



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

Departamento de Administración Básica

**“Relación entre el Sistema de Remuneración y la Productividad del Personal
Operador de la Empresa Autotransportes Unidos del Centro S.A. de C.V.”**

TESIS

Para obtener el grado de:
Maestría en Administración

Presenta: L.R.I. Ernesto Fernando Yañez Campos

Asesor: M.E.S.C. Gabriel Leija Escamilla

Aguascalientes, Ags. Diciembre de 2009

DICTAMEN DE TESIS

MAESTRIA: EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
AREA:


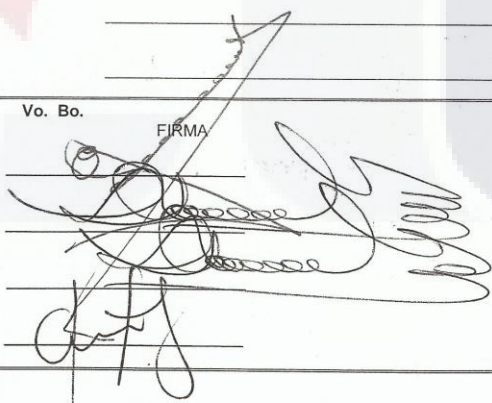
No. de expediente

DATOS DEL SUSPENDENTE

NOMBRE DEL SUSPENDENTE (incluir un e-mail) ERNESTO FERNANDO YAÑEZ CAMPOS	NO. DE REGISTRO:
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO AUTOTRANSPORTES UNIDOS DEL CENTRO S.A. de C.V	PUESTO/CARGO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

TITULO TESIS (X) TRABAJO PRACTICO ()
 "RELACION ENTRE EL SISTEMA DE REMUNERACION Y LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL OPERADOR DE LA EMPRESA AUTOTRANSPORTES UNIDOS DEL CENTRO S.A. de C.V."
 OBJETIVO
 Determinar la relación que existe entre el sistema de remuneración y la productividad del personal operador mediante entrevistas con los operadores y complementado con información histórica de la empresa.

CUERPO ACADÉMICO LINEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC)
 DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADÉMICO DE LA MAESTRÍA
 VOTO: APROBATORIO

NOMBRE	COMITÉ TUTORAL FIRMA
Director de Tesis: M.E.S.C. Gabriel Leija Escamilla	
Asesor 1:	_____
Asesor 2:	_____
NOMBRE	Vo. Bo. FIRMA
Jefe de Departamento L.A.E. Arturo Viramontes Pérez	
Consejero Académico Dra. Laura Romo Rojas	_____
Secretario de Investigación Dra. Laura Romo Rojas	_____
Secretaría Técnica M.A. José Antonio Martínez Murillo	_____

Aguascalientes, Ags. a 09 de Diciembre de 2009.

Código: FO-151500-10
Emisión: 00
Fecha: 26/01/2009



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES
Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA,
DECANA DEL CENTRO de C. ECON. Y ADMVAS.,
P R E S E N T E .

De acuerdo con la designación que se me confirió como asesora de tesis del alumno ERNESTO FERNANDO YAÑEZ CAMPOS, para obtener el grado de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, con el tema de tesis: *"RELACION ENTRE EL SISTEMA DE REMUNERACION Y LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL OPERADOR DE LA EMPRESA AUTOTRANSPORTES UNIDOS DEL CENTRO S.A. de C.V."*, le informo a usted que ha concluido el trabajo práctico, como lo muestra el dictámen final anexo del Consejo Académico de la Maestría arriba mencionada. Por lo anterior, se da cumplimiento a los requisitos que marca el Reglamento General de Docencia para que el alumno proceda a la impresión y publicación de su trabajo práctico.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 08 de diciembre de 2009
" SE LUMEN PROFERRE "

M.E.S.C. GABRIEL LEJIA ESCAMILLA
ASESOR

C.C.P.- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
C.C.P.- INTERESAD@
C.C.P.- ARCHIVO ASESOR
C.C.P.- ARCHIVO MAESTRÍA

Oficio No. / 1029 / D / 2009

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) ERNESTO FERNANDO YAÑEZ CAMPOS, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACION** con el título **RELACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE REMUNERACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL OPERADOR DE LA EMPRESA AUTOTRANSPORTES UNIDOS DEL CENTRO S.A. DE C.V.** Este proyecto se realizó bajo la dirección de su asesor: M.E.S.C. GABRIEL LEIJA ESCAMILLA y se concluyó de acuerdo al dictamen del Consejo Académico de la Maestría correspondiente.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 11 de Diciembre de 2009
" SE LUMEN PROFERRE "


DRA. LAURA ROMO ROJAS
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Vo.Bo.


DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Archivo (ACUSE)

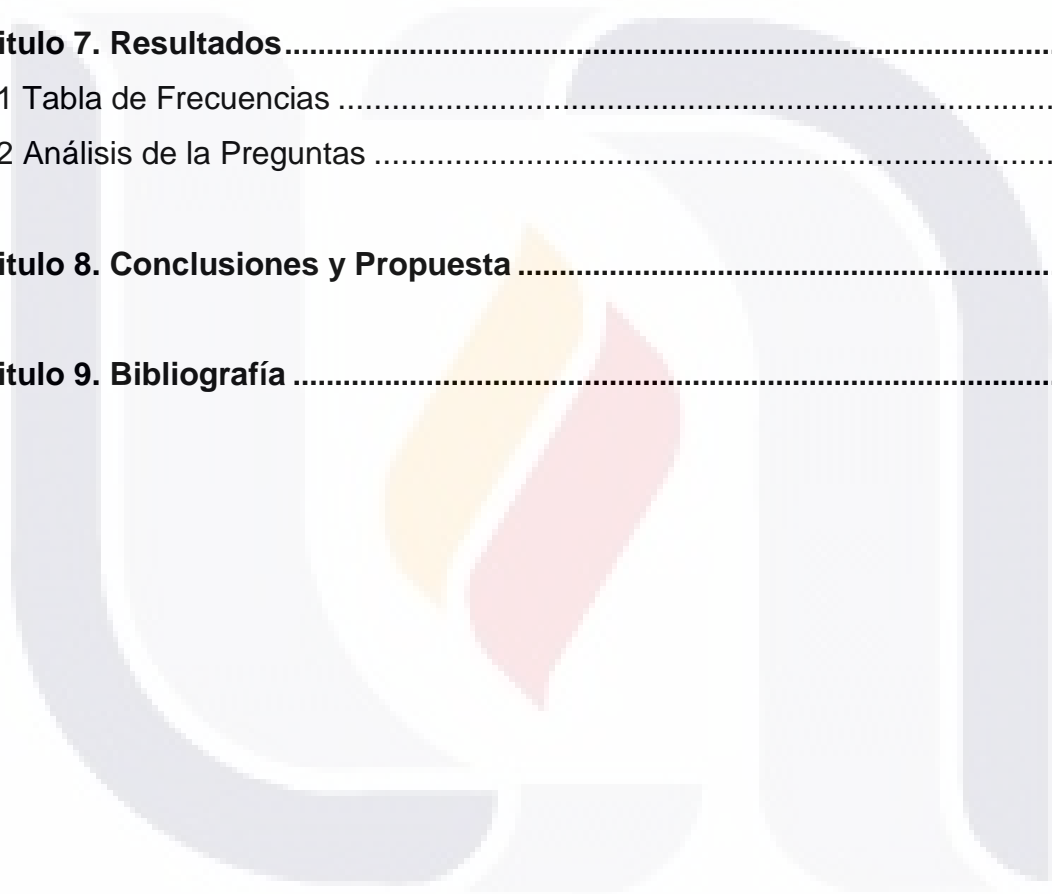
'mchn

INDICE

Capítulo 1. Introducción	1
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes.....	2
1.3. Planteamiento del Problema.....	5
1.4 Pregunta de la Investigación.....	6
1.5 Objetivo de la Investigación	6
1.6 Hipótesis.....	7
1.7 Variables.....	7
1.8 Justificación y Delimitación	7
Capítulo 2. Esquemas de Remuneración.....	8
2.1 Importancia de los Salarios.....	8
2.2 Administración de Sueldos y Salarios.....	9
2.3 Objetivos de la Administración de Sueldos y Salarios.	10
2.4 Principales Problemas de la Remuneración	11
2.5 Bases para la Administración de los sueldos y salarios.....	12
2.6 Importancia, Equidad y Justicia de la Remuneración	12
2.7 Criterios para la fijación de salarios	13
2.8 Sistemas de Remuneración.....	14
2.8.1 Salario por Tiempo Fijo:.....	14
2.8.2 Basado en la producción:	15
2.8.3 Destajo.....	15
2.9 Dinero, Motivación y Comportamiento	16
2.10 Compromiso Organizacional a través de los Bonos de Desempeño .	18
2.11 Aspectos Legales de la Remuneración.....	19
Capítulo 3. Productividad.....	20
3.1 Importancia de la Productividad.....	20
3.2 Eficiencia y Efectividad	21

3.3 Medida de la Productividad.....	22
3.4 Variables de la Productividad	24
3.5 Factores que Inciden en la Productividad de la Empresa	25
3.6 Condiciones Óptimas para la Productividad	25
3.7 Barreras a la Productividad.....	26
3.8 Restricciones para el Incremento de la Productividad	29
3.9 Flexibilidad como Instrumento de la Productividad y Competitividad	30
3.10 Conceptos de Mejoramiento de la Productividad.....	31
3.11 Modelos de Flexibilidad Laboral	38
Capítulo 4. Satisfacción y Rendimiento Laboral	38
4.1 Satisfacción Laboral y Motivación.....	39
4.2 Factores Determinantes de Satisfacción Laboral	42
4.3 Satisfacción, Insatisfacción y Producción	44
4.4 Motivación y Rendimiento o Desempeño Laboral.....	45
4.5 ¿Qué es un Incentivo?	48
4.6 Clasificación de Incentivos:.....	49
4.7 Tipos de Curvas de Paga	50
4.8 Criterios para el Desarrollo de Planes de Incentivos Eficaces	51
4.9 Cuando Utilizar los Planes de Incentivos.....	52
4.10 Criterios a Tener en Cuenta para Establecer un Sistema de Incentivos....	53
4.11 Sistemas de Incentivos	53
4.12 Ventajas de los Salarios con Incentivos.....	53
Capítulo 5. Marco Autotransportes Unidos del Centro S.A. de C.V.	54
5.1 Antecedentes.....	54
5.2 Estructura Organizacional.....	55
5.3 Misión	56
5.4 Visión	56
5.5 Valores.....	56
5.6 Política de Calidad.....	57

Capítulo 6. Diseño Metodológico.....	57
6.1 Tipo de Estudio.....	57
6.2 Selección de la Muestra.....	58
6.3 Recolección de Datos.....	60
6.4 Instrumento de Medición.....	60
6.5 Análisis de Datos.....	62
Capítulo 7. Resultados.....	63
7.1 Tabla de Frecuencias.....	63
7.2 Análisis de la Preguntas.....	65
Capítulo 8. Conclusiones y Propuesta.....	84
Capítulo 9. Bibliografía.....	88



Resumen

Este trabajo se ha concebido con la intención de determinar que relación existe entre el sistema de remuneración y la productividad del personal operador de la empresa Autotransportes Unidos del Centro S.A. de C.V. y por otra parte contribuir desde el punto de vista académico a maestros, alumnos, empresarios, profesionistas y en general a toda persona que este involucrada en la Administración de Sueldos y Salarios y la productividad del personal, principalmente aquellas empresas enfocadas a prestar un servicio y donde regularmente los sistemas de remuneración de su personal consiste en efectuar sus pagos de nomina en alguna de las siguientes dos opciones; primera sueldos mixtos, es decir; un sueldo base mas un porcentaje de comisión y segunda sueldos variables, el empleado percibe un sueldo que va en función a una comisión que es precisamente variable. Es por ello que una investigación donde se analizan como se indico anteriormente un sistema de remuneración y la productividad del personal, debe obviamente tomar en cuenta muchos aspectos que se encuentran en el entorno laboral como; El mismo sistema de remuneración de la empresa considerando el tipo de prestaciones para los empleados ya sea que se paguen las mínimas que marca Ley Federal del Trabajo o en su caso que sean superiores, por otra parte las condiciones de trabajo, es decir jornadas de trabajo, sistemas de trabajo para incrementar la productividad y la motivación entre otro aspectos. Para desarrollar el presente trabajo, se ha estructurado en nueve capítulos, en el primero de ellos se describen los antecedentes de la empresa como el hecho de ser pionera en el Estado de Aguascalientes en ofrecer el servicio de trasporte de pasaje foráneo a los alrededores del estado, se indican además las rutas o servicios que ofrecía, se describen las diferentes áreas de trabajo, el planteamiento del problema, hipótesis, variables y la justificación y delimitación. El capítulo dos refiere lo que integran los esquemas de remuneración, desde la importancia de la administración de los sueldos y salarios, sus objetivos, su problemática, la equidad y la justicia que no es fácil en la practica ya que los empleados siempre se están comparando unos con otros, quien recibe mas o menos sueldo, se contemplan tipos de salarios y aspectos legales como el hecho de que es irrenunciable. El capítulo tres habla sobre la productividad, iniciando con su importancia, como medirla, variables, las condiciones optimas y también las barreras y conceptos de mejoramiento. El capítulo cuatro describe la importancia que tiene en cualquier empleado la satisfacción y el rendimiento laboral, donde entran aspectos como la motivación, lo que es un incentivo, insatisfacción y producción y las ventajas que se tienen cuando se pagan salarios con incentivos. El capítulo cinco se refiere al marco de la empresa especificando su estructura organizacional actual, su misión, visión, sus valores y política de calidad. El capítulo seis indica el diseño metodológico, donde define que es una investigación no experimental, la selección de la muestra la cual se determino en base a los diferentes puestos de la empresa, se delimito la población a todos aquellos trabajadores a nivel operador que actualmente estén activos y con una

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

antigüedad por lo menos de un año o mas y quedando una muestra de setenta operadores, se utilizo como instrumento de medición un cuestionario el cual aparece en este documento de tesis, se realizo un análisis estadístico descriptivo el cual muestra el comportamiento de las variables que se midieron. Capitulo siete, aquí se hace una presentación de las frecuencias observadas para cada pregunta del cuestionario aplicado, se presentan varias tablas con las frecuencias de respuesta con una grafica y la explicación de cada una. En el capitulo ocho aparecen las conclusiones y propuesta, definitivamente se concluye que la productividad de los operadores no tiene relación directa con el sistema de remuneración que tiene la empresa actualmente como se puede observar intervienen muchos factores que no permiten que a pesar de que el operador cumpla correctamente con su trabajo, sea amable, cuide su presentación y el aseo de su unidad, maneje con precaución, tenga una actitud de servicio y en general es decir (sea productivo), todo esto no le garantiza un pago de sueldo atractivo, por el hecho de que, el es comisionista y gana como se indico anteriormente un porcentaje sobre boletos de abordó y de taquilla que ingrese en la empresa y si a pesar que cumplió dando un excelente servicio durante todo día, pero traslado pocos usuarios de igual forma serán bajos sus ingresos por sueldo. Finalmente como propuestas sería implementar un sistema de remuneración al personal, estableciendo criterios y parámetros donde se puedan medir aspectos de calidad como los que se indicaron aseo personal, actitud de servicio, aseo de la unidad, etc., se programarán reuniones donde jefes y supervisores darán seguimiento para estar realizando ajustes en el nuevo sistema de remuneraciones y la productividad del operador, para que sea justo el pago del operador que cumpla con los parámetros establecidos, esto a mediano plazo atraería nuevos usuarios e inclusive recuperaría algunos que dejaron de usar el servicio de los autobuses de la empresa.

Palabras Claves: Sistema de remuneración, productividad del personal, operador.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Capítulo 1. Introducción

1.1. Introducción

Toda relación laboral constituye una unidad indisoluble en la que existen elementos irrenunciables para los trabajadores como la percepción de sueldos, pagos de primas dominicales, vacacionales, tiempo extraordinario, comisiones, aguinaldo, días festivos, etcétera. En contraparte los patrones adquieren obligaciones fiscales como pago de impuestos, pago de seguro social, aportaciones patronales para INFONAVIT, además de convertirse solidariamente responsables en los casos de créditos de FONACOT, INFONAVIT, y algunos otros compromisos que adquiere el trabajador, es por ello que resulta de suma importancia determinar esquemas justos para las partes involucradas.

La parte trabajadora alquila sus conocimientos, habilidades, destrezas y en general la experiencia que a acumulado en el transcurso de su trayectoria laboral esperando a cambio una remuneración equitativa a los beneficios que él considera esta aportando a la empresa y en cambio la parte patronal debe cuidar mucho éste aspecto en el sentido de pagar realmente lo correspondiente por el desempeño de los empleados.

Se pretende con el presente documento determinar la relación que existe en la actualidad entre el sistema de remuneración y la productividad de los empleados operadores de la empresa Autotransportes Unidos del centro S.A de C.V, a través del método de investigación científica, para obtener información y poder plantear esquemas prácticos y acordes que redunden en un beneficio para las dos partes, considerando en todo momento incrementar la productividad de los empleados.

1.2. Antecedentes

El estado de Aguascalientes ha tenido un crecimiento progresivo en los últimos 12 años, lo cual trajo cambios en la vida cotidiana de las personas que habitan esta ciudad y sus alrededores, uno de sus principales efectos se manifiesta en el servicio de transporte de pasaje foráneo.

La empresa Autotransportes Unidos del Centro inicia actividades el 19 de octubre de 1965, gracias a la unión de un grupo de pioneros, visionarios que tuvieron la iniciativa de crear una empresa que se dedicara al transporte de pasaje foráneo, la cual tenía como finalidades acercar de alguna manera a todos los poblados y municipios ubicados alrededor de nuestro estado, ya que sus habitantes tenían la necesidad de trasladarse por motivos laborales como el caso maestros para impartir sus clases en primarias, secundarias y bachilleratos en diferentes poblados, médicos para dar consulta en hospitales o en su consultorio particular, enfermeras, empleados de la construcción, trabajadores de fabricas que regularmente rolan turnos, empleados de empresas de servicios, estudiantes cuya necesidad básica es concluir sus estudios, personas que viajan para aprender alguna profesión u oficio; por otra parte están los usuarios con necesidad de comprar alimentos, productos o utensilios para su hogar o utilizarlos para realizar alguna actividad por su cuenta que les reditue un beneficio económico; para recibir atención medica, comprar medicamentos, realización de estudios y/o análisis clínicos, visitar algún familiar o amigo y muchas otras necesidades que tienen las personas que viajan en los autobuses de esta empresa. Autotransportes Unidos del Centro S.A. de C.V. inicio sus actividades con 13 socios fundadores de los cuales actualmente solamente uno de ellos vive, en consecuencia los socios actuales pertenecen a la segunda y tercer generación.

El personal de esta Empresa esta dividido en tres partes:

A) La Administración: quien tiene como responsabilidad llevar un control estricto de los Recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos con los que

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cuenta la Empresa y se integra por los departamentos de Gerencia General, Recursos Humanos, Contabilidad, Liquidación, Sistemas, Servicios, Turismo, además del área médica y recepción.

Cabe señalar que existe un consejo de Administración que esta integrado por un presidente, un secretario, un tesorero dos vocales y dos comisarios quienes supervisan el buen funcionamiento de todo el personal que integra la administración.

B) Taquillas: este personal tiene como responsabilidad primordial el tener el primer contacto con los usuarios y proporcionarles un servicio que consiste en actitud positiva, amable, cordial y respetuosa para lograr inclusive exceder las expectativas de dichos usuarios. Las taquillas están ubicadas como a continuación se describe:

Estado de Aguascalientes; Central de Autobuses de Aguascalientes y Calvillo.
Estado de Zacatecas; Jalpa, Juchipila, Pinos, Tabasco, Loreto y Villa García.
Estado de Jalisco; Villa Hidalgo, Mechoacanejo, y Teocaltiche.
Estado de San Luis Potosí; Central de autobuses de San Luis Potosí.

C) Personal de abordó: Son los operadores de la empresa quienes proporcionan el servicio durante un mayor lapso de tiempo ya que trasladan a los usuarios de un lugar a otro. Se hace necesario señalar que este personal que indudablemente pertenece a la empresa esta a su vez subdividido ya que reportan directamente al socio propietario del autobús, esto implica que este administre sus autobuses y en consecuencia al operador que lo conduzca en todo lo referente a lo operativo, es decir; es precisamente el socio quien determina cual operador realizara el servicio que se requiera según el rol de servicios.

Es fundamental referir por el tema de esta tesis como se efectúa el pago al personal de la empresa y este es de la siguiente manera:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
1. Personal Administrativo; aquí se ubica el personal cuyos ingresos son previamente conocidos, regularmente la percepción básica es el salario y anualmente el pago de prima vacacional y aguinaldo conforme lo indica Ley Federal del trabajo en sus artículos 80 y 87 respectivamente, estos para efectos de Seguro Social son salarios fijos Art. 30 fracción I en Ley del seguro social. El pago se hace mediante un programa de nomina NOMIN-PAQ los días quince y ultimo de mes.
 2. Personal de taquillas; los ingresos de este personal se integran por el salario nominal que es una parte fija y el pago de comisiones por venta de boletos además de primas dominicales y día festivo cuando se trabaje alguno de los que indica Ley Federal del Trabajo Artículo 74 los cuales señala como días de descanso obligatorio, en este caso el salario se integra por elementos fijos y variables, para Seguro Social estos son considerados como salarios mixtos Art. 30 fracción III en Ley de Seguro Social. El pago se realiza con el mismo programa y fechas que el personal administrativo.
 3. Personal de abordó; al referirnos a los operadores de los autobuses a ellos se les paga sobre la suma de los boletos de taquilla y de abordó que reporten de los usuarios un 13%, 10% representa su salario y el otro 3% es productividad, esto en cada viaje que realizan de tal forma que ellos cobran prácticamente diario, esto depende de los servicios que realizan, en conclusión trabajan sobre comisión por lo tanto tienen un salario variable y a diferencia del personal indicado en los dos puntos antes mencionados el pago en este caso se realiza mediante un programa diseñado especialmente para este personal.

Por otra parte la empresa tuvo un cambio estratégico el 9 de febrero de 1994, cuando inicio un nuevo servicio con 16 unidades nuevas denominando tal servicio como “SERVICIO INTERESTATAL” el cual consiste en brindar dichos servicios directos y semidirectos, ya que anteriormente los servicios se realizaban con

paradas continuas. Los principales atributos del nuevo servicio consistían en una mayor amplitud, aire acondicionado, proyección de videos y reducción de tiempos.

En la actualidad las empresas de cualquier giro están viviendo tiempos difíciles de cambios, donde se deben enfrentar constantemente a diversos retos y el giro de esta empresa de “Transporte de pasaje foráneo” no es la excepción, se debe actuar con rapidez mediante estrategias que permitan permanecer en el mercado, para continuar consolidándose en este giro del transporte, una de las estrategias básicas y fundamentales es precisamente la implementación de un sistema de remuneración que se adecue a las condiciones que prevalecen en la actualidad tales como la carga fiscal, el pago de impuestos, pago de seguro social. INFONAVIT, etc.

1.3. Planteamiento del Problema

Los sistemas de remuneración en las empresas tienen muchas variantes y sobre todo en este giro de “Transporte de Pasaje Foráneo” existen diversos factores que influyen en los ingresos de los operadores (conductor de autobús) que van desde la competencia que existe con otras empresas como Estrella Blanca, Transportes Hidrocálidos (combis) y en general la competencia desleal de transportistas propietarios de autobuses, camionetas o combis y en algunos casos automóviles particulares que obviamente no pertenecen a ninguna empresa formal, sin dejar de considerar además que existen diferentes rutas donde el servicio es semidirecto, es decir efectúan algunas paradas en lugares autorizados; también se debe considerar que varía el número de usuarios que abordan las unidades, dependiendo del servicio que se realiza y en consecuencia los ingresos de este personal va en función de esa demanda, desde luego que existen servicios que son más demandados que otros, cabe señalar que en este sentido los servicios también tienen sus variantes muy significativas como el horario, el día e inclusive ciertas fechas o temporadas en el año como son periodos vacacionales en abril, verano y diciembre.

En consecuencia, la productividad del operador no se puede determinar solamente en función a que reporte ingresos elevados del servicio realizado ya que como se menciono anteriormente, los ingresos regularmente dependen de la ruta, el destino, el horario y el día en que se efectúe el servicio. Deben considerarse además aspectos como la actitud de servicio, la conducción con seguridad del autobús, la puntualidad, que se efectúen los servicios y la presentación del personal es obvio que esto se refiere al aseo personal y portar su uniforme limpio y completo.

Finalmente no se puede dejar de considerar que la carga fiscal que tienen los patrones de alguna manera afectan ya que el empresario se ve limitado en mejorar los ingresos de sus empleados por el hecho de que debe cumplir con estas obligaciones, pago de impuestos, seguro social, INFONAVIT, es bien sabido por todos que los costos más significativos en las organizaciones son precisamente el pago de la nómina y lo que esto conlleva, es decir además de los sueldos el pago de prestaciones que otorgan las empresas y las cuotas obrero-patronales.

1.4 Pregunta de la Investigación

¿Existe una relación entre el sistema de remuneración y la productividad del personal de la empresa?

1.5 Objetivo de la Investigación

Determinar la relación que existe entre el sistema de remuneración y la productividad del personal operador mediante entrevistas con los operadores y complementado con información histórica de la empresa.

1.6 Hipótesis

Hipótesis 1

La productividad de los operadores de la empresa tiene una relación directa con el sistema de remuneración y el servicio que realiza.

Hipótesis 0

La productividad de los operadores de la empresa no tiene una relación directa con el sistema de remuneración y el servicio que realiza.

1.7 Variables

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

1.8 Justificación y Delimitación

Desde el punto de vista social, es de suma importancia determinar una justa remuneración para las personas que desempeñan el puesto de operador ya que tienen la gran responsabilidad de conducir un autobús en carreteras federales, llevan literalmente a cargo la vida de las personas que trasladan y la propia, ocasionalmente trabajan jornadas extraordinarias, constantemente están en riesgo de sufrir un accidente y si a esto le agregamos que también en alguna medida puede verse afectada su vida personal y emocional, es decir la relación con su esposa, hermanos, padres, hijos, etc. esto ocasionado por las condiciones bajo las cuales deben cumplir el desempeño de sus labores. Cabe señalar que del 100%, un 90% de estos empleados son los responsables del sustento de sus familias y solamente el 10% cuenta con el apoyo de un familiar.

El presente trabajo pretende contribuir desde el punto de vista académico, a maestros y alumnos involucrados en este tipo de cálculos aportando información

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

respecto al pago de sueldos y todo lo que conlleva respecto a prestaciones a este tipo de empleados. Por tal motivo considero de suma importancia estudiar analíticamente como ya lo mencione los sistemas de pago en sueldos y las prestaciones adicionales ha éste, ya que va mucho mas allá de una retribución económica que si no es justa el empleado en este caso el operador de autobús sentirá una insatisfacción al desempeñar su trabajo al considerar que no es justo equitativo lo que el aporta con su desempeño y lo que recibe como pago por parte de la empresa y todo lo que conlleva una situación laboral de este tipo.

Se hace necesario señalar que el desarrollo de este trabajo se realizara en la empresa Autotransportes Unidos del Centro S. A. de C. V. y el tiempo para realizarlo será de enero a abril de 2010, los aspectos y sujetos de análisis serán los operadores, los usuarios y sistemas de remuneración y la empresa misma.

Capitulo 2. Esquemas de Remuneración

2.1 Importancia de los Salarios

El salario es el intercambio que se genera entre organizaciones y personas (instituciones, empresas, etc.). Toda persona que se encuentra dentro de alguna organización ofreciendo su fuerza, su tiempo y su trabajo es retribuida económicamente, esto simboliza una compensación y se convierte en una representación entre derechos y obligaciones que son designados por el empleador para sus empleados.

El tema de los salarios se ha convertido en objeto de estudio desde distintos puntos de vista como el social, político, económico y cultural. Tanto empresas que son las principales empleadoras, el gobierno, los sindicatos y los prestadores de trabajo se preocupan por las retribuciones que realizan los empleadores hacia sus empleados.

Las empresas al contratar al personal están haciendo un intercambio de costos y de inversión ya que los trabajadores realizan trabajos por lo que reciben un sueldo y a su vez pagan con la producción del servicio requerido que al ser distribuido se convierte en una inversión para la empresa. Los costos pueden variar en los distintos sectores de la economía y por el puesto de trabajo que se desempeñe.

La globalización ha tenido un fuerte impacto en la actualidad y como consecuencia de ello obliga a las empresas a buscar una alta competitividad; ofreciendo excelentes servicios, una mejor calidad y mejora en los precios.

Con este factor que se le esta pidiendo a las empresas en la actualidad se ven afectados los empleados, ya que el disminuir sus costos para ofrecer un mejor precio al público, tiene como consecuencia la baja de salarios o bien el recorte de personal que en ocasiones se ven obligados a realizar los empleadores.

Los empleados no solo esperan la remuneración económica que les ofrece la empresa, existen diversos factores que permiten que el trabajador se convierta en una persona competitiva como: crecer en el ámbito profesional, que su trabajo sea reconocido por la empresa, el que vean su salario como un incentivo y al compararlo con el de otras empresas vean que es competitivo y que le permite tener un nivel que le satisfaga a él y a su familia; es así como el empleado siente la necesidad de permanencia y estabilidad y la empresa se verá favorecida ya que el buscara recompensarla con la actividad que realiza dentro de ella, haciendo su trabajo lo mejor posible.

2.2 Administración de Sueldos y Salarios.

El departamento de personal es el encargado de garantizar la satisfacción de sus empleados, esto ayuda a que se obtenga una fuerza de trabajo productiva.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Es necesario mantener un punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación que se obtiene, aquí es donde se muestra la capacidad competitiva de la empresa y el encargado de que se maneje de la manera adecuada es el departamento de personal.

Existen otras maneras de vincular el desempeño de la estrategia general de la empresa como: la planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Todo lo anterior incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

“La remuneración en un sentido es una compensación que entregan las empresas a los trabajadores para resarcir el daño o perjuicio que le ocasiona el trabajo. Aunque las empresas no lo perciben de esta forma. La administración de los sueldos en las empresas es un proceso clave que les permite atraer, conservar y motivar al personal que exige el negocio de la empresa. En este sentido la administración de sueldos exige a los responsable de esta tarea que precisen las intenciones y alcance que persiguen las decisiones relativas a los pagos al personal” (Juárez, 2002).

2.3 Objetivos de la Administración de Sueldos y Salarios.

Es responsabilidad de la empresa el plantearse objetivos y resolver conflictos que se puedan generar en torno a la contratación y a la remuneración que se le dará al personal, es necesario tener un amplio reconocimiento de los costos que están disponibles y que estos sean distribuido de la manera más adecuada.

Existen diversos objetivos que tiene que tomar en cuenta el departamento de personal; para comenzar es esencial que el sueldo ofrecido sea alto para atraer solicitantes y que a su vez este sea personal calificado, cuando no se tiene un salario competitivo es necesario retener a los empleados que ya se encuentran en la empresa, que exista una igualdad salarial y de incentivos tanto interna como externa, el salario deberá ser un refuerzo del cumplimiento de las actividades realizadas por cada trabajador, se debe tener un control de costos, el cumplimiento adecuado de las disposiciones legales y con todo lo anterior lograr la mayor eficiencia posible.

“Las metas de las remuneraciones al personal sirven como lineamientos para asegurar que las políticas de sueldos tiendan a mejorar el desempeño anterior de los trabajadores, que permanezcan competitivos en el mercado laboral, a mantener equidad salarial entre empleados, combinar el desempeño de las personas con los objetivos de las organizaciones, llevar un control de costos de mano de obra, atraer nuevos empleados y conservar a los actuales” (Boholland, Snell, Sterman, 2002).

2.4 Principales Problemas de la Remuneración

La política socio-laboral del gobierno trata de afrontar las exigencias de toda la población en el mismo sentido. Se establece por ley o decreto el salario mínimo, modificándolo cuando el costo de vida sube aceleradamente; se promulgan leyes generales de aumentos salariales, no siempre oportuna o con la fundamentación científica que estas modificaciones requieren. Pero, la preocupación de los Gobiernos, ante la problemática salarial, es clara. Los empresarios, por su parte, insisten en la importancia de respetar las leyes del mercado, que se fundamente en la tendencia el equilibrio de las fuerzas de la oferta y la demanda. (Urquijo, 2008).

“En apariencia la retribución se vería como un problema relativamente simple, fijar un precio por la producción de un empleado. Y no se trata de una sola cuestión,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sino de varias a la vez, donde están implicados aspectos sociales, económicos, políticos y éticos. Por otro lado el proceso de fijar un sistema de pago implica considerar un mercado laboral y a las personas que intervienen en la toma de decisiones para fijarlo. Proceso que implica enfrentarse a trabajadores que desean ganar más por hacer tareas que no aparecen en su descripción de funciones, empleados de nuevo ingresos que esperan incrementos salariales, empleados de nivel medio con subordinados que obtienen mejores ingresos por tiempo extra o pagos por producción, dueños de empresa o directivos que pretenden disminuir los salarios o la base para el pagos de impuestos, sindicatos con peticiones de incrementos salariales y por si fuera poco deben tomarse en cuenta las variables que ejercen influencia desde otro punto, como estabilidad de precios, crecimiento de la economía y la capacidad de pago de la empresa”. (Rodríguez, 2002)

2.5 Bases para la Administración de los sueldos y salarios

“Un negocio es una actividad lucrativa lícita, por lo tanto las empresas tiene dentro de sus fines generar utilidad económica a través de cierta actividad propia de su negocio. Por lo tanto es básico diseñar un esquema de remuneración que haga énfasis en la estrategia de negocio de la empresa, es decir, se debe considerar si la empresa se encuentra en una etapa de inicio de actividades, de crecimiento acelerado, de madurez competitiva, de declive o en cambio de modelo de negocio ya que estos factores influyen fuertemente en la capacidad de pago de la organización” (Juárez, 2002).

2.6 Importancia, Equidad y Justicia de la Remuneración

El salario otorgado para el personal de la empresa debe ser repartido de forma equitativa y justa. Existen diversos factores que determinan el salario de cada trabajador como: el puesto otorgado, la función que desempeña, la especificación del puesto y las condiciones en las que se trabaja.

“La retribución constituye una medición del valor relativo de la actividad que debe realizar una persona que ocupa un puesto determinado. Para la mayoría de los empleados la paga tiene un impacto directo no solo en su nivel de vida, sino también en el estatus y reconocimiento que puede alcanzar fuera y dentro del trabajo. Debido a que la retribución la recibe el trabajador a cambio de las contribuciones que hace a la empresa, resulta esencial que sea proporcional en términos de tales aportaciones. Y de igual forma debe ser equitativa en relación con las remuneraciones de otros empleados del mismo nivel”.(Boholand, Snell, Sterman, 2002).

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

2.7 Criterios para la fijación de salarios

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

Para la fijación de salarios es necesario que se consideren diversos factores que determinan el valor que relativamente tiene cada posición dentro de cada organización.

Existen los factores internos que son: políticas de sueldos; reflejan la orientación y la filosofía de empresa en cuanto a salarios y niveles de habilidad requeridos, postura de la empresa con respecto a los competidores en el mismo mercado laboral, recompensas a desempeño de empleados y criterios de decisión para hacer los pagos al personal. Dentro de los factores internos también se encuentran los mecanismos para valorar los puestos; sistemas que tratan de ordenar los puestos en función del valor relativo que guardan dentro de la organización y para ello se valen de varias técnicas para asignar el valor del puesto.

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

2.8 Sistemas de Remuneración

Existen tres tipos de sistemas de remuneración, que en líneas generales son utilizados, con las modificaciones del caso en particular:

2.8.1 Salario por Tiempo Fijo:

Se le paga al personal de la organización un salario fijo, mensual, semanal o quincenal, independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, viático, etc., conforme a lo establecido por la ley de contrato de trabajo (salario mínimo vital y móvil).

Las **VENTAJAS** que ofrece este sistema son:

- Sencillez de aplicación.
- Ahorra costos de administración, control y vigilancia.

- Muchas veces es una exigencia de sindicatos o de la dificultad de medir la Productividad (labores de arado...).

La **DESVENTAJA** fundamental es que no ofrece ningún incentivo a la productividad.

2.8.2 Basado en la producción:

El segundo sistema, es el pago por productividad. Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. Tiene algunas **VENTAJAS**, sobre todo que la producción se incrementa por encima del estándar unitario establecido. Como inconveniente es su mayor complejidad y mayores costos de control y administración.

Un problema típico de este sistema es el aumento de producción a costa de disminución en calidad. Esto puede obviarse, pero exige controles de calidad encareciendo la vigilancia y complicando el control y administración.

2.8.3 Destajo

Es el tipo de plan de incentivos más antiguo, los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador realiza, pues se paga una "tarifa por pieza", por cada unidad que produce.

El desarrollo de un plan de pago por pieza que funcione requiere la valuación del puesto. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción. Los niveles se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad o un número promedio de unidades por hora.

Las **VENTAJAS** que ofrece este sistema son:

Los planes de incentivos por trabajo a destajo tienen varias ventajas:

- Son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.
- Los planes por piezas parecen equitativos en principio y su valor como incentivo puede ser poderoso debido a que las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño.

Las **DESVENTAJAS** que no ofrece son:

- El trabajo a destajo tiene mala reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos.
- La tarifa por pieza se determina en términos monetarios, de tal manera que cuando una nueva valuación del puesto produce una nueva tarifa salarial por hora, la tarifa debe revisarse también.
- La tarifa se estipula por pieza y en la mente de los trabajadores los criterios de producción están relacionados inseparablemente a la cantidad de dinero obtenido.¹

2.9 Dinero, Motivación y Comportamiento

Podemos definir la palabra motivación como todos los factores que dirigen nuestra conducta hacia un objetivo. Es el motor que mueve al individuo a conseguir un fin. La motivación es también el conjunto de razones que explican el comportamiento de un individuo. Por lo tanto, existe una fuerte relación entre el concepto motivación y el de conducta o comportamiento.

¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remeincenuch.htm> Consultado: 5 de septiembre del 2009.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tenemos dos premisas que son fundamentales para ver la importancia que tiene la motivación a la hora de conseguir lo que queremos. Por un lado, el comportamiento humano es motivado. Los impulsos, deseos o necesidades hacen que nos comportemos de una manera determinada. Por otro lado, todo comportamiento está dirigido hacia un objetivo o fin. Si tenemos esto claro, podemos entender la importancia que tiene este concepto en el mundo laboral.

Hasta tal punto que podemos considerar la motivación como una de las claves para el éxito de una empresa, influyendo en los trabajadores para conseguir los objetivos empresariales mediante la incidencia en el comportamiento de estos; mejorando la calidad de los servicios, aumentando la productividad y, en definitiva, incrementando la eficacia empresarial.

Se pueden distinguir dos factores de motivación:

- **Sociales o culturales:** Los elementos que pueden motivar a los trabajadores varían según el grupo social o cultural o según al país o sociedad a la que nos estamos refiriendo.
- **Individuales:** Cada persona es distinta a las demás, con motivaciones, necesidades y ambiciones diferentes, y lo que puede ser un factor capaz de promover el entusiasmo y la satisfacción en un trabajador, puede no funcionar con otro compañero.

Las empresas emplean generalmente varias técnicas de motivación para satisfacer estas necesidades:

- El dinero y demás compensaciones materiales. Satisface principalmente necesidades primarias, pero también secundarias (status y reconocimiento social). Es la técnica más utilizada para modificar el comportamiento de los empleados

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

hacia el objetivo empresarial, pero la eficacia del dinero como instrumento motivacional no siempre se produce con claridad.

- La participación del empleado en la programación y control de sus propias tareas. Satisface necesidades psicológicas, infunde al trabajador confianza y un sentimiento de apego a la empresa. Un exceso de vigilancia sobre el empleado es contraproducente.

- Un trabajo enriquecedor. Aumentando la variedad y responsabilidad en las tareas a desempeñar, intentando que el trabajador vea la utilidad y valor de su trabajo.

Como norma general, los gerentes han de lograr que exista una identificación entre el trabajador y la empresa, para que los objetivos de ambos coincidan.

En este sentido un factor de gran importancia es el ambiente laboral. Las relaciones con los jefes y los compañeros influyen de manera notable en la identificación del trabajador con la empresa y con sus objetivos.²

2.10 Compromiso Organizacional a través de los Bonos de Desempeño

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

² APARICIO, Trinidad. Motivación en la Empresa, 16 de mayo del 2006,

http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=104149&RUTA=1-3-2071-104149 . Consulta: 19 de septiembre del 2009.

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

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

2.11 Aspectos Legales de la Remuneración

Según el (Art.133): el salario es la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la presentación de sus servicios y, entre otros, comprende las comisiones, las primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras, trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

Según el (Art. 133): Se considera Salario Normal, la remuneración recibida por el trabajador en forma normal y permanente por la prestación de sus servicios, quedando excluidas las percepciones de carácter accidental y aquellas que otorgue la empresa tales como: servicios de comedores, uniformes, útiles escolares, becas, reintegro de gastos médicos, farmacéuticos, gastos funerarios.

Según el (Art.132): El salario de un trabajador es irrenunciable y no puede cederse todo ó en parte, a título gratuito ú oneroso, salvo al cónyuge ó persona que haga vida marital con él y a los hijos. En las empresas que ocupen mas de 50 trabajadores, este podrá autorizar a la empresa para que le haga descuentos para cubrir cuotas sindicales, deportivas y de cualquier otra índole Social ó Humanitaria.

Por unidad de tiempo (Art.140). Es cuando se toma en cuenta el trabajo que se realiza en un determinado lapso, sin usar como medida el resultado del mismo.

Salario diario (Art.140). Es un treintavo de la remuneración percibida en un mes.
Salario Hora: es la alícuota resultante de dividir el salario diario por el número de horas de la jornada.

Por unidad de trabajo, por pieza o a destajo (Art.141). Es cuando se toma la obra realizada por el trabajador, sin usar como medida el tiempo empleado para ejecutarla. El límite máximo de este, es que el cálculo no podrá ser inferior a la que correspondería para remunerar por unidad de tiempo la misma labor.

Salario por tarea (Art.142) Es cuando se toma en cuenta la duración del trabajo, pero con la obligación de dar un rendimiento determinado dentro de la jornada.³

Capítulo 3. Productividad

La productividad es la razón entre salidas (bienes y servicios) y una o más entradas o insumos (recursos como mano de obra y capital). (Render, 13).

3.1 Importancia de la Productividad

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

³ CALDERON, Cesar. Seminario de Aspectos Legales, 14 de mayo del 2007. <http://cesar-semiaspec.blogspot.com/2007/05/aspectos-legales-del-salario.html> Consultada: 21 de septiembre del 2009.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de mano factura de productos metálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria - ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración- son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos , estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.⁴

3.2 Eficiencia y Efectividad

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

La efectividad significa definir las metas u objetivos pertinentes y después alcanzarlos. Si se logran nueve de cada diez objetivos, la efectividad es de un 90%. Se puede ser muy eficiente sin ser productivo. Un ejemplo clásico es el del médico que amputa la pierna a un paciente en la mitad del tiempo habitual y luego presume diciendo que ha sido doblemente eficiente de lo que era. Sin embargo, las enfermeras tienen otra óptica del asunto, debido ello a que el profesional

⁴ http://www.ciencia.net/enciclo_imprimir.jsp?id=dsfjuqkbaqjilbc0mzw61u2 Consultado: 13 de septiembre del 2009.

amputó la pierna equivocada. Así pues la efectividad del doctor fue cero, ya que no alcanzó el objetivo adecuado de operar la pierna correcta, aún cuando mejoró su eficiencia en un 100%. Resulta por lo tanto obvio que el doctor fue todo menos productivo. Dicho de otra forma, para ser productivo hay que ser a la vez efectivo y eficiente, en ese orden.⁵

3.3 Medida de la Productividad

La medición de la productividad puede ser bastante directa. Tal es el caso si la productividad puede medirse en horas-trabajo por toneladas de algún tipo específico de acero, o bien, como la energía necesaria para generar un kilowatt de electricidad. (Render, 14). La formula para medir la productividad es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Insumo empleado}}$$

La formula anterior en la que se utiliza un solo recurso para medir la productividad es denominada: productividad de un solo factor.

Según Gaither y Frazier en su libro *Administración de producción y operaciones* (2004), la productividad puede incrementarse de varias formas y señalan las siguientes:

- Aumentar la producción utilizando los mismos o menos recursos.
- Reducir los recursos, manteniendo o incrementando al mismo tiempo la producción.

⁵ http://www.wikilearning.com/monografia/gestion_total_de_la_productividad-eficiencia_y_efectividad/11165-3 Consultado: 14 de septiembre del 2009.

- Permitir que se incrementen los recursos utilizados, siempre y cuando la producción se incremente.
- Permitir que se reduzca la producción, siempre y cuando la cantidad de recursos utilizados sea menor.

En la fórmula, se puede observar, que cuando el costo de un recurso aumenta, si han de conservarse igual las utilidades, deberá ocurrir alguna combinación de mayor producción, menor cantidad de recursos utilizados o algún incremento en los precios de los productos y servicios. (Gaither, 2004).

La siguiente formula es utilizada para medir todos los insumos o entradas, se le llama productividad de múltiples factores o productividad de factor total. Se calcula haciendo una combinación de las unidades de entrada:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salida}}{\text{Mano de obra} + \text{material} + \text{energía} + \text{capital} + \text{otros}}$$

Para simplificar el cálculo de la productividad por múltiples factores, las entradas individuales (el denominador) pueden sumarse en dólares y sumarse... El uso de las medidas de productividad ayuda a los administradores a determinar qué tan bien operan. Las medidas de productividad de múltiples factores dan mejor información de los intercambios entre factores, pero los problemas básicos de medición permanecen (Render, 15).

Según Render (), los problemas básicos de medición son:

1. La *calidad* puede cambiar mientras la calidad de la entrada y la salida permanece constante.
2. Los *elementos externos* pueden aumentar o disminuir la productividad, y el sistema en estudio puede no ser el responsable directo.

3. Quizá no se cuente con *unidades de medición precisas*.

3.4 Variables de la Productividad

Los incrementos en la productividad dependen de tres variables:

- Mano de obra.
- Capital.
- Administración .

Mano de Obra. La mejora en la contribución de la mano de obra a la productividad es resultado de una fuerza de trabajo más saludable, mejor educada y más motivada... Tres variables claves para mejorar la productividad son (Gaither, 2004):

1. Educación básica apropiada para una fuerza de trabajo efectiva.
2. La alimentación de la fuerza de trabajo.
3. El gasto social que hace posible el trabajo, como transporte y salubridad.

Capital. Los seres humanos son animales que usan herramientas. La inversión de capital proporciona dichas herramientas... La inflación y los impuestos elevan el costo del capital, haciendo que las inversiones del capital sean cada vez más costosas. Cuando ocurre un descenso en el capital invertido por empleado, podemos esperar una caída de la productividad. (Gaither, 2004).

Administración. La administración es un factor de la producción y un recurso económico. La administración es responsable de asegurar que la mano de obra y el capital se usen de una manera efectiva para aumentar la productividad. Incluye las mejoras realizadas mediante la aplicación de la tecnología y la utilización del conocimiento. (Gaither, 2004).

3.5 Factores que Inciden en la Productividad de la Empresa

Factores Internos:

- Terrenos y edificios.
- Materiales.
- Energía.
- Máquinas y equipo.
- Recurso humano.

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada.
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles.
- Infraestructura existente.
- Disponibilidad de capital e interés.
- Medidas de ajuste aplicadas⁶.

3.6 Condiciones Óptimas para la Productividad

Lograr el mejor nivel de productividad requiere de un proceso sistemático que debe estar en torno a⁷:

- Diseño adecuado del producto o servicio.
- Selección de la tecnología más idónea.
- Planificación de la calidad requerida.
- La utilización óptima de los recursos:
 - Instalaciones
 - Materiales e Insumos
 - Personal

⁶ http://www.ciencia.net/enciclo_imprimir.jsp?id=dsfjuqkbajqjlb0mzw61u2. Consultado: 15 de septiembre 2009.

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos25/productividad/productividad.shtml#condic> Consultado: 18 de septiembre del 2009.

- Y, el estudio para tales efectos de métodos y tiempos, programación y coordinación.

3.7 Barreras a la Productividad

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

Entre las barreras más comunes y arraigadas tenemos:

- a) Burocracia obsesiva. Se caracteriza por la adherencia ciega a normas, reglas y prácticas establecidas sin una consideración flexible a intención o propósito, o a la adecuación que requiere una situación especial, y en todo caso un rigor mortis en respuesta a retos internos y externos.
- b) Arteriosclerosis organizacional. La estructura orgánica con demasiados niveles jerárquicos, la disociación de las funciones de cada nivel y la incomunicación de directores, jefes y empleados, así como el exceso de papeleo y de trámites superfluos, engañosos e inútiles son algunas de las causas que endurecen las arterias de la comunicación y no permiten la flexibilidad que éstas requieren para acceder a los cambios de volumen de trabajo y a las situaciones que deben abrirse a la productividad.
- c) Feudalismo corporativo. Se da cuando el director de una división, o gerente de un departamento, no conoce ni le importa conocer los objetivos, las actuaciones y los problemas de los demás. Tampoco le interesa la productividad total del negocio, sólo se interesa de su propio beneficio. Es así como cada feudo de la empresa trabaja como entidad autónoma e independiente y sólo trata de hacer lucir su actuación con sus propios resultados.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

d) Excesiva centralización de los controles. Ello se sostiene en un mando estrictamente vertical que va desde arriba hasta el último peldaño de la organización. Este sistema por lo tanto no propicia el aprovechamiento máximo del potencial humano, siendo todo lo contrario de las modernas ideas de empowerment.

e) Mentes cerradas al cambio. En muchas organizaciones la posibilidad de mejorar los sistemas y procesos, y con ello los niveles de calidad y productividad se ve frustrada porque sus propietarios, directivos y/o empleados tienen sus mentes cerradas a todo cambio o innovación. Las reacciones de la gente que pone obstáculos a toda idea nueva son las siguientes:

- Resistencia al cambio. Entre las diversas explicaciones para tal resistencia se tienen sólo con carácter enunciativo las siguientes:
 1. Miedo a lo desconocido, o información inadecuada.
 2. Miedo de no poder aprender las nuevas destrezas (o la vergüenza de ser lento).
 3. Amenazas a los expertos o al poder.
 4. Amenazas al pago y otros beneficios.
 5. Reducción en la interacción social.
 6. Características de la personalidad.
 7. Falta de participación en el proceso de cambio.
 8. Aumento de las responsabilidades laborales.
 9. Disminución en las responsabilidades laborales.
 10. Ambiente organizacional.

- Ceguera de taller. Propia de la miopía que se crea con el tiempo al tener la vista clavada en una sola faena rutinaria sin ver más allá de su alrededor.
- Conformismo. Es clásico de las empresas que han crecido y generaron y generan ganancias. Es ahí donde los directivos piensan y dicen: “Para qué cambiar lo que nos ha dado y está dando resultados”. El conformismo hace que la organización se estanque y no avance al paso de los adelantos tecnológicos, ni se adecue convenientemente a las nuevas exigencias del mercado. El conformismo es una actitud muy cómoda para mentes perezosas, que la prefieren al esfuerzo mental que requiere el análisis e innovación creativa.
- Temor a la crítica. Este temor lo sufren los empleados y trabajadores que tienen la iniciativa y la creatividad para presentar buenas ideas, pero el miedo al ridículo ante sus jefes y compañeros y su timidez inhibe su valor para presentarlas.
- Temor a criticar. Este obstáculo se encuentra frecuentemente cuando un mejor sistema o método de trabajo es presentado a un jefe o alguna autoridad que diseño lo que se viene haciendo. Se teme ofender a un superior cuando se le muestra que alguien ha pensado en algo mejor que lo que él hizo.
- Inadecuada perspectiva. Esto es propio del estado mental de apaga fuegos por parte de sus directivos. De tal modo dedican más tiempo a resolver las crisis ocasionadas por los

problemas, que a prevenir su aparición. Su proceder es por lo tanto reactivo en lugar de preventivo y/o proactivo.⁸

3.8 Restricciones para el Incremento de la Productividad

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

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

Estas restricciones no son definitivas, pudiendo trabajarse sobre la mayoría de ellas, excepto el punto 2, mediante una labor de revitalización y rediseño de procesos y estructuras a los efectos de conferirle a la organización la capacidad de incrementar en gran forma su desempeño en materia de productividad.

⁸ LEFCOVICH, Mauricio. "Productividad. Su Gestión y Mejora Continua – Objetivo Estratégico", <http://www.monografias.com/trabajos25/productividad/productividad.shtml#barreras>, Consultado: 20 de septiembre del 2009.

La búsqueda y cambio de paradigmas deficientes es otra forma moderna y eficaz de lograr en primer lugar cambios de conductas tendientes a generar transformaciones en el desarrollo y evolución de los procesos productivos.⁹

3.9 Flexibilidad como Instrumento de la Productividad y Competitividad

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

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

Diferentes opiniones convergen sobre el tema de la flexibilidad laboral, por una parte hay quienes dicen que es un beneficio para creación de empleo y por el otro

⁹ LEFCOVICH, Mauricio. “Productividad. Su Gestión y Mejora Continua – Objetivo Estratégico”, <http://www.monografias.com/trabajos25/productividad/productividad.shtml#barreras>, Consultado: 20 de septiembre del 2009.

lado aparecen quienes sugieren que la flexibilidad laboral reducirá las condiciones de vida de los trabajadores (Ibarra, 2006).

3.10 Conceptos de Mejoramiento de la Productividad

Causas de la disminución de la productividad en empresas:

En el siguiente trabajo encontrado en Internet se referencia a Mali quien expone varias causas por las que se declina la productividad en las empresas. Y se mencionan las siguientes:

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

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

Técnicas de mejoramiento de la productividad:

Las técnicas utilizadas en la realización de programas de mejoramiento de la productividad consisten principalmente en la recopilación de la información y el aumento de la eficacia del trabajo.

Los métodos utilizados se clasifican en dos grupos: El **método técnico**: técnicas de ingeniería y análisis económico y el **método humano**: métodos relacionados con el comportamiento.

Técnicas:

- **Estudio del trabajo:** Es una combinación de dos grupos de técnicas el estudio de los métodos y la medición del trabajo- que se utilizan para

¹⁰ Capitulo IV "Productividad y valor en la empresa",
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/zamacona_s_r/capitulo4.pdf Consultado 27 de septiembre del 2009.

examinar el trabajo humano e indicar los factores que influyen en la eficiencia. Normalmente se emplea con la intención de aumentar la producción de una cantidad dada de recursos con una pequeña o no ampliada inversión de capital.

- **Simplificación del trabajo:** Se basan en el supuesto de que quienes realmente ejecutan una tarea son con frecuencia los que están en mejor situación de mejorarla. A menudo es preferible capacitar a los trabajadores para que piensen creativamente acerca de sus tareas y darles incentivos para que introduzcan mejoras. La simplificación del trabajo consiste en tres elementos: los principios, la modalidad y el plan de acción.
- **Análisis de Pareto:** A este análisis se le llama Pareto por un economista italiano que señaló el principio, a menudo llamado la regla del 80/20, de que el 80 % de los resultados provenían del 20% del esfuerzo. El principio se utiliza en muchos sectores de la producción y la administración: la comercialización, el control de la calidad, el análisis de las existencias, las compras, el análisis de las ventas, los procesos de producción del desperdicio, etc.
- **Método justo a tiempo (JIT):** Es la producción (o entrega) de los elementos necesarios en la cantidad necesaria y en el momento necesario. El principal objetivo de del método JIT es reducir los costos en el proceso de producción, mejorando de ese modo la productividad total de la organización. Suprime el margen de seguridad de las grandes existencias y pone así al descubierto problemas de funcionamiento.
- **Análisis costos-beneficios:** Es una técnica eficaz para el mejoramiento de la producción para determinar el ratio de los beneficios de un proyecto determinado en relación con sus costos, teniendo en cuenta los beneficios y los costos que no pueden medirse directamente en unidades monetarias.

Puede emplearse también para hallar un medio menos costoso de alcanzar un objetivo o una forma de obtener el mayor valor posible a partir de un gasto dado.

- **La presupuestación de base cero (PBC):** Es un procedimiento de actuación, planificación y presupuestación que impone a todos los gerentes la obligación de justificar todas sus peticiones presupuestarias en detalle a partir de base cero.

Técnicas relacionadas con el comportamiento:

- **Desarrollo de la organización (DO):** Es un proceso planificado, dirigido y sistemático. Su objeto es modificar los sistemas, la cultura y el comportamiento de una organización para mejorar su eficacia. Se ocupa de los aspectos organizativos de las ciencias del comportamiento y está vinculado con el perfeccionamiento de los recursos humanos y la renovación organizativa.
- **Reuniones para estimular la expresión de ideas innovadoras:** Se trata de un proceso organizado de generación de ideas que evita cualquier evaluación prematura, dado que ésta frecuentemente obstaculiza la producción de buenas ideas. Se trata de un debate sin inhibiciones en una atmósfera abierta, en el que se fomentan nuevas ideas (soluciones del problema) y se promueve la intuición y el discernimiento.
- Existen innumerables técnicas derivadas de la ingeniería y de las relaciones humanas, proponemos un listado y una bibliografía si se deseara consultar alguna de las técnicas.

Técnicas de mejoramiento de la productividad basadas en la tecnología:

- Diseño asistido por computadora (CAD).
- Manufactura asistida por computadora.
- Robótica.
- Tecnología láser.
- Tecnología de energía.
- Tecnología de grupos.
- Gráficas por computadora.
- Administración del mantenimiento.
- Reconstrucción de maquinaria.
- Tecnología para la conservación de la energía.

Técnicas de mejoramiento de la productividad basadas en los materiales:

- Control de inventarios.
- Planeación de requerimiento de materiales (MRP).
- Administración de materiales.
- Control de calidad.
- Materiales reusables y reciclables.

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

- Incentivos financieros.
- Prestaciones.
- Promoción de empleados.
- Rotación del trabajo.
- Participación del trabajador.
- Administración por objetivos.
- Curvas de aprendizaje.
- Comunicación.
- Mejoramiento de las condiciones de trabajo.

- Capacitación.
- Semana de trabajo comprimida.
- Educación.
- Percepción de funciones.
- Calidad de supervisión.
- Reconocimiento.
- Penalización.
- Círculos de calidad.
- Equipos de productividad y calidad.
- Cero defectuosos.
- Administración del tiempo.
- Tiempo flexible.
- Armonización.

Técnicas de mejoramiento de la productividad basadas en el producto:

- Análisis del valor /ingeniería del valor.
- Diversificación del producto.
- Simplificación del producto.
- Estandarización del producto.
- Investigación y desarrollo.
- Mejoramiento de la confiabilidad.
- Emulación (imitación).
- Publicidad y promoción.

Técnicas de mejoramiento de la productividad basadas las tareas:

- Ingeniería de métodos /simplificación del trabajo.
- Medición del trabajo.
- Diseño del trabajo.

- Evaluación del trabajo.
- Diseño de seguridad en el trabajo.
- Ingeniería de factores humanos (ergonomía).
- Programación de la producción¹¹.

Participación del trabajador:

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

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

- Círculos de calidad
- Equipos de calidad de la productividad
- Equipos de acción en productividad
- Círculos de productividad
- Grupos de mantenimiento de la productividad
- Grupos de participación de empleados
- Engrandecimiento del trabajo; involucra el engrandecimiento de las responsabilidades asociadas con un trabajo.
- Rotación del trabajo; implica rotar a los trabajadores en distintos trabajos durante periodos cortos.¹²

¹¹ <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/productividad/info/4/6.htm> Consultado: 25 de septiembre del 2009

¹² www.itch.edu.mx/.../medicion_y_mejoramiento_de_la_productividad.doc Consultado: 28 de septiembre del 2009.

3.11 Modelos de Flexibilidad Laboral

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

- Flexibilidad numérica interna: Se pierden las barreras de tamaño de la planta laboral, es decir, el número de trabajadores deja de ser estable adaptándose a las demandas del mercado de producción. Los mecanismos de contratación cambian siendo estos a su vez flexibles en términos salariales, de horario de trabajo, duración del contrato, etc.

- Flexibilidad numérica externa: Se hace más eficiente el proceso de producción al subcontratar servicios de manera externa a otras empresas especializadas en ellos. Existiría un intermediario entre empleador y empleado y se concentrarían los recursos a la real producción o servicio de la empresa.

- Flexibilidad salarial: El salario se liga al desempeño y productividad real de la persona y se traduce en bienes tangibles.

Capítulo 4. Satisfacción y Rendimiento Laboral

Podría pensarse que este tema no se relaciona directamente con el análisis del presente trabajo, pero realmente es de suma importancia ya que se abordara posteriormente para un trabajo en el que se relacione con los esquemas de remuneración y con la productividad de los empleados, además de que en la revisión literaria varios autores se remiten a este tema ya que finalmente la satisfacción en el empleo es una actitud relacionada con el trabajo e influye en el rendimiento laboral bajo la teoría de que los trabajadores felices son más productivos, por lo tanto la motivación de las personas esta ligada a la satisfacción laboral. Por otro lado también podría decirse que no hay una relación directa entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento ya que las personas

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

pueden sentirse insatisfechas con su trabajo pero tener un buen rendimiento y por otro personas con alto grado de satisfacción laboral con bajo rendimiento.

4.1 Satisfacción Laboral y Motivación

Se puede definir a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser”.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades.
2. Los valores.
3. Rasgos personales.

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

podríamos decir que es una interpretación que hace la persona de las circunstancias de su medio ambiente de trabajo que se ve influenciada por las características personales y los factores del entorno.

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

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

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Es evidente que existe una relación directa entre satisfacción laboral y rendimiento, en consecuencia la satisfacción laboral puede influir sobre el rendimiento, pero también es cierto que un buen rendimiento influye sobre la satisfacción laboral (cuando una personas realiza un buen trabajo o alcanza un objetivo se siente satisfecho con lo logrado), por tanto ambas tienen una relación recíproca. La satisfacción laboral constituye un buen indicador de la vida organizacional, un termómetro que mide el estado en que se encuentran las personas en su trabajo y el propio estado en que se encuentran las organizaciones. La satisfacción en el empleo no debe ser percibida como un lujo sino un punto de partida para el desarrollo de la actividad laboral humana.

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

Es evidente que existen bastantes enfoques teóricos Muchos enfoques teóricos sobre el estudio de la motivación tienen una aplicación completa en el ámbito laboral ya sea que estén centradas en la persona, en el contexto o en las relaciones que se establecen entre el contexto y la persona. La motivación laboral es el conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia. A través de la motivación de las personas en el trabajo se persigue alcanzar altos índices de desempeño y rendimiento de los trabajadores. Por

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

mencionar solo algunas encontramos la teoría de las necesidades de Maslow que es una teoría centrada en las personas en la que se mencionan las necesidades de orden inferior denominadas fisiológicas y de seguridad que deben de ser cubiertas para escalar en la pirámide y satisfacer otras de orden superior. Otra teoría es la del el refuerzo o condicionamiento operante de Skinner en la que se aplican refuerzos positivos o consecuencias reforzadoras para que la persona realice acciones precisas para evitar castigos o consecuencias negativas, esta es una teoría conductista caracterizada por la ausencia de constructos cognitivos.

4.2 Factores Determinantes de Satisfacción Laboral

La naturaleza del trabajo sobresale por su importancia ya que es determinante en la satisfacción del puesto. Resalta la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto y se identifican cinco dimensiones centrales que se relacionan directamente con la satisfacción laboral, esta son:

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

empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

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

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

compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

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

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

4.3 Satisfacción, Insatisfacción y Producción

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

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

4.4 Motivación y Rendimiento o Desempeño Laboral

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

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

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

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

usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

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

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

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

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de

recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

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

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

La capacitación o entrenamiento repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

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

4.5 ¿Qué es un Incentivo?

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

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

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

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

4.6 Clasificación de Incentivos:

a) Según su naturaleza.

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

b) Según su variación.

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

c) Según Resultados.

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

d) Según su destino.

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

e) Según sus actividades.

- Rendimiento.

- Volumen.
- Mermas.
- Calidad de características.
- Utilización.
- Disponibilidad.
- Planificación.
- Aprovechamiento.
- Comunicación. (JIT)
- Limpieza.
- Orden.

4.7 Tipos de Curvas de Paga

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

- La remuneración a jornal: Es aquella en la que el trabajador percibe siempre la misma cantidad independientemente de la producción que consiga. El costo de la empresa disminuye conforme aumenta el número de piezas producidas; en este sistema la única variable a controlar es el tiempo de permanencia. Este sistema es muy fácil de calcular y permite un determinado nivel de producción, pero puede proporcionar que el trabajador sea indiferente y que intente hacer el menor trabajo posible por lo que es necesario que la empresa aplique sistemas de control.
- La remuneración relacionada con la cantidad de producción: aquí se incentiva por destajo según la calidad o cantidad del trabajo, independientemente del tiempo invertido, su ventaja es que aunque aumente la productividad no hay aumento del costo unitario; aunque es inconveniente porque puede suponer una merma en la calidad, agotamiento físico, efectos negativos a la salud del trabajador o desaliento para los

trabajadores principiantes por no tener experiencia, así como indiferencia de algunos trabajadores.

4.8 Criterios para el Desarrollo de Planes de Incentivos Eficaces

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

Para desarrollar planes de incentivos eficientes es necesario:

1. Asegurarse que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionados.
2. El plan de incentivos debe recompensar a los operarios en proporción directa a su aumento de productividad, debiendo percibir, también, que pueden llevar a cabo las tareas requeridas.
3. El plan debe ser comprensible y fácil de calcular por el personal afectado.
4. Los empleados deben ser capaces de calcular con facilidad los incentivos que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo.
5. Deben establecerse criterios efectivos.
6. Los objetivos deben ser justos para los destinatarios, deben ser altos pero razonables, y la meta debe ser específica.
7. Considerar el criterio adoptado como un contrato con los empleados, una vez que el plan funcione, sea precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo en cualquier forma.
8. Garantice un salario base por hora.

4.9 Cuando Utilizar los Planes de Incentivos

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

¿Cuándo se debe pagar con base en tiempo?

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

¿Cuándo se debe pagar con base en la producción?

1. Cuando las unidades de producción se pueden medir.
2. Cuando existe una relación clara entre el esfuerzo del trabajador y la cantidad producida.
3. Cuando el puesto de trabajo esta estructurado, el flujo de trabajo es regular y los retrasos son pocos o predecibles.
4. Cuando la calidad es menos importante que la cantidad o, si la calidad es importante, es fácil de medir y controlar.

5. Cuando las condiciones del mercado requieren que los costos de mano de obra por unidad se conozcan y sean establecidos antes de iniciar la producción.

4.10 Criterios a Tener en Cuenta para Establecer un Sistema de Incentivos

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

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

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

4.11 Sistemas de Incentivos

¿Qué es un sistema de incentivos?

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

4.12 Ventajas de los Salarios con Incentivos

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

Condiciones que deben reunir los salarios con incentivos:

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

Capitulo 5. Marco Autotransportes Unidos del Centro S.A. de C.V.

5.1 Antecedentes

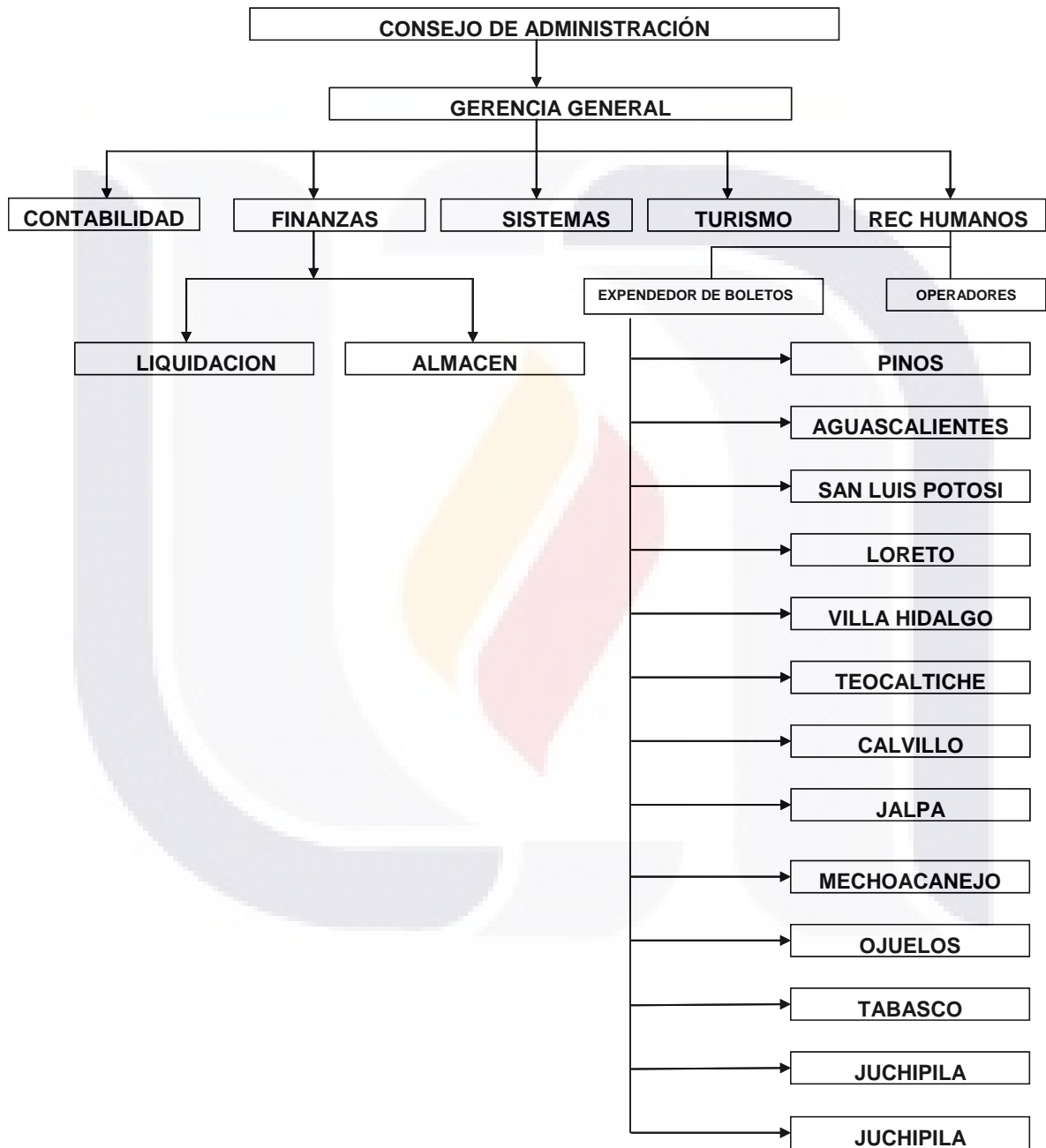
Esta empresa de transporte de pasaje foráneo, fue constituida en Aguascalientes, Ags, el 19 de Octubre de 1965. Iniciando sus actividades con 12 personas las cuales comenzaron con muchas carencias y un gran entusiasmo, comenta el único socio fundador que actualmente vive, que al trasladarse de esta capital a los diferentes poblados de los Estados de San Luís Potosí, Jalisco, Zacatecas, realmente no existían caminos para que transitaran los autobuses, los operadores de estas unidades que por cierto en un inicio eran los mismos socios fueron quienes con el transitar diario determinaron con el tiempo los caminos para cumplir con dicho servicio.

En la actualidad colaboran aproximadamente 265 personas comprometidas con la mejora continua de la empresa. La empresa en su momento tuvo un gran acierto cuando inició en “Servicio Interestatal”, este comenzó con 16 unidades armadas completamente en Aguascalientes; con motores anticontaminantes, regulados por computadoras que permitían detectar cualquier deficiencia que pudiera tener la unidad, con esto en consecuencia, se logro una mayor eficiencia en dichas unidades. En este servicio se le brindaba al usuario una mayor comodidad debido a que los servicios con los que contaba eran directos y semidirectos hasta sus poblaciones.

La inauguración del servicio interestatal fue el 9 de Febrero de 1994 en el hotel Quinta Real a las 19:30 hrs., contando con la bendición de un párroco.

5.2 Estructura Organizacional

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA



5.3 Misión

“Autotransportes Unidos del Centro S.A de C.V pretende ser una empresa líder en el servicio de transporte de pasaje foráneo ofreciendo un servicio de calidad para lograr la satisfacción de nuestros usuarios”.

5.4 Visión

“Llevar a cabo de manera eficiente nuestros servicios con el fin de cumplir las expectativas de nuestros usuarios y lograr consolidarnos a nivel nacional”.

5.5 Valores

Organizacionales

Legitimidad: cumplir con las normas legales.

Honestidad: Respetar las cosas ajenas.

Respeto: No intervenir en problemas y decisiones ajenas.

Calidad: Ofrecer el mejor servicio y atención al cliente.

Éticos

Lealtad: Ser fiel al desempeño laboral.

Honradez: Respetar las cosas ajenas.

Discreción: Guardar los secretos profesionales.

Dignidad: Cumplir los objetivos para sentirse merecedor.

Profesionales

Puntualidad y Asistencia: Asistir puntualmente a sus labores

Creatividad y Amabilidad: Realizar con esmero el trabajo y tratar con respeto al cliente.

Responsabilidad: No perder de vista el servicio pactado.

5.6 Política de Calidad

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

Capítulo 6. Diseño Metodológico

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

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

6.1 Tipo de Estudio

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

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

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

6.2 Selección de la Muestra

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

La unidad de análisis, es el grupo de personas o trabajadores que laboran en la empresa Autotransportes Unidos del Centro S.A. de C.V.; la cual está compuesta por un total de 456 trabajadores, de los cuales hay 6 de nivel directivo, 14 administrativos, 12 de servicios generales, 8 supervisores generales, 24 supervisores de línea y 392 operarios.

En cuanto a la delimitación de la población, ésta comprende a todos aquellos trabajadores de nivel operativo que se encuentren laborando actualmente y cuya

antigüedad sea de uno año o más. Ya que se pretende conocer la relación que guardan los esquemas de remuneración con la productividad de los empleados y de acuerdo con lo que establece la Ley Federal del Trabajo, hay prestaciones que se otorgan con una periodicidad anual, tal es el caso del pago de Aguinaldos, Vacaciones, Primas Vacacionales o la PTU (Participación de los Trabajadores en las Utilidades), por ello la importancia que los trabajadores tengan un año o más de haber iniciado labores en la empresa con el fin de que se rescate una apreciación completa de los esquemas de remuneración. En la empresa el número total de trabajadores a nivel operador (Personal de Abordo) es de 285 personas de las cuales solo 246 tienen un año o más de antigüedad en la empresa.

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

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

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

p = Probabilidad a favor es de 50%

q = Probabilidad en contra es de 50%

e = Error de estimación del 10%

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

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

$n = 69.275 \therefore 70$ encuestas a levantar

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

6.3 Recolección de Datos

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

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

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

El instrumento de medición fue diseñado en forma específica para ser aplicado a los empleados de la empresa Autotransportes Unidos del Centro S.A de C.V, lo anterior con base en los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración.

6.4 Instrumento de Medición

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

Por favor conteste cada pregunta de acuerdo a su experiencia personal, para ello lea cuidadosamente cada pregunta, no hay respuestas correctas o incorrectas,

conteste honestamente todas las preguntas, su respuesta es muy importante para esta investigación.

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

1-¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	1 2 3 4 5
2-¿Conoce las todas prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo?	1 2 3 4 5
3-¿Conoce los criterios o políticas que tiene la empresa para otorgar las prestaciones que ofrece la empresa por su trabajo?	1 2 3 4 5
4-¿Se le han pagado en su totalidad el salario y prestaciones a que tiene derecho?	1 2 3 4 5
5-¿Ha recibido capacitación sobre como realizar su trabajo?	1 2 3 4 5
6-¿Conoce la cantidad de bienes o servicios que debe producir durante su jornada de trabajo?	1 2 3 4 5
7-¿Sabe cuál es la cantidad justa de insumos que se requieren para su producción de bienes o servicios?	1 2 3 4 5
8-¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas de los bienes o servicio que produce?	1 2 3 4 5
9-¿Como resultado de su trabajo se ha generado algún tipo de desperdicio (materia prima, materiales, tiempo, etc) no contemplado?	1 2 3 4 5
10-¿Existen lapsos de tiempo que se dedica a actividades personales que son diferentes a la producción de bienes o servicios que le corresponde realizar?	1 2 3 4 5
11-¿Ha habido ocasiones en las que la cantidad o calidad de los bienes o servicios que produce incrementan o disminuyen con respecto a lo habitual?	1 2 3 4 5
12-¿Actualmente su pago esta ligado a la cantidad de	1 2 3 4 5

producción tiene asignada?	
13-¿Actualmente su pago esta ligado a la calidad de la producción tiene asignada?	1 2 3 4 5
14-¿Considera usted que un sistema de pagos que este ligado a la producción eleve la cantidad bienes o servicios producidos?	1 2 3 4 5
15-¿Considera usted que un sistema de pagos que este ligado a la producción contribuya para la disminución de desperdicios?	1 2 3 4 5
16-¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la calidad contribuya a incrementar la cantidad de bienes o servicios con las características o cualidades requeridas?	1 2 3 4 5
Antigüedad en la empresa	1) 1 a 3 años 2) 3 a 5 años 3) 5 a 10 años 4) más de 10 años
Edad	1) menor de 20 2) de 20 a 25 3) de 26 a 30 4) de 31 a 35 mayor de 35
Sexo	1) Femenino 2) Masculino

6.5 Análisis de Datos

Los datos se analizaron a través del programa estadístico SPSS, Versión 15; el estudio constó de un análisis estadístico descriptivo que muestra el comportamiento de las variables que se midieron.

Capítulo 7. Resultados

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

Se presentan las estadísticas descriptivas como los resultados de cada una de las preguntas con la finalidad de comprender las variables que conforman los sistemas de remuneración y la productividad del personal de abordaje de la empresa Autotransportes Unidos del Centro S. A. de C.V.

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

7.1 Tabla de Frecuencias

No	Pregunta	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	41	12	4	3	9	58.6	17.1	5.7	4.3	12.9
2	¿Conoce todas las prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo?	39	14	11	3	3	55.7	20	15.7	4.3	4.3
3	¿Conoce los criterios o políticas que tiene la empresa para otorgar las prestaciones que ofrece por su trabajo?	14	8	6	4	38	20	11.4	8.6	5.7	54.3
4	¿Ha recibido capacitación sobre cómo realizar su trabajo?	47	10	4	6	3	67.1	14.3	5.7	8.6	4.3
5	¿Conoce la cantidad de viajes que debe realizar durante su jornada de trabajo?	45	16	6	2	1	64.3	22.9	8.6	2.9	1.4

6	¿Sabe cuál es la cantidad justa de insumos que se requieren para realizar su servicio?	31	21	11	3	4	44.3	30	15.7	4.3	5.7
7	¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas del servicio que produce?	36	25	7	1	1	51.4	35.7	10	1.4	1.4
8	Como resultado de su trabajo, ¿ha generado algún tipo de desperdicio?	23	10	5	8	24	32.9	14.3	7.1	11.4	34.3
9	¿Ha habido ocasiones en las que la cantidad o calidad de los servicios que produce incrementan o disminuyen con respecto a lo habitual?	26	29	10	2	3	37.1	41.4	14.3	2.9	4.3
10	¿Actualmente su pago esta ligado a la cantidad de servicios realizados?	22	17	9	13	9	31.4	24.3	12.9	18.6	12.9
11	¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la cantidad de servicios eleve la calidad de los servicios producidos?	11	15	13	18	12	15.7	21.4	18.6	25.7	17.1
12	¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la calidad contribuya a incrementar la cantidad de bienes o servicios con las características o cualidades requeridas?	11	33	14	4	7	15.7	47.1	20	5.7	10

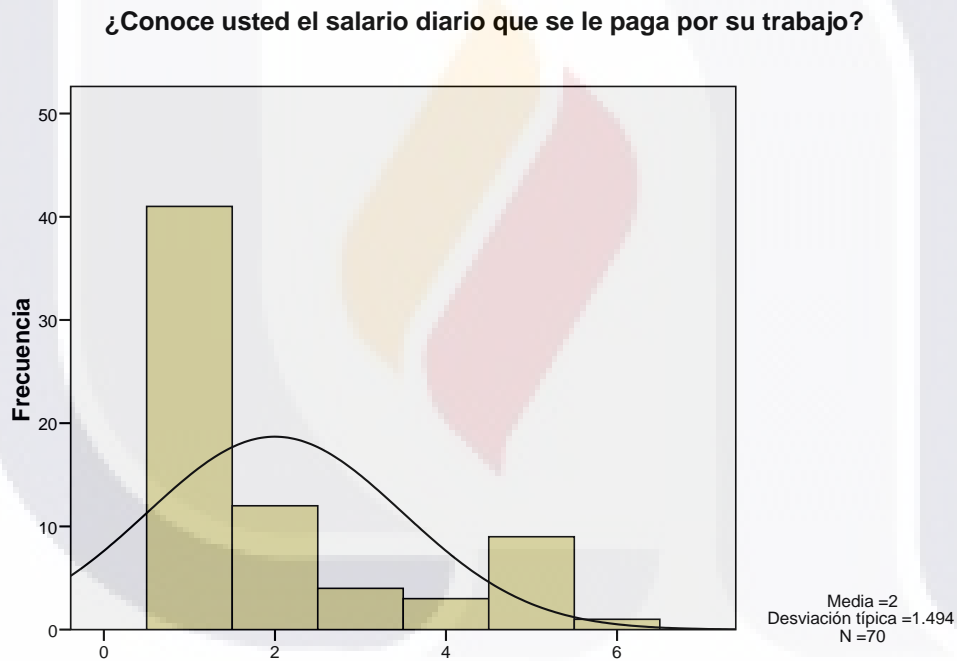
Después de haber revisado la tabla anterior pasaremos a hacer una descripción por cada una de las preguntas marcadas, dichas preguntas se han seleccionado para su análisis ya que son las que para efectos de este estudio describen mejor la variables.

7.2 Análisis de la Preguntas

Tabla 1. ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente Si	41	58.6	58.6	58.6
Probablemente Si	12	17.1	17.1	75.7
Indeciso	4	5.7	5.7	81.4
Probablemente No	3	4.3	4.3	85.7
Definitivamente No	9	12.9	12.9	98.6
No sabe/no contesta	1	1.4	1.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Gráfica 1.



Se observa en la tabla que poco más de la mitad de los encuestados (58.6%) aseguran conocer el salario diario percibido por su trabajo y el 17.1% creen conocer esta cantidad sin embargo el 12.9%, es decir, 9 trabajadores definitivamente no conocen por cuanto están trabajando diariamente.

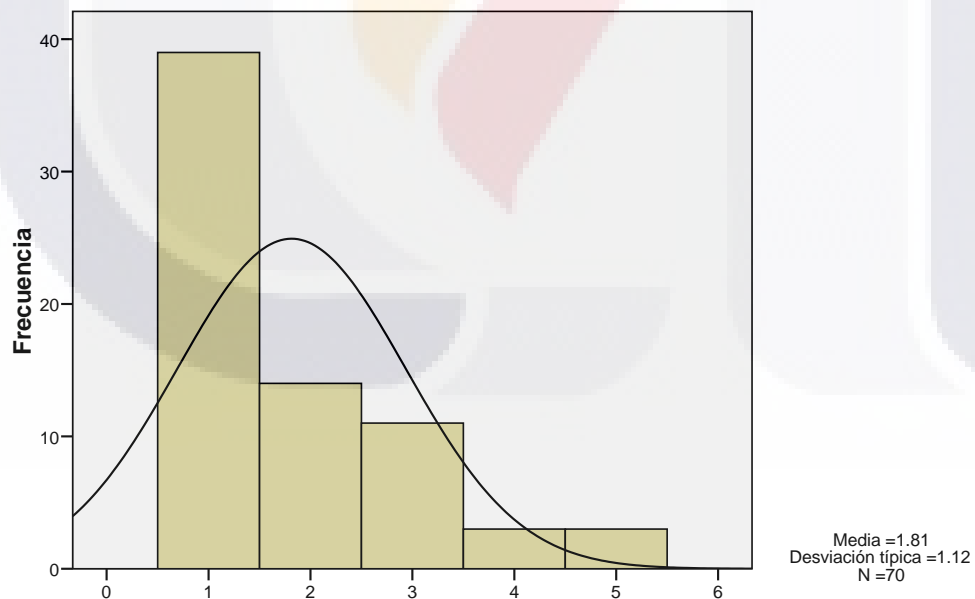
Los resultados nos dicen que en general la mayoría de los conductores cuenta con una idea del salario diario que se les paga por su trabajo, el caso de los que indican que no conocen su salario se debe a que al ser comisionistas solo se preocupan por contar el dinero en efectivo que se les paga.

Tabla 2. ¿Conoce todas las prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente Si	39	55.7	55.7	55.7
	Probablemente Si	14	20.0	20.0	75.7
	Indeciso	11	15.7	15.7	91.4
	Probablemente No	3	4.3	4.3	95.7
	Definitivamente No	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Gráfica 2.

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



El resultado que esta pregunta ofrece según lo observado en la tabla es que en general los trabajadores conocen sobre las prestaciones que les ofrece la empresa. Hablando específicamente se puede concluir que el 55.7% de los

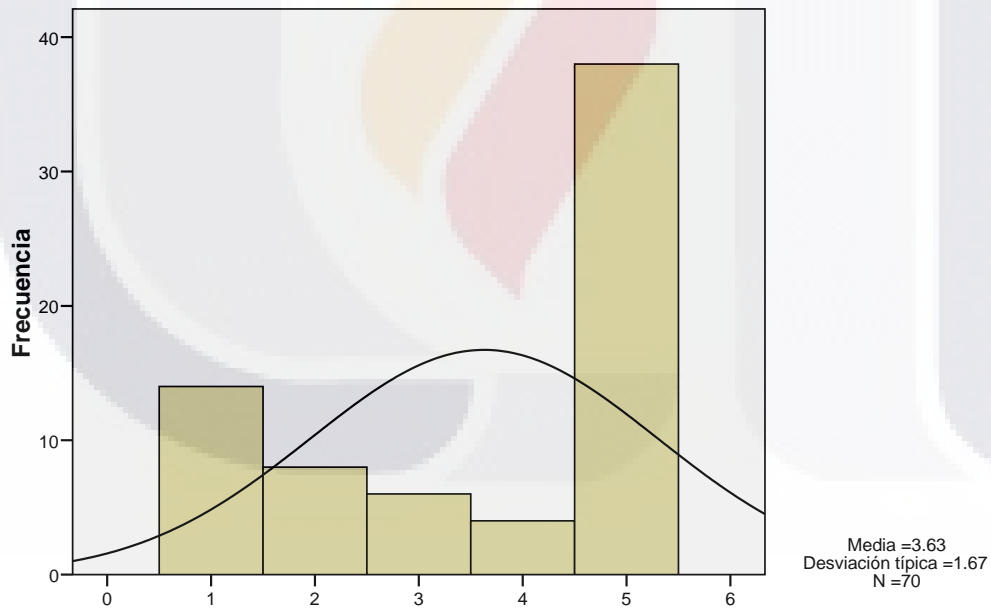
transportistas están definitivamente enterados al respecto y solamente el 4.3% esta definitivamente desinformado. Aquí la situación que se observo en el personal es que varios no tienen claro lo que es una prestación.

Tabla 3. ¿Conoce los criterios o políticas que tiene la empresa para otorgar las prestaciones que ofrece por su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente Si	14	20.0	20.0	20.0
	Probablemente Si	8	11.4	11.4	31.4
	Indeciso	6	8.6	8.6	40.0
	Probablemente No	4	5.7	5.7	45.7
	Definitivamente No	38	54.3	54.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Gráfica 3.

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



Existe una deficiencia en la información con la que cuenta el personal encuestado respecto los criterios y políticas para otorgar prestaciones pues el 54.3% de estos afirma que definitivamente no conoce sobre el tema por otro lado se observa que existe un 20% que definitivamente saber al respecto de las políticas. Esta situación se presenta principalmente con el personal que tiene una antigüedad

mayor a diez años que es la mayoría, en cambio el resto del personal si tiene conocimiento de esta información ya que se proporciona en la inducción del personal de nuevo ingreso.

Tabla 4. ¿Ha recibido capacitación sobre cómo realizar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente Si	47	67.1	67.1	67.1
	Probablemente Si	10	14.3	14.3	81.4
	Indeciso	4	5.7	5.7	87.1
	Probablemente No	6	8.6	8.6	95.7
	Definitivamente No	3	4.3	4.3	100.0
Total		70	100.0	100.0	

Gráfica 4.



Se puede ver en esta tabla que el 67.1% de los encuestados, es decir, 47 de 70 personas afirman que definitivamente sí han recibido capacitación para la realización de su trabajo además el 14.3% menciona que es probable que sí la haya recibido y solo el 4.3% comenta que definitivamente no ha tenido

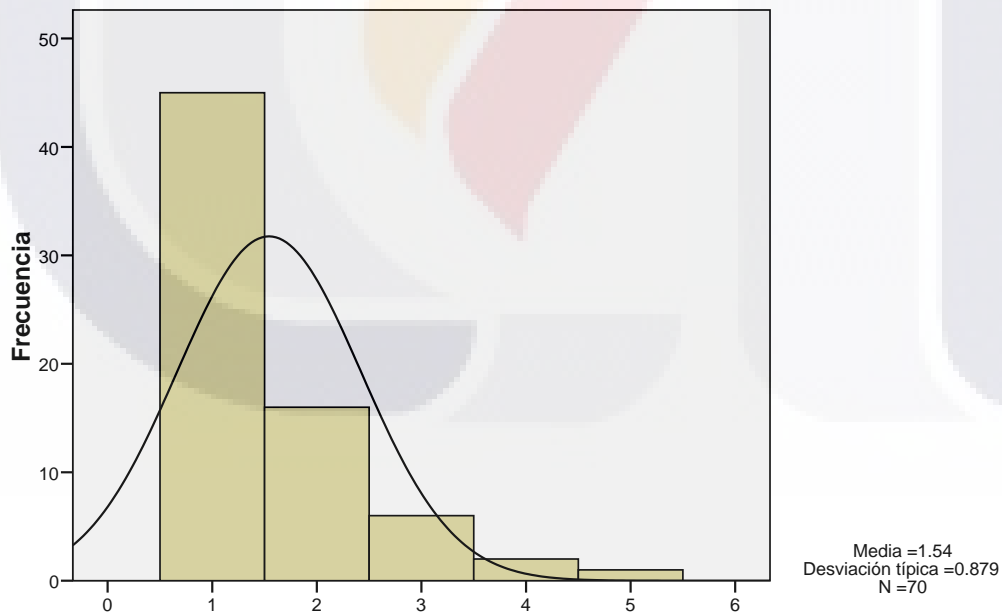
capacitación de la empresa. La capacitación que se ha proporcionado al personal va enfocada principalmente a la actitud de servicio que deben mostrar con los usuarios, el cuidado de su presentación personal y finalmente se les ha concientizado sobre la importancia del manejo a la defensiva.

Tabla 5. ¿Conoce la cantidad de viajes que debe realiza durante su jornada de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente Si	45	64.3	64.3	64.3
	Probablemente Si	16	22.9	22.9	87.1
	Indeciso	6	8.6	8.6	95.7
	Probablemente No	2	2.9	2.9	98.6
	Definitivamente No	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Gráfica 5.

¿Conoce la cantidad de viajes que debe realizar durante su jornada de trabajo?



El 64.3% de los trabajadores conocen la cantidad de viajes que deben realizar durante su jornada de trabajo, solamente el 4.3% (sumatoria de los que afirman que definitivamente no y probablemente no) cuenta con poca información al

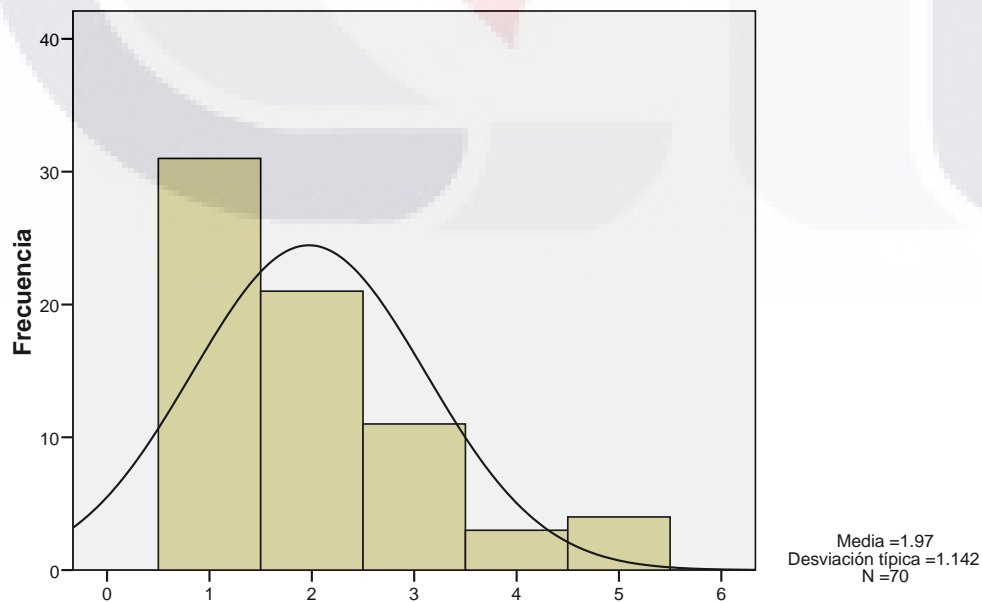
respecto del tema. Los operadores que cuentan con autobús de planta tienen un rol de veinticuatro días el cual indica las fechas, horarios y destinos que se deben cubrir, solamente el 5% aproximadamente no sabe con exactitud los viajes que deberá cubrir ya que son operadores postureros, es decir son aquellos que están esperando cubrir al personal de planta en caso de vacaciones, permisos, incapacidades, descansos, etc.

Tabla 6. ¿Sabe cuál es la cantidad justa de insumos que se requieren para realizar su servicio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente Si	31	44.3	44.3	44.3
	Probablemente Si	21	30.0	30.0	74.3
	Indeciso	11	15.7	15.7	90.0
	Probablemente No	3	4.3	4.3	94.3
	Definitivamente No	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Gráfica 6.

¿Sabe cual es la cantidad jsuta de insumos que se requieren para realizar su servicio?



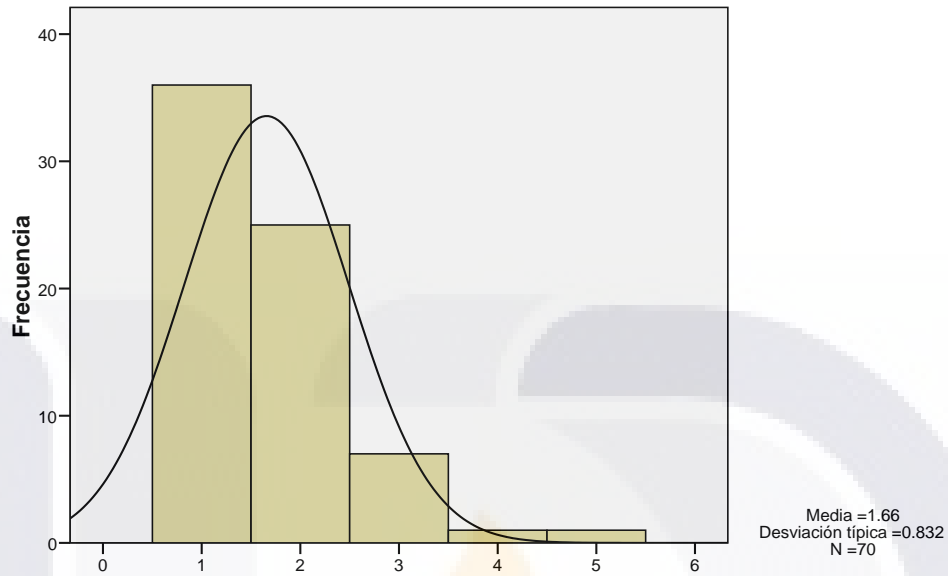
Del personal encuestado se obtuvo que el 44.3% de los trabajadores conocen los insumos que requieren para sus servicios, si se suma esta cantidad al 30% que afirma que probablemente si conoce sobre los gastos, se obtiene que el 74.3% de los encuestados saben aproximadamente la cantidad de insumos requerida para la realización de su servicio. Como se comento anteriormente la mayoría del personal cuenta con mucha experiencia y si a esto le agregamos que los servicios que realizan son los mismos en la mayoría de las veces esto facilita para que este personal sea muy preciso en determinar principalmente el consumo de diesel y aceite del autobús, sin embargo existen otros casos que son los menos en los que el operador realiza viajes muy diferentes entre si e inclusive en diferentes tipos de autobús esto complica bastante el poder determinar los insumos en este tipo de viajes, estos casos les ocurren básicamente a los postureros .

Tabla 7. ¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas del servicio que produce?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente Si	36	51.4	51.4	51.4
	Probablemente Si	25	35.7	35.7	87.1
	Indeciso	7	10.0	10.0	97.1
	Probablemente No	1	1.4	1.4	98.6
	Definitivamente No	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Gráfica 7.

¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas del servicio que produce?



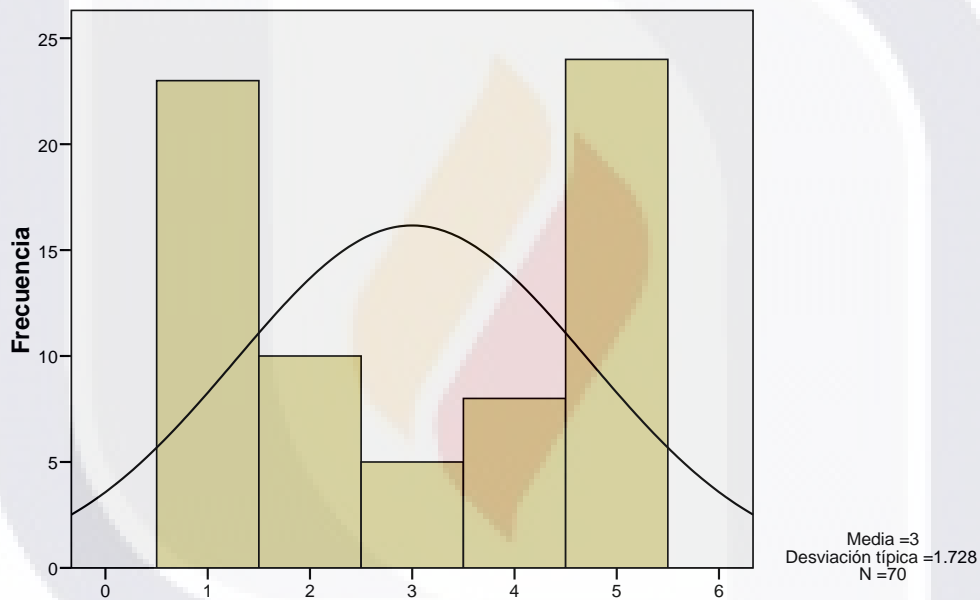
Es importante notar en esta tabla que el 51.4% definitivamente si conocen las características requeridas en el servicio que producen y el 35.7% afirma que probablemente si este familiarizado con el tema lo cual nos habla de que la mayoría de los trabajadores hacen su labor conociendo las características necesarias para prestar sus servicios. El personal realmente conoce las características que debe tomar en cuenta para prestar un buen servicio a los usuarios pero como en la mayoría de las empresas de servicios es de suma importancia estar consientizando al personal de lo trascendental que tiene su buen desempeño.

Tabla 8. Como resultado de su trabajo, ¿ha generado algún tipo de desperdicio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente Si	23	32.9	32.9	32.9
	Probablemente Si	10	14.3	14.3	47.1
	Indeciso	5	7.1	7.1	54.3
	Probablemente No	8	11.4	11.4	65.7
	Definitivamente No	24	34.3	34.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Gráfica 8.

Como resultado de su trabajo ¿ha generado algún tipo de desperdicio?



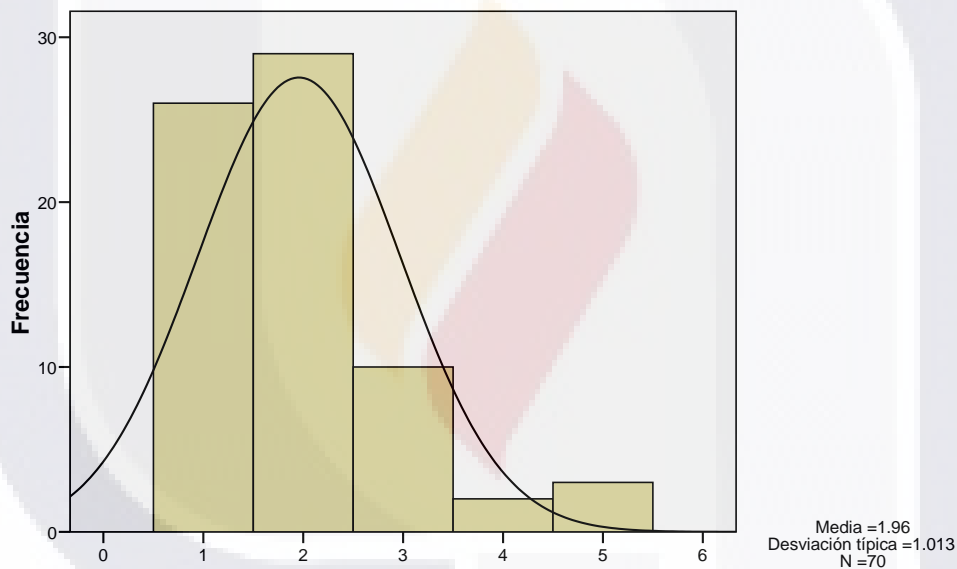
Se observa una opinión dividida entre el definitivamente si con 32.9% y el definitivamente no con 34.3%. Los que han decidido que probablemente si son el 14.3% de los encuestados y el 11.4% opina que probablemente no. Cabe señalar que esta división probablemente obedece en primer lugar el personal que reconoció que definitivamente si han existido desperdicios durante su servicio fueron mas claros y directos en su respuesta y en cambio los que no reconocieron haber provocado desperdicios da la impresión que la mayoría de ellos no quiso reconocer esta situación.

Tabla 9. ¿Ha habido ocasiones en las que la cantidad o calidad de los servicios que produce incrementan o disminuyen con respecto a lo habitual?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente Si	26	37.1	37.1	37.1
	Probablemente Si	29	41.4	41.4	78.6
	Indeciso	10	14.3	14.3	92.9
	Probablemente No	2	2.9	2.9	95.7
	Definitivamente No	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Gráfica 9.

¿Ha habido ocasiones en las que la cantidad o calidad de los servicios que produce incrementan o disminuyen con respecto a lo habitual?



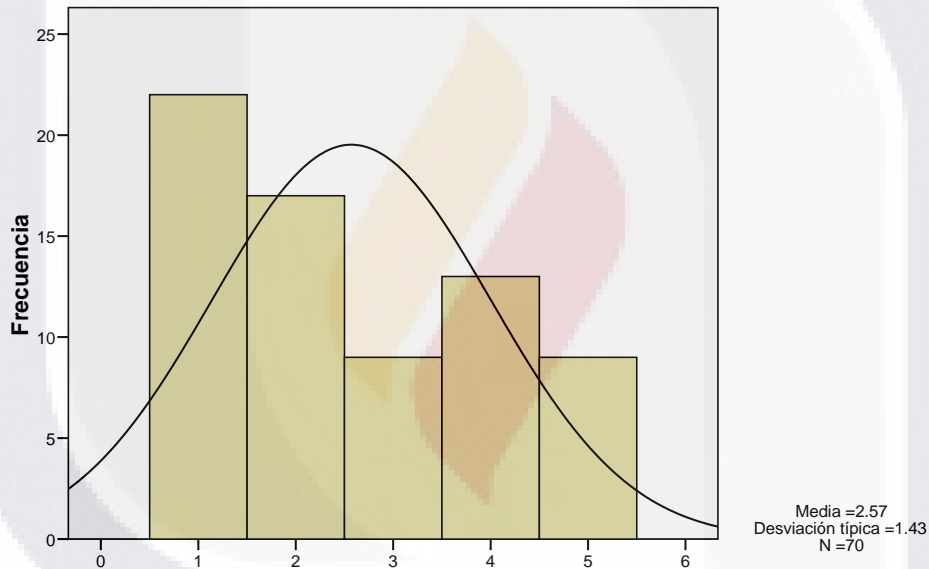
Según la opinión de los trabajadores sí ha habido ocasiones en las que la cantidad o calidad de los servicios que producen incrementa o disminuye con respecto a lo habitual dicha opinión se ve reflejada con un 37.1% que menciona que definitivamente si y un 41.4% que afirma que probablemente si. Definitivamente si existe una relación directa ya que en este tipo de servicio uno de los aspectos principales para los usuarios es la puntualidad y cuando se cumple o deja de cumplir con la misma se refleja en el número de usuarios que viajan.

Tabla 10. ¿Actualmente su pago esta ligado a la cantidad de servicios realizados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente Si	22	31.4	31.4	31.4
	Probablemente Si	17	24.3	24.3	55.7
	Indeciso	9	12.9	12.9	68.6
	Probablemente No	13	18.6	18.6	87.1
	Definitivamente No	9	12.9	12.9	100.0
Total		70	100.0	100.0	

Gráfica 10.

¿Actualmente su pago esta ligado a las cantidad de servicios realizados?



La respuesta dentro esta variable de estudio esta muy dispersa pues los porcentajes no se alejan mucho el uno del otro esto puede ser debido a que existen trabajadores que no conocen el salario que perciben diariamente. Se observa que el 31.4% de los encuestados afirman que definitivamente si esta ligado su pago a la cantidad de servicios realizados mientras que el 18.6% menciona que probablemente no. Es importante señalar que sorprendería que algunos operadores mencionaran que no conocían el sistema de pago ya que ellos realmente son comisionistas y por otro lado algunos contestaron que si tenia relación directa el pago con el numero de servicios realizados y esto

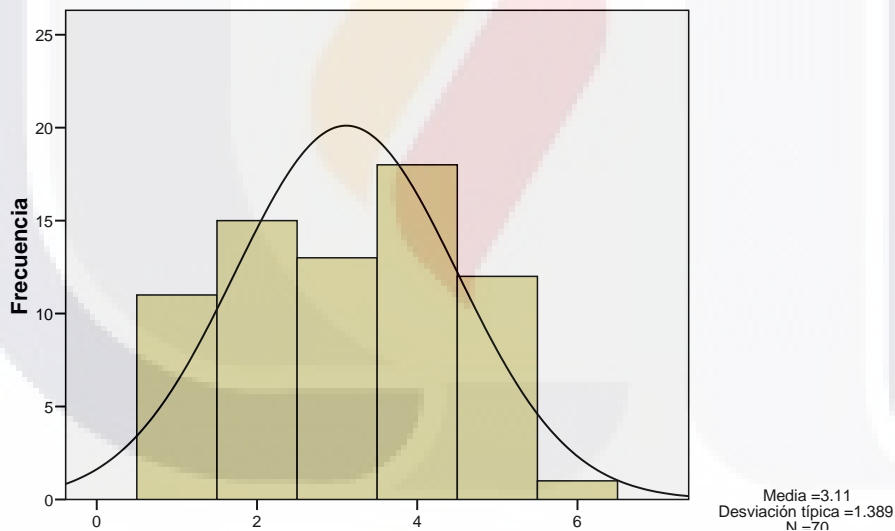
definitivamente es incorrecto ya que un operador puede realizar varios viajes y sin embargo haber transportado muy pocos pasajeros y en consecuencia su comisión también será menor.

Tabla 11. ¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la cantidad de servicios eleve la calidad de los servicios producidos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente Si	11	15.7	15.7	15.7
Probablemente Si	15	21.4	21.4	37.1
Indeciso	13	18.6	18.6	55.7
Probablemente No	18	25.7	25.7	81.4
Definitivamente No	12	17.1	17.1	98.6
No sabe/no contesta	1	1.4	1.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Gráfica 11.

¿Considera usted que un sistema de pagos que este ligado a la cantidad de servicios eleve la cantidad de los servicios producidos?



Dentro de esta tabla se observa que los encuestados están indecisos con su opinión pues esta varía entre probablemente sí (21.4%) y probablemente no (25.7%) el resto de los trabajadores opinan que definitivamente sí con 15.7% y definitivamente no con 17.1%. Esta confusión se debe a que algunos operadores relacionaron directamente el número de servicios que realizan con el sueldo que perciben y como ya se indicó en el punto anterior, la relación que realmente es

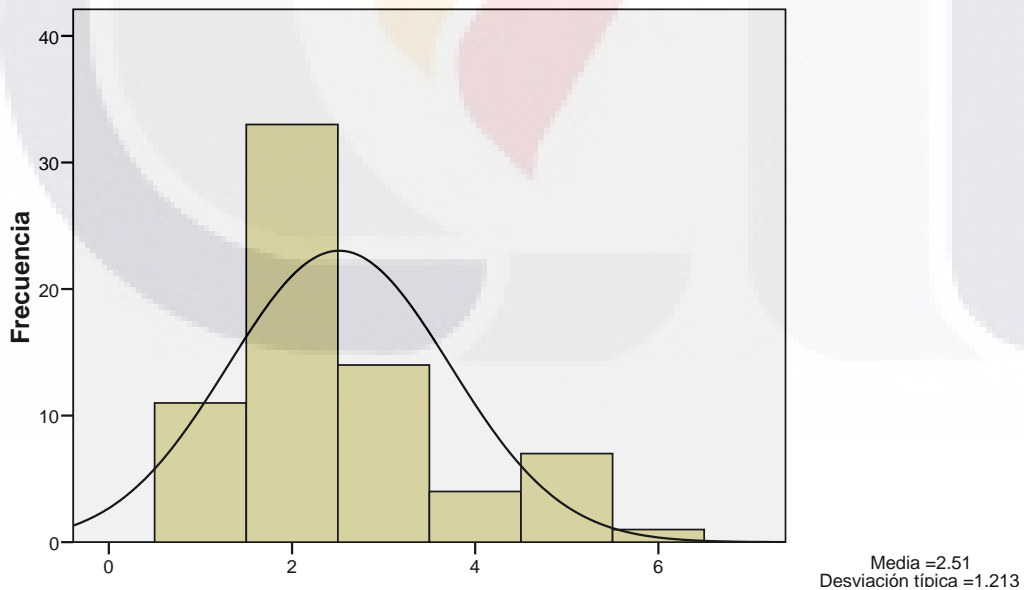
directa es entre el numero de ingresos en boletos que reporten y el sueldo que perciben por el hecho de recibir una comisión.

Tabla 12. ¿Considera usted que un sistema de pagos que esté ligado a la calidad contribuya a incrementar la cantidad de bienes o servicios con las características o cualidades requeridas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente Si	11	15.7	15.7	15.7
	Probablemente Si	33	47.1	47.1	62.9
	Indeciso	14	20.0	20.0	82.9
	Probablemente No	4	5.7	5.7	88.6
	Definitivamente No	7	10.0	10.0	98.6
	No sabe/no contesta	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Gráfica 12.

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



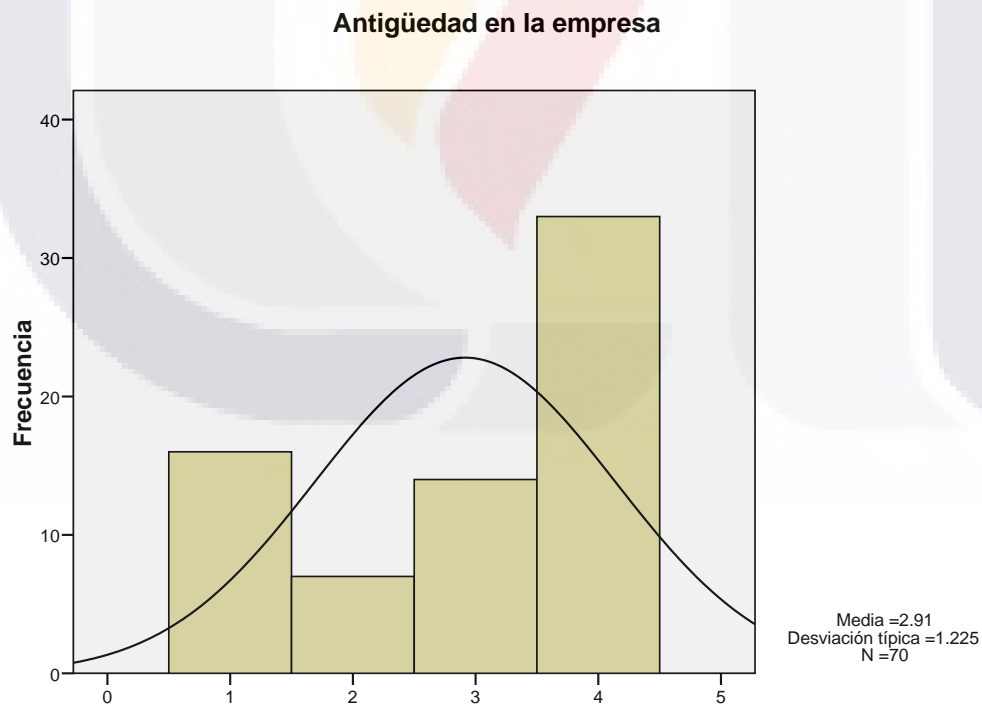
La opinión mas representativa dentro de esta variable es el 47.1% de los trabajadores que afirman que definitivamente si consideran que un sistema de pagos que esté ligado a la calidad contribuirá a incrementar la cantidad de bienes

o servicios con las características o cualidades requeridas, por otro lado el 20% de los encuestados están indecisos con su opinión. El problema aquí se presenta en concientizar a los operadores y a los socios de la empresa que si se paga un sueldo en función a la calidad del servicio que efectúen esto traerá como beneficios a las dos partes a mediano plazo que se incrementen paulatinamente los usuarios. ¿a quien no le gusta que le den un servicio de calidad?

Tabla 13. Antigüedad en la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a 3 años	16	22.9	22.9	22.9
	3 a 5 años	7	10.0	10.0	32.9
	5 a 10 años	14	20.0	20.0	52.9
	más de 10 años	33	47.1	47.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Gráfica 13.



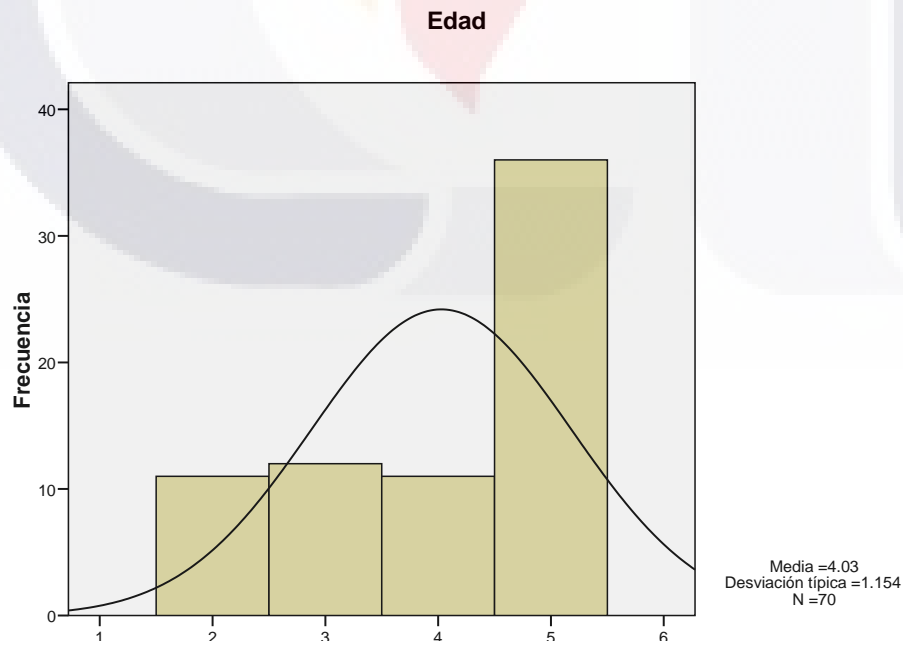
La mayoría de los trabajadores tienen más de 5 años trabajando en la empresa según lo que podemos observar en la tabla. El 47.1% de los encuestados cuentan

con más de 10 años de antigüedad y el 20% ha laborado de 5 a 10 años en la organización. En cuanto a los más nuevos se identifica que el 22.9% tiene trabajando de 1 a 3 años. Existe muy poca rotación de personal en todos los puestos, uno de los motivos principales es que existe buen ambiente de trabajo la relación de trabajo es muy estrecha entre socio y personal de abordaje, es muy común que existan familiares entre ellos (padres, hijos, hermanos, tíos, primos, cuñados, yernos, compadres, cuñados)

Tabla 14. Edad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	de 20 a 25 años	11	15.7	15.7	15.7
	de 26 a 30 años	12	17.1	17.1	32.9
	de 31 a 35 años	11	15.7	15.7	48.6
	mayor de 35	36	51.4	51.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Gráfica 14.



La mitad de los trabajadores cuentan con más de 35 años de edad, el 50% restante del personal, se ve repartido casi equitativamente entre las demás edades. Como se indico en el punto anterior existe poca rotación del personal y en consecuencia la mayoría tiene mas de treinta y cinco años de edad y una antigüedad mayor a diez años, esto tiene ventajas; personal capacitado, muy pocos accidentes de trabajo, son mínimos los conflictos laborales. Etc.,

7.2 Cruce de variables/Tablas de contingencia

Tabla 15. ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?* Antigüedad en la empresa.

			Antigüedad en la empresa				Total
			1 a 3 años	3 a 5 años	5 a 10 años	más de 10 años	
¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	Definitivamente Si	Recuento	7	4	8	22	41
		% de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	17.1%	9.8%	19.5%	53.7%	100.0%
	Probablemente Si	Recuento	4	1	2	5	12
		% de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	33.3%	8.3%	16.7%	41.7%	100.0%
	Indeciso	Recuento	1	0	1	2	4
		% de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	25.0%	.0%	25.0%	50.0%	100.0%
	Probablemente No	Recuento	2	0	1	0	3
		% de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	66.7%	.0%	33.3%	.0%	100.0%
	Definitivamente No	Recuento	2	2	2	3	9
		% de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	22.2%	22.2%	22.2%	33.3%	100.0%
	No sabe/no contesta	Recuento	0	0	0	1	1
		% de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	.0%	.0%	.0%	100.0%	100.0%
Total		Recuento	16	7	14	33	70
		% de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	22.9%	10.0%	20.0%	47.1%	100.0%

Se puede observar en este cruce de variables que los trabajadores que están mejor informados sobre el salario que se les paga por su trabajo son aquellos que cuentan con más de 5 años laborando en la empresa (73.2%). En alguna medida influye precisamente la antigüedad del personal con una edad mayor a los treinta y cinco años.

Tabla 16. ¿Conoce todas las prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo? *Antigüedad en la empresa.

			Antigüedad en la empresa				Total
			1 a 3 años	3 a 5 años	5 a 10 años	más de 10 años	
¿Conoce todas las prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo?	Definitivamente Si	Recuento	8	3	8	20	39
		% de ¿Conoce todas las prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo?	20.5%	7.7%	20.5%	51.3%	100.0%
	Probablemente Si	Recuento	3	2	1	8	14
		% de ¿Conoce todas las prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo?	21.4%	14.3%	7.1%	57.1%	100.0%
	Indeciso	Recuento	4	0	4	3	11
	% de ¿Conoce todas las prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo?	36.4%	.0%	36.4%	27.3%	100.0%	
	Probablemente No	Recuento	1	2	0	0	3
	% de ¿Conoce todas las prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo?	33.3%	66.7%	.0%	.0%	100.0%	
	Definitivamente No	Recuento	0	0	1	2	3
	% de ¿Conoce todas las prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo?	.0%	.0%	33.3%	66.7%	100.0%	
Total		Recuento	16	7	14	33	70
		% de ¿Conoce todas las prestaciones que le ofrece la empresa por su trabajo?	22.9%	10.0%	20.0%	47.1%	100.0%

Al igual que en el cruce anterior la tabla muestra que los trabajadores con más información sobre las prestaciones que les ofrece la empresa son aquellos que cuentan con más de 5 años laborando (71.8%) , también se puede ver que el

20.5% de los trabajadores más afirman que definitivamente si conocen esta información. Esta información se les da en un curso de inducción pero como se comento anteriormente algunos empleados no tienen muy claro lo que es un prestación.

Tabla 17. ¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas del servicio que produce? * ¿Ha recibido capacitación sobre como realizar su trabajo?

			¿Ha recibido capacitación sobre como realizar su trabajo?					Total
			Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	
¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas del servicio que produce?	Definitivamente Si	Recuento % de ¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas del servicio que produce?	29 80.6%	3 8.3%	2 5.6%	0 .0%	2 5.6%	36 100.0%
	Probablemente Si	Recuento % de ¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas del servicio que produce?	16 64.0%	6 24.0%	1 4.0%	2 8.0%	0 .0%	25 100.0%
	Indeciso	Recuento % de ¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas del servicio que produce?	2 28.6%	1 14.3%	1 14.3%	3 42.9%	0 .0%	7 100.0%
	Probablemente No	Recuento % de ¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas del servicio que produce?	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 100.0%	1 100.0%
	Definitivamente No	Recuento % de ¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas del servicio que produce?	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 100.0%	0 .0%	1 100.0%
	Total	Recuento % de ¿Conoce cuáles son las características o cualidades requeridas del servicio que produce?	47 67.1%	10 14.3%	4 5.7%	6 8.6%	3 4.3%	70 100.0%

De todos los encuestados que afirman que definitivamente si conocen las cualidades y características requeridas del servicio que producen se observa que el 80.6% han recibido capacitación de cómo realizar su trabajo mientras que de los que afirman que probablemente si conocen las ya mencionadas características el 64% afirma que definitivamente si ha recibido capacitación. En este punto hacer

hincapié que como toda empresa de servicio debe proporcionar constantemente la capacitación para lograr exceder las expectativas de nuestros clientes.

**Tabla 18. ¿Conoce usted el salario que se le paga por su trabajo? *
¿Actualmente su pago esta ligado a la cantidad de servicios realizados?**

			¿Actualmente su pago esta ligado a las cantidad de servicios realizados?					Total
			Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	
¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	Definitivamente Si	Recuento % de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	15 36.6%	10 24.4%	6 14.6%	5 12.2%	5 12.2%	41 100.0%
	Probablemente Si	Recuento % de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	2 16.7%	4 33.3%	1 8.3%	2 16.7%	3 25.0%	12 100.0%
	Indeciso	Recuento % de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	2 50.0%	1 25.0%	0 .0%	1 25.0%	0 .0%	4 100.0%
	Probablemente No	Recuento % de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	1 33.3%	1 33.3%	0 .0%	1 33.3%	0 .0%	3 100.0%
	Definitivamente No	Recuento % de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	2 22.2%	1 11.1%	1 11.1%	4 44.4%	1 11.1%	9 100.0%
	No sabe/no contesta	Recuento % de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	0 .0%	0 .0%	1 100.0%	0 .0%	0 .0%	1 100.0%
	Total	Recuento % de ¿Conoce usted el salario diario que se le paga por su trabajo?	22 31.4%	17 24.3%	9 12.9%	13 18.6%	9 12.9%	70 100.0%

De aquellos trabajadores que definitivamente si conocen el salario diario que se les paga por su trabajo el 36.6% afirma que definitivamente si esta ligado su pago a la cantidad de servicios realizados y el 24.4% menciona que probablemente si. Es un tanto contradictorio el hecho de que afirmen los operadores que su salario esta ligado al número de servicios, ya se señalo que ellos reciben un sueldo en función a los ingresos de boletos de taquilla y abordó que reparten.

Capítulo 8. Conclusiones y Propuesta

Cuando se habla de remuneraciones o sistemas de pago a los trabajadores no podemos limitarlo al simple hecho de que los empleados alquilan sus conocimientos, experiencias, habilidades, etc., a cambio de un sueldo, esto es mucho más complejo ya que como se comentó al inicio de este documento intervienen por un lado diferentes percepciones además del sueldo, tales como el pago de primas dominicales, día festivo, descanso trabajado, prima vacacional, tiempo extraordinario, horas dobles o triples, gratificaciones, comisiones, etc. y por otra parte las deducciones, como el impuesto sobre la renta, las cuotas de seguridad social, diferentes tipos de crédito que adquiere el trabajador, con el Infonavit, el Fonacot, o préstamos dentro de la misma empresa ya sea por medio de la caja de ahorro, el fondo de ahorro o algún préstamo que le otorgue directamente la empresa, pensión alimenticia, algún ajuste sobre sueldo, incapacidades o ausentismos.

Y al referirnos en este caso al giro de esta empresa de transporte de pasaje foráneo es más complejo el determinar la relación que existe entre el sistema de pago con la productividad de los operadores ya que ellos perciben una comisión por el total de ventas de los boletos de abordaje y de taquilla, la cual consiste en un 10% como sueldo más un 3% de productividad sobre 95% de los ingresos, esto nos lleva a concluir entre otras cosas que un operador no necesariamente va a elevar sus ingresos por el hecho de que realice un número mayor de viajes o de servicios ya que puede presentarse el caso que en una jornada de trabajo realice 5 servicios y sus ingresos se consideren como muy por debajo de la media que haya determinado la empresa y por otro lado otro operador o inclusive el mismo puede realizar en un día solo 2 viajes y obtener un mayor número de ingresos que en el caso anterior, esto se debe en gran medida a la diversidad que existe en los mismos servicios ya que estos varían por mencionar un ejemplo, existe gran diferencia entre los servicios Aguascalientes- Calvillo, Ags; Aguascalientes- Loreto, Zac. o Aguascalientes-Villa Hidalgo Jalisco, más aun, si hablamos de alguno de ellos en específico encontramos que existen diferencias en el número

de pasajeros que utilizan el servicio por poner un ejemplo el servicio de Aguascalientes – Calvillo, Ags. Cuenta con corridas cada media hora, y existe variación en el numero de usuarios que viajan por la mañana, por la tarde o por la noche, de igual forma se presentan dichas variantes en los diferentes días de la semana no es el mismo pasaje que viaja entre semana que en fin de semana o por temporadas del año. También existen variantes en periodos vacacionales del mes de abril, verano o diciembre todo esto complica mas el encontrar una relación directa entre el sistema de remuneración y productividad del personal operador ser justo en la remuneración de este tipo de personal.

En base al objetivo planteado y considerando la información obtenida en los cuestionarios aplicados a los operadores se concluye que existe suficiente información para determinar que la productividad de los operadores de la empresa no tiene una relación directa con el sistema de remuneraciones y el servicio que realizan, este aspecto se observa de una mejor forma cuando entendemos que el sistema de remuneración de la empresa que consiste en pagar un porcentaje de comisión sobre la venta de boletos de abordó y de taquillas por cada viaje realizado no se pueden ligar con los elementos de la productividad, como son la cantidad de servicios realizados,

el uso de los insumos utilizados que varían de un autobús a otro y la calidad del servicio prestado refiriéndonos específicamente por una parte a las condiciones del autobús y por otra el operador es decir debe considerarse su presentación, uniforme completo, aseo personal, la conducción del mismo autobús y en general su actitud de servicio (respetuoso, amable, atento, etc.); cabe señalar que algunos de estos aspectos no son medibles o cuantificables para poderlos ligar precisamente a un sistema de remuneración .

Quiero manifestar que en la presente investigación tuve la oportunidad de profundizar con el personal involucrado en temas relacionados con los sistemas de remuneración, el servicio que prestan, las condiciones en que se encuentran sus unidades, los insumos requeridos para efectuar sus servicios, fue en lo

personal enriquecedor ya que a pesar de que a la mayoría de este personal lo he tratado desde hace varios años, me permitió conocer mas a detalle su manera de visualizar los aspectos antes mencionados, se hace necesario referir que el 90% de los operadores viven en poblaciones de los estados de Zacatecas, San Luis, Jalisco e inclusive Aguascalientes.

PROPUESTAS

Primera propuesta: Implementar un sistema de remuneración al personal operador.

Acciones para su realización: Establecer criterios o parámetros que puedan medir resultados tales como la calidad del servicio la cual comprende presentación del personal que consiste en la pulcritud de su persona y su uniforme, portar su gaffete de identificación, la actitud de servicio desde que aborda la unidad, durante el trayecto hasta el descenso del pasajero.

Conjuntamente a la presentación del operador se evaluara como parte de la calidad del servicio el aseo del autobús y las condiciones del mismo.

Finalmente se tomará en cuenta que el operador cuide el consumo de insumos de su unidad, es decir minimizar desperdicios.

Fecha: Enero 2010

Segunda propuesta: Comunicar y dar seguimiento sobre resultados que espera la empresa del personal involucrado.

Acciones para su realización: Se programan reuniones en las cuales participarán los diferentes socios de la empresa, los jefes de las taquillas y el personal de abordó (operadores) para dar a conocer los parámetros de calidad y niveles aceptados de consumo de los insumos del autobús bajo los cuales se determinaran las remuneraciones del personal.

Fecha: Febrero 2010.

Tercera propuesta: Control de la implementación del proyecto del sistema de remuneraciones al personal operador.

Acciones para su realización: Es imprescindible dar seguimiento al proyecto de remuneraciones a los operadores con reuniones grupales con el personal involucrado para afinar detalles como:

- Control sobre puntualidad al inicio y término de cada servicio.
- Proporcionar adecuadamente los servicios en las unidades cuando corresponda (radio, televisión, aire acondicionado).

Fecha: Abril 2010.



Capítulo 9. Bibliografía

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

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T.) (1999) Los salarios. México, Alfaomega, 1ª edición.
 - Robbins, Stephen P. (2002) Comportamiento Organizacional. México. Edit. Pearson Prentice Hall.
 - Rodríguez Valencia, Joaquín (2002,) Administración moderna de personal. México, Internacional Thompson Editores, 6ª edición.
 - Sumanth, David J. (1994) Ingeniería y Administración de la Productividad. México, Mc Graw Hill / Interamericana de México S.A. de C.V.
 - Sumanth, David J. (1999) Administración para la Productividad total. México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. (CECSA).

Páginas de Internet

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

Gestión de la Productividad, (Mayo 2007).

<http://www.monografias.com/trabajos24/gestion-productividad/gestion-productividad.shtml>

La Productividad, (Mayo 2007)

<http://www.monografias.com/trabajos25/productividad/productividad.shtml>