



**UNIVERSIDAD DE  
SOTAVENTO, A.C.**



---

---

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**“IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE UNA  
EMPRESA DE TRASLADO DE VALORES”**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:**

**RAÚL MARÓN NATO**

**ASESOR DE TESIS:**

**LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN**



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.

# **“EL IMPACTO DE LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE TRASLADOS DE VALORES”**

INDICE	PAGINA
INTRODUCCION	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
JUSTIFICACIÓN	7
ALCANCES Y LIMITACIONES	8
CAPITULO 1 MARCO TEORICO	
1.1 MOTIVACIÓN	10
1.1.1 Impulsos motivacionales y necesidades humanas	17
1.1.1.1 Impulsos Motivacionales	17
1.1.1.2 Necesidades Humanas	19
1.2 TEORÍAS DE CONTENIDO	20
1.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades	20
1.2.2 Teoría “X” y “Y”	24
1.2.3 Teoría de higiene-motivación	25
1.2.4 Teoría de las necesidades aprendidas	28
1.3 TEORIAS DE PROCESO	29
1.3.1 Teoría de la expectativa.	30
1.3.2 Teoría de la Finalidad.	31
1.3.3 Teoría de la equidad o justicia laboral	31
1.3.4 Teoría del reforzamiento	33
1.4 INCENTIVOS	36
1.4.1 Incentivos económicos.	38
1.4.1.1 El dinero	38
1.4.1.2 Pago a destajo	39

1.4.1.3 Incentivos Salariales	39
1.4.1.4 Reparto de utilidades	40
1.4.1.5 Reparto de ganancias	40
1.4.1.6 Remuneración con base en habilidades	41
1.4.2 Incentivos no económicos	42
CAPITULO 2 LA EMPRESA	45
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.	45
2.2 IDENTIDAD CORPORATIVA	47
2.2.1 Misión	47
2.2.2 Visión	47
2.2.3 Valores	47
2.3 LOS SIMBOLOS QUE DISTINGUEN A LA EMPRESA	48
2.3.1 Tameme	48
2.4 CÓMO ESTAMOS CONFORMADOS	51
2.4.1 Direcciones regionales y sucursales	52
2.4.2 Nuestros puestos operativos	54
2.5 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	54
2.5.1 Servicios a Bancos	54
2.5.2 Servicios a Clientes	56
2.6 CALIDAD E IMPORTANCIA DE UN BUEN SERVICIO	58
2.7 PRESTACIONES Y BENEFICIOS	60
2.8 BENEFICIOS	63
2.9 PROHIBICIONES Y PROCEDIMIENTOS	64
2.10 MEDIDAS DE SEGURIDAD GENERALES PARA TODO EL PERSONAL	68
2.11 SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	69
2.12 COMUNICACIÓN INTERNA	71
CONCLUSION	73
BIBLIOGRAFIA	78

# INTRODUCCION

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los grandes obstáculos que encontramos en el camino hacia una vida mejor, es la falta de motivación, a menudo sabemos lo que debemos hacer para lograr nuestro objetivo, sin embargo muchas veces dudamos, algo nos aparta del rumbo o simplemente no nos dan ganas de hacer lo que se requiere.

El ser humano por naturaleza tiene la necesidad de sentirse útil e importante, al igual que el ser aceptado y bien visto ante los demás. A este tipo de necesidad se le conoce como necesidad psicológica ya que su satisfacción no está a la venta. La única forma de satisfacer estas necesidades es sentirse bien con uno mismo y con los demás, lo cual está relacionado con el ambiente en que uno se desarrolla e interactúa, tanto en el trabajo como fuera de él.

Las emociones de la persona son lo único que determina su estado de ánimo. Situación básica para un buen desempeño no solo en su vida personal sino también en su vida laboral, ya que a nadie le gusta ser obligado a hacer las cosas, en especial cuando uno no se siente cómodo y no se despierta ningún tipo de interés por las tareas. Una forma de hacer que las personas hagan su mejor esfuerzo y cooperen para tener un buen desempeño es haciéndolas sentir bien lo cual es de gran ayuda para despertar el interés en lo que se debe hacer. Es aquí donde entra la motivación, siendo una tarea muy compleja debido a que todos somos diferentes, impredecibles, tenemos distintas necesidades, estados de ánimo y nunca se sabe cómo reaccionaremos ante situaciones difíciles o de peligro.

En las empresas, la motivación, es algo de vital importancia debido a que el desempeño de los empleados va a depender de ella en gran medida. En estas, la motivación resulta muy complicada ya que existen individuos que están satisfechos con su trabajo y desempeñan bien sus labores, pero también hay personas que no son felices con su empleo, el lugar de trabajo o que simplemente el hecho de trabajar y hacer bien las cosas no las satisface.

Para lograr un mejor desempeño, hay que buscar la forma de cambiar la mentalidad o el estado de ánimo de estas personas, lo cual no es fácil, pero se puede lograr por medio de la motivación, que depende de las necesidades, carencias, impulsos o deseos de cada individuo.

La mayor parte de las personas piensan que el dinero es el mayor motivador para los empleados, ya que este da seguridad y tranquilidad económica y puede comprar todos los bienes materiales para sobrevivir. Pero no toman en cuenta las necesidades psicológicas que suelen ser de mayor importancia en la mayoría de los casos. Este problema se da con mucha frecuencia, ya que la mayoría de los gerentes no están bien capacitados y piensan que por pagarles bien a los trabajadores ellos van a estar satisfechos y no le dan la importancia necesaria a las necesidades de sus colaboradores como personas.

Aun no existe una fórmula que dé la respuesta correcta o el procedimiento adecuado de como motivar al personal, pero nos podemos apoyar de distintas teorías para poder entender mejor las necesidades de las personas y de los diferentes tipos de incentivos que se pueden aplicar para lograr no solo un mejor desempeño de los trabajadores dentro de la empresa, sino también para modificar el estado de ánimo de ellos y hacer que se sientan útiles, satisfechos y realizados con su desempeño.

## **OBJETIVO GENERAL**

El propósito de esta investigación es comprender la importancia de la aplicación de la motivación en los empleados en una empresa dedicada al traslado de valores, específicamente, de la empresa **“TRANSPORTES BLINDADOS TAMEME S.A. DE C.V.”** de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz, asimismo concluir determinando el por qué es de vital importancia la aplicación de la motivación a esta.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

La presente investigación tiene como objetivos específicos los siguientes:

- ❖ Identificar el nivel de motivación que existe en el personal del área de operaciones de esta empresa.
- ❖ Realizar una explicación de las diferentes teorías que existen sobre este tema y,
- ❖ Determinar el nivel de motivación que los jefes de área piensan que existe en el departamento de traslado de valores y la que realmente existe entre los trabajadores de esta área.

## JUSTIFICACIÓN

Cuando las personas pretenden alcanzar un objetivo, una meta o el éxito, necesitan de esa fuerza impulsora que está determinada por la confianza en ellos mismos, así como en otras influencias externas.

Todas las personas necesitan algo que les incite a hacer las cosas bien, a esto se la llama motivación, que se genera a partir de impulsos, emociones, ideales, los cuales los llevan a la autorrealización; es decir, el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de ser.

A veces se confunde la motivación con la manipulación lo cual es muy diferente ya que manipular significa dominar a las personas para sacar el mayor provecho de ella sin tomar en cuenta sus intereses. Mientras que la motivación, es un proceso complejo en el cual se logra satisfacer las necesidades psicológicas de las personas a través del trabajo que se le delegue.

Cuando las personas son motivadas de forma positiva, se pueden volver más productivas, cooperativas o competitivas. Esto hace que su desempeño mejore porque sienten parte de la empresa lo que hace que se comprometan más y las vuelve más eficientes.



## **ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **ALCANCES**

1. Este estudio de análisis de motivación se realizará en la empresa Transportes Blindados TAMEME S.A. de C.V. de la ciudad de Coatzacoalcos.
2. La investigación se centrara en el área de operaciones específicamente en el departamento de traslado de valores.
3. Presentar los resultados a los directivos con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores del área de operaciones.

### **LIMITACIONES**

1. - El tema de la motivación es muy complejo ya que las necesidades de las personas varían de una a otra.
2. - La investigación y resultados obtenidos de esta investigación realizada solo se aplicará para esta empresa.

## **CAPITULACION**

En primera instancia, se expone el planteamiento del problema así como su justificación, objetivos y los alcances y limitaciones de esta investigación.

En el capítulo uno se presenta el marco teórico que básicamente se enfoca en el concepto de motivación, antecedentes, definición, y sus diferentes teorías, también se presenta el tema de incentivos y las necesidades humanas.

En el segundo capítulo se presenta la descripción de la empresa, donde se menciona una breve historia de esta, su giro y sus características principales, y la descripción del sector que opera.

En el tercer capítulo cinco se muestra la conclusión.

# **CAPITULO 1**

## **MARCO TEORICO**

En este capítulo hablaremos de la motivación. En él se menciona todo lo relacionado a ella y a las personas, como son las “necesidades humanas” y la “conducta de los individuos”. También se habla de las metas que son más fáciles de alcanzar por medio de la motivación y se citan las teorías más importantes, separándolas en “Teorías de contenido” y “Teorías de Proceso”.

Por último, se mencionan los “incentivos” los cuales son los medios por los que se va a lograr la motivación, se presentan diferentes definiciones que han aportado los estudiosos del tema, asimismo se presenta su clasificación, ventajas, desventajas, etc., estos pueden ser de tipo “económico” o “no económico”. De igual manera, se comenta brevemente acerca del “desempeño laboral” de los empleados el cual se puede incrementar por medio de la motivación.

### **1.1 MOTIVACION**

Hoy en día las organizaciones que sobresalen por tener buen servicio al cliente, excelente producción, elevados volúmenes de venta, etc., son aquellas que han sabido reconocer que el recurso humano es una pieza clave para lograr los objetivos organizacionales, los gerentes afrontan un gran problema ya que ellos son responsables de que el personal desempeñe bien su trabajo y realice una buena tarea y a tiempo. Esto es imposible que suceda sin la colaboración y esfuerzo de los trabajadores. Es aquí donde entra la motivación.

Ha sido difícil poder definir que es realmente la motivación, ya que muchos piensan que esta es una característica personal, aunque la mayoría de los autores que han estudiado al respecto coinciden que “la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación”

Steers, Mowday y Shapiro afirman que los primeros intentos que se hicieron para tratar de entender la motivación humana datan del tiempo de los filósofos Griegos, quienes se enfocaron en el concepto del hedonismo como la fuerza principal que conduce el comportamiento. En esta época los individuos eran vistos como alguien que enfocaba sus esfuerzos para buscar el placer y evitar el dolor. Más adelante en los siglos XVII Y XVIII este principio fue refinado y mejor desarrollado por los trabajos realizados por algunos filósofos como Locke, Bentham, Mill y Heveltius. A finales del siglo XIX, el tema de la motivación empezó a migrar del ramo de la filosofía a la nueva ciencia conocida como psicología, que hasta entonces estudia y explica lo que es la motivación.

**Demócrito**, sostenía que la humanidad perseguía la felicidad entendida como un estado de reflexión y razonamiento, para él era un estado interno del hombre, no debe basarse en cosas externas y materiales sino que es un estado interior.

**Epicuro**, pensó que el hombre perseguía el placer, sin embargo decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.

**Spinoza**, llega a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre, esto se catalogaría más adelante como instinto, aunque Spinoza aclaró que el esfuerzo debe ser racional.

**Nietzsche**, privilegia al poder como causa principal de la acción humana.

Para **otros filósofos**, el amor constituye el motor que mueve a los hombres.

La motivación de los empleados es un tema que surgió aproximadamente en 1789. Samuel Slater, estaba interesado en crear un entorno laboral en el cual los trabajadores pudieran desarrollar sus actividades de la forma más cómoda posible; otros personajes que optaron por implementar en sus empresas este término fueron George M. Pullman y Henry Ford.

A finales de la década de los ochenta se realizaron dos experimentos para la creación de un ambiente de trabajo positivo:

Realizado por John Patterson, molesto por lo que sucedía con sus trabajadores, se dedicó a investigar de forma personal las condiciones de trabajo en las que realizaban las actividades sus empleados y encontró que no había razón suficiente por la cual sus trabajadores lograran un buen trabajo y entonces realizó una serie de cosas como aumentar el salario, limpiar el piso de la empresa, mejorar la seguridad, entre otras cosas. Estas innovaciones ayudaron a aumentar la productividad y a detener la rotación.

El segundo caso fue realizado por George Pullman, este quería proporcionar a sus empleados un sentimiento de comunidad y oportunidades de desarrollarse de forma personal al construir casas en renta, escuelas, tiendas, una iglesia y una planta de la compañía, pero la economía nacional cayó en depresión y todo esto se fue perdiendo pues Pullman tuvo que recortar los salarios de sus trabajadores sin disminuir las rentas y los precios en las tiendas; Fue esto lo que empujó a que los empleados se organizaran y formaran un sindicato.

Las dos situaciones mencionadas reflejan los esfuerzos de la administración por influir cada día en la motivación que deben tomar los empleados. Los administradores deben tomar en cuenta las situaciones mencionadas para intentar crear atmósferas de motivación positivas para sus empleados.

En los años 1940 y 1960 se desarrolló una investigación acerca de la motivación de una forma acelerada. La motivación es una situación constituida por una compleja red de interrelaciones la cual identifica tres posiciones entre los estudiosos del tema:

- Los que dicen que la investigación de la motivación no es una propia investigación.
- Los que se preocupan por dar una denominación precisa a cada aspecto de la motivación
- Los que estudian la motivación mediante la elaboración de unos pocos conceptos esenciales.

Actualmente la motivación es uno de los temas más importantes dentro de una organización, ya que la competitividad ha aumentado de tal forma que las empresas necesitan motivar a los empleados para alcanzar mayor productividad.

La motivación está conformada por varios factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, es por ello que no existe un concepto estricto para definir a esta, tal razón ha llevado a diversos autores a dar una definición.

Según James L. Gibson, la motivación es el concepto que utilizamos cuando describimos las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar o dirigir su comportamiento.

Eduardo soto nos dice que es la expresión interna surgida de una necesidad, también interna, que excitando (vía electroquímica) las estructuras nerviosas, origina un estado energizador que impulsa al organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta, se logra o, la respuesta se bloquea.

“Motivación viene de motivo, y motivo viene del verbo latino *moveré, motum* de donde proceden móvil, motor, e-moción, terre-moto, etc. La palabra designa fuerza motriz; psicológica en este caso. Ha sido definida como el conjunto de razones que explican los actos de un individuo, o bien la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa. Su campo los forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinada forma.

“La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa”

Stephen P. Robbins define la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”

De acuerdo con Locke y Latham el concepto de motivación se refiere a factores internos que impulsan la acción y a factores externos que pueden actuar como incentivos. Hay tres aspectos de la acción que pueden ser afectados por medio de la motivación, estos son dirección (elección) intensidad (esfuerzo) y duración (persistencia)

La motivación no solo afecta la adquisición de habilidades en los individuos, sino que también influye en la forma en como las utilizan.

Por lo tanto entendemos que la motivación alienta a las personas a hacer todo lo posible por alcanzar sus metas dando su mejor esfuerzo para poder satisfacer sus necesidades. Es la razón por la que se hacen las cosas, ya que siempre existe un motivo que está constituido por factores que controlan la conducta.

Los tres elementos clave en la definición de motivación son el esfuerzo, las metas de la organización y las necesidades.

El elemento del esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. Sin embargo, es poco probable que el gran esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe tomar en cuenta la calidad del esfuerzo, así como de intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, consistente con ellas, es el tipo de esfuerzo que se pretende.

Derivado de lo anterior, podemos definir la motivación como las fuerzas que nos impulsan a cumplir las metas organizacionales condicionadas a la satisfacción de las necesidades individuales.

Es decir, la motivación es una etapa en la que las necesidades e impulsos internos crean tensiones que son afectadas por el entorno que rodea al ser humano como es la presencia de metas y el dar a conocer los incentivos que serán los responsables de satisfacer las necesidades de los trabajadores para que ellos realicen un mayor esfuerzo.

Davis y Newstron plantean que hay dos tipos de motivadores:

1. - Los **motivadores intrínsecos** que son las retribuciones internas que recibe una persona al realizar una tarea, lo cual quiere decir que existe una relación directa y por lo general inmediata entre el trabajo y la retribución. Por ejemplo, para algunas personas, el que se les felicite por realizar bien una tarea y que se les reconozca es un motivador muy poderoso ya que hace que se sientan reconocidas y competentes. Es por eso que se puede decir que “la motivación intrínseca plantea que gran parte de la actividad humana se realiza por el placer que supone o por el interés que su ejecución conlleva”



2. - Los **motivadores extrínsecos** que son las retribuciones externas que se reciben independiente del trabajo, lo cual quiere decir que no ofrecen una satisfacción directa o inmediata al realizar una tarea como son los incentivos económicos, por ejemplo, el dinero. Este tiene varias limitaciones ya que no puede ofrecer todos los beneficios necesarios para la salud económica de una persona.

También existen diferentes tipos de motivación que varían mucho de uno a otro dependiendo de diferentes factores en los que se enfocan. Estos tipos de motivación se pueden clasificar en:

- **Motivación por el miedo:** se basa en el refuerzo negativo que es el castigo, es uno de los estilos de motivación más antiguos y por lo general siempre tiene lugar dentro de las organizaciones.
- **Motivación por incentivos:** se fundamenta en el refuerzo positivo que son la recompensa ya sean de tipo económicas o no. El punto débil de este tipo de motivación es que cada persona tiene diferentes necesidades por lo que es difícil establecer algún tipo de incentivo estándar.
- **Motivación por el cumplimiento:** en este tipo de motivación el cumplimiento del deber o de las tareas es lo más importante ya que los empleados sienten algún tipo de desafío que tienen que cumplir.

De acuerdo a Robbins, en la motivación existen tres elementos básicos que son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

En primer lugar el *esfuerzo* que es una medida de intensidad ya que cuando uno está motivado da todo su esfuerzo. Luego siguen las *metas organizacionales* que son las metas hacia donde se pretende dirigir a los colaboradores. Por último, están las *necesidades* que son una etapa que hace atractivas a las metas.

## 1.1.1 IMPULSOS MOTIVACIONALES Y NECESIDADES HUMANAS

### 1.1.1.1 Impulsos Motivacionales

Las personas crean impulsos motivacionales que afectan la forma en que viven y su desempeño en el trabajo.

David C. McClelland en su teoría de tres necesidades contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como **necesidad de poder (n/POD)**, **necesidad de asociación (n/ASOS)** y **necesidad de logro (n/LOG)**. Aunque bajo el punto de vista de Davis y Newstrom también existe el impulso de **competencia** que es muy importante para mejorar la calidad de un producto o servicio.

- a) La “*necesidad de logro*” es lo que inspira a las personas para que hagan todo lo posible por alcanzar las metas, estas personas poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso, es un impulso que incita a los empleados a cumplir sus objetivos y seguir adelante. Los empleados orientados al logro se esfuerzan más cuando sienten que recibirán algún reconocimiento por sus esfuerzos, cuando se les dé una retroalimentación específica de su desempeño y cuando hay un riesgo de fracaso muy moderado. En esta las personas asumen responsabilidades de sus acciones y resultados, buscan la retroalimentación continua y son parte de exitosas tareas logradas por su esfuerzo.
  
- b) La “*necesidad de asociación*” es el impulso que hace que las personas se relacionen socialmente con los demás. Estas personas suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social, se desempeñan mejor en su trabajo cuando se les elogia por realizar bien sus tareas y por su cooperación. Por lo general seleccionan a amigos que los rodeen ya que la cercanía a ellos les brinda satisfacción.
  
- c) La “*necesidad de poder*” es el impulso de poder influir en los demás y lograr la modificación de situaciones. Las personas que tienen este tipo de motivación están dispuestas a correr riesgos para conseguir un fuerte impacto en su empresa. Si sus impulsos se inclinan al poder institucional pueden ser muy buenos administradores ya que este tipo de poder es la necesidad de influir sobre los demás en beneficio de la organización, por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo, son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, les gusta enseñar y hablar en público-.

- d) La “*necesidad de competencia*” es el impulso que incita a las personas a ser buenas en algo. Esto hace que ellas desempeñen un trabajo de mejor calidad por querer competir con los demás, busquen tener dominio en su trabajo, se sientan orgullosas de hacer uso de sus habilidades para poder resolver problemas y también se esfuercen por ser creativas cuando se les presenta algún obstáculo. A este tipo de gente le gusta mejorar constantemente sus habilidades y esperan de sus colaboradores un trabajo de alta calidad.

En general este tipo de individuos se desempeñan bien en sus funciones, ya que esto les brinda una satisfacción interna que es producto de un trabajo bien realizado y de la apreciación de los demás que los observan.

### **1.1.1.2 Necesidades Humanas**

La palabra “necesidad” está definida como un “impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. Carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida”

Existen diferentes tipos de necesidades humanas que varían dependiendo de las personas ya que todos somos diferentes. La forma más fácil de clasificar estas necesidades es basándose en tres grandes teorías que intentan clasificar las necesidades humanas, estas teorías son las de **la jerarquía de las necesidades, de higiene-motivación y ERG.**

## 1.2 TEORIAS DE CONTENIDO

### 1.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Esta teoría fue creada por A. H. Maslow y es la más conocida de la motivación. Dice que en todos los seres humanos existe una jerarquía de cinco necesidades que son:

1. **Necesidades fisiológicas.** Estas implican la supervivencia básica y comprenden la alimentación, sed, aire, sueño, sexo y otras necesidades corporales como la necesidad de mantener una temperatura corporal adecuada. Etc.
2. **.Necesidades de seguridad.** Incluyen la seguridad económica y contra el daño físico y emocional. Permiten al individuo sentirse a salvo en su entorno.
3. **Necesidades Sociales.** El ser humano necesita sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, estas necesidades son el sentido de pertenencia y de involucrarse socialmente en el trabajo. Abarcan lo que son el afecto, la aceptación y la amistad.
4. **Necesidades de reconocimiento o estima.** También se les llama de estatus e incluyen factores internos de estimación como el respeto a uno mismo, la independencia y el logro. Pero también incluye factores externos de estima

como son el estatus, el reconocimiento y la atención. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.

5. **Necesidades de autorrealización.** Representan el impulso que tiene una persona de poder ser todo lo que puede ser, y comprende el crecimiento, la realización del propio potencial y la autorrealización. Es emplear todas las habilidades propias para ampliar al máximo su talento. Todo esto se refleja en el impulso hacia la competencia. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

De estas cinco necesidades las dos primeras, que son las fisiológicas y las de seguridad, se clasifican como necesidades de orden menor o de orden inferior, también se les conoce como primarias ya que son necesidades físicas básicas con las que nacemos y son esenciales para poder sobrevivir. Se satisfacen en el interior del sujeto y son universales, aunque su intensidad y gusto varían de una persona a otra.

Las tres restantes, que son las necesidades sociales, estima y autorrealización, se consideran necesidades de orden mayor o de nivel superior, también se les llama secundarias y se satisfacen en el exterior (Robbins, 1999) estas son más vagas ya que no dependen tanto de las necesidades físicas del cuerpo sino de la mente y del espíritu. Las adquirimos a través de nuestras experiencias y se desarrollan en nuestro crecimiento y madurez, formando nuestro carácter personalidad, forma de pensar y de ser.

Por lo general este tipo de necesidades son las que afectan los esfuerzos motivacionales de los administradores, ya que la mayoría de las acciones que estos realizan afectan las necesidades secundarias.

Las necesidades secundarias varían en mayor grado en las personas que están condicionadas en gran parte por la experiencia. Incluso pueden llegar a ser opuestas debido a que todos somos diferentes y tenemos distintas necesidades. Lo que para una persona puede ser importante para alguien más no lo puede ser. También pueden llegar a cambiar en cualquier momento y son difíciles de identificar ya que se influyen unas a otras.

Es por eso que la motivación de un trabajador en algún momento llega a ser una combinación de distintos factores ya que todos los tipos de necesidades se llegan a influir entre sí.

La teoría de la jerarquía de las necesidades establece que a medida que se van satisfaciendo estas necesidades, la siguiente se torna dominante. También dice si bien una o ninguna de las necesidades queda satisfecha por completo entonces una necesidad no satisfecha en lo fundamental, ya no motiva.

En la figura siguiente se presenta lo que se conoce como la pirámide de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, en la que se agrupan las necesidades de acuerdo a como se van presentando y se tienen que ir satisfaciendo empezando por abajo.

### **PIRAMIDE DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW**

00



Según Maslow, para motivar a las personas es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentran sus necesidades, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediato superior en la escala.



## 1.2.2 Teoría “X” y “Y”

Esta teoría fue creada por Douglas McGregor quien propuso que hay dos puntos de vista distintos sobre el ser humano. Uno de estos puntos es básicamente negativo al cual denominó como teoría “X” y el otro es básicamente positivo y lo nombró la teoría “Y”

1. - **Teoría “X”**. Se fundamenta en cuatro suposiciones negativas que hacen los gerentes que son:

- ❖ Los empleados sienten una aversión interior por el trabajo y van a hacer todo lo posible por evitarlo.
- ❖ Como a los empleados les molesta el trabajo, hay que amenazarlos con sanciones, obligarlos o controlarlos para lograr alcanzar las metas.
- ❖ Los trabajadores evitan las responsabilidades y buscan ser dirigidos por alguien más.
- ❖ La mayor parte de los empleados anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y muestran poca ambición.

2. - **Teoría “Y”**. En este caso existen cuatro suposiciones positivas respecto a la naturaleza humana en contraste a las de la teoría “X”, las cuales son:

- ❖ Los empleados pueden llegar a considerar el trabajo como una actividad tan natural como el descanso o el juego.
- ❖ Si un individuo se siente comprometido con los objetivos, ejercerá la autodirección y el dominio de sí misma.

- ❖ Una persona normal busca y también aprende a aceptar la responsabilidad.
- ❖ A la capacidad de tomar decisiones innovadoras se les llama creatividad y esta se extiende en la empresa, sin que sea exclusiva de los niveles gerenciales.

En la **“Teoría X”** las necesidades de orden inferior son las que dominan a las personas, mientras que en la **“Teoría Y”** las necesidades de orden superior son las que predominan.

### **1.2.3 Teoría de higiene-motivación**

La teoría de Higiene-Motivación fue creada por el psicólogo Frederick Herzberg, quien decía que la relación que la persona tiene con su trabajo es básica, y el éxito o fracaso depende de su relación ante él. También llegó a la conclusión de que si las personas se sentían bien sus respuestas eran muy diferentes a cuanto se sentían mal.

Según Herzberg debe existir un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (calor excesivo e inadecuado clima laboral en el puesto de trabajo), se sentirá muy insatisfecha con su trabajo. Si esas condiciones mejoran, esto no asegura la satisfacción de la persona.

Entre los factores intrínsecos del trabajo que parecen relacionarse con la satisfacción están: el logro, reconocimiento, índole de trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento. Herzberg se dio cuenta que cuando los trabajadores estaban contentos con su trabajo se atribuía a estos factores. En cambio, cuando los empleados estaban insatisfechos con su trabajo por lo general culpaban su insatisfacción a factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Herzberg también afirma que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción ya que la eliminación de las características desagradables en un puesto no lo hace necesariamente placentero. Por lo cual propone la existencia de un continuo dual, diciendo que lo opuesto a la satisfacción es la “no-satisfacción” y lo opuesto a la insatisfacción es la “no-insatisfacción”.

Esta teoría dice que hay dos factores que favorecen a la satisfacción y que son independientes y diferentes que los que producen la insatisfacción en las personas e influyen en la motivación, de igual forma no son los mismos motivadores los que hacen que uno rinda bien o mal en su trabajo, estos son los factores de higiene y motivación.

Los **factores de higiene** se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externos al mismo. Están asociados con la insatisfacción y son necesarios para sentar los cimientos sobre los cuales hay que mantener un nivel razonable de motivación. Estos no son fuertemente motivadores ya que son insatisfactorios por que no dan seguridad a los empleados, entre otros se puede citar; las condiciones de trabajo, los sueldos y

salarios, la relación con los compañeros y jefes, la cultura de la empresa, las normas que rigen el trabajo diario, la seguridad en el entorno laboral, la privacidad, los cuales constituyen el ambiente de trabajo. Si estos factores son adecuados el personal no estará insatisfecho, pero tampoco satisfecho, por eso es necesario conservarlos en buen orden para evitar descontentos que sean capaces de hacer que el desempeño de los trabajadores baje a un nivel inferior al usual en la jornada de trabajo.

Los **factores de motivación** también son conocidos como **motivadores o satisfactores** que son otras condiciones de trabajo las cuales operan para fortalecer esta motivación y por lo general su ausencia nunca es insatisfactoria. Herzberg menciona que en estos factores se incluyen el logro, reconocimiento, naturaleza del trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento, los cuales son características que producen una satisfacción intrínseca. Estos factores son indispensables para lograr un mejor desempeño de los empleados en su trabajo. Se relacionan de forma directa con el trabajo y con el contenido de este.

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan insatisfacción. Ahora bien la supresión de los factores de insatisfacción puede mejorar las condiciones en el trabajo pero no asegura la motivación. Es decir, el hecho de que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción de los trabajadores, puesto que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto de trabajo.

Aunque la persona tenga un salario muy alto, si no se siente identificado con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tendera a sentirse frustrada.

### 1.2.4 Teoría de las necesidades aprendidas.

Esta teoría establece que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural. Así encontraremos personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que han aprendido y observado en los entornos donde han convivido a lo largo del tiempo. McClelland denomina motivador a aquella necesidad o necesidades que determinan la forma de comportarse de una persona.

En concreto, las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores:

**Motivador de afiliación.** Es el deseo de establecer amistades interpersonales y estrechas con otros, así como ser aceptado y estimado por la gente. Cuando personas la sienten en alto grado pelean por conseguir la amistad. Prefieren situaciones en las cuales tengan que cooperar que donde tengan que competir y desean las relaciones en donde exista mucha comprensión mutua

**Motivador de logro.** Es el impulso de sobresalir y luchar por tener éxito. Por lo general los que luchan por el logro son las personas que sienten un impulso irresistible por el éxito, tienen un deseo por esforzarse al máximo para poder ser más eficientes o para realizar sus tareas mejor. Este tipo de personas se distinguen de los demás por su deseo de hacer bien las cosas bien y por dar su mejor rendimiento cuando sienten que la probabilidad de tener éxito es del 50%.

**Motivador de poder.** Es el deseo del individuo de controlar a los demás y al entorno que les rodea, adquiriendo la potestad para modificar situaciones, este motivador se encarga de hacer que las personas adopten una conducta de liderazgo que no había tomado antes, en otras palabras es el deseo por ejercer influencia y de controlar a los demás. A este tipo de personas les gusta ser “jefes” y prefieren puestos en los que se encuentren con situaciones de competencia y que estén orientados al estatus. Tienden a preocuparse más por influenciar a los otros y por su prestigio que dar un rendimiento adecuado.

Los diferentes tipos de motivación de las personas van a determinar sus expectativas laborales. Por eso, esta teoría es muy útil a la hora de hacer una selección de personal (donde buscaran personas con distintas expectativas laborales en función de las características específicas de cada puesto de trabajo) y a la hora de hacer promociones laborales entre los trabajadores de una organización.

### **1.3 TEORIAS DE PROCESO**

Estas teorías tratan de analizar el desarrollo de la motivación en el puesto de trabajo.

Las teorías que se exponen a continuación y que se ubican en este grupo son:

1. Teoría de la expectativa.
2. Teoría de La finalidad.
3. Teoría de la equidad o justicia laboral
4. Teoría del reforzamiento.

### 1.3.1 Teoría de la expectativa.

En la actualidad la teoría de expectativas es la que goza con mayor aceptación y fue creada por Víctor H. Vroom, y ha sido ampliada y afinada por Porter y Lawler.

Esta teoría postula que la motivación de las personas a hacer algo estará determinada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudaran tangiblemente al cumplimiento de una meta.

La teoría de la expectativa también explica que la motivación es producto de dos factores que son la **Valencia** y la **Expectativa**. En el primer caso la *Valencia* se refiere a la intensidad o grado en que se desea la retribución, es el deseo por alcanzar una meta. La *Expectativa* por su parte es el grado de convencimiento en que los esfuerzos personales de trabajo van a dar como resultado la realización de una tarea, significa la estimación personal acerca de la probabilidad de que el esfuerzo resulte en un desempeño exitoso. Con estos dos factores se establece la siguiente formula:

$$\text{“Motivación = Valencia x Expectativa”}$$

Esta teoría consiste en conocer las metas de una persona y el vínculo que existe entre el esfuerzo y desempeño, entre el desempeño y premios y, entre premios y la satisfacción de las metas individuales. Admite que no existe ningún principio universal que pueda explicar lo que motiva a todas las personas. Además, el simple hecho de conocer las necesidades que una persona está tratando de satisfacer, no garantiza que un buen desempeño se considere como un factor que lleve a la satisfacción de esas necesidades.

La teoría de expectativas, en primer lugar resalta los premios. Se basa en el interés individual que impulsa a las personas a tratar de maximizar la satisfacción que se espera. Segundo, se va a tratar de recompensar al individuo con premios que valore de forma positiva, por lo que es importante atender al atractivo de los premios, lo cual exige entender y conocer el valor que el trabajador le da a los premios que otorga la empresa. Tercero, subraya las conductas esperadas. Por último, esta teoría se ocupa de las expectativas, es por eso que carece de importancia realista o racional. Lo que rige el nivel de esfuerzo en una persona son sus expectativas respecto a su desempeño, al premio y a la obtención de metas, no los resultados de los objetivos en sí.

### **1.3.2 Teoría de la Finalidad.**

Locke afirma que la motivación que el trabajador demuestra en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. En la actualidad, esta teoría se está aplicando en los departamentos de gestión de recursos humanos por que permite definir claramente los objetivos que se asignan a los trabajadores y persuadirles para que los acepten y trabajen para conseguirlos, adecuando dichos objetivos a las características particulares de los individuos en términos de habilidades, conocimiento y actitudes.

### **1.3.3 Teoría de la equidad o justicia laboral.**

Fue creada por J. Stacy Adams. , Este añade años anteriores la valoración de las personas respecto a la relación entre los esfuerzos que emplean en la consecución de los objetivos y las recompensas obtenidas para esos logros. Es decir, a las personas no solo les interesa la cantidad de premios que reciben por sus esfuerzos sino que también la relación que este tiene con lo que los demás reciben.



Basándose en esta teoría se puede decir que si los empleados presienten una injusticia, entonces van a escoger una o más de las siguientes opciones.

- Distorsionaran sus esfuerzos, aportaciones, resultados o bienes ajenos.
- Se conducirán de forma que induzca a los demás a que cambien sus esfuerzos o resultados.
- Elegirán otro punto de referencia
- Abandonaran su trabajo.

En esta teoría de la equidad los salarios juegan un papel muy importante ya que el desempeño va a depender de la percepción de los trabajadores con respecto a sí piensan que su pago o remuneración es justa, estos se van a desempeñar.

Davis y Newstrom, mencionan que los diferentes tipos de salarios pueden ser:

**Equidad.** Cuando los empleados creen que hay equidad, siguen contribuyendo al mismo nivel.

**Sobrepago.** Cuando los trabajadores se sienten de esta forma, van a experimentar un desequilibrio en la relación que tienen con su empleador, y van a buscar la forma de restaurar el equilibrio perdido, lo que provocará que posiblemente trabajen con más intensidad.

**Subpago.** Si un empleado considera que su salario no es el adecuado (o que no es retributable de acuerdo a su labor) intenta reducir sus sensaciones de inequidad a través del mismo tipo de estrategia, lo que puede ocasionar que

algunas de sus acciones operen a la inversa y que se disminuya la cantidad o calidad de su desempeño.

En concreto la teoría de la equidad establece cuatro perspectivas diferentes a la remuneración injusta que se pueden agrupar en la **paga por tiempo** y por **cantidad de producción**.

Cuando se **paga por tiempo**, el trabajador que tiene una remuneración excesiva, va a producir más que el que recibe una equitativa y quien recibe una remuneración baja va a producir menos unidades o de menor calidad.

Por otro lado, cuando se paga por **cantidad de producción** el trabajador que recibe una remuneración excesiva va a producir menos unidades, pero de mejor calidad que el que recibe una remuneración equitativa y aquel con una remuneración baja va a producir una gran cantidad de unidades pero de poca calidad.

### 1.3.4 Teoría del reforzamiento

La “Teoría del reforzamiento” es lo opuesto a la del “establecimiento de metas”. Es un enfoque cognoscitivo que establece que la intención de las personas dirige sus actividades. En esta teoría se tiene un enfoque conductista que sostiene que el reforzamiento condiciona la conducta.

Esta teoría hace caso omiso del estado interno de la persona y se concentra en lo que pasa cuando empieza alguna acción. Aunque no es exactamente una teoría de motivación, si es buena idea tomarla en cuenta ya que ofrece un medio muy eficaz de análisis de que es lo que regula el comportamiento

de los individuos. No toma en cuenta los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que afectan la conducta.

Esta teoría dice que hay cuatro reforzadores que son el positivo, el negativo el castigo y la extinción, a saber:

1. El **reforzamiento positivo** como el que alienta la conducta principalmente. También brinda una consecuencia favorable que anima a que un tipo de conducta sea repetido. Este tipo de reforzamiento siempre debe estar en función de la buena conducta del trabajador. Por ejemplo, si un empleado se da cuenta que hace bien su trabajo, su supervisor lo felicita y le da algún tipo de retribución, este va a seguir haciendo bien su trabajo ya que el reconocimiento y la retribución reforzaron su conducta de forma positiva. Para alcanzar la conducta deseada de un empleado se utiliza lo que se conoce como modelación que es la aplicación sistemática y progresiva de este reforzamiento. Lo que quiere decir es, que se ofrecerán con mayor frecuencia reforzamientos de este tipo o aún más poderosos para lograr que el empleado se aproxime cada vez más a la conducta deseada.
2. En segundo lugar el **reforzamiento negativo** ocurre cuando una conducta se ve acompañada por la eliminación de una consecuencia desfavorable, lo cual no es igual al castigo que aumenta por lo general algo desfavorable es que esta consecuencia desfavorable se elimina cuando ese estado de molestia vuelve a surgir. Por ejemplo, si a los empleados les molesta el ruido producido por las maquinas (consecuencia desfavorable) y se les dan tapones para los oídos para reducir la molestia

3. El **castigo** es una consecuencia desfavorable que desaliente cierto tipo de conducta. Algunas veces es necesario para desestimular conductas no deseadas. Sufre ciertas limitaciones por lo que debe ser usado con prudencia. Una de las principales limitaciones es que desalienta la conducta no deseada pero no estimula ningún tipo de conducta deseable a menos que quien le reciba este consciente de que lo que hizo estuvo mal y esté dispuesto a cambiar su conducta. Otro de los mayores problemas es que uno puede ser rechazado por los demás a causa del miedo que ocasionan sus acciones disciplinarias. El castigo puede originar conflictos y tensiones dentro del trabajo lo cual reduce el desempeño del personal y no siempre desalienta la conducta no deseada ya que muchas veces hay confusión acerca de que fue lo que estuvo mal.
  
4. La **extinción** es el sacrificio de significativas consecuencias positivas ofrecidas anteriormente a cambio de una conducta deseable. Este tipo de conducta debe ser reforzada para animar al trabajador en un futuro ya que es un comportamiento muy deseado. Hay que tener en cuenta que a falta de algún reforzamiento la conducta tiende a desaparecer por ausencia de este. Por ejemplo si algún empleado que recibe un reconocimiento por su desempeño le propone a su supervisor hacer algunos cambios en su sistema de producción y este no rechaza sus propuestas, pero tampoco las aprueba, ni hace de conocimiento al gerente para llevarlas a cabo, entonces la conducta de hacer propuestas de ese empleado desaparece al ver que no hay ningún tipo de consecuencias. Muchas veces la extinción se emplea como una estrategia para poder reforzar las repuestas deseadas a fin de modificar la conducta.

Por ultimo hace falta mencionar que el utilizar reforzadores para condicionar el comportamiento nos proporciona un profundo conocimiento de la manera en que el hombre aprende.

## **1.4 INCENTIVOS**

El individuo es el elemento clave en la formación, diseño y funcionamiento de la empresa, además, la persona es compleja por naturaleza. Por todo ello, la dirección de los recursos humanos en la empresa adquiere una importancia básica para la consecución de los objetivos de la misma.

Uno de los motivadores más significativos para el personal de una empresa son los incentivos, tanto económicos, como los no económicos. Aunque no existe una definición única ni uniforme de lo que son los incentivos, muchos autores han trabajado en ello, y a continuación se presentan algunas definiciones:

Para Adalberto Chiavenato los incentivos “son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) y tienen un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: Lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro”.

El diccionario de la real academia define a la palabra incentivo como:

- Que mueve o excita a desear o hacer algo.
- Estimulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

“Un incentivo es algo que anima a alguien a una acción: algo que alienta o motiva a alguien a hacer algo”

De acuerdo con Kaletsty el propósito de un incentivo es realizar alguna mejora que sea visible y que se pueda medir, no es solamente algo que haga que las estadísticas de la empresa sean mejores, como por ejemplo la producción o ventas. Es importante que un incentivo ayude a mejorar los hábitos de seguridad en el trabajo. Hay que solicitar la participación de los empleados para planear el programa de incentivos, las reglas deben ser claras y específicas y los incentivos tienen que ser razonablemente posibles de alcanzar. También es necesario asegurarse de que los empleados sepan que es lo que tienen que hacer para poder ganarse una recompensa.

Desde el punto de vista de Brown es importante que los incentivos no sean muy fáciles de obtener ni tampoco es conveniente darlos muy seguido, ya que si estos se otorgan con mucha frecuencia uno puede no tener idea de porque se le está dando, lo cual hace que los incentivos no tengan ningún efecto sobre las personas. También es importante fijarse metas y luego designar el nivel de premios por alcanzar estas metas.

Según Kaletsky si se cuenta con un plan de incentivos adecuadamente integro los empleados van a continuar trabajando de manera adecuada, incluso en tiempos en los que los premios tangibles no estén siendo ofrecidos como incentivos.

A continuación se presentan las dos diferentes clasificaciones que existen de incentivos las cuales son económicos y no económicos.

### **1.4.1 INCENTIVOS ECONOMICOS.**

Es recomendable usar incentivos económicos para lograr inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional, estos sistemas se pueden para retener empleados valiosos, estimular conductas deseadas como la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades y satisfacer las necesidades principales de los empleados.

Davis y Newstron indican que existen diferentes tipos de incentivos económicos como son el dinero, el pago a destajo, los incentivos salariales, el reparto de utilidades, el reparto de ganancias y la remuneración con base en habilidades.

#### **1.4.1.1 El dinero**

Desde el punto de vista de Davis y Newstron el dinero es algo muy importante para los empleados ya que permite adquirir bienes y servicios que satisfacen sus necesidades, es un medio de intercambio social ya que genera prestigio a la hora de recibirlo y gastarlo y también por que sirven para indicar los diferentes niveles en los que se encuentran los trabajadores.

Por otro lado Koontz y Weihrich argumentan que este es un medio de retribución extrínseca y resulta más fácil manejarlo en programas de modificación de la conducta. Pero al mismo tiempo tiene varias limitaciones, ya que no ofrece todas las retribuciones necesarias para poder satisfacer las necesidades psicológicas de una persona.

### **1.4.1.2 Pago a destajo**

El pago a destajo establece una relación directa entre el desempeño y la retribución, ya que los trabajadores que producen más son los que reciben más retribuciones. Por lo general en este tipo de retribución el pago se determina mediante una medida que combina la cantidad con la calidad, para asegurar que no solo se produce mucho sino que también lo que hace es de buena calidad.

De acuerdo con Davis y Newstron una de sus mayores ventajas es que aumenta el grado de certeza de los empleados, de que si tienen un alto desempeño, este les va a producir mayores retribuciones. De igual manera, desde el punto de vista de la teoría de la equidad este medio de retribución parece favorable ya que los que mejor se desempeñan son los que mejor ganan, lo cual parece justo para muchas personas. Otra ventaja es que los incentivos se pueden otorgar en base al número de piezas o unidades producidas o vendidas.

Este sistema también tiene algunas desventajas debido a que en ocasiones los empleados creen que no es justo lo que se les paga por su esfuerzo, ya que a veces es difícil establecer una base que parezca justa para el pago de incentivos.

### **1.4.1.3 Incentivos Salariales.**

Desde el punto de vista de Davis y Newstron esta clase de incentivos ofrecen más salario a mayor producción. Casi siempre dan como resultado un aumento en la productividad y un decremento en los costos laborales por unidad. Se considera que este tipo de incentivos tienen que ser muy simples para que los empleados puedan tener la seguridad de que la retribución vendrá después del desempeño deseado. Si operan exitosamente los trabajadores que participan



en este sistema de incentivos, se les evalúa de forma positiva, ya que les brinda retribuciones tanto económicas como psicológicas debido a que al realizar un trabajo de mejor calidad, los trabajadores obtienen satisfacción por hacerlo bien,

Lo cual hace que su impulso de logro quede satisfecho. También muchas veces hacen que la cooperación entre los empleados aumente por la necesidad de trabajar en conjunto para poder obtener incentivos.

#### **1.4.1.4 Reparto de utilidades**

Davis y Newstron plantean que el reparto de utilidades es un sistema que distribuye a los empleados una parte de las utilidades de la empresa, ya sea de forma inmediata o diferida a una fecha posterior. Se reconoce el interés mutuo ya que los empleados se preocupan por el éxito económico de su empleador debido a que sus retribuciones dependen de él.

Este tiende a funcionar mejor en las empresas que son rentables y que tienen un rápido crecimiento. También en las que cuentan con oportunidades de retribuciones a los empleados y funciona bien cuando las condiciones económicas son favorables. Por lo general este sistema es bien recibido por los administradores y profesionales de alto nivel, porque es más probable que sus decisiones y acciones tengan más efecto sobre las utilidades de la empresa.

#### **1.4.1.5 Reparto de ganancias**

Davis y Newstron señalan que al igual que el reparto de utilidades, el reparto de ganancias es un incentivo grupal ya que es un programa en el que se establece una base de un periodo histórico de desempeño organizacional, luego se miden las mejoras y al último se reparten las ganancias entre los empleados. En este sistema se intentan detectar las áreas controladas por los empleados y

otorgarles un incentivo para poder identificar e instrumentar ideas que resulten en disminución de costos.

Los planes de reparto de utilidades alientan a los empleados a hacer sugerencias y también ofrecen un incentivo a la coordinación y al trabajo en equipo, ya que promueven una mejor comunicación. Como el sindicato asume la responsabilidad de los beneficios obtenidos al usar este sistema, las relaciones sindicato-dirección se mejoran. De igual manera, hace que los trabajadores estén conscientes de que mientras haya más eficiencia, esta les producirá más bonificaciones.

#### **1.4.1.6 Remuneración con base en habilidades.**

También se le conoce como remuneración con base en los conocimientos o remuneración por habilidades múltiples. Se basa en la retribución de acuerdo a lo que las personas saben hacer, y se les paga a los empleados de acuerdo a una escala que mide lo que saben hacer.

Al principio a los empleados se les paga un salario fijo, y van recibiendo incrementos a medida que se van desarrollando o adquiriendo nuevas habilidades. Es necesario brindar muchas capacitaciones para que este sistema pueda operar de forma correcta, así como también es necesario establecer métodos justos para valuación de las labores.

El reparto con base en habilidades cuenta con algunas ventajas las cuales brindan satisfacción intensa a los empleados para que se desarrollen sus habilidades en el trabajo. También refuerzan la autoestima de los empleados y le dan a la empresa una fuerza de trabajo muy flexible que es capaz de suplir las ausencias. Otra ventaja es que se reduce el aburrimiento gracias a la rotación de personal. Por último, podemos decir que la satisfacción laboral es alta por dos razones. En primer lugar porque

el índice salarial que se ofrece a los empleados es superior al que recibirían por solo realizar la tarea. En segundo lugar, porque los trabajadores consideran equitativo este sistema en cuanto a retribuciones.

También hay que tomar en cuenta que este sistema tiene algunas desventajas, una de ellas es como los empleados aprenden de manera voluntaria labores de más alto nivel, el índice salarial por hora promedio es superior al normal. Otra, es que hay que hacer una inversión fuerte para la capacitación de los empleados, especialmente en el periodo de entrenamiento. Por último, no a todos los trabajadores les gusta este sistema de remuneración, porque sienten que se les presiona para poder ascender en la escala de habilidades.

Este sistema es más efectivo cuando hay confianza y apoyo en la organización. También debe ser completamente comprendido por los empleados quienes a su vez tienen que poseer expectativas realistas de sus posibilidades de alcanzar niveles más altos salariales.

### **1.4.2 INCENTIVOS NO ECONOMICOS**

El hombre tiene ciertas necesidades que no pueden ser satisfechas por medio del dinero, deben ser satisfechas por medio de los incentivos no económicos que reciben en su trabajo, los cuales son de tipo humano y social.

Para los empleados es muy significativo sentirse importantes y aceptados por sus superiores. El saber que son importantes como persona, que su trabajo y esfuerzo son apreciados y el saber que se les quiere ayudar, es trascendental para hacer que su actitud mejor. Esto se puede lograr por medio de incentivos no económicos, como las críticas constructivas, cursos de capacitación y el reconocimiento por su trabajo durante y después de haberlo realizado.

Es importante ver al personal no solo como una fuerza de trabajo para poder alcanzar las metas, sino también como seres humanos con sentimientos, necesidades y deseos de superarse.

Algunos incentivos de carácter no económico pueden ser la visita de la alta gerencia, mención de empleado del mes, felicitación o cumplido por parte de un supervisor o gerente del empleado, el uso temporal de un cajón especial en el estacionamiento y el enriquecimiento del puesto.

El enriquecimiento de puestos no es lo mismo que la ampliación de actividades la cual intenta hacer un trabajo más variado. Eliminando la monotonía asociada con el desempeño de operaciones repetitivas. También se puede decir que la ampliación del puesto no incrementa la responsabilidad del trabajador ya que lo único que hace es añadir una actividad monótona a otra.

De acuerdo con Koontz y Weihrich el enriquecimiento de puestos por su parte agrega al trabajador un sentido mayor de desafío y logro. Se puede enriquecer un trabajo por medio de la variación de los puestos. Pero también existen otras formas de hacerlo las cuales son:

1. - Dar mayor libertad al empleado con relación a las decisiones de los métodos, secuencia y ritmo de trabajo, y la aceptación o rechazo de materiales.
2. - Estimular la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores.
3. - Fomentar en los trabajadores el sentido de responsabilidad personal por su trabajo.

4. - Garantizar, mediante la adopción de una serie de medidas, que los trabajadores puedan ver como su labor contribuye a un producto acabado y al bienestar de la empresa.
5. - Dar retroalimentación sobre el desempeño laboral, de preferencia antes de que se presente a los supervisores.
6. - Involucrar a los trabajadores para que analicen y cambien aspectos físicos del lugar de trabajo como la temperatura, iluminación y limpieza.

Continuando con los autores aludidos, hay que tomar en cuenta que el enriquecimiento de puestos tiene algunas limitaciones como son la tecnología, ya que por medio de máquinas especializadas y líneas de ensamble no se pueden volver significativos todos los trabajos. Otra es el costo, aunque esto depende mucho del punto de vista.

## CAPITULO 2

### LA EMPRESA



#### 2.1 Antecedentes Históricos.

**Transportes Blindados Tameme, S.A. de C.V.** es fundada el 9 de junio de 1986, por el C.P. Francisco Yee Rubio, el Ing. Federico Yee Rubio y el Lic. Fernando Barrera Rubio, con un ambiente familiar y con tan solo apenas 3 unidades blindadas y 20 empleados.

En sus orígenes TAMEME se habría de ocupar en desarrollar nichos muy específicos y propios de este tipo de mercado financiero, y por lo tanto, comienza a ofrecer servicios masivos para entidades gubernamentales, pago de nóminas a grandes empresas, recuento, verificación y proceso de efectivo, así como servicios generales de mensajería.



En su esmero por luchar contra la inseguridad, TAMEME desarrolla la tecnología en el blindaje de sus propias unidades, a través de empresas filiales que cuentan con los más sofisticados sistemas de seguridad en apego a las normas internacionales más reconocidas.

Entre nuestros primeros clientes ésta el IMSS, Constructoras como ICA, y algunas compañías papeleras a quienes se les hacia el servicio de ensobrado y pago de nóminas, recolección y entrega de valores que fueron los primeros servicios adaptados a la necesidades de esos clientes.



Es una empresa legalmente constituida en donde se le garantiza al cliente una confianza absoluta en las operaciones que se le requiere, así como proporcionar eficiencia y experiencia.

La exigencia del mercado actual, plantea la necesidad de convertirse en una institución, es por ello que desde hace 8 años el Ing. Jacobo Nazar Bolívar se encuentra al frente de Grupo Tameme. La organización cuenta con 440 unidades blindadas, más de 3400 empleados y lleva más de 9 años con la licencia de portación de armas.

Hoy en día somos Grupo Tameme, y nos conformamos por cuatro empresas, las cuales son: Transportes Blindados Tameme, Soporte Logístico Baye, Sistemas estratégicos Contables y Administrativos (SECA) y Logística Aplicada Chimalli.

## **2.2 IDENTIDAD CORPORATIVA**

### **2.2.1 MISIÓN**

Generar productos y servicios de seguridad, administración y traslado de valores diferenciados por un valor agregado en un ambiente innovador de calidad y alto sentido humano, asegurando una rentabilidad sostenida.



### **2.2.2 VISIÓN**

Promover soluciones de administración de valores.

Diferenciar a través de tecnificar los servicios de protección patrimonial Optimizar cobertura multiregional.

### **2.2.3 VALORES**

- Respeto por la vida
- Responsabilidad
- Honestidad
- Servicio



## 2.3 LOS SIMBOLOS QUE DISTINGUEN A LA EMPRESA

### 2.3.1 TAMEME:

El término deriva de la palabra náhuatl TLAMEME, que significa cargador. Está compuesta del vocablo TLA (cosas) y del verbo MEME (cargar).

Nombre que se designa a la persona que llevaba su carga a cuestas, ayudado por su mecapal.

Definiéndose como él: “CARGADOR DE VALORES”.



Para la retención comercial, el origen del nombre sufrió modificaciones, quitándole la “L” a la palabra quedando como TAMEME.



El logotipo de la empresa Transportes Blindados Tameme, S.A. de C.V. es un símbolo de identidad, el cual se representa por dos partes principales la palabra Tameme y el Ocelote, mismos que responden a conceptos de la cultura mesoamericana.



El Ocelote, guardián de lo sagrado y protector de las cosechas. Aparece en posición de acecho, la zarpa en guardia, las mandíbulas rugientes indican el estado de alerta, presto para cualquier contingencia, concepto que se remarca en el lazo anudado al cuello, señal de vigila y expectación.



La greca escalonada une dos símbolos:



La parte escalonada representa a la montaña mágica, símbolo americano de la tierra, por cuyas escaleras se asciende al cielo.



La voluta en espiral rectangular simboliza el interior de la tierra madre, la cueva que comunica con el inframundo.



## **2.4 CÓMO ESTAMOS CONFORMADOS**

Nos conformamos por una Dirección General, a la cual le reportan cuatro Direcciones diferentes las cuales son:

- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección de Seguridad.
- Dirección de Soporte Corporativo.
- Dirección de Tecnología.

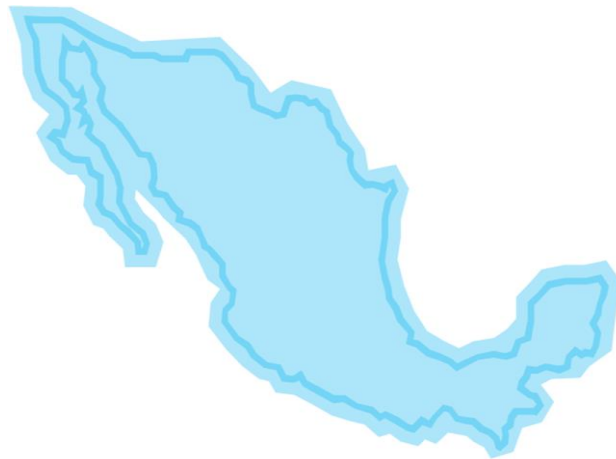
### 2.4.1 Direcciones regionales y sucursales

Grupo Tameme se conforma de 2 Direcciones Regionales las cuales son:

- Dirección Regional Metropolitana.
- Dirección Regional del Interior.

Y dentro de estas Direcciones Regionales están contenidas las 15 Sucursales que son:

- México (Matriz)
- Cuernavaca
- Pachuca
- Toluca
- Puebla
- Tehuacán
- Jalapa
- Veracruz
- León
- Querétaro
- Aguascalientes
- Mérida
- Coatzacoalcos
- Villahermosa
- Cancún



Además contamos con personal:

- Administrativo.
- Operativo.
- De Seguridad.



## 2.4.2 NUESTROS PUESTOS OPERATIVOS

**OPERADOR:** Responsable de la tripulación, es la persona autorizada para la recepción y entrega de los valores.

**CUSTODIO:** Realiza el servicio de custodia de acuerdo a los procedimientos y normas de seguridad establecidos por la empresa

**CAJERA PAGADORA:** Lleva el control de los movimientos de la ruta de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la empresa y realiza servicios de pago que es la entrega de valores al menudeo, a cambio de un recibo.

**OPERARIO:** Miembro de la tripulación de la Unidad Blindada, encargado de realizar los servicios de dotación a los ATM's.

**EDECAN:** Recibe y atiende a los usuarios en el servicio de pago físico, siendo el primer filtro en la identificación de documentos; basándose en las normas y procedimientos de la empresa. Trabaja conjuntamente con la Cajera Pagadora.

**RECAUDADORA:** Colecta y recuenta valores dentro de las instalaciones del Cliente.

**AUXILIAR DE PROCESO:** Realiza las actividades para el manejo, verificación, recuento, ensobrado, y preparación de dotaciones de acuerdo a las necesidades establecidas por los clientes.



## 2.5 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

### 2.5.1 TAMEME ofrece los siguientes servicios a: Bancos

#### Traslado de Valores

- Dotaciones y concentraciones (urbanas o foráneas)
- Servicios de o hacia Banco de México (urbanas o foráneas)
- Custodia en dotaciones
- Servicios especiales de traslado de bonos, obras de arte, obligaciones, cupones, acciones, etc.

#### Proceso de Valores

- Administración de Cajas Generales.
- Verificación de depósitos.
- Selección de billete de acuerdo a su estado de conservación
- Verificación y selección de moneda metálica
- Preparación de dotaciones de billete o moneda para sucursales bancarias.



## Cajeros Automáticos

- Dotación de efectivo
- Recuperación de fallas menores.
- Custodia en mantenimiento preventivo y correctivo



## Complementarios

- Custodia de valores en Bóvedas de Tameme
- Renta de Cofres de Seguridad



## 2.5.2 TAMEME ofrece los siguientes servicios a: Cientes

### Traslado de Valores

Recolección de valores en su domicilio para depósito en el banco de su preferencia.

Entrega de valores en su domicilio, como son: nóminas, rayas, moneda metálica, reposición de caja chica, etc.



### Proceso de Valores

- Ensobrado de nómina
- Selección de Billetes
- Verificación de valores



## Pagos al Personal

- Pago físico - Pago a su personal utilizando una Unidad Blindada o Caseta Blindada, previamente ensobrado o a granel.
- Pago por recorrido - Pago a su personal en distintos lugares.



## Complementarios

- Renta de Cofres de Seguridad.
- Verificación y recuento de depósitos.
- Custodia de valores en Bóvedas de Tameme.



## 2.6 CALIDAD E IMPORTANCIA DE UN BUEN SERVICIO

Para Grupo Tameme, es muy importante la calidad en un buen servicio, es por ello que establece los siguientes principios:

- Servicios al cliente. Ofrecer la mejor atención, superando las expectativas.
- Seguridad. Garantizar la integridad física y el resguardo de los valores.
- Calidad. Cumplir con los requerimientos establecidos.

**Calidad de servicio:** Consiste en sobrepasar las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciéndoles productos y servicios de calidad con una elevada actitud de servicio.

**Cultura de Servicio:** El elemento esencial que sustenta nuestra cultura de servicio y de la cual todos los que trabajamos en Grupo Tameme somos responsables, es la calidad del servicio.

**Qué es el servicio:** “Servir es hacer algo a favor de otra persona”; esta otra persona puede ser un compañero, un cliente un amigo, etc.”

Hacer algo presupone saber, poder y sobre todo “querer”. Por eso se habla de actitud de servicio, estar dispuesto a ayudar, atender y servir con ese genuino interés por satisfacer las necesidades del “otro”.

Para poder satisfacer al cliente es necesario preguntarnos todos los días ¿Qué quiere el cliente, qué le satisface? Y en ese sentido respondernos cómo nos sentimos respecto al servicio que le ofrecemos y poder afirmar que cumplimos con nuestro cliente en los principales atributos del servicio.

1. Conozco a mi cliente y entiendo sus necesidades.
2. Cumplo de manera confiable y precisa en el servicio o producto prometido.
3. Comprendo y ofrezco un servicio oportuno
4. Trato a mi cliente con cortesía, educación, respeto y amabilidad.
5. Mantengo en alto la reputación e imagen de Grupo Tameme para generar credibilidad.
6. Cuido la apariencia física de las formas, lugares y materiales de trabajo.



No es una tarea fácil y tampoco se trata de trabajar por eventualidades. Es un proceso continuo que nos ayuda a fortalecer y acrecentar las relaciones con nuestros clientes.

La calidad de servicio es lo que nos distingue como personas y como Organización

## 2.7 PRESTACIONES Y BENEFICIOS

### Prestaciones

**SEGURO SOCIAL**, desde el primer día de trabajo se cubre tanto al trabajador como a su familia con servicios y prestaciones en especie y/o en dinero.



**INFONAVIT**, son aportaciones que el patrón hace a favor de sus trabajadores que le dan derecho a obtener un crédito para vivienda o a la devolución periódica del fondo que se constituya, denominado de ahorro.

**FONACOT**, con antigüedad de un año en la empresa, el trabajador puede solicitar y realizar compras de muebles y enseres domésticos en tiendas afiliadas al sistema, y que el trabajador podrá pagar a través de la empresa con descuentos quincenales.

**VACACIONES**, por cada año de servicio, el trabajador disfrutará de un periodo anual, de 6 días el primer año y aumentado en 2 días el 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup> y el 4<sup>a</sup> con una prima vacacional del 55 %.

**AGUINALDO**, si el trabajador, laboro un año sin faltas tendrá derecho a un equivalente de 22 días de salario y si no ha cumplido el año se calculara su participación proporcional, éste se pagará a más tardar el 20 de Diciembre.

**SEGURO PARA GASTOS FUNERARIOS**, (\$19.49 por quincena)

**SEGURO DE VIDA**, desde el momento de la contratación y durante su estancia en la empresa, el trabajador cuenta con un seguro de vida, que cubre la indemnización por incapacidad total, permanente y muerte natural o accidental.

<b>PERSONAL</b>	<b>MUERTE NATURAL</b>	<b>MUERTE ACCIDENTAL</b>
ARMABLE	\$250,000.00	\$500,000.00
NO ARMABLE	\$100,000.00	\$200,000.00

**VALES DE DESPENSA**, se otorgan quincenalmente \$ 230.00 depositados en una tarjeta electrónica que puedes utilizar en centros comerciales afiliados al sistema.

**FONDO DE AHORRO**, la empresa aporta un 5.5% y el trabajador aporta otro 5.5%, para hacer un total de 11%, para personal operativo de Tameme es el periodo Enero-Diciembre y es entregado en Enero y para personal administrativo de Baye es el periodo Julio-Junio y se entrega en Julio.

**PERMISO POR NACIMIENTO**, por el nacimiento de un hijo, solo en caso de los trabajadores hombres se les concede 2 días de permiso con goce de sueldo para que el padre apoye a su esposa en las necesidades propias del alumbramiento.

### Para sindicalizados

**AYUDA PARA GASTOS FUNERARIOS**, el sindicato otorga una ayuda en efectivo proporcional a las aportaciones que has realizado.

**AYUDA ESCOLAR**, para hijos con promedio de 8.5 para nivel primaria y secundaria y de 8.3 para nivel medio superior y superior.

**AYUDA MATRIMONIAL**, en caso de que el trabajador se hubiera registrado como soltero al ingresar a la empresa y si durante su estancia contrae nupcias, por una sola ocasión, se le apoyara con 3 días de permiso con goce de sueldo y un regalo en efectivo equivalente a 30 días de salario mínimo vigente.

## 2.8 BENEFICIOS

### Caja de ahorro:

Puedes realizar la inscripción a la caja de ahorro en el área de Recursos Humanos, con montos desde:

Monto mínimo permitido \$100.00

Monto máximo permitido \$1,000.00

Todas las aportaciones ahorradas, así como los intereses generados, serán entregados en la primera quincena de enero.



### El uniforme:

El uniforme se entrega de la siguiente manera:

- Para personal operativo de nuevo ingreso, dos uniformes cada año.
- A los 6 meses de antigüedad, la empresa otorga, al personal armado, un par de zapatos cada año, y una chamarra cada 2 años.



### **Cobro de la nómina:**

- El cobro es con tarjeta de nómina en el cajero automático.
- Los días de cobro son los días 8 y 23 de cada mes.

## **2.9 PROHIBICIONES Y PROCEDIMIENTOS**

### **Prohibiciones**

En el reglamento interior de trabajo, se encuentran las prohibiciones que establece la ley federal del trabajo, como por ejemplo:

- Tener el trabajador más de 3 inasistencias en un periodo de 30 días, sin permiso del patrón o sin causa justificada.
- Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.
- Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica.

- La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.
- Negarse el trabajador, a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para prevenir los accidentes o las enfermedades.
- Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo.
- Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.
- Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él.
- Revelar el trabajador los secretos de fabricación y/o operación o proceso o dar a conocer asuntos de carácter reservado, en perjuicio de la empresa.
- Hacer cualquier clase de propaganda dentro de las horas de trabajo.

## Revisión física en las bases

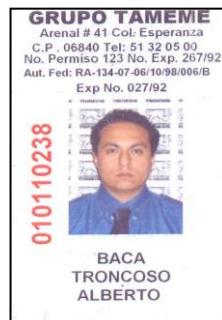
Todo personal que ingrese a estas áreas, en la entrada y a la salida será “cacheo”. (Revisión física sobre la ropa)

En todas las áreas está prohibido entrar con celulares, cámaras fotográficas, de video, localizadores, USB, mp3, etc.

Para el personal de la tripulación de la UB éste será revisado (a) en forma aleatoria, sobre todo cuando tengan contacto directo con el efectivo (operario, recaudadora, verificadora y pagadora).

## Registro de asistencia

El registro de asistencia será por medio de una tarjeta de checado y presentar la credencial que proporciona la empresa.



No. 1316

Nombre: Suarez Mavis Felipe  
Quince del mes de Mayo del año 09

COMPROBANTE DE ASISTENCIA

FECHA	ASISTENCIA	OTROS
15	1	0.5
14	2	0.7
13	3	0.7
12	4	0.5
11	5	0.5
10	9	0.5
7	6	0.5
8		

## El acceso a las bases (aplica en México)

La credencial te permite el acceso a los torniquetes de ARENAL y ZOQUIPA.

El registro de acceso en los lectores del torniquete, no es la asistencia a tus labores, solo es tu llave para ingresar a las instalaciones, por lo que es importante que no olvides registrar cuando entres o salgas aunque sean accesos vehiculares, de esta forma el sistema guardará tu registro lógico y te permitirá continuar tu circulación.

Recuerda pasar tu credencial por el lector, únicamente una vez y en caso de que aparezca registro en rojo infórmale a tu jefe inmediato o al supervisor de operaciones.

## Áreas de alta seguridad

Para el personal que labora en el área de proceso deberá seguir las siguientes normas de seguridad:

- A la entrada: cambio de ropa por el uniforme de trabajo.
- Está prohibida la entrada con botas, chamarras, peinados complicados.
- A la salida: Revisión física en donde se quitan la ropa (exceptuando la interior).
- No deberán permitirse comentarios, burlas, “tocamientos” o cualquier otra cosa que lesione física u ofenda moralmente la seguridad de las personas.

## 2.10 MEDIDAS DE SEGURIDAD GENERALES PARA TODO EL PERSONAL:

- Conocer rutas de evacuación.
- Identificar salidas cercanas, seguras y próximas para alejarse del riesgo.
- Identificar el punto de reunión en donde se concentrarán en caso de emergencia.
- Identificar cualquier situación que pueda ocasionar un accidente durante la jornada laboral.
- Identificar a los integrantes del comité interno de protección civil y atender a las indicaciones que se proporcionen.



### Compromisos de los trabajadores

- Cumplir con las instrucciones de uso y mantenimiento del equipo de protección personal, proporcionado por la empresa.
- Participar en las brigadas contra incendios, de evacuaciones de personal y de atención de primeros auxilios.
- Someterse a los exámenes médicos que determine la empresa, de conformidad con las normas correspondientes.
- En caso de ser requerido, auxiliar en la emergencia que se presente en el centro de trabajo.

## 2.11 SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

### Ingeniería social

Son ACCIONES o CONDUCTAS útiles para conseguir información de las personas cercanas a una organización.

Es una disciplina que consiste en sacar información a otra persona sin que ésta se dé cuenta de que está revelando “información sensible”



### ¿Cómo podemos combatirlas?

- Evita realizar comentarios sobre tu trabajo en lugares públicos (elevador, baños, restaurantes, etc.)
- En tu celular utiliza apodos para tus familiares en lugar de palabras como “mamá”, “tío”, “mi casa”, “oficina”.
- Sé observador.
- Sé desconfiado.



## Uso y seguridad de la PC

- Se prohíbe la instalación de cualquier programa que no esté autorizado expresamente por la compañía.
- Evita responder mensajes de los cuales no conozcas su remitente.
- Evita el envío de mensajes de correo masivo.
- Evita responder o enviar los mensajes de correo tipo CADENAS.



Los contenidos de los mensajes que circulan por el sistema de correo electrónico podrán ser auditados sin previo aviso.

No enviar información de la compañía a direcciones de correo públicas personales.

Eres alguien importante en nuestra empresa, por eso queremos que sepas que el respeto a las políticas de nuestra organización conlleva a la conservación de nuestro empleo.

## 2.12 COMUNICACIÓN INTERNA

Para que estés al tanto de todo lo que sucede en nuestra organización, contamos con una serie de medios que te ayudarán informado.

La comunicación es uno de los pilares que permite mantener el contacto entre todo el grupo de colaboradores a nivel nacional.

Entre los principales medios están:

### Tableros de Avisos

Grupo Tameme cuenta con Tableros de avisos ubicados en las diferentes áreas de trabajo (Oficinas y Patios de Operación)

En cada tablero encontrarás información diversa como:

- Cumpleaños
- Nuevos Ingresos
- Promociones
- Noticias Relevantes
- Comunicados de la Dirección General



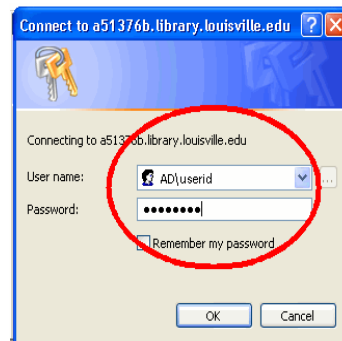


## Correo electrónico

Es una herramienta de trabajo mediante la cual se informa al personal sobre noticias y diversos temas sobre la organización. El área facultada para el envío de mensajes es Capacitación Interna.

Esta última envía mensajes bajo las siguientes temáticas:

- Institucional
- Beneficios
- Promociones
- Agenda Familiar
- Salud
- Celebremos Juntos
- Información General
- Responsabilidad Social



Algunos ejemplos de este tipo de comunicación son:

- Nombramientos
- Nuevos integrantes en la organización
- Anuncios por parte de la Dirección General
- Difusión Cultural (invitación a eventos)
- Noticias Relevantes
- Cumpleaños



## CONCLUSIÓN

La presente tesis tuvo como objetivo identificar el nivel de motivación de los empleados de una empresa dedicada al traslado de valores. Para concluir este trabajo de investigación, es importante indicar que todo el personal de una empresa es fundamental para lograr el cumplimiento de los objetivos de la misma, es por ello que en la actualidad la mayoría de las empresas se preocupan por mantener al personal motivado, por lo que es necesario que estas se preocupen por tener un sistema que logre mover a la gente a través de la satisfacción de sus necesidades, sin dejar de considerar que todos los seres humanos somos diferentes y tenemos distintas necesidades por satisfacer y la motivación debe ser distinta para cada uno, la satisfacción de estas necesidades origina que las personas se planteen metas u objetivos los cuales para cumplir requieren de una fuerza impulsora que puede estar determinada por la confianza que se tiene en forma personal o por algunas influencias externas, así, al ir cumpliendo estas necesidades se incrementa la confianza en sí mismo, aumentan las habilidades y los conocimientos, logrando ser autónomos en el trabajo, todo esto elevará el nivel de motivación ya que las personas estarán a gusto en su actividad laboral y mejorará el clima laboral.

La motivación es un tema muy importante y se ha estudiado a lo largo de los años ya que las empresas tienen nuevas necesidades y requieren estar preparadas para enfrentar las demandas de los empleados, este tema considera muchos aspectos como con la personalidad, los incentivos, el ambiente laboral y las habilidades del líder, ya que se puede decir que el motivar a la gente es un proceso circular que nace de una necesidad; se rige con base en una meta que al ser satisfecha, va a generar el surgimiento de otras necesidades, en todo este proceso juega un papel muy importante la manera en que la empresa motiva a la gente, en ocasiones suele pasar que

cuando la empresa otorga algún incentivo al trabajador con el fin de que se sienta motivado, y este no lo percibe como tal, entonces no tendrá el efecto deseado por la organización.

Para todo este proceso que necesitamos conocer acerca de la motivación, existen varias teorías que nos pueden servir de guía para conocer más a fondo el tema, además que nos muestra un panorama más completo de los factores que influyen en esta y como está conformada, este trabajo se basó en los estudios de diferentes autores de la administración como Maslow quien estableció la teoría de la jerarquía de necesidades, Herzberg, la teoría de higiene-motivación, McClelland quien estableció la teoría de las necesidades aprendidas, Vroom con la teoría de la expectativa, Locke la teoría de la finalidad y Adams con la teoría de la equidad, es importante mencionar que un incentivo es un estímulo que desde afuera, mueve al sujeto a desear o hacer determinada cosa, todos estos estudios han servido a las empresas para comprender el tema y obtener beneficios, logrando que el trabajador sea más productivo, realice sus actividades de la mejor manera, mejorar las relaciones con los compañeros, que tenga una mayor duración en el puesto, que exista una mejor relación empleado-trabajador para solucionar problemas y establecer nuevos objetivos o metas que ayuden al desarrollo de la empresa. Cuando los trabajadores logran satisfacer las necesidades personales pasan a unificar sus necesidades con las del entorno laboral en el que se desarrolla y así en conjunto, hace el máximo esfuerzo por lograr sus metas u objetivos como mencioné anteriormente es importante recalcar que cada individuo es diferente y por lo tanto las necesidades varían de una persona a otra. Hay que tomar en cuenta que existen factores internos y externos que afectan el estado de ánimo de las personas y por lo tanto estos son los que van a influir directamente en la motivación y el desempeño de los trabajadores.

Todos estos factores podemos influenciarlos como empresa de diferente manera, como por ejemplo con los incentivos, estos son como una especie de recompensa que reciben los trabajadores por desempeñarse correctamente en su trabajo, y pueden ser de tipo económico y no económico, van a provocar que los trabajadores se esfuercen en el trabajo para lograr los resultados requeridos, aunque es importante saber en qué momento entregar un incentivo, siempre debe ser cuando los resultados esperados se logren, sin embargo debemos lograr un equilibrio en estos, porque si estos son fáciles de conseguir, los empleados no se esforzaran para conseguir los resultados ya que no los valoraran o no les darán la importancia debida y si son muy difíciles de conseguir puede ser que los trabajadores pierdan el interés por conseguirlos.

Adicionalmente, es importante que la empresa cuente con un buen líder para que este logre influir de manera positiva a los trabajadores y así unificar los criterios para alcanzar los objetivos de la empresa, esto ayudará a que los trabajadores mejoren el desempeño en su trabajo.

De acuerdo a mi experiencia, es importante hacer énfasis en el nivel de motivación en la empresa Transportes Blindados TAMEME S.A. de C.V., todo esto derivado al nivel medio que presenta en la motivación de su personal, por lo cual es importante hacer algo al respecto, ya que los jefes de área tienen la percepción de que los trabajadores se encuentran realmente motivados, ya que son cumplidos en sus labores, son puntuales, cumplen de forma correcta sus tareas y portan el uniforme correctamente, además de que no hay reportes por ausentismos desde hace más de tres meses.

Sin embargo los trabajadores de la empresa no están totalmente motivados en la actualidad, derivado de lo anterior podemos ver un fuerte problema y este es la falta de comunicación, provocado probablemente por la falta de interés del jefe de área o incluso de los mismos trabajadores, ya que aunque los trabajadores cumplen con las tareas encomendadas, no lo hacen con el desempeño requerido y esto lo reflejan en los horarios para realizar ciertos servicios, ya que las actividades en esta empresa son por tiempo y horarios establecidos por los clientes, si bien son cumplidos, no lo hacen al 100 %, cabe mencionar que los reconocimientos y premios que reciben los empleados por parte de la empresa conjuntamente con el trabajo realizado por el empleado demuestran el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre el individuo y la empresa, los primeros ofrecen su aportación, esfuerzo y trabajo altamente valiosos para lograr los objetivos de la empresa y los segundos dan estímulo a manera de pagos por los servicios prestados. Dentro de la empresa los empleados valoran los estímulos conforme a la capacidad que estos generan para satisfacer sus necesidades, de ahí que no todos los estímulos generan el mismo tipo de respuesta en los empleados, cuando estos sienten justa esta retribución, se establece un equilibrio entre contribuciones y estímulos, y esto contribuye a la satisfacción del patrón y se concluiría que la empresa trabaja con éxito.

Una buena comunicación del jefe, la retroalimentación continua, el manejo de incentivos económicos y no económicos, la concientización de los trabajadores con relación a la importancia de su trabajo, la presentación del impacto de su trabajo en los resultados de la empresa, las condiciones de trabajo y las convivencias logran que los trabajadores se sientan parte de la empresa y estén dispuestos a dar un extra por ella.

No se trata solamente de que el empleado quiera obtener una recompensa, sino de que sienta que debe llevar a cabo determinados esfuerzos para alcanzarla, la motivación en el ámbito laboral apunta satisfacer las necesidades de los empleados, lo cual orientará su manera de actuar, buscando poner en marcha su potencial, es decir un trabajador motivado es más eficaz y más responsable. Muy importante enfatizar que un empleado debe recibir información inicial desde el comienzo de su actividad en la empresa.

La empresa debe preocuparse por estar más en el contacto directo con el personal, aplicando las diferentes herramientas que permitirán que sus empleados se sientan valorados y aporten el plus que requiere la empresa, ya que, como los empleados pasan gran parte de su vida en su lugar de trabajo, las consecuencias derivadas del clima laboral pueden ir más allá del ámbito estrictamente profesional, incluso mejorar de manera importante los lugares donde se desarrolla el trabajo.

Por último la empresa transportes blindados Tameme actualmente está logrando sus objetivos en el ámbito organizacional, pero desafortunadamente no todos los empleados están siendo motivados, por lo que se recomienda a la empresa tomar en cuenta este trabajo de investigación, y aplicar alguna herramienta para que los empleados exterioricen sus inconformidades, así como que es lo que desean y que esperan de la empresa, de tal forma que se logre motivar al personal y que estos contribuyan a alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

## BIBLIOGRAFIA

**ARIAS**, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas, México 2000.

**ARIAS**, Galicia L. Fernando, HEREDIA, Espinoza, Víctor, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, Editorial Trillas, México, 1999

**BOB**, Nelson, 1001 formas de motivar, Editorial Gestión, México 2001.

**CHIAVENATO**, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1999

**DAVIS**, Keith, NEWSTRON W. Jhon, Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, México 2003.

**FORSYTH**, Patrick, Como motivar a la gente, Editorial Gedisa, Barcelona 2001.

**GIBSON**, James, IVANCEVICH M. John, DONDELLY H. James, KONOPASKE, Robert, Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos, Editorial CECSA, México 1999.

**HERNANDEZ** y Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración, Editorial Mc Graw Hill, México, 1994.

**HAROLD**, Koontz, **HEINZ** Wehrich, Administración una perspectiva global, Editorial Mc Graw Hill, 1998.

**JUAREZ** Hernández, Othón, Administración de la compensación, Editorial Oxford, México, 2002.

**MANKELIUNAS**, Mateo, Psicología de la motivación, Editorial Trillas, México, 1996.

**MASLOW**, Abraham, Harold, Motivación y personalidad, Editorial Díaz de Santos Madrid

**REYES**, Ponce, Agustín, Administración De Personal, Editorial, Limusa, México, 1980.

**ROBBINS**, Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, México, 1991.

**SHERMAN**, Arthur, **CHRUDEN**, Herbert J. Administración de personal, Editorial Cecsca, México, 2005.