar las señales más positivas de mejoramiento de la productividad logrados por el interés sincero en enfoques participativos de cooperación entre la administración y los trabajadores.

Se debe conocer al empleado como el principal recurso de una empresa, de no ser así, ningún adelanto tecnológico será suficiente para obtener satisfacción, bienestar y productividad en el área de trabajo.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO DE UN PLAN DE INCENTIVOS PARA FOMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DE VENTAS

4.1.- METODOLOGÍA

Para realizar esta investigación los métodos de estudio utilizados son los siguiente:

Investigación documental. Consistió en hacer búsqueda y consultas del tema de estudio en bibliotecas, consultando todo lo referente a los incentivos del personal, tomando en cuenta los conceptos y teorías para el marco teórico, que sirve de base para la realización del marco teórico.

Encuestas.- A través del cuestionario fue como se obtuvo la información de las personas.

Se aplicó un encuesta con la finalidad de obtener los datos necesarios que proporcionara información requerida, mediante preguntas precisas se realizo el análisis generando gráficas para las interpretaciones.

Para la aplicación de las encuestas se diseñó un cuestionario (Anexo No. 1) en el que las respuestas dieran la información necesaria que se requería para el cumplimiento de los objetivo señalados al principio de la investigación.

La forma en que se procedió para la aplicación, fue definir el segmento al que se enfocaría el estudio, siendo todas las personas que se desempeñan dentro del área de ventas, aplicando las encuestas a la totalidad del personal del área, por ser un número pequeño de quince personas. Las encuestas fueron directamente aplicadas al personal del área, en pequeños intermedios que se hacían durante el trabajo de los encuestados.

Las encuestas fueron elaboradas y destinadas para recabar información específica, una vez obtenida se clasificó, graficó y mediante un análisis se realizaron las conclusiones de estudio, logrando los objetivos que se persiguen al elaborar la investigación.

4.1.1- PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones se enfrentan a muchos retos tanto externos como internos que al no identificarlos y tratarlos oportunamente, pueden inhibir el desarrollo y por lo tanto su productividad. No dar la importancia debida al medio interno de la organización, se propicia una falta de coordinación e interés sobre todo en el personal, siendo el factor humano el más importante, ya que sin él las organizaciones no existirían, es básico que esté satisfecho con su trabajo, se le motive y se llenen las expectativas que desea obtener al prestar sus servicios, beneficiando no solo al

trabajador sino también a la empresa al obtener resultados satisfactorios que permitan un mayor desarrollo como grupo.

Hoy en día, muchas empresas no conocen realmente lo que es un incentivo y en ocasiones lo confunden con lo que son las prestaciones de ley como son el seguro, infonavit, reparto de utilidades etc. Siendo un compromiso para el patrón y un beneficio para los trabajadores tener un mejor nivel de vida, los incentivos son una forma de motivar al trabajador para estimularlo a realizar mejor sus actividades, el cuál no se obliga al patrón, en comparación con las prestaciones de ley que son obligatorias pero si necesarias para que el personal se sienta más seguro.

Analizando las necesidades de los trabajadores y los problemas de las organizaciones para obtener una mejor eficiencia se propone un plan de incentivos adecuado para los trabajadores del departamento de ventas del "Grupo Construcetros De Uruapan S. A. De C.V.", que motive a los trabajadores a realizar mejor sus actividades y al mismo tiempo fomentar la productividad de la organización.

Se toma el departamento de ventas para la propuesta por ser una de las principales de la organización, sin omitir que todas las

áreas que conforman la empresa son importantes, además de ser una de las que contiene mayor número de personal, permitiendo un análisis más amplio para realizar este proyecto.

4.1.2.- OBJETIVO GENERAL.

Proponer un plan de incentivos para el personal del departamento de ventas del "Grupo Construcretos de Uruapan S.A. De C.V.", que lo motive a realizar mejor las funciones del puesto en el que se desempeña, para fomentar la productividad y obtener resultados que permitan a la empresa ser más eficiente y competitiva dentro de su ramo.

4.1.3.- Objetivos Específicos.

- ★ Investigación previa de la empresa sobre los incentivos que ésta proporciona a sus trabajadores.
- ★ Conocer las necesidades económicas de reconocimiento y de aceptación de los trabajadores.
- ★ Identificar que aspectos motivan a los trabajadores a realizar mejor su trabajo.

★ Proporcionar al departamento de ventas del Grupo Construcretos una herramienta que permita fomentar la productividad.

4..1.4.- HIPÓTESIS

La empresa no cuenta con un programa de incentivos que fomente la productividad en el desempeño de los empleados.

4.2.- MARCO DE REFERENCIA

4.2.1.- Antecedentes de la empresa

“ GRUPO CONSTRUCRETOS DE URURAPAN SA DE CV”

En 1974 el Sr. Esteban Espinosa construyó una bodega en Cupatitzio No. 191 en la ciudad de Uruapan para almacenar diversos materiales de la construcción para uso propio, su objetivo no era la comercialización de éstos. La gente con domicilio aledaño a la bodega, comenzó a solicitarle que le vendiera algo de material. Fue así como surgió Materiales el Constructor, y en agosto del mismo año se implementó en la bodega, un local comercial para almacenar de una manera ordenada diversos productos, el personal con que se inicio fue muy reducido, solo eran tres personas, la

repcionista, un chofer y un ayudante que a su vez hacia de bodeguero.

En 1976 se amplió el área de atención a clientes y el almacenamiento de ferretería, se instaló una fábrica de tubos de concreto y una de tabicón en Jicalán, el equipo era semiautomático y era operado por cuatro personas.

En 1978 se construyeron dos bodegas, que se encuentran ubicadas en la 4° Privada de Cupatitzio s / n.

En 1985 se obtuvo la distribución de Cemento León.

En 1985 se contaba con 17 camiones de reparto y el personal necesario para manejarlos, atender al público y operar las máquinas de tubo y tabicón.

En el año de 1983 se adquirió la empresa llamada "Construcretos y Materiales de Uruapan, S.A. de C.V." ubicada en la calle Dr, Miguel Silva No. 154 en la ciudad de Uruapan Michoacán, la cual contaba con la maquinaria necesaria para la fabricación de mosaico, tabicón y adoquín.

En 1985 se creó "Preconcretos y Máteriales de Uruapan" ubicada en el Libramiento Oriente esquina con Carretera Uruapan-Taretan (ahora Boulevard Industrial No 2554). Adquiriéndose la maquinaria necesaria, se podía fabricar blockes de concreto, bovedillas, tubos de concreto, tabiquillo y tabicón.

En 1983, se realizó la fusión de los dos establecimientos, subsistiendo el nombre de "Construcretos y Materiales de Uruapan S.A. de C.V."

En 1996 se instaló una sucursal en Gabriel Zamora, Michoacán que inició con mobiliario, equipo y personal indispensable para operar el establecimiento

En 1998 se creó el departamento de construcción.

Actualmente "Grupo Construcretos de Uruapan S.A. de C.V." realiza obras en la construcción, de gran escala local, estatal e incluso rebasando fronteras entre los estados, cuenta con dos plantas equipadas y con la más avanzada maquinaria, 2 básculas para camiones pesados, 30 vehículos de reparto 7 autos utilitarios, 3 retroexcavadoras, 1 motoconformadora, 1 michigan cargador, 1 rodillo hisper, 1 vibrocompactador y varias máquinas pequeñas, operado por 110 empleados distribuidos en todas las áreas.

(Fuente: Gerencia General)

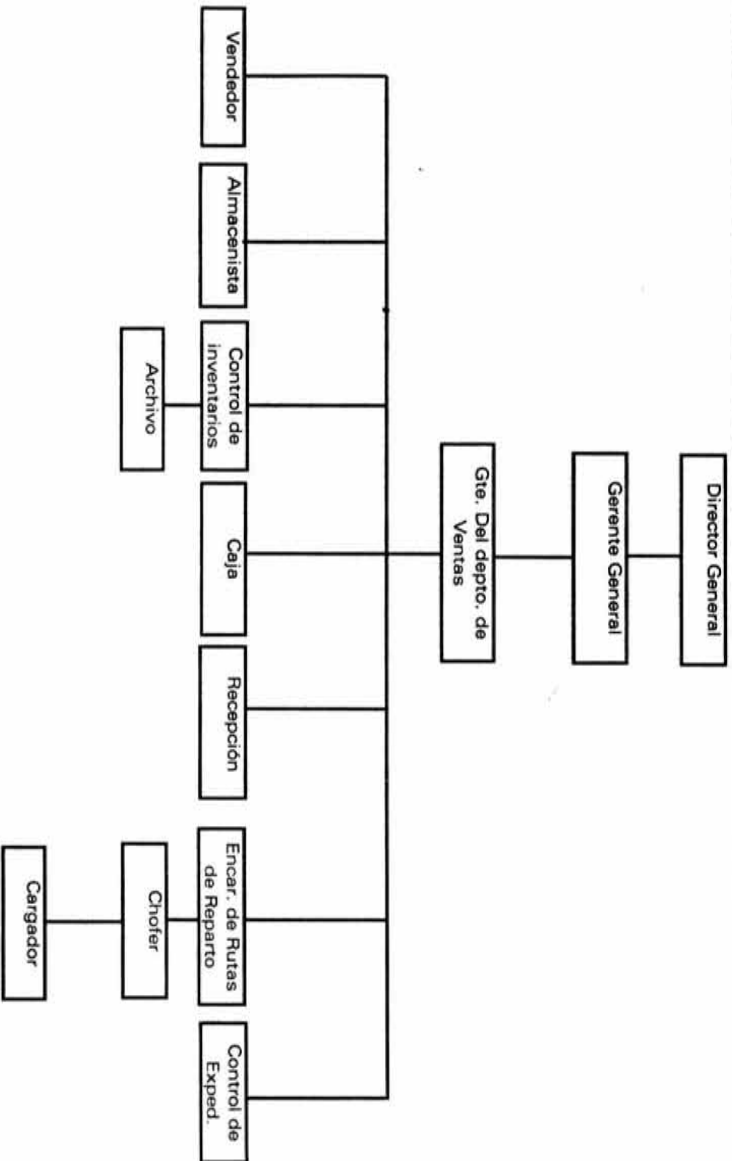
4.2.3. - DEPARTAMENTO DE VENTAS

El departamento de ventas del grupo Construcretos está conformado por un número pequeño de personas, pero es de gran importancia que el personal que labora dentro se encuentre satisfecho, siendo una de las áreas principales que tiene una

relación directa con todas las áreas de la empresa, por ello se analizan las principales responsabilidades y actividades de cada uno de los puestos, para tener un conocimiento más amplio.

A continuación se muestra el organigrama del departamento de ventas del Grupo Construcretos se Uruapan.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DEL "GRUPO CONSTRUCCRETO DE URUAPAN"



ORGANIGRAMA DEL
 DEPARTAMENTO DE VENTAS DEL
 "GRUPO CONSTRUCCRETO"
 Formulo: **AEER**
 Revisó:
 Autorizó:
 Fecha: **Marzo 5, 2002**

4.2.4.-PRICIPALES RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO:

★ Es responsabilidad del departamento alcanzar los objetivos correspondientes que permitan el logro de los planes establecidos por los altos directivos

★ Mantener un buen ambiente de trabajo en el departamento y demás personal de la empresa.

★ Cumplir con las órdenes del gerente general respecto a las actividades correspondientes al departamento.

★ Promover e inducir la compra de los productos que la empresa ofrece.

★ Llevar el control efectivo recabado por las ventas y la cobranza.

★ Mantener contacto con los demás departamentos de la empresa relacionados con su función.

★ Mantener el control de los expedientes de los clientes.

★ Es responsable de uso y manejo del material y equipo requerido para desarrollar las actividades propias del departamento.

(Fuente: Gerencia General)

EL DEPARTAMENTO DE VENTAS TIENE LOS SIGUIENTES PUESTOS:

1.- Gerente del departamento de Ventas.

Principales actividades:

- ★ Monitorear las actividades del personal del departamento.
- ★ Atender a los clientes especiales.
- ★ Coordinar con el jefe de producción lo que hay que producir.
- ★ Motivar a sus subordinados.
- ★ Recibir órdenes de su jefe inmediato.
- ★ Elaborar pronósticos de ventas.
- ★ Proporcionar al gerente general la información requerida.
- ★ Establecer las metas de ventas mensuales.

2.- Cajera.

Principales actividades:

- ★ Cobro de facturas a los clientes.
- ★ Recibir el dinero del cobrador y reportar al departamento de crédito y cobranza.
- ★ Recibir el dinero que los choferes cobran al entregar los pedidos.
- ★ Pagar a los proveedores.
- ★ Realizar pólizas diarias de ventas de contado.

- ★ Realizar el corte de caja diario.
- ★ Recibir órdenes de su jefe inmediato.

3.- Recepcionista:

Principales actividades.

- ★ Contestar el teléfono y realizar llamadas requeridas.
- ★ Recibir a los clientes y destinarlos con un vendedor.
- ★ Recibir órdenes de su jefe inmediato.
- ★ Registrar su entrada y salida en el reloj checador o lista de asistencia correspondiente.

4.- Encargado de Rutas:

Principales actividades.

- ★ Programación de rutas.
- ★ Entregar a los choferes su ruta.
- ★ Al entregar el material dar de baja del registro de rutas.
- ★ Recibir ordenes de su jefe inmediato.
- ★ Registrar su entrada y salida en el reloj checador o lista de asistencia correspondiente.

5.- Chofer:

Principales actividades.

- ★ Recibir ruta de entrega de material.

- ★ Cargar el material de la bodega.

- ★ Revisar la carga y entregar la factura correspondiente al bodeguero.

- ★ Entregar el material en el domicilio.

- ★ Cobrar la factura en el domicilio o en su caso recabar la firma correspondiente.

- ★ Entregar el dinero cobrado en caja con su correspondiente factura.

- ★ Entregar la factura a crédito y cobranza en caso de haber sido firmada.

- ★ Entregar copia de la ruta entregada .

- ★ Recibir órdenes de su jefe inmediato.

6.- Cargador.

Principales actividades.

- ★ Cargar la mercancía de la ruta designada.

- ★ Cuidar que el material este bien estibado y contado.

- ★ Ayudar al chofer a encontrar el domicilio en donde se va entregar el material.

- ★ Ayudar al chofer a descargar el material en el domicilio.

- ★ Recibir órdenes de su jefe inmediato.

- ★ Registrar su entrada y salida en el reloj checador o lista de asistencia correspondiente.

7.- Encargado de expedientes:

Principales actividades.

★ Crear, mantener y actualizar el archivo correspondiente a cada cliente en el momento en que se efectuó la operación.

★ Destinar facturas al departamento de construcción.

★ Recibir órdenes de su jefe inmediato.

★ Registrar su entrada y salida en el reloj checador o lista de asistencia correspondiente.

8.- Encargado de inventarios:

Principales actividades.

★ Descargar el inventario del sistema.

★ Corroborar que el material efectivamente salga del sistema.

★ Enviar las facturas capturadas al consecutivo.

★ Recibir órdenes de su jefe inmediato.

★ Registrar su entrada y salida en el reloj checador o lista de asistencia correspondiente.

9.- Encargado de archivo:

Principales actividades.

★ Archivar todas las facturas, vales de almacén en su propio consecutivo.

★ Recibir órdenes de su jefe inmediato.

★ Registrar su entrada en el reloj checador o en la lista de asistencia.

★ Auxiliar en ventas.

10.- encargado de almacén:

Principales actividades.

★ Recibir mercancía.

★ Entrega de material.

★ Mantener limpia la bodega.

★ Entregar facturas al encargado de inventarios.

★ Recibir órdenes de su jefe inmediato.

★ Registrar su entrada y salida en el reloj checador.

11.- Auxiliar de almacén:

Principales actividades.

★ Ayudar a recibir la mercancía.

★ Cargar el material que se va a entregar.

★ Mantener limpia la bodega.

★ Recibir órdenes de su jefe inmediato.

★ Registrar su entrada y salida en el reloj checador o lista de asistencia.

12.- Vendedor:

Principales actividades.

- ★ Atención al cliente.
- ★ Elaborar cotizaciones.
- ★ Elaborar factura.
- ★ Elaborar órdenes de producción y girarlas al departamento correspondiente.
- ★ Elaborar orden de pedido.
- ★ Recibir órdenes de su jefe inmediato.
- ★ Registrar su entrada y salida en el reloj checador.

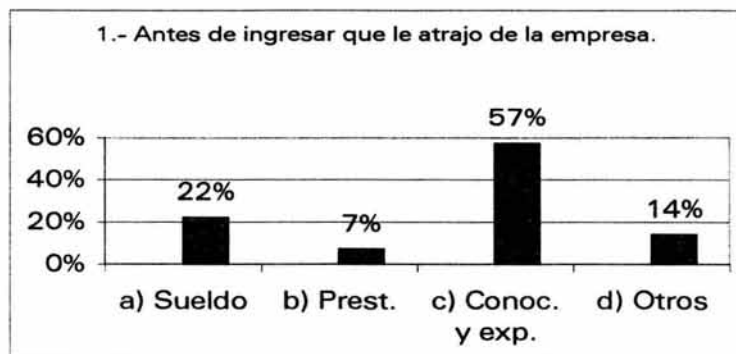
(Fuente: Gerencia General)

A manera de conclusión se puede decir que con la información presentada anteriormente por la empresa y con los objetivos que se pretenden alcanzar en la investigación, se logró recabar información necesaria y concreta que proporcione las bases para lograr los objetivos, de ésta forma se presenta a continuación la interpretación de los datos obtenidos mediante las encuestas a los trabajadores.

4.3 GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En este apartado se presenta la información recabada en las encuestas de forma gráfica, así como la interpretación de cada una.

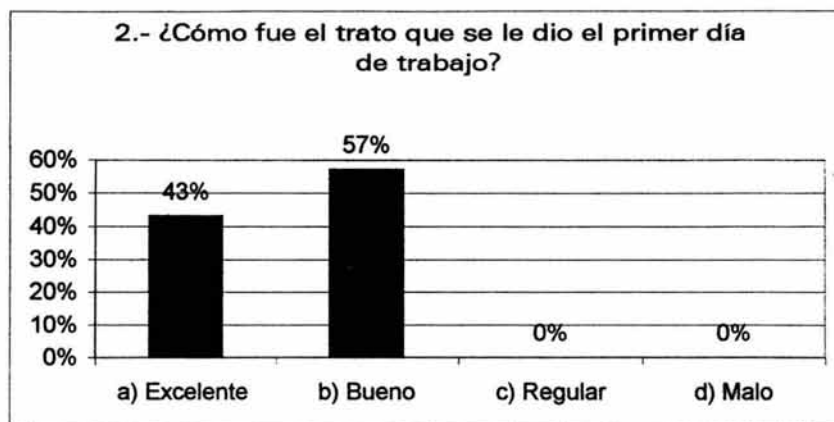
Gráfica 1



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Según datos obtenidos, un poco más de la mitad (57%) del personal le interesó prestar sus servicios por los conocimientos y experiencia obtenida para el desempeño del puesto que actualmente ocupa, un 22% de las personas conocían el sueldo, el 14% ingresó por otros motivos, principalmente por que se le presentó la oportunidad y el 7% restante lo hizo atraído por las prestaciones otorgadas en la empresa.

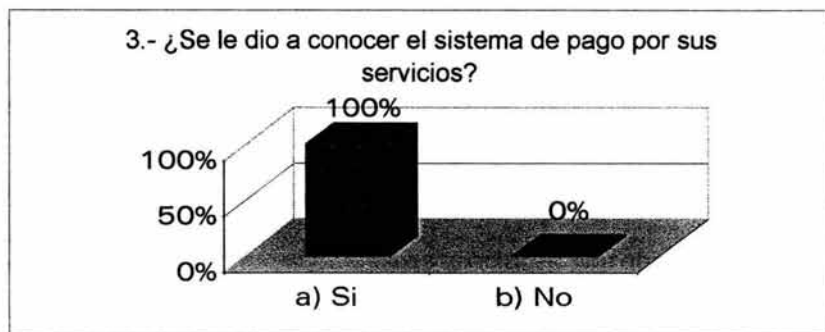
Gráfica 2



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Los datos demuestran que el 57% del personal opina que el trato que recibió el primer día de trabajo fue bueno y el 43% lo considera excelente y ningún trabajador lo califica como regular o malo.

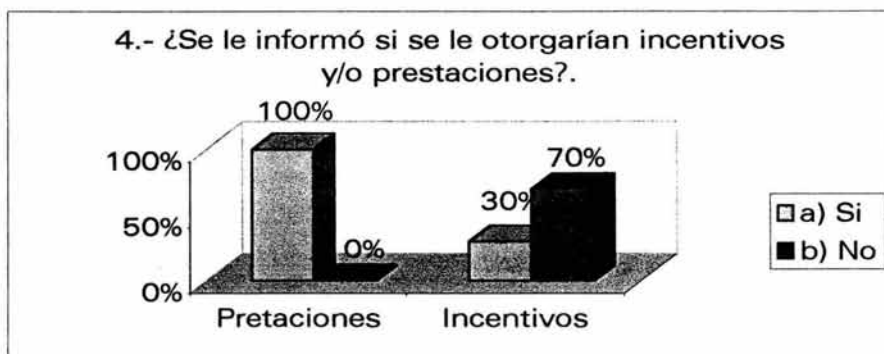
Gráfica 3



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

La información obtenida refleja que la empresa da a conocer a todo el personal de nuevo ingreso el sistema de pago al otorgar sus servicios, ya que el 100% del personal encuestado contestó afirmativamente.

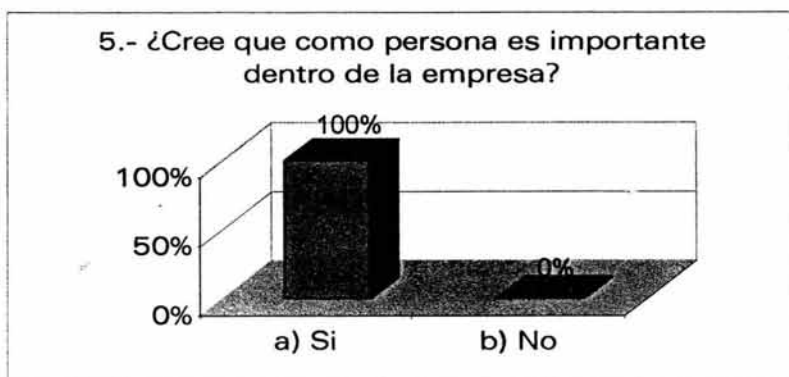
Gráfica 4



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Se muestra que la empresa informó al 100% de los empleados que se les otorgarían las prestaciones de ley, y a un 70% no se le dio información con relación a los incentivos, mientras que el 30% restante afirma que si se le informó de los incentivos.

Gráfica 5



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Según se aprecia la totalidad del personal se considera importante dentro de la organización, ya que un 100% contestó afirmativamente.

Gráfica 6



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

La gráfica muestra que el 50% del personal reconoce que sus opiniones y sugerencias se toman en cuenta, el 29% indica que algunas veces y el 21% restante considera que nunca.

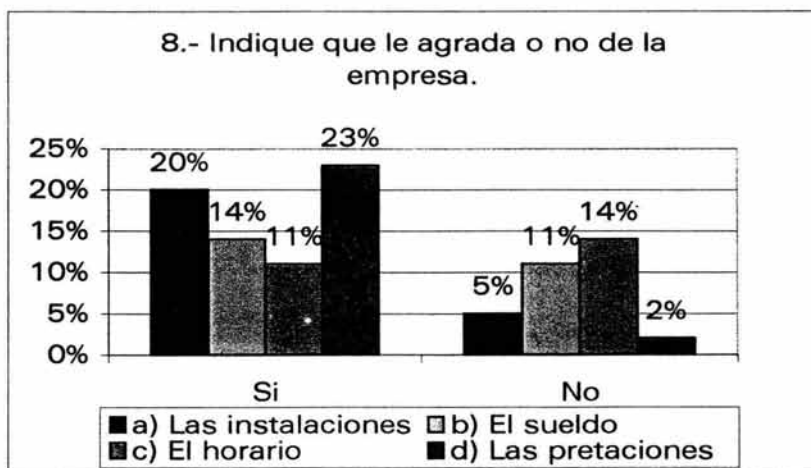
Gráfica 7



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

En esta gráfica se aprecia que al 25% del personal les agrada el ambiente de trabajo, a otro 25% los compañeros de trabajo, el 23% está conforme con el trato de los superiores y el 18% lo observa con relación a las herramientas de trabajo, por otra parte el 7% del personal indica no estar conforme con las herramientas de trabajo que utiliza y el 2% con el trato de los superiores.

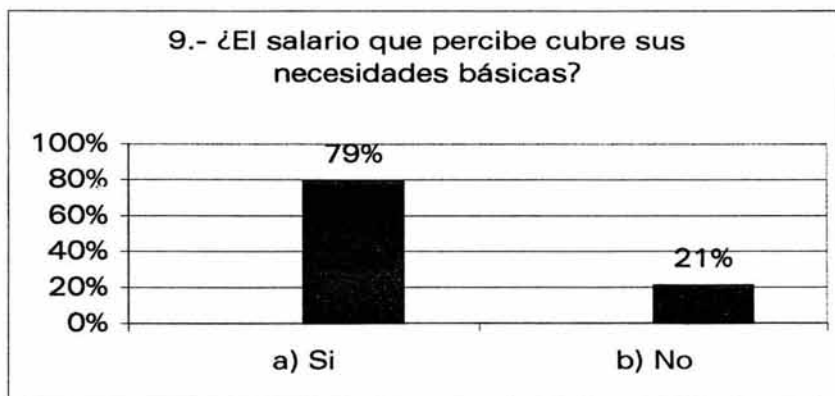
Gráfica 8



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Los datos obtenidos muestran que el personal encuestado está conforme con las prestaciones, el 20% lo está con las instalaciones de la empresa, un 14% con el sueldo y el 11% le agrada el horario de trabajo, por otro lado de los que contestaron que no les agrada el 2% no está de acuerdo con las prestaciones, el 14% está en desacuerdo con el horario de trabajo, el 11% está inconforme con el sueldo y un 5 % está inconforme con las instalaciones.

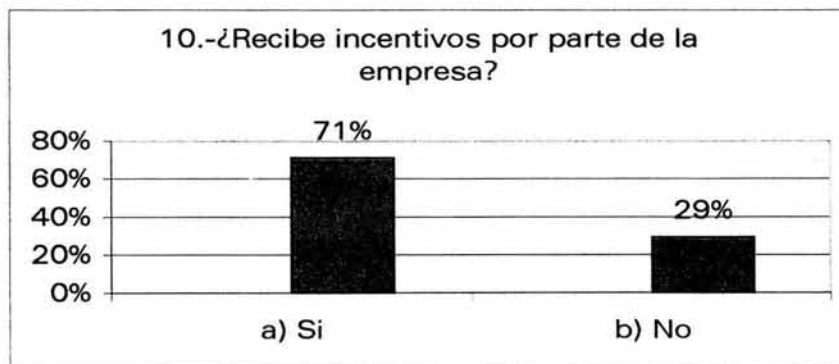
Gráfica 9



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Esta gráfica muestra que el salario que se percibe satisface las necesidades básicas del 79% del personal, y el 21% asegura que el salario no cubre sus necesidades básicas.

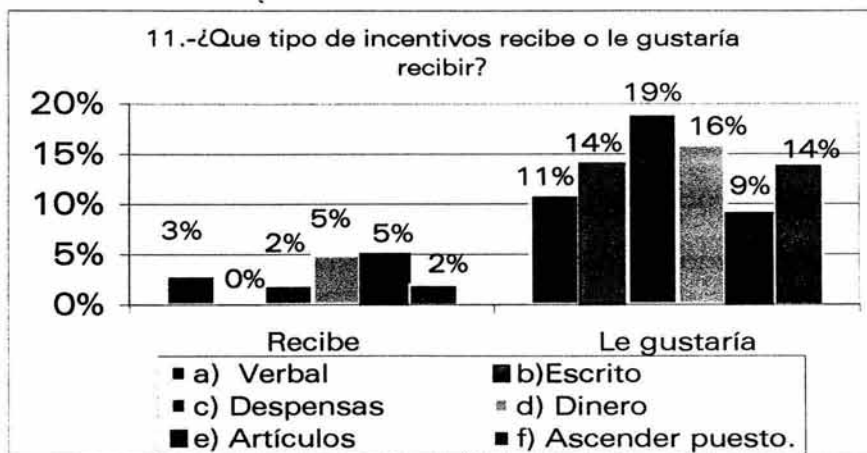
Gráfica 10



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Los datos obtenidos muestran que el 71% del personal entrevistado asegura que recibe incentivos, mientras que el 29% dicen no recibir.

Gráfica 11

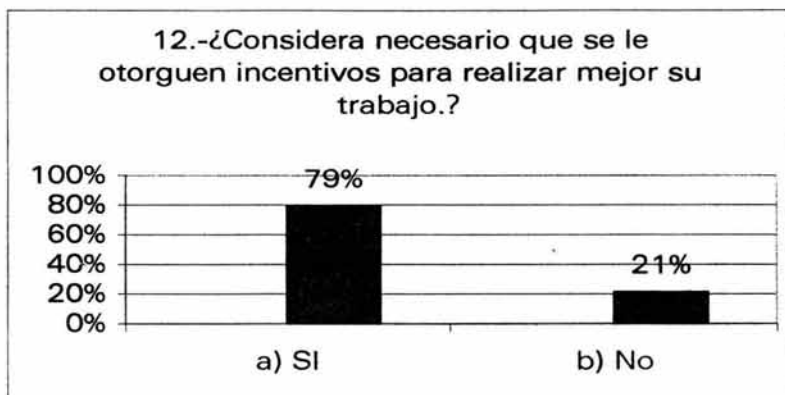


(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Esta gráfica muestra que el 19% del personal encuestado, le gustaría recibir como incentivo una despensa, el 16% dinero, el 14% un puesto más alto, otro 14% reconocimientos por escrito, un 11% reconocimientos verbales y un 9% artículos.

Por otro lado un 5% dice recibir incentivos en dinero, otro 5% artículos como herramientas, un 3% reconocimiento verbal, el 2% recibe despensas, otro 2% un puesto más alto y no se otorgan reconocimientos por escrito.

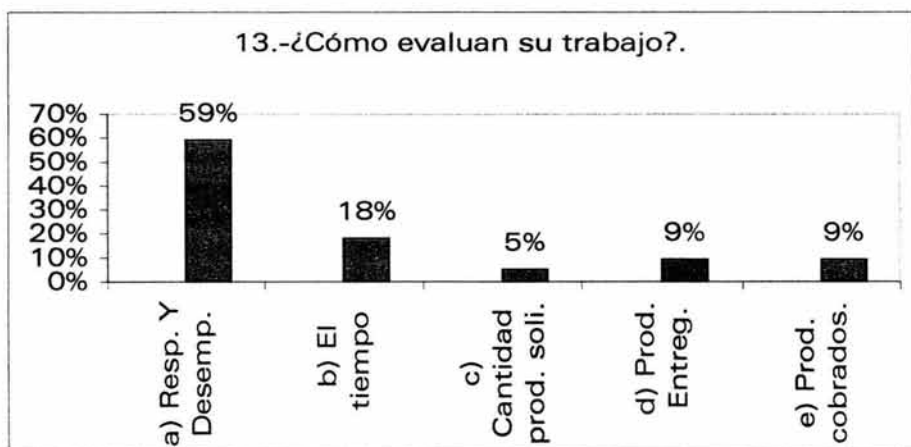
Gráfica 12



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Más de la mitad de los encuestados (79%) consideran que si es necesario que se le otorguen incentivos para realizar mejor su trabajo, mientras que un 21% dice no ser necesario.

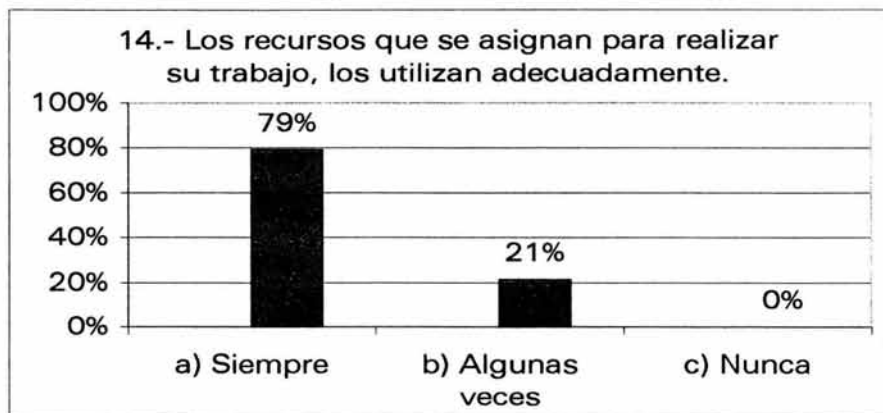
Gráfica 13



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Esta gráfica muestra que al 59% de los encuestados se les evalúa su trabajo por su responsabilidad y desempeño, a un 18 % por tiempo que utiliza en realizar una actividad, el 9% por la cantidad de productos cobrados, otro 9% por la cantidad de productos entregados y el 5 % restante por la cantidad de productos solicitados por clientes.

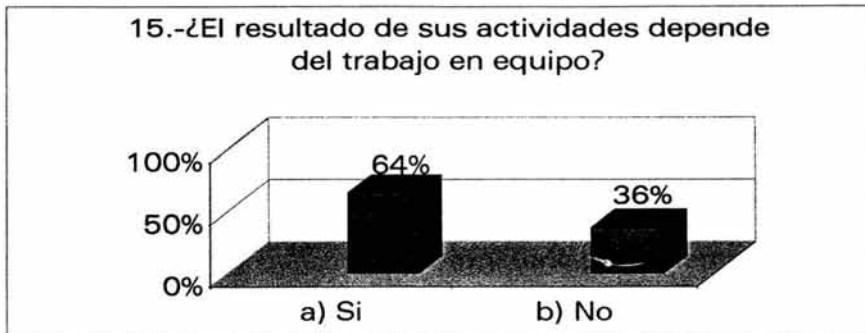
Gráfica 14



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

El 79% del personal asegura que utiliza adecuadamente los recursos para la realización de sus labores, un 21% solo algunas veces lo utiliza adecuadamente.

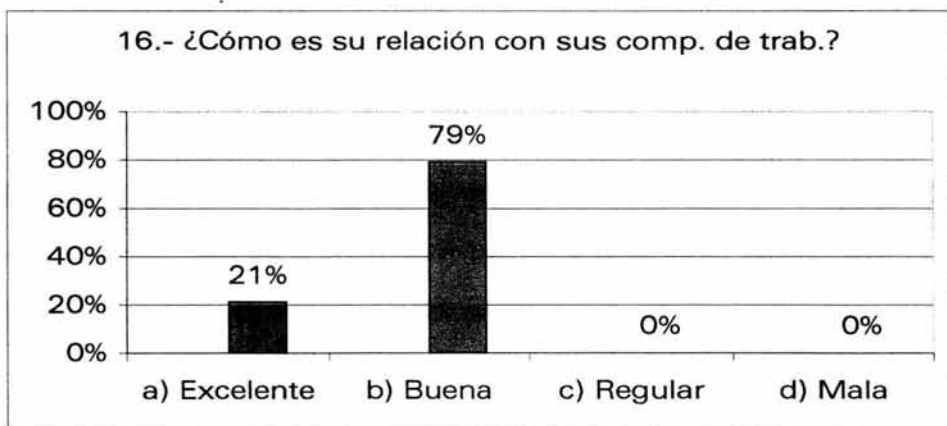
Gráfica 15



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Los datos obtenidos muestran que el 64 % del personal entrevistado, asegura que el resultado de sus actividades si depende del trabajo en equipo, mientras que un 36 % dice que el resultado de sus actividades no depende del trabajo en equipo.

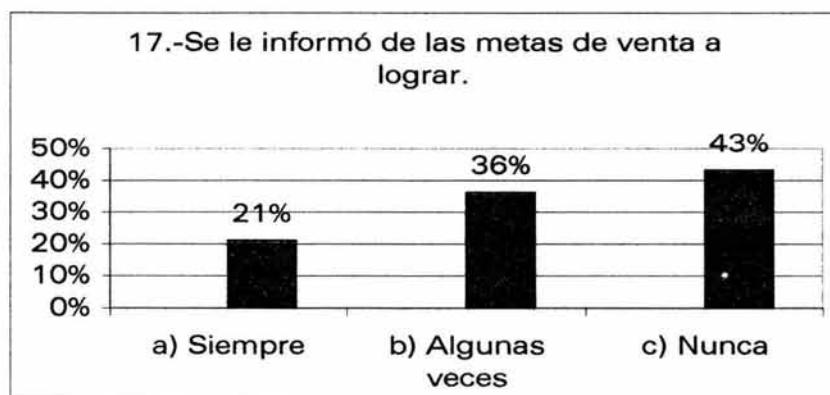
Gráfica 16



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Esta gráfica muestra que el 79% del personal entrevistado dice llevar una buena relación con sus compañeros de trabajo, el 21% llevan una excelente relación de trabajo con sus compañeros y en ninguna ocasión es regular o mala.

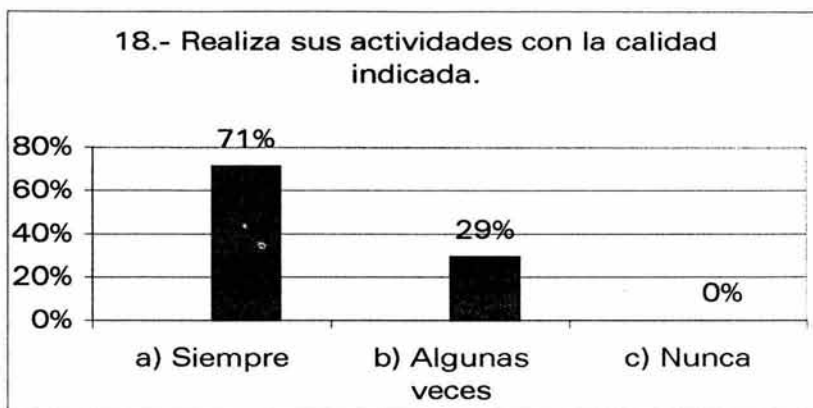
Gráfica 17



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

La información obtenida muestra que al 43% del personal nunca se les informó de las metas de venta a lograr, un 36% algunas veces y solo el 21% siempre se le informa.

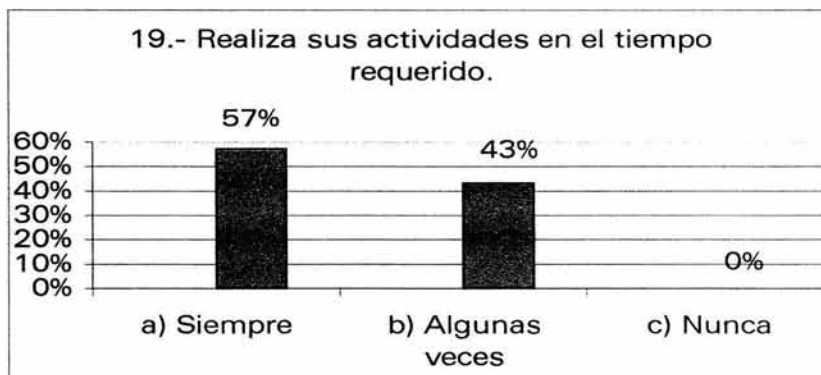
Gráfica 18



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Esta gráfica muestra que el 71% del personal encuestado siempre realiza sus actividades con la calidad indicada, el 29% solo algunas veces.

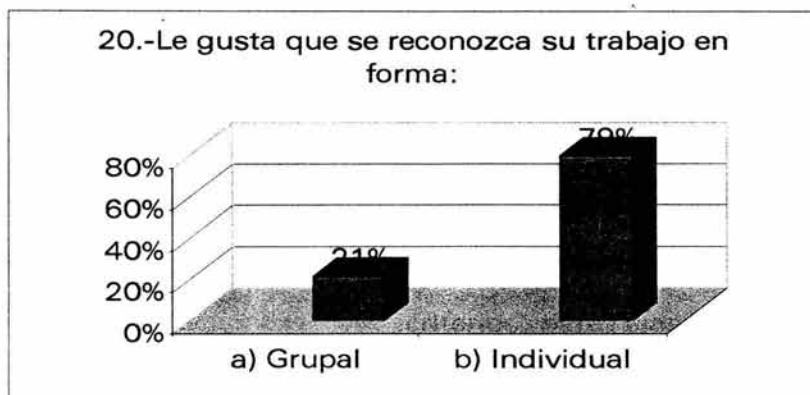
Gráfica 19



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

La gráfica muestra que el 57 % de las personas encuestadas siempre realizan sus actividades en el tiempo requerido, el 43 % algunas veces lo realiza en el tiempo requerido.

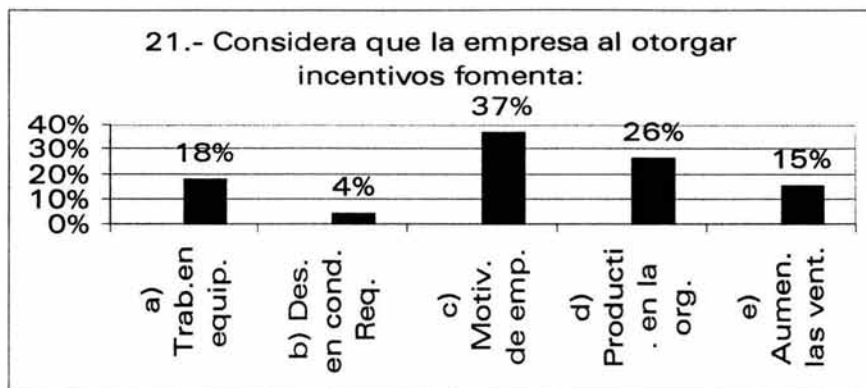
Gráfica 20



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Más de la mitad del personal (79%) prefiere que su trabajo sea reconocido en forma individual, mientras que el 21% prefiere que se reconozca en forma grupal.

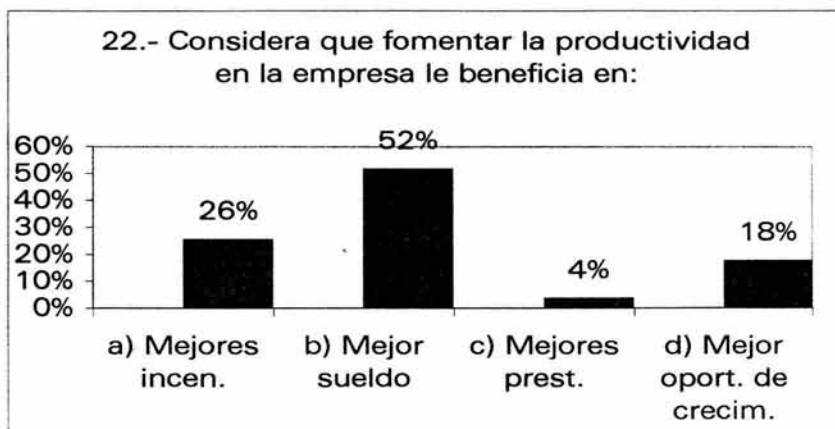
Gráfica 21



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

La gráfica muestra que el 37% del personal encuestado considera que la empresa al otorgar incentivos fomenta la motivación, el 26 % considera que se fomenta la productividad de la organización, el 18 % considera que se fomenta el trabajo en equipo, mientras que un 15 % dice fomentar el aumento de las ventas y el 4% restante considera que se fomenta desarrollo en condiciones requeridas.

Gráfica 22



(Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002)

Los datos obtenidos muestran que un 52% del personal considera que al fomentar la productividad de la empresa le beneficia obteniendo un mejor sueldo, un 26 % le beneficia en tener mejores incentivos, el 18% en tener mejores oportunidades de crecimiento y solo un 4 % le beneficia en obtener mejores prestaciones.

DIAGNÓSTICO

- ♣ Por lo general el personal ingresa a la empresa por los conocimientos y experiencia que se tiene sobre el empleo solicitado.
- ♣ El recibimiento a los trabajadores de nuevo ingreso es bueno.
- ♣ Siempre se da a conocer el sistema de pago a los trabajadores cuando ingresan pero no se especifican claramente los incentivos.
- ♣ El personal se siente importante dentro de la empresa.
- ♣ Las opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en un cincuenta por ciento.
- ♣ Al personal le agrada más el ambiente de trabajo y sus compañeros.
- ♣ Lo que más le agrada al personal de la empresa son las prestaciones y las instalaciones.
- ♣ Solo a un 79 por ciento del personal le alcanza el salario para cubrir sus necesidades básicas.
- ♣ El personal si recibe incentivos por parte de la empresa.
- ♣ Al personal le gustaría recibir incentivos por escrito, dinero y ascender de puesto.
- ♣ El personal cree que es importante que se le otorguen incentivos.

- ♣ El trabajo se evalúa principalmente por su responsabilidad y desempeño.
- ♣ La mayor parte de los recursos son utilizados adecuadamente.
- ♣ Más de la mitad de las actividades realizadas dependen del trabajo en equipo.
- ♣ No siempre se informa al personal las metas de venta a lograr.
- ♣ La mayoría de veces las actividades se realizan con la calidad y el tiempo indicado.
- ♣ Al personal le gusta que su trabajo se reconozca en forma individual más que grupal.
- ♣ Se considera que la empresa al otorgar incentivos fomenta más la motivación de los empleados y la productividad en la organización.
- ♣ Al fomentar la productividad en la empresas los trabajadores consideran que obtienen un mayor beneficio por que obtienen un mejor sueldo.

CONCLUSIONES

En términos generales se puede decir que la mayor parte del personal que fue encuestado, le interesó prestar sus servicios por los conocimientos y experiencia obtenidos para desempeñar el puesto que actualmente están ocupando, muy pocas personas conocían el sueldo y las prestaciones que la empresa otorgaba y, algunas personas ingresaron solo porque se les presentó la oportunidad.

La empresa da un buen recibimiento a los empleados de nuevo ingreso , ya que están satisfechos con el trato que se les dio el primer día de trabajo, se da a conocer a todo el personal de nuevo ingreso el sistema de pago al otorgar sus servicios.

La empresa informó a los empleados que se les otorgarían todas las prestaciones que la ley obliga, y en cuanto a incentivos no se les mencionó a todos a cuales podían tener acceso por su desempeño, algunos incentivos que el personal mencionó que se les otorgarían son los siguientes:, a fin de año aumentar el sueldo, comisión por ventas, servicio de comedor, bonos mensuales, uniformes.

Cada persona juega un papel muy importante dentro de la empresa, y todos son parte de ella, ya que cada puesto que ocupan, las funciones y actividades que realizan tiene un fin cumpliendo con sus actividades, para que la información y la productividad sea eficiente, llevando una adecuada coordinación entre los diferentes puestos que conforma la empresa, tomándose en cuenta las opiniones y sugerencias del personal, considerando el tipo de sugerencias, y el grado de responsabilidad dentro de su trabajo.

A la mayor parte del personal le agrada su labor, ya que el ambiente de trabajo que existe en el departamento es favorable, y existe mucho compañerismo, pero se resalta que la comunicación que existe con los superiores es poca, ya que se podría dar una mejor relación, y también un número pequeño de personas están descontentos con las herramientas de trabajo que utiliza.

En este análisis se puede resaltar que el personal esta conforme con las prestaciones que la empresa otorga, siendo un numero pequeño el que no está conforme, las instalaciones son las adecuadas para desarrollar sus labores existiendo un 5% en desacuerdo, por algunos empleados existe inconformidad en el sueldo que le empresa otorga, existiendo gran desacuerdo en el

horario de trabajo, ya que algunas personas laboran por 10 horas corridas.

El salario que percibe el personal satisface sus necesidades ya que la mayor parte son jóvenes que no tienen tantas responsabilidades fuera de su trabajo, existiendo un porcentaje menor en el que su salario no cubre las necesidades básicas.

La empresa si otorga si incentivos a sus empleados dentro del departamento de ventas, siendo un pequeño porcentaje el que no recibe, que puede ser que realmente no conozcan que es un incentivo, y se esté confundiendo con las prestaciones pero, estos no llenan sus expectativas ya que no solo buscan incentivos en dinero, sino también de reconocimiento.

Es importante que se otorguen incentivos para motivar al personal y realizar mejor su trabajo, pero se mencionó que no debe ser necesario ya que cada persona es responsable del cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

El trabajo se evalúan de acuerdo a las funciones de cada puesto, pero principalmente por la responsabilidad y desempeño de las personas, el tiempo utilizado en realizar una actividad y la

cantidad de productos cobrados y entregados, haciendo un buen uso de los recursos utilizados para el desempeño de sus actividades.

Se puede observar que gran parte de las actividades que se realizan se deben coordinar entre los diferentes puestos del departamento para lograr el objetivo final del departamento ya que existe una buena relación de compañerismo en el departamento, dándose como resultado un buen ambiente de trabajo.

Se analiza que el objetivo o metas de venta a lograr no se dan a conocer a todo el personal del área, conociéndolas solo las personas que están más directamente relacionadas con las ventas, las actividades se hacen con la calidad y tiempo que debe hacerse, considerando que una actividad está relacionada con otras actividades de otro puesto y estas deben estar coordinadas entre sí, el retraso de cualquiera de ellas impide que se realice la actividad en el tiempo estimado, por lo que no siempre se cumplen en tiempo.

El personal prefiere que su trabajo sea reconocido en forma individual, mostrándose un alto porcentaje por éste y un muy bajo porcentaje en forma grupal.

La empresa al otorgar incentivos fomenta principalmente la motivación de sus empleados, provocando el trabajo en equipo, por tanto el aumento de las ventas y productividad de la organización.

Al fomentar la productividad en la organización los empleados creen obtener un mejor sueldo, mejores incentivos que los motiven y mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento personal.

Con esta investigación se logra el objetivo general proponiendo un plan de incentivos en el departamento de ventas del "Grupo Construcretos de Uruapan", realizando investigaciones previas sobre los incentivos que la empresa proporciona, ya que de esta forma se obtuvo información sobre las diferentes necesidades económicas, de reconocimiento y aceptación de los trabajadores, y así mismo se logró identificar los aspectos que los motivan para la propuesta, al mismo tiempo se logra comprobar que la empresa realmente no cuenta con un plan de incentivos que logre fomentar la productividad en el desempeño de los empleados.

Por otro lado también se logra observar lo importante que es la administración dentro de las empresas, ya es la tarea de los administradores aplicar una adecuada administración, empleando

eficientemente las herramientas administrativas que facilitan el desarrollo eficiente de los procesos y controles buscando así obtener mayores beneficios.

El proceso administrativo es una base importante de la administración, ya que empleándolo de una forma adecuada permite que se coordinen todas las actividades que se realizan desde su planeación hasta su control, así como también se debe tomar en cuenta los principios administrativos que facilitarán el desarrollo al ser aplicados..

Para una adecuada administración se deberán analizar todos y cada uno de los elementos que conforman la empresa, identificando así las fuerzas y debilidades a las que se enfrenta, tomando medidas adecuadas que permitan el desarrollo y fomento de la productividad.

La motivación del personal es muy importante en cualquier organización, por ello es importante que directivos y administradores estén siempre al pendiente de las necesidades de su personal dentro de su área de trabajo, y también de aquellas externas que pudieran afectar el ambiente laboral de las organizaciones, ya que las personas son la base de la organización

y sin ellas no existirían, por esto, se debe estar una constante evaluación que permita mejorar la productividad de toda organización.

RECOMENDACIONES GENERALES.

Analizando los datos que se obtuvieron mediante la investigación se logró observar varios puntos importantes, que la empresa deberá tomar en cuenta para el mejoramiento y desarrollo de sus empleados y de la propia empresa utilizando mecanismos de control adecuados.

I. Aunque la empresa les da un trato bueno al personal de nuevo ingreso en su primer día de trabajo, es necesario fijar un sistema de inducción que permita pasar a ser de bueno a excelente.

II. Al informar el sistema de pago a los trabajadores, es necesario que se les comunique claramente las prestaciones que la empresa otorga, y por otro lado que se les especifique concretamente los incentivos a los que puede en un momento determinado tener acceso de acuerdo a su rendimiento y desarrollo laboral, también es recomendable que los incentivos que se otorguen sean imparciales para que todo el departamento tenga acceso a ellos.

III. Considerar las decisiones del personal es importante ya que de alguna forma se motivan al ser tomados en cuenta, por ello

es necesario que se trabaje más en este aspecto para su mejora ya que el personal puede llegar a sentirse aun más parte de la empresa.

IV. Se recomienda dar un buen mantenimiento a las herramientas de trabajo, para mejorar su desempeño laboral, así mismo trabajar para mejorar aun más el trato que reciben los empleados por parte de los superiores.

V. Para que el personal tenga un mejor desarrollo debe estar conforme con la empresa donde presta sus servicios, por ello es importante realizar una evaluación de las instalaciones, el horario de trabajo, el sueldo y las prestaciones de la empresa para un mejor aprovechamiento.

VI. Se recomienda que se otorguen incentivos no solo de tipo económico sino, también de reconocimiento y aceptación, ya que el personal tiene diferentes necesidades que satisfacer para llenar sus expectativas.

VII. Es importante que se evalúe el trabajo por la responsabilidad y desempeño, pero también es necesario tomar otros parámetros como el tiempo, la cantidad y calidad, que

permitan una evaluación más amplia y por tanto poder realizar mejoras.

VIII. Aunque se aprovecha en un porcentaje mayor los recursos asignados para el trabajo, se deberá hacer un uso más eficiente de los mismos para un mejor aprovechamiento.

IX. Una empresa es un equipo que tiene diferentes recursos, para lograr los objetivos establecidos es necesario que se trabaje más en equipo coordinando todos los recursos con los que se cuenta.

X. Se recomienda que la empresa realice eventos donde haya mayor convivencia y comunicación del personal para mejorar la relación de compañerismo.

XI. Es necesario que la empresa establezca e informe los objetivos que se pretenden alcanzar, tanto generales como específicos, ya que no se puede lograr un fin si no se conoce lo que se quiere.

XII. Se deberán tomar medidas de control que mejoren las actividades del personal en cuanto a la calidad y el tiempo indicado, ya que es importante para que la empresa mejore su productividad.

XIII. La empresa debe considerar que es importante proporcionar incentivos al personal, ya que fomenta la motivación, la productividad y el trabajo en equipo, que da como resultado la mejora del sueldo, mejores oportunidades de crecimiento tanto personales como de la organización.

PROPUESTA DE INCENTIVOS.

De acuerdo a la información obtenida del personal del departamento de Ventas del "Grupo Construcretos De Uruapan S. A. " con relación a los incentivos que la empresa proporciona al personal para su motivación, se puede decir que para que logre fomentar su productividad es necesario que el personal llene sus expectativas al satisfacer las diferentes necesidades, fisiológicas , seguridad, pertenencia, estima y autorrealización que propone Abraham Maslow ya que son la base fundamental para que las personas puedan desarrollarse, en el cual los incentivos pueden ayudar a satisfacer mejor estas necesidades.

Habiendo identificado los incentivos que la empresa proporciona al departamento de ventas que relativamente son pocos y además de que los empleados los confunde con lo que son las prestaciones, se propone lo siguiente:

- I. Primeramente se propone se establezcan los objetivos del departamento, y que se informen a todo el personal que lo integra.

II. Realizar eventos deportivos y culturales en donde se involucre a todo el personal, para lograr la unión y así lograr mejor los objetivos como resultados de un trabajo en equipo.

III. Proporcionar incentivos individuales de reconocimiento ya que solo se proporcionan verbales en un pequeño porcentaje del personal, y los empleados sienten la necesidad de que se les de también reconocimientos por escrito.

IV. También se deben proporcionar incentivos en bienes o cosas materiales o todo el personal como pueden ser electrodomésticos, artículos para el hogar, y cualquier otro bien que pueda tener un uso adecuado por el personal para beneficio propio.

V. El incentivo monetario es el principal motivador para cualquier persona y es uno de los más usuales, se debe proporcionar en forma equitativa al aumentar su desempeño laboral, y en caso de que disminuya retirarlo.

VI. Proporcionar bonos mensuales a los tres vendedores más destacados que logren realizar nuevas ventas, y además obtengan un mayor porcentaje del cobro de las mismas.

VII. En un determinado periodo, donde se permanezca como una persona sobresaliente por sus cualidades y responsabilidad y calidad de su desempeño, dar la opción de ocupar un puesto más alto o aumentar su salario en base a su rendimiento laboral.

Para la presentación de éstas propuestas se basó en las necesidades que la empresa presenta, ya que de alguna forma se cree que éstas son la más adecuadas para mejorar su nivel productivo, mediante la motivación de sus empleados por medio los diferentes tipos de los incentivos.

COMENTARIO FINAL

Como comentario final se puede decir que la labor de los administradores está en que se apliquen todos los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, ya que de alguna forma se prepara con bases fundamentales, desarrollando habilidades propias de un administrador para coordinar todas aquellas funciones y actividades que involucra un sistema, así como el control de las mismas.

El administrador debe buscar un equilibrio entre los objetivos particulares del personal con relación a los objetivos de la organización, para que el personal esté satisfecho con su trabajo y de esa forma lograr un mejor desempeño en las actividades y lograr que las empresas sean más productivas.

La experiencia obtenida es muy buena ya que de alguna forma se logró obtener contacto directo con el ambiente laboral de las empresas y se pueden rescatar los problemas por los que actualmente las empresas pasan, en donde los empresarios deben buscar gente capacitada que asesore en las diferentes tareas administrativas, para lograr ser empresas competitivas, reflejándose de adentro hacia fuera.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto, (1993) Iniciación a la administración general, Editorial Mc Graw Hill, 1 ra Edición México D. F.

CUADRA, Benítez Berenice, (200) Propuesta de motivación a los trabajadores como medio para mejorar su rendimiento y satisfacción laboral en Medina Automotriz de Uruapan,

GARAY, Dessler , (1997) Organización y administración, Editorial Mc Graw Hill, México, D. F.

JAMES A.F.; Stoner , WANKEL, Charles, (1998) Administración, Editorial Prentice Hall, 3 ra Edición, México D. F.

JHON, W. Hunt, La dirección de personal en la empresa, (1993) Editorial Mc Graw Hill, México D. F.

MALDONADO, Ramírez Martha, (1995) La supervisión como factor que influye en las empresas, Uruapan Mich.

RODRÍGUEZ, Valencia, Joaquín, (1999) Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Editorial ECAFSA, 6ta Reimpresión, México, D. F.

ANEXOS

Anexo No. 1

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE GRUPO CONSTRUCRETOS.

El objetivo de este cuestionario es obtener información suficiente que permita proponer un plan de incentivos para el departamento de ventas del "Grupo Construcretos" que permita fomentar la productividad de la organización.

La información obtenida será estrictamente confidencial y anónima.

INSTRUCCIONES: Lea con cuidado cada pregunta y marque sobre la línea que corresponda a la respuesta que considere adecuada una (x), y cuando se le pida anote su opinión en el espacio correspondiente .

1.- Antes de ingresar indique que le atrajo de la empresa.

- a) Sueldo _____
- b) Prestaciones _____
- c) Conocimiento y experiencia _____
- d) Otros, especifique: _____

2.-¿Cómo fue el trato que se le dio el primer día de trabajo?.

- a) EXCELENTE _____
- b) BUENO _____
- c) REGULAR _____
- d) MALO _____

3.- ¿Se le dio a conocer el sistema de pago por sus servicios?.

- a) SI _____
- b) NO _____

4.- ¿ Se le informó si le otorgarían incentivos y/o prestaciones?

a) SI _____ b) NO _____

En caso afirmativo, indique cuáles en cada caso. _____

5.- ¿Cree que como persona es importante dentro de la empresa?.

a) SI _____ b) NO _____

¿Por qué? _____

6.- Sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta.

a) Siempre _____ b) Algunas veces _____ c) Nunca

7.- Indique lo que le agrada o no del trabajo que realiza.

	SI	NO
a) El ambiente de trabajo	_____	_____
b) Las herramientas de trabajo	_____	_____
c) El trato de los superiores	_____	_____
d) Los compañeros de trabajo	_____	_____

8.- Indique que le agrada o no de la empresa

	SI	NO
a) Las instalaciones	_____	_____
b) El sueldo	_____	_____
c) El horario	_____	_____
d) Las prestaciones	_____	_____

9.- ¿El salario que percibe cubre sus necesidades básicas?.

SI _____ NO _____

10.- ¿Recibe incentivos por parte de la empresa?.

a) SI _____ b) NO _____

11.- ¿Qué tipo de incentivos recibe o le gustaría recibir?.

	Recibe	Le gustaría recibir
a) Reconocimientos verbales.	_____	_____
b) Reconocimientos por escrito	_____	_____
c) Despensas	_____	_____
d) Dinero	_____	_____
e) Artículos	_____	_____
f) Un puesto más alto	_____	_____

12.-¿Considera necesario que se le otorguen incentivos para realizar mejor su trabajo?.

a) SI _____ b) NO _____

¿Por qué?. _____

13.- ¿Cómo evalúan su trabajo?

a) Por su responsabilidad y desempeño	_____
b) El tiempo utilizado en realiza una actividad	_____
c) Por la cantidad de productos solicitados.	_____
d) Por la cantidad de productos entregados.	_____
e) Por la cantidad de productos cobrados.	_____

14.- Los recursos que se asignan para realizar su trabajo, los utiliza adecuadamente.

a) Siempre _____ b) Algunas veces _____ c) Nunca _____

15.- ¿El resultado de sus actividades depende del trabajo en equipo?.

a) SI _____ b) NO _____

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

a) Excelente ____ b) Buena ____ c) Regular ____ d) Mala ____

17.- se le informa de la metas de venta a lograr.

a) Siempre _____ b) Algunas veces _____ c) Nunca _____

18.- Realiza sus actividades con la calidad indicada.

a) Siempre _____ b) Algunas veces _____ c) Nunca _____

19.- Realiza sus actividades en el tiempo requerido.

a) Siempre _____ b) Algunas veces _____ c) Nunca _____

20.- Le gusta que se reconozca su trabajo, en forma:

a) Grupal _____ b) Individual _____

21.- Considera que la empresa al otorgar incentivos fomenta.

a) El trabajo en equipo _____

b) Desarrollar en condiciones requeridas. _____

c) La motivación de sus empleados _____

d) La productividad en la organización. _____

e) El aumentar las ventas _____

22.- Considera que fomentar la productividad en la empresa le beneficia en:

- a) Tener mejores incentivos.
- b) Mejor sueldo
- c) Mejores prestaciones
- d) Mejores oportunidades de crecimiento.

SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE
¡ GRACIAS!