



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

II Congreso de la Red de Investigadores en Competitividad.

“Los desafíos de la competitividad sistémica: el rol de la sociedad y las universidades”

“La Administración de Recursos Humanos y su relación con la Competitividad en las Sociedades Cooperativas del Sur de Tamaulipas”

Área de conocimiento: Competitividad Global.

Temática: Fuentes de conocimiento y la Competitividad en pequeñas empresas

Autores:

C. Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta

jaolguin@uat.edu.mx

C. Dr. José de Jesús Guerrero Rodríguez

jguerrer@uat.edu.mx

C. Dr. Nora Hilda González Durán.

nhgonzale@uat.edu.mx

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS
FACULTAD DE INGENIERÍA “ARTURO NARRO SILLER”**

**Dirección: Centro Universitario Tampico Madero
Colonia Universidad, Tampico Tamaulipas.
Teléfono 833 241 20 00 ext. 3335**

Septiembre de 2008.

RESUMEN.-

De entre las micro y pequeñas empresas que hay en México, existe un tipo que últimamente se ha visto altamente afectado de modo negativo, debido a la competencia tan fuerte que se vive prácticamente en todo el mundo, el de las Sociedades Cooperativas.

En este trabajo se ha investigado, si de entre todas las posibles causas que pueden influir, la forma en que se administra el Recurso Humano pudiera ser una de las que impiden a las cooperativas ser más competitivos.

Después de analizar las actividades básicas relacionadas con el desempeño del recurso humano, como son: contratación, movimientos y desempeño del personal, etc., los resultados indican que en combinación con otras variables no evaluadas en este trabajo pero que han podido ser apreciadas, la administración del Recurso Humano en las cooperativas es bastante peculiar y definitivamente incide significativamente en el desempeño de ellas.

Palabras clave: sociedades cooperativas, competitividad, recurso humano.

ABSTRACT.-

There is a kind of small enterprises in Mexico, who's been seriously affected in a negative way, because of the strong competition there is in almost all the world, Cooperative Societies.

In this work, Human Resources management has been analyzed as a possible reason that is obstructing cooperative societies to be more competitive.

After checking some basic activities related with human resources performance such as: hiring, movements and performance evaluation, etcetera, results indicate that, combined with another variables, which have not been studied in this work but they have been appreciated, human resources management in cooperative societies is quite particular and really affects their global performance in a very significant way.

Keywords: competitiveness, productivity, human resources, cooperative societies.

1.1.- ANTECEDENTES.-

El Mundo está en constante evolución y los Sectores Productivos también. La generación de nuevas Tecnologías, el diseño de diferentes estrategias y la optimización de los recursos; se han vuelto una constante entre las diferentes empresas de todo el orbe y aquí en México no es la excepción. Las empresas, independientemente del Sector y giro al que pertenezcan están inmersas en un mercado que cada día se vuelve más exigente y competido y en él que para mantenerse es necesario ser cada vez más eficientes.

Entre las diferentes empresas que conforman el Sector Productivo de México, se encuentran las Empresas de tipo Social. Las formas de organización de las Empresas Sociales son:¹ Sociedades Cooperativas, Unidades de Producción Rural (UPR), Sociedades de Solidaridad Social (SSS) y Sociedades de Producción Rural.

Una Empresa Social² es una Organización de trabajo en la que sus integrantes son Socios y Trabajadores a la vez. Con esto se promueve o favorece la autogestión y en estas empresas la generación de utilidades es el medio para un mejor desarrollo.

Uno de los aspectos importantes dentro de este tipo de empresas tiene que ver con el Clima Organizacional (formas en que la organización operacionaliza los temas que todos los días se ocupan de la conducta)³, mismo que no es muy claro en virtud de que los mismos trabajadores son dueños y normalmente se confunde con la Cultura Organizacional (se refiere a la historia, normas y valores de la empresa).

Las Sociedades Cooperativas son empresas de carácter social cuyo propósito inicial era que un grupo de personas afines en determinada actividad se unieran con aportaciones de capital iguales y con los mismos derechos y obligaciones formando así su propia empresa. Varias de estas Sociedades Cooperativas trascendieron en el país y se convirtieron en grandes organizaciones que compiten de tú a tú con el resto de las empresas.

¹ Rosa Ma. Ortega y Eduardo Villegas Hdz.. (2003). *Administración Estratégica de PYMES y la Empresa Social*. Aguascalientes, México.

² Ibidem.

³ Emmanuel Ogbonna & Lloid C. Harris. (1998). *Cultura Organizacional: No es lo que usted cree*. Journal of general management, Vol.23 No. 3.

La Ley general de Sociedades Cooperativas define a estas empresas como:

*Una Forma de Organización Social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios*⁴. Las Sociedades Cooperativas pueden ser de dos tipos:

- a).- De Consumidores de bienes y/o Servicios.
- b).- De Productores de bienes y/o Servicios.

Las prerrogativas federales que en su momento tuvieron las Sociedades Cooperativas de parte del gobierno federal han desaparecido, lo que las ha obligado a ser más eficientes en su administración y operación ya que no dependen de grandes inversionistas, sino de lo que ellos mismos puedan generar, lo que las pone en competencia con las demás empresas pero en desigualdad de circunstancias, debido a su origen.

Sociedades Cooperativas hay en todos los estados de la República Mexicana, pero que tengan reconocimiento a nivel nacional son pocas, pudiendo mencionar por ejemplo a la Sociedad Cooperativa Cruz Azul dedicada al giro del Cemento en el estado de Hidalgo y Gremio Unido de Alijadores, S.C. de R.L.(GUA), que es el responsable de la operación del Puerto de Tampico, Tamaulipas. No son las únicas pero son dos de las empresas más grandes y reconocidas a nivel nacional e internacional, sobre todo la última.

El Recurso Humano y la forma como éste se maneja dentro de una Organización, es de suma importancia ya que de él depende en gran medida el éxito de las Organizaciones, independientemente de la infraestructura y otros recursos con que pueda contar. En una empresa de tipo social como son la Sociedades Cooperativas, el manejo de este recurso es todavía muy especial en virtud de que sus trabajadores en su gran mayoría, como ya se mencionó son “Socios”, lo que significa un doble “rol” , dueños y empleados con las mismas responsabilidades y obligaciones, pero que no saben de las consecuencias de ese doble papel.

En la ciudad de Tampico, Tamps., existen varias cooperativas que se desarrollan en los giros de: Servicios de Transporte urbano, Panaderías y Cooperativas Pesqueras. De entre todas ellas

⁴ Cámara de Diputados. (1994). *Nueva Ley General de Sociedades Cooperativas*. México, Diario Oficial de la Federación.

el GUA, es el que sirve de modelo para las demás empresas y a quiénes acuden para recibir consejos.

En todas estas empresas la constante es una, tienen problemas con la competencia que se les ha presentado y que no han podido enfrentar como quisieran, los clientes se han ido retirando y sus finanzas se han deteriorado, lo que las está orillando a tomar decisiones drásticas en cuanto a su futuro incierto.

1.2.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.-

El Recurso Humano dentro de una Organización es un factor fundamental para la eficientización en el funcionamiento de la misma, al grado tal que la Tecnología y los Sistemas de Información modernos serían ineficientes e improductivos, sin el Recurso Humano. Pero éste recurso por sí sólo de nada sirve, es necesario que esté integrado a los objetivos de la organización como elementos de este Sistema y de esta forma buscar la consecución de un mismo objetivo.

La gran mayoría de las empresas mexicanas son micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales por lo general son familiares y por su propia naturaleza no aplican plenamente la Teoría de la Administración, mucho menos en las empresas de carácter social en especial las Sociedades Cooperativas, donde se hace más complicada la organización, simplemente por el hecho de que los trabajadores son socios, normalmente sin estudios profesionales y con poca o nula experiencia en la administración de empresas.

Toda Organización por grande o pequeña que sea tiene siempre necesidades ilimitadas y por lo general sus recursos son limitados, es decir siempre se requieren más y mejores recursos; de todos ellos sobresale uno que por su propia naturaleza es sumamente complicado manejar, El Recurso Humano.

En el caso de las empresas de tipo Social, es todavía más complicado su aprovechamiento, ya que como se ha mencionado anteriormente en este tipo de Organizaciones los trabajadores son a la vez dueños y en el sentido estricto, con los mismos derechos y obligaciones por lo que deben jugar un doble rol dentro de la compañía y esto al parecer no es nada fácil, sobre todo cuando

también intervienen en la Organización personal de planta y eventual, quiénes deben recibir un trato diferente.

Las Estructura Organizacional de una Sociedad Cooperativa por Ley está conformada de la siguiente manera:

- a).- **La Asamblea General.**- Está conformada por todos los socios y es la máxima autoridad de la organización.
- b).- **Un Consejo de Administración.**- Formado por un Presidente, un Secretario y un Tesorero, mismo que es elegido por la asamblea y será el encargado de regir la empresa por un período de cinco años, y son ellos quiénes administran a la Organización
- c).- **Un Consejo de Vigilancia.**- Formado por un Presidente, un Secretario y cuatro vocales, quiénes serán los responsables de sancionar todos los eventos que se lleven a cabo en la organización, también es elegido por la asamblea general.

El resto de la estructura de la empresa es semejante al de una empresa Sociedad Anónima. Siendo el consejo de administración el que dirige los destinos de la Organización por el período mencionado, debiendo informar por lo menos cada seis meses a la asamblea de las actividades realizadas y los resultados alcanzados.

Durante mucho tiempo prácticamente no existía competencia en las cooperativas que operan el puerto de Tampico, la de transporte urbano y las de producción (Panaderías) en la cd. De Tampico. Conforme se fue dando la apertura comercial y con la aparición del Puerto de Altamira a 30 kilómetros del de Tampico, la afluencia de clientes y de diferentes tipos de carga que antes era enorme, empezó a disminuir. En el transporte urbano sucedió algo semejante, el gobierno del estado otorgó nuevas concesiones a empresas privadas y la aparición explosiva de las bases de Taxis, generó una fuerte competencia para la que estas empresas no estaban preparadas. La llegada de una gran cantidad de cadenas de tiendas de Autoservicio que incluyen sus propias panaderías, tortillerías y farmacias, afectó grandemente a las sociedades cooperativas de producción existentes.

A principios de la década de los noventas el gobierno federal tomó la decisión de quitarle a la cooperativa Gremio Unido de Alijadores, la concesión para operar el puerto de Altamira, con el objeto de crear una competencia entre los dos Puertos (Tampico y Altamira), lo que fue un duro golpe para la organización. Al mismo tiempo y por esas fechas, la Secretaría de Hacienda tomó la

decisión de tratar por igual a todas las organizaciones, quitando ciertos privilegios fiscales a las empresas sociales que hasta entonces habían tenido.

El primer problema grave que tuvo que afrontar la cooperativa fue perder los ingresos que obtenía por operar el puerto de Altamira y haberse mantenido toda la plantilla del personal socio o planta que estaba adscrito a dicho puerto, es decir se mantuvieron los costos de operación pero los ingresos disminuyeron considerablemente.

En el caso del transporte urbano, la principal empresa Sociedad Cooperativa de Autobuses, perdió la concesión de varias de las rutas que estaba operando y aunado a los problemas internos, la situación se torno bastante complicada.

Las empresas cooperativas de producción, principalmente panaderías, sufrieron un duro golpe con las panaderías de las grandes tiendas de autoservicio, creándoles también problemas serios para su continuidad.

En el caso de las cooperativas pesqueras, la situación también se ha tornado complicada, los apoyos que recibía del gobierno federal se han eliminado, la falta de efectivo no les ha permitido dar mantenimiento a sus flotas pesqueras y poco a poco han ido desapareciendo embarcaciones y dejando de salir al mar a realizar sus actividades y enfrentando también la pesca ilegal en aguas territoriales y para la cual no tienen los recursos suficientes para hacerles competencia.

Encuestas realizadas con los clientes de diversas empresas, principalmente del operador del puerto de Tampico, Gremio Unido de Alijadores, indican que una de las causas primordiales de esa disminución es la desorganización que las empresas han mostrado durante los últimos años y que no les ha permitido cumplir con los requisitos que los clientes solicitan (Productividad y competitividad, principalmente), con la consecuente pérdida de clientes y la disminución de clientes tanto al puerto de Tampico, como a los de las otras empresas cooperativas.

Tomando en cuenta lo anterior y el hecho de que son Empresas de Tipo Social, podemos hacernos la siguiente pregunta:

¿ La forma de Administrar el Recurso Humano dentro de una Sociedad Cooperativa afecta negativamente la productividad de las mismas ?

1.3.- OBJETIVOS.-

Con esta investigación se busca lograr los siguientes objetivos::

Objetivo General.-

Realizar una Investigación de campo en empresas Sociedades Cooperativas a través de la cual demostrar la relación existente entre la Productividad en los servicios de las empresas y la injerencia de la Administración del Recurso Humano en la misma, para de esta forma identificar estrategias que permitan en su caso, incrementar la productividad o mantenerla dentro de los estándares de competitividad previamente establecidos.

Objetivos Particulares.-

A).- Identificar las variables dependientes e independientes con las cuales habrán de trabajar la empresas para cuidar su productividad en beneficio de la Organización, desde el punto de vista de Administración de Recursos Humanos.

B).- Establecer cuales de las variables independientes son las que influyen y en que grado en la productividad de la organización.

C).- Plantear conclusiones que permitan a posteriori, establecer estrategias para incrementar la productividad o en su defecto corregirla y mantenerla dentro de los estándares establecidos.

1.4.- HIPÓTESIS.-

Hipótesis de Investigación:

La Administración del Recurso Humano en las Sociedades Cooperativas, está directamente relacionada con la baja productividad en las mismas.

1.5.- VARIABLES.-

De la Hipótesis de Investigación se desprenden dos variables:

Variable Dependiente: ***La Productividad en las Sociedades Cooperativas.***

La productividad en el caso particular de este trabajo, se refiere concretamente al número de productos por unidad de tiempo que las empresas pueden generar y que les permite en el caso del

puerto de Tampico, que el cliente pueda estimar el número de días u horas que sus buques permanecerá en puerto.

El comportamiento de esta variable se analizará con datos históricos de las empresas.

Variable Independiente: *La Administración del Recurso Humano.*

Primeramente definiremos que es *La administración del Recurso Humano.*

Las acciones de la administración de los Recursos Humanos tienen como objetivo el proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización, y entre ellas se pueden mencionar: planeación, desarrollo, evaluación, compensación y control.⁵

A).- La planeación de recursos humanos.

Cuando la organización tiene un tamaño mediano a grande, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. A esta acción se la llama planeación de recursos humanos. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presentan solicitudes para cubrir las vacantes. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrán de ser contratadas.

B).- Desarrollo de personal.

Con frecuencia el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y de la organización, es por esto que se requiere de la inducción y adiestramiento al puesto. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la empresa pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos al personal, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso.

C).- Evaluación del desempeño.

Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización, indica que es necesario modificar algunas actividades de la función de personal. También puede indicar que hay deficiencias en las relaciones de la empresa con el personal.

⁵ Werther, Jr., William B. y Keith Davis. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México, 4a. Ed., McGraw-Hill.

D).- Compensación.

La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y prestaciones extra-legales, que la empresa puede decidir otorgar. Además de compensaciones justas, la empresa puede emplear técnicas de comunicación y asesoría para mantener un nivel alto de desempeño y satisfacción. Cuando en una empresa los trabajadores se encuentran organizados en un sindicato, el área de personal también debe atender las relaciones obrero-patronales, y puede participar en la negociación del contrato colectivo.

E).- Control.

Aun cuando todo funcione aparentemente de modo satisfactorio, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuidad del éxito. También puede aplicarse una administración por objetivos.⁶

Cuando las personas dentro de una Organización no están a gusto con el trabajo que realizan, sus resultados suelen no ser los esperados y generalmente impactan de forma significativa en los productos o servicios que la Organización ofrece a sus clientes.

Esta variable y sus distintos indicadores, se medirán a través del uso de las distintas Herramientas de Administración de Recursos Humanos ya existentes, además de entrevistas con directivos y personal de la organización y complementada con la observación. En consecuencia el análisis será más bien descriptivo que analítico para esta variable y sus indicadores.

MAPA DE VARIABLES.-

Variable Dependiente: La Productividad en las Sociedades Cooperativas.

Aspectos o Dimensiones:

Productividades.-

Indicadores:

Productividades logradas en distintos períodos de tiempo.

⁶ Ibídem., p.12.

Volúmenes de Ventas.-

Identificación de tendencias en el movimiento mensual y anual de ventas en unidades o en dinero.

Índices de Satisfacción
Del Cliente.-

Encuestas con los clientes sobre Servicios recibidos y el nivel de satisfacción.

Resultados Financieros.-

Ingresos, Costos, Gastos, Utilidades.

Variable Independiente: **La Administración del Recurso Humano:**

Aspectos o Dimensiones:

Técnicas de Reclutamiento.-

Indicadores:

Utilización de Técnicas de Reclutamiento de personal, el cual será más bien descriptivo de acuerdo a entrevistas y observación.

Técnicas de Evaluación de desempeño.-

Índice de uso de técnicas para evaluar el desempeño medido con entrevistas a ejecutivos

Movilidad de Puestos.-

Índice de métodos usados para promover la movilidad de puestos.

Tipos de Contrato.-

Índices de los diferentes tipos de contrato.

Programa de Capacitación.-

Análisis de los cursos recibidos en relación al trabajo o puesto desempeñado. Hay alguna estrategia a utilizar?

1.5.- DELIMITACIÓN DEL TEMA.-

La Investigación se desarrollará como un aporte a las Sociedades Cooperativas de la zona conurbana de las ciudades de Ciudad de Tampico, Madero y Altamira, en el estado de Tamaulipas tomando las más representativas de los giros indicados.

La Investigación se realizará dentro de un tiempo y lugares establecidos de común acuerdo con las empresas, pudiendo variar los resultados en tiempos y lugares distintos. Los Resultados finales podrán ser tomados como modelo para cualquier otra sociedad cooperativa del estado de Tamaulipas; sin importar el giro de las mismas.

1.6.- METODOLOGÍA.-

La investigación se desarrollará en la zona conurbana de Tampico, Cd. Madero y Altamira, en el estado de Tamaulipas, donde se encuentra un gran número de empresas cooperativas por la facilidad de su análisis y la disponibilidad de recursos para llevarla a cabo.

El análisis se realizará tomando una muestra del sector pesquero, portuario, de producción y de transporte urbano. La forma en que se desarrollará este estudio será en primer instancia analizando la información propia de las empresas, esta información se obtendrá de los distintos sistemas de información con que cuenten, así como entrevistas con diversos clientes para evaluar el grado de satisfacción en el servicio y detección de áreas de oportunidad.

A la información de tipo cuantitativo se le aplicarán diversas técnicas estadísticas para su análisis, y finalmente se entrevistará tanto a directivos de las empresas como a personal de la misma, con el objeto de evaluar las distintas herramientas utilizadas para llevar a cabo el proceso de Administración del Personal, esta información es mas bien de tipo cualitativo, por lo que la parte fuerte del estudio será descriptiva.

1.7.- RESULTADOS.-

Después de realizar entrevistas con los socios/trabajadores de las distintas sociedades cooperativas, en los distintos giros que se han investigado, se detectaron algunos puntos muy importantes en relación con el Recurso Humano, en la mayoría de las empresas:

a).- Existe personal con mucha experiencia y práctica en las áreas de producción que fueron reubicada a las áreas de oficina y viceversa sin tomar en cuenta algún procedimiento o análisis previo, en beneficio de su desempeño.

b).- No existe un procedimiento establecido para la contratación de personal cuando lo necesitan, éste más bien se realiza en función a, si es recomendado o familiar de algún socio, independientemente de sus capacidades y/o habilidades.

c).- Los socios en su afán de mantener los puestos que tienen en la organización, se cierran a cualquier sugerencia bajo la premisa de: “Si tenemos 10 o 20 años o más haciéndolo de una forma, porque tenemos que cambiar?”.

d).- Están algunos de los socios más preocupados por no perder sus puestos en la organización que por los resultados de la empresa y por lo tanto hay serios problemas de comunicación.

e).- En virtud de que hasta hace poco no había competencia, se sigue creyendo que los clientes se tienen que adaptar a sus condiciones y no de manera inversa.

f).- No aplican estrategias de Mercadotecnia, principalmente por desconocimiento y esto les impacta en el posicionamiento y aceptación de los clientes.

g).- No existe un proceso para evaluar periódicamente el desempeño de cada uno de los trabajadores y por consecuencia no tienen indicadores que les permitan tomar acciones en beneficio de las empresas y los incrementos de sueldo se hacen de manera discrecional.

h).- Solo cuando hay problemas con clientes o autoridades que les cuestionan su trabajo, es cuando se reúnen para tomar alguna decisión, pero ésta normalmente es en base a experiencia y no a un análisis cuantitativo.

i).- Existe un clima laboral inadecuado, que provoca tensión debido a ciertas “preferencias” para determinados socios/trabajadores, en la asignación de ciertos puestos y salarios.

Durante este proyecto de investigación, algunas sociedades cooperativas del sector pesquero tuvieron que cerrar, debido a que sus recursos ya no les permitieron operar. De hecho en este sector existe un problema algo grave que impacta también al país, pues la flota pesquera se ha ido reduciendo por su carencia de recursos y apoyos del gobierno federal, situación que está siendo aprovechada por otras empresas nacionales y extranjeras.

De igual manera, la mayor empresa del sector transporte urbano, Sociedad Cooperativa de Autobuses Azules se ha declarado en quiebra y liquidado a sus socios por incosteabilidad y problemas internos muy fuertes, así como de tipo económico.

La empresa Gremio Unido de Alijadores con casi 100 años de vida está en graves problemas, recientemente el coordinador de puertos y marina mercante de la SCT, ha declarado que se termina la concesión otorgada a esta empresa y que el puerto será abierto a la competencia.

En el caso de empresas de producción, principalmente panaderías, sus ventas se han visto gravemente disminuidas y como estrategia algunas de ellas como Panadería La Flor de México, han diversificado su gama de productos, ofreciendo además productos de la canasta básica convirtiéndose prácticamente en un minisuper.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

En primer instancia podemos apreciar que efectivamente las Sociedades Cooperativas del sur de Tamaulipas, tienen graves problemas, que las están orillando a su desaparición o a su diversificación en otras áreas, lo que no les garantiza una disminución de sus problemas, solamente se convierten en un paliativo.

Podemos agregar que al parecer y de acuerdo con la experiencia de este grupo investigador, la administración del recurso humano parece tener una incidencia significativa en la operación y productividad de este tipo de empresas sociales.

También debemos mencionar, que lo anterior se debe en gran medida a la forma en que se organizan estas Sociedades Cooperativas, mencionado al inicio de este trabajo, donde todos los socios tienen los mismos derechos y las mismas obligaciones y por esto no aceptan ser subordinados de otros socios.

Por lo tanto se recomienda que haya una profesionalización en el manejo de este tipo de empresas, principalmente en lo respectivo a la administración de las mismas y en lo particular en lo que respecta al personal, solicitando asesoría externa de parte de especialistas que los orienten y los encaminen en estas actividades.

Se recomienda también implementar un proceso de asignación de puestos dentro de la organización, previamente aprobado por la Asamblea y los consejos de Administración y Vigilancia, y sugerido por un asesor especialista, que garantice un perfil mínimo para el desempeño del mismo en beneficio de la organización.

BIBLIOGRAFÍA.-

Adam Jr., Everet E. & Ronald J. Ebert. (1991). *Administración de la Producción y las Operaciones*. 4ª. Edición, México, Prentice-Hall.

Administración Portuaria Integral de Tampico. *Secretaria de Comunicaciones y Transportes*.

Cámara de Diputados. (1994). *Nueva Ley General de Sociedades Cooperativas*. México, Diario Oficial de la Federación.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México, McGraw Hill.

Davis, K. Y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, McGraw Hill.

Deesler, G. (1996). *Administración de Personal*. México, Prentice Hall.

Douglas, McGregor. (1960). *The Human side of Enterprise*. New York, McGraw Hill.

Gremio Unido de Alijadores, S. C. De R. L.. *Sistema de Información SAM*.

Hellriegel, D. & Slocum J. W. Jr. (1996). *Management*. 7ª. Edición, EUA.

Hernández, S. Sverdlik, M., Chruden, H. y Sherman, A. (1983). *Administración de Personal*. México. Grupo Editorial Iberoamérica.

House, R. & Mitchel T. (1974). *Path – Goal Theory of Leadership*. Journal of Contemporary Business.

Ogbonna, E. & Harris, L. C.. (1998). *Cultura Organizacional: No es lo que usted cree*. Journal of general management, Vol. 23 No.3.

Ortega O., R. M. & Villegas h., E..(2003). *Administración Estratégica de PYMES y la empresa social*. Aguascalientes, México, ACACIA.

- Prescott C. E. (2001). *Análisis de Cadenas de Valor y Ventajas Competitivas*. Journal of general management, Vol. 27 No.1.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Ed. Thomson Editores.
- Terry, G. & Franklin S. (1992). *Principios de la Administración*. México, CECSA.
- Wehrich, H. & Koontz H. (1997). *Administración, una Perspectiva Global*. México, McGraw Hill.
- Werther, Jr., W. B. & Davis, K. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 4ª. Edición, México, McGraw Hill.