



**UNIVERSIDAD
DON VASCO, A. C.**

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**Propuesta para la motivación del
personal de producción en la
empresa Fernando Bahena
Aguñiga y su impacto en la
rotación del personal.**

Tesis

Que para obtener el título de:

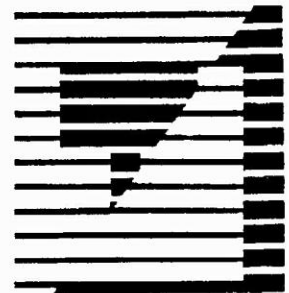
Licenciada en Administración

Presenta:

LAURA LILIANA LINARES CARRILLO

Asesor: L.A. Ildelfonso Huante Sandoval

Uruapan, Michoacán. 02 de Junio 2010





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por llenar de bendiciones mi vida, y permitirme compartir este logro con todas las personas que me apoyaron durante mi carrera.

A mis padres, Irma y Joaquín, les agradezco su apoyo, su guía, su comprensión y su confianza en la realización de mis sueños. Soy afortunada en contar con su amor y ejemplo en todo momento. Esta tesis es suya.

A mis profesores que compartieron conmigo sus conocimientos y que fueron parte en mi desarrollo profesional y a mi asesor Ildfonso por ser partícipe de este trabajo.

A Iván, porque en tu compañía las tristezas se vuelven alegrías, las cosas malas se convierten en buenas, gracias por tu apoyo, amor y confianza de poder lograr lo que me proponga. Gracias por ser parte de mi vida.

Índice

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO 1	6
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	6
1.1. Antecedentes Históricos	6
1.1.2 Definición	7
1.1.3 Definición de Recurso Humano.....	8
1.1.4 Características de recurso humano.....	9
1.2 Carácter Múltiple de la ARH	10
1.3. La ARH como proceso.....	13
1.4 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	15
1.5 Dificultades Básicas de la Administración de Recursos Humanos	16
CAPÍTULO 2	18
MOTIVACIÓN.....	18
2.1 Concepto de Motivación	18
2.2 La motivación humana	19
2.3 Ciclo motivacional	20
2.4 Uso de las teorías de la motivación.....	21
2.5 Teorías de la motivación	23
2.6 Efectos de la administración en la motivación.....	29
2.7 Incentivos motivacionales.....	30
CAPITULO 3	31
ROTACIÓN DE PERSONAL Y AUSENTISMO	31
3.1 La Rotación de personal	31
3.2 Concepto de Rotación de personal	32
3.3. Inconvenientes de la Rotación de Personal	34
3.3.1. El costo que representa	34
3.3.2 La falta de integración y coordinación	35
3.3.3 La imagen de la empresa.....	35
3.4 Causas de la Rotación.....	35
3.5 Ausentismo.....	37

3.6 Diagnóstico de las causas de ausentismo	38
3.7 Cómo reducir la rotación y el ausentismo.....	39
3.8 Cálculo del índice de rotación	40
3.9 Cálculo del índice de ausentismo	41
CAPITULO 4	43
CASO PRÁCTICO.....	43
4.1. INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FERNANDO BAHEA AGUIÑIGA	43
4. 2 Antecedentes Históricos	44
4.3 Objetivo General	47
4.4 Organización interna de la empresa	47
4.5. Función del departamento de Recursos Humanos	48
4.6. Antecedentes históricos del departamento de Recursos Humanos.....	50
4.7. Organización interna de Recursos Humanos	51
4.8. Objetivo del departamento de Recursos Humanos	51
4.9. Metodología de la investigación	52
4.10. Objetivos	52
4.11. Tipo de estudio.....	53
4.12. Elaboración del instrumento.....	53
4.13. Definición de la muestra	54
4.14. Análisis de resultados.....	55
4.15. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	73
4.16. CONCLUSIÓN DE CASO PRÁCTICO.....	75
4.17. PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	77
CONCLUSIONES	81
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS	88

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en nuestra sociedad se vive una situación muy preocupante, debido a los diversos problemas y necesidades sociales, la delincuencia, inseguridad, desempleo, corrupción, etc., de una u otra manera estos factores afectan de manera directa a toda la sociedad, diariamente nos enfrentamos a esta realidad.

La falta de motivación es uno de los principales factores que afectan el crecimiento de una empresa y su productividad, cuando los empleados carecen de motivación tienen un desempeño deficiente y esto ocasiona que muy posiblemente no se cumpla con el objetivo general de la organización.

Los empleados siempre van a buscar solucionar sus problemas ingresando a organizaciones que satisfagan sus necesidades y que brinden los medios necesarios para mejorar su calidad de vida.

Es sumamente importante que el trabajador se sienta parte de la organización y se comprometa con el logro de objetivos organizacionales. La motivación ayudará a que los trabajadores se desenvuelvan mejor en sus actividades diarias, si la organización mantiene a sus empleados motivados, esto implicará que haya una reacción en cadena que los llevará al cumplimiento de los objetivos trazados, tanto gerente como subordinados tendrán resultados eficientes y satisfactorios.

La presente investigación está enfocada a la presentación de una propuesta motivacional que se aplicará al área de producción de la empresa Fernando Bahena Aguiñiga y su impacto en la rotación de personal.

Cuando una organización se ve afectada por el incremento de rotación de personal, representan costos significativos, debido a que se tiene que reclutar nuevo personal, seleccionarlo, capacitarlo e integrarlo a la organización.

La rotación de personal no permite que la empresa alcance sus metas establecidas ya que los trabajadores no terminan por integrarse, por el constante movimiento de personal, ocasionando la disminución de la productividad.

El objetivo general de esta investigación es: “Realizar una propuesta motivacional al área de producción de la empresa Fernando Bahena Aguiñiga (Bakity) y su impacto en la rotación de personal, estableciendo soluciones que puedan aumentar la motivación de los empleados y la disminución de dicha rotación.”

Los objetivos específicos son:

- Proponer técnicas de motivación para mejorar el desempeño diario de los empleados.
- Identificar las causas que originan la rotación de personal.
- Conocer las necesidades laborales de los trabajadores dentro de la empresa.

CAPITULO 1

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos es una área nueva, actualmente es muy utilizada en las grandes y medianas empresas, La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, coordinación, técnicas y promover el desempeño del personal, para que este tenga un desempeño favorable y se logren alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

1.1. Antecedentes Históricos

En los últimos años el Recurso Humano se ha considerado parte de las funciones primordiales de la Empresa que ha nacido y evolucionado ante determinadas contingencias históricas, las cuales se pierden en la antigüedad, en el nacimiento de las organizaciones que han usado el esfuerzo humano para el logro de sus objetivos.

Las organizaciones necesitan de energía humana para poder lograr sus objetivos, los trabajadores requieren que se les remunere para poder satisfacer sus necesidades básicas, por lo que están dispuestos a cambiar sus recursos que poseen, por dinero.

En Europa, durante la esclavitud, los trabajadores formaban parte de las propiedades del amo y carecían de derechos, libertad e independencia. A los esclavos se les ocupaba indistintamente en cualquier tipo de trabajo, incluso en

labores peligrosas; las formas de disciplina dadas en Europa y en Asia incluían castigos corporales. (Gómez, 1992: 21)

En ese tiempo el trabajo que realizaban los obreros era llevado a cabo bajo una estricta vigilancia, para que se lograra el máximo rendimiento. La esclavitud desapareció debido a que se considero un sistema ineficaz que limitaba la libertad mental y física del individuo.

En la Edad Media surgen las llamadas corporaciones, con agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad, con la finalidad de crear una unión para defender los intereses comunes.

En la misma época, en México, el pueblo náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo, considerando como algo valioso en sí mismo que daba categoría de ser humano a quien lo llevaba a cabo. Los hijos de los esclavos nacían libres y no en esclavitud. (Gómez, 1992: 25)

Nos podemos dar cuenta que el factor humano es muy indispensable dentro de las organizaciones debido a que implica requerimientos más complejos ocupando elemento humano, debido a que sin ellos no se podría cumplir con los objetivos demandados por la empresa.

1.1.2 Definición

Para poder entrar en materia es importante mencionar algunos conceptos de la ARH:

“La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc., de los miembros de la organización en el beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.” (Arias, 1994: 27)

“La Administración de Recursos Humanos consiste en el proceso administrativo de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” (Chiavenato, 1992: 139)

Se podría definir que La Administración de Recursos Humanos, es el proceso administrativo que se encarga de manejar el personal dentro de una organización con la finalidad de lograr los objetivos establecidos por la organización.

Administración de Recursos Humanos es un área de estudios relativamente nueva, la cual se puede aplicar a las empresas sin importar la clase y tamaño de la misma.

1.1.3 Definición de Recurso Humano

Como en este capítulo estamos hablando de la administración de recursos humanos, es importante mencionar la definición de recurso humano conocido también como factor humano, son las personas que trabajan para una organización, las habilidades que poseen y su conocimiento acerca del sistema de trabajo.

El recurso humano es un elemento eminentemente activo en la empresa, se compone de los obreros, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc. Todos ellos desempeñan un papel importante dentro de la organización, trabajan en conjunto para llegar a un objetivo en común.

El recurso humano es el más importante de la organización porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo , del recurso humano depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

1.1.4 Características de recurso humano

- 1.- Posibilidad de desarrollo
- 2.- Creatividad
- 3.- Ideas
- 4.- Imaginación
- 5.- Habilidades

(Münch, 1990: 58)

Estas características son algunas con las que cuenta el recurso humano, cada autor maneja diferentes. En toda organización se cuenta con personas de diferentes personalidades y cada uno de los integrantes de la empresa posee diferentes características, es muy importante que el gerente o supervisor de cada área tome en cuenta los distintos puntos de vista de sus subordinados, del escucha depende las mejoras que se puedan realizar dentro de la organización.

1.2 Carácter Múltiple de la ARH

La Administración de Recursos Humanos abarca una gran cantidad de campos de conocimiento. Los temas que son tratados por la ARH hacen referencia a los aspectos internos de la organización, así como también a aspectos externos.

Algunas de las técnicas que son utilizadas en el ambiente externo son:

- Investigar el mercado laboral
- Reclutar y Seleccionar
- Investigación de Salarios y beneficios
- La relación con los sindicatos
- Relaciones con instituciones de formación profesional
- Legislación laboral

Las técnicas utilizadas en el ambiente internos son las siguientes:

- Analizar y describir los cargos
- Evaluar los cargos
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Plan de carrera
- Plan de beneficios sociales

- Política salarias
- Higiene y Seguridad

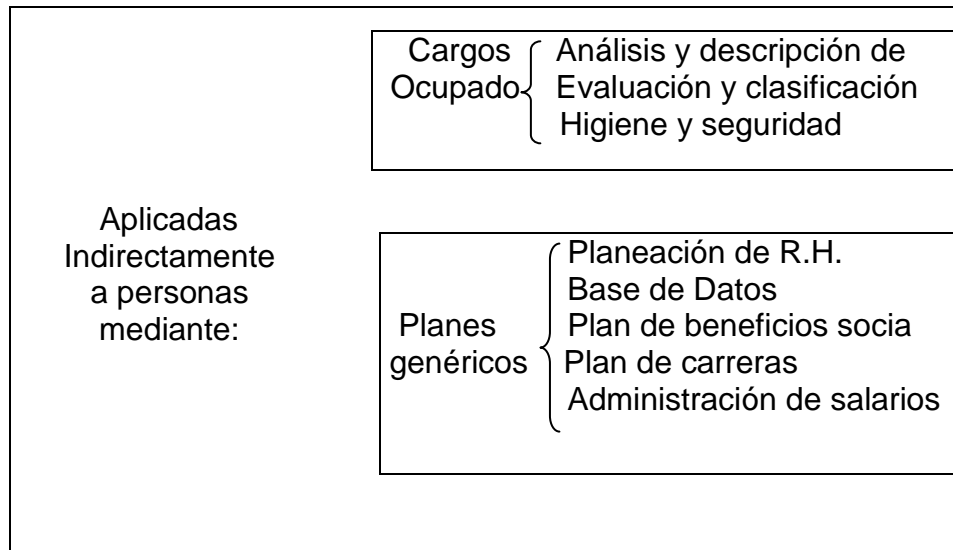
Estas son algunas de las técnicas que la Administración de Recursos Humanos de la organización aplica en el ambiente interno y externo. Algunas de estas técnicas se aplican a las personas de manera directa o indirectamente.

Las técnicas de Administración de Recursos Humanos se pueden aplicar de manera directa o indirectamente a las personas, ya sea a través de los cargos que tienen o también mediante planes específicos, en el siguiente cuadro se muestran las técnicas aplicadas directa e indirectamente a las personas.

Cuadro No. 1

Técnicas de Administración de Recursos Humanos

<p>Aplicadas Directamente a personas</p>	<p>Reclutamiento Entrevista Selección Integración Evaluación del desempeño Capacitación Desarrollo del personal</p>
--------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Fuente: (Chiavenato, 2004: 151)

Técnicas de ARH que suministran datos

1. Análisis y descripción de cargos Reclutamiento Y selección, Entrevista
2. Estudio de tiempos y movimientos
3. Evaluación del desempeño, base de datos, entrevista de desvinculación, registros de rotación de personal, registro de quejas y reclamos.
4. Evaluación del desempeño

Encuesta salarial

5. Capacitación de supervisores

Decisiones basadas en datos

1. Admisión de personal
2. Establecimiento de estándares de producción
3. Ascensos, transferencias readmisiones y desvinculación
4. Determinación de salarios
5. Supervisión.

La ARH es muy importante en todas las organizaciones debido a que a través de ella se pueden utilizar diversas técnicas que pueden ayudar a los jefes de cada área a diagnosticar el clima organizacional de su empresa, tomando en cuenta los factores que pueden beneficiar y perjudicar a la misma. Las técnicas también pueden servir para ser aplicadas de manera directa o indirectamente a los empleados, nos pueden servir para tomar buenas decisiones y a la vez para obtener datos de los cargos que ocupan los trabajadores de la organización.

1.3. La ARH como proceso

La Administración de Recursos Humanos se compone de 5 procesos básicos:

- 1.-La Provisión. Tiene como objetivos saber quién es el que irá a trabajar en la organización, sus actividades comprendidas son: la investigación de mercado de Recursos Humanos, reclutamiento y selección de personal.

2.-La Aplicación. Su objetivo es lo que van a realizar las personas en la organización, sus actividades son: la integración de personal, el diseño de los cargos, la descripción y análisis de cargos y por ultimo la evaluación del desempeño.

3.-El Mantenimiento. Como mantener a las personas trabajando en la organización es el objetivo que persigue, sus actividades son la remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones sindicales.

4.-Desarrollo. Objetivo, como preparar y desarrollar a las personas, actividades a realizar, capacitación y desarrollo organizacional.

5.-Seguimiento y control. Su objetivo es saber quiénes son y que hacen las personas.

Estos cinco subsistemas conforman un proceso global que están estrechamente interrelacionados e interdependientes, cuando hay un cambio influye de manera directa a los demás procesos, lo que provoca que haya cambios y modificaciones en todo el sistema.

Este proceso no lleva un orden secuencial debido a la interacción que hay entre ellos y se pueden aplicar de acuerdo a la situación y los factores organizacionales, ambientales, humanos, etc.

Nos podemos dar cuenta que el orden que se le al proceso no afecta en lo mínimo debido a que se va utilizando como se vaya necesitando, es importante que

cuando se vaya a llevar a cabo un cambio drástico haya mucha comunicación, ya que si este cambio se va aplicar y no es notificado puede provocar cambios en el sistema, debe de existir mucha comunicación al momento de aplicar alguna modificación al sistema.

1.4 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Cuando se habla de objetivos de ARH se tiene que tomar en cuenta que estos se derivan de la organización entera, para las organizaciones uno de sus principales objetivos es la creación de un nuevo producto o servicios. La ARH es todo lo contrario debido a que busca alcanzar los objetivos individuales de los miembros de la empresa.

La Administración de Recursos Humanos cuenta con 3 objetivos principales:

- 1.- “Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
 - 2.- Crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de objetivos individuales.
 - 3.- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles”.
- (Chiavenato, 2006: 167)

Con estos objetivos lo que se pretende es que el individuo se sienta satisfecho dentro de la organización mediante la motivación y reconocimiento de sus logros

personales al igual que el empeño que le ponen para lograr los objetivos generales de la organización.

1.5 Dificultades Básicas de la Administración de Recursos Humanos

Administrar al Factor Humano no es tan fácil como parece, se cuentan con algunas dificultades básicas:

- a) Cumple la función de asesoría, su actividad principal consiste en planear.
- b) Maneja recursos vivos, que pueden llegar a ser complejos, debido a que crecen, se desarrollan y realizan varias actividades.
- c) El factor humano no pertenece únicamente al departamento de Recursos Humanos, sino que están distribuidos en las distintas áreas de la organización, bajo la autoridad de sus jefes correspondientes. Por lo tanto la ARH es una responsabilidad de línea y una función staff.
- d) La Administración de Recursos Humanos se preocupa principalmente por la eficacia y eficiencia, no es posible que tenga un control sobre esto debido a que los miembros de la organización tienen comportamientos y reacciones distintas ante diferentes situaciones que puedan presentarse.
- e) La Administración de recursos humanos no elige el lugar donde va a aplicarse, tiene poco control y poder sobre el ambiente en que se

desarrollará, por eso es muy importante que se adapte para poder llevar a cabo su trabajo.

- f) El modelo de desempeño del recurso humano es muy complejo y varían según el nivel jerárquico, el tipo de tarea, y la tecnología aplicada. El control de calidad se tiene que aplicar desde el proceso de selección de personal y se debe de dar seguimiento con el desempeño diario.
- g) Uno de los aspectos mas críticos de Administración de Recursos Humanos es saber si esta realizando bien su trabajo, la ARH esta rodeada de desafíos riesgos y se comenten errores que pueden costar muy caros.

Como conclusión de este capítulo podemos retomar que la administración de recursos humanos no siempre recibe el apoyo de la gerencia, para que una empresa funcione se requieren de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, los cuales en conjunto determinan la administración que la gerencia pretende adoptar.

Es importante recordar que la ARH, enfrenta presiones muy fuertes debido a sus objetivos y su dispersión en las distintas áreas dentro de la organización.

CAPÍTULO 2

MOTIVACIÓN

Actualmente toda organización se empeña en producir mas y mejor, estando a la altura de de cualquier otra organización y entrar al mundo competitivo, la alta gerencia recurre a todos los medios posibles para poder lograr los objetivos establecidos.

Estos medios se refieren a la aplicación de planes estratégicos un adecuado uso de los recursos, que haya una logística fluida, utilizar tecnología de punta.

La motivación del personal es un factor importante para el desarrollo personal del trabajador, cuando este se siente motivado se refleja en la organización la mejora de la productividad.

2.1 Concepto de Motivación

El concepto de Motivación está estrechamente ligado al desempeño y comportamiento de la persona, involucrando metas y objetivos. Las personas motivadas son persistentes en la realización de una tarea, hasta alcanzar plenamente el objetivo establecido.

“La motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo.” (Chiavenato; 2005: 314)

“La motivación es el proceso responsable para lograr la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinada meta.”

(Chiavenato; 2005: 314)

Con las definiciones anteriores concluiremos que motivación es un impulso que surge ante una necesidad interna que tiene que satisfacer para sentirse bien.

2.2 La motivación humana

Uno de los factores que requieren mayor atención es la motivación. El motivo es aquel que de alguna manera impulsa a las personas a actuar de determinada forma. Este impulso a actuar puede provenir del ambiente o puede ser generado por los procesos mentales de la persona.

Preguntarse porque actúa de esta o aquella manera es una función que le corresponde al campo de la motivación, toda persona es diferente así que las necesidades de cada uno son diferentes así como sus patrones de comportamiento.

Aunque varíen los patrones de comportamiento, el proceso que los origina es el mismo para toda persona, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

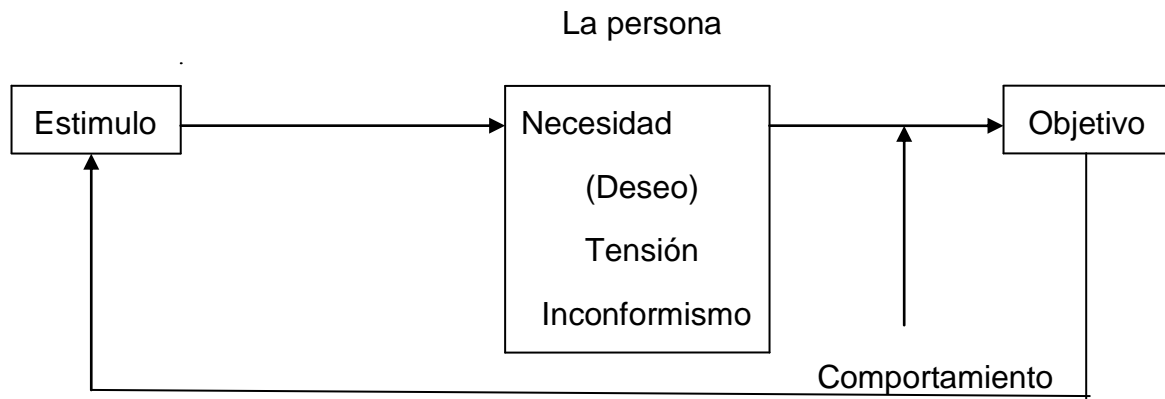
1.- El comportamiento es causado. El ambiente puede influir de manera decisiva en el comportamiento de las personas, este se puede originar por los impulsos ya sean internos o externos.

2.- El comportamiento es motivado. El comportamiento no es causado, esta dirigido u orientado hacia un objetivo.

3.- El comportamiento esta orientado hacia objetivos. Se dice que esta orientado hacia objetivos debido a que en el comportamiento siempre existe una necesidad que indica el motivo del comportamiento.

Modelo básico de motivación

Cuadro No. 2



Fuente: (Chiavenato, 2004:69)

Básicamente este modelo es el mismo para todas las personas, el resultado puede variar, depende mucho de la manera en que las personas perciban el estímulo, para concluir, la motivación de las personas fundamentalmente depende de las tres variables mencionadas anteriormente.

2.3 Ciclo motivacional

El ciclo motivacional se compone de 6 fases:

- a) Homeostasis. El organismo humano en cierto momento se encuentra en un estado de equilibrio.
- b) Estimulo. Cuando aparece un estímulo se genera una necesidad.

- c) Necesidad. Cuando hay una necesidad y esta aun no se ha cubierto, se crea un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. Cuando hay tensión se produce un estímulo que puede dar lugar o provocar algún comportamiento o una acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento da lugar a satisfacer la necesidad y alcanzar el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción. Cuando se satisface una necesidad el organismo regresa a su estado de equilibrio, hasta que se presente otro estímulo, cuando se satisface la necesidad provoca que se liberen todas las tensiones y permite el regreso al equilibrio homeostático.

El ciclo motivacional es un proceso por el cual pasa todo individuo cuando surge un impulso que lo hace sentir una necesidad para ser cubierta y sentirse satisfecho.

2.4 Uso de las teorías de la motivación

Las teorías de motivación ofrecen una gran cantidad de oportunidades a las organizaciones para mantener un clima laboral sano, elevando el estado de ánimo de sus empleados.

Las organizaciones pueden aplicar distintos motivadores a sus empleados, todo esto va a depender de cual sea el mejor para ser aplicado. Algunos ejemplos de estos motivadores son:

a) Recompensas monetarias. La cual nos dice que puede ser un condicionante debido a que esta ligado con las necesidades básicas que constituyen una aplicación de las Teorías de Maslow. La remuneración que recibe el trabajador es el resultado que permite las necesidades básicas que se pueden considerar como el primer nivel, satisfechas estas se puede pasar a un segundo nivel.

El dinero también sirve como un incentivo que es capaz de reducir las necesidades, funciona como incentivo antes de la acción que realizara la persona, o también posterior a la acción y se considera como una recompensa después de que se realizo la acción.

El dinero también puede reducir la ansiedad como una función, debido a que se puede considerar que es la principal preocupación de las personas por los problemas económicos que se les puedan presentar. El dinero provoca que se reduzca la ansiedad y que se genere confianza en uno mismo.

b) Recompensas no monetarias. Estas están compuestas por la necesidad social y de estima que son propuestas por Maslow, a los trabajadores se les recompensa con el reconocimiento cuando ellos tienen un buen desempeño, cuando se lleva a cabo este tipo de recompensa los trabajadores buscan ese tipo de incentivo cada vez que se tiene un buen desempeño.

c) Enriquecimiento de las tareas. Las organizaciones aplican como motivadores los factores intrínsecos, se trata de un concepto aplicado por Herzberg para aumentar el desempeño y satisfacción en el trabajo.

d) Flexibilización del horario de trabajo. Consiste en la reducción de horas y de días laborables en una semana, muchas organizaciones están tratando de utilizar nuevos métodos para flexibilizar la semana laboral para que sea un motivador para sus empleados.

2.5 Teorías de la motivación

Cuando una organización esta interesada en prever el comportamiento con cierto grado de precisión, tiene que recurrir a entender el comportamiento de las personas cuando quieren lograr sus metas.

Las teorías se pueden clasificar en tres grupos:

- Teorías del contenido, se refieren a los factores internos de la personas, dentro de esta se encuentran las teorías de motivación de Maslow, Alderfer, Herzberg y McClelland.
- Teorías del proceso, describen el proceso de cómo el comportamiento es activado o dirigido, las teorías motivacionales que hablan del proceso son la teoría de la equidad de Adams, teoría de la definición de objetivos, teoría de las expectativas de Vroom.
- Teorías del refuerzo, basado en las consecuencias del comportamiento.

A continuación se hablará de cada uno de las teorías motivacionales que se mencionaron anteriormente.

a) Pirámide de las necesidades de Maslow

Maslow jerarquiza las necesidades por orden de importancia en el comportamiento humano.

Clasifica las necesidades en una pirámide en donde en la parte baja de la misma coloca las necesidades fisiológicas que se pueden conocer también como necesidades básicas como: comer, vestir, calzar, beber, etc.,

Posteriormente están las necesidades de seguridad, se relacionan estrechamente con la supervivencia del individuo por ejemplo: autonomía, libertad, abrigo, etc.

Las necesidades sociales se ubican a la mitad de la pirámide, se refieren a la amistad, pertenecer a un grupo, afecto, amor, etc. Se relacionan con la vida social del individuo.

Después están las necesidades de estima, se refieren a la manera en como se ve la persona a si misma, por ejemplo: aprobación de los amigos o familiares, amor propio, autoestima, etc.,

Por último en la punta de la pirámide se encuentra las necesidades de realización personal, las cuales son el nivel máximo de satisfacción del ser humano, están en la cumbre por haberse desarrollado como ser humano.

Maslow clasificó de esa manera las necesidades por que decía que las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de la persona, debido a que desde que nace tiene necesidades fisiológicas innatas o heredadas, cuando el individuo va creciendo, al igual crecen también sus necesidades, como lo es

necesidades de seguridad que le permitan a la persona sentirse protegidas contra amenazas, peligros, etc.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad, también se les conoce como necesidades primarias, las cuales están dirigidas a la supervivencia personal.

Una vez que se satisfacen las necesidades primarias surgen necesidades secundarias, estas son de un nivel más elevado, las cuales necesitan un ciclo más largo para poder satisfacerlas.

b) Teoría de ERC

Alderfer el autor de esta teoría se basa mucho en la pirámide Maslow, clasificando las necesidades en tres, la necesidad de existir, relacionarse y crecer, por eso se le da el nombre de ERC (Existencia, Relaciones y Crecimiento).

Las necesidades de la existencia se refieren al bienestar físico, basándose en la pirámide de Maslow se referiría a las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades de relaciones, se basan en el deseo de interactuar con otras personas, se establecen relaciones sociales, se refiere a la necesidad de estima de Maslow.

Y por último están las necesidades de crecimiento, aquí entra el desarrollo personal, de crecimiento y competencia de la persona, basándose en la pirámide de Maslow se estaría hablando de las necesidades de realización personal.

Si hacemos una comparación de la teoría de Maslow y la de Alderfer, nos podemos dar cuenta que este último sustituyó las cinco necesidades de Maslow en

tres, mas de una necesidad puede ser movida al mismo tiempo, la jerarquía que establece Maslow es un poco mas rígida debido a que se tiene que llevar un orden para satisfacer las necesidades, sin embargo Alderfer no opina igual debido a que su teoría tiene una dimensión de frustración-regresión, que se refiere a que cuando no se cumple una necesidad de un nivel mas alto, crece el deseo de atender una necesidad de nivel inferior. Existen personas que comen compulsivamente cuando no logran sus metas así que hacer una regresión para satisfacer esa ansiedad o frustración con una necesidad de nivel inferior.

c) Teoría de los dos Factores de Herzberg

Esta teoría se compone de:

1.- **Los factores de la higiene.** Estos factores se refieren a las condiciones físicas en que se desempeña un trabajador, como el clima organizacional, los reglamentos, salario, relación con los compañeros. El factor de la higiene es preventivo, esto ocasiona que tengan una capacidad limitada para influir en las personas, cuando este factor es excelente evita que haya una insatisfacción.

Si el factor es limitado produce la insatisfacción, estos factores son:

- Salario percibido
- Prestación social percibida
- La comodidad y condición física donde se desempeña el trabajo
- Relaciones con el administrador
- Relación con los compañeros de trabajo
- Y por último, políticas de la organización

2.- Los factores de la motivación. Estos factores están relacionados con el estado interno del individuo, también se relaciona con las actividades y tareas relacionadas con el puesto.

Cuando se aplican de manera optima, la satisfacción de la persona aumenta, cuando este factor es limitado provoca una ausencia de satisfacción.

Los factores de satisfacción incluyen:

- Uso de habilidades personales
- Iniciativa para ejecutar las actividades o tareas
- Responsabilidad del trabajo
- Especificar metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Y por último auto evaluación del desempeño

Cuando se cumplen estos factores el individuo tiene un efecto duradero de satisfacción y como consecuencia hay un aumento de productividad.

A simple vista la pirámide de Maslow y la teoría de Herzberg son distintas, pero estas coinciden en algunos puntos, las necesidades sociales de estima y realización personal están ligadas con la motivación, y las necesidades fisiológicas y de seguridad se relacionan con la higiene.

d) Teoría de la definición de objetivos

Una de las mayores fuentes de motivación es alcanzar los objetivos establecidos y la lucha para conseguirlos, esta teoría así es como surge, para evaluar el efecto que tiene en el desempeño de las personas.

La teoría de la definición de objetivos demuestra que:

- Cuando se establecen objetivos difíciles se obtiene un resultado mejor, las especificaciones del objetivo funcionan como un estímulo interno de las personas.
- Cuando el objetivo planteado es difícil y la persona se encuentra bien capacitada y acepta el objetivo, el desempeño tendrá un alto nivel, debido a que la persona realiza un gran esfuerzo.
- Cuando hay retroalimentación respecto al avance que se está teniendo las personas trabajan mejor, se puede identificar lo que están haciendo y lo que deben de hacer para alcanzar el objetivo.

Esta teoría habla de cuatro elementos básicos para motivar a las personas

1. Dinero, este motivador no debe de ser el único pero puede ser aplicado al mismo tiempo que los siguientes.
2. Definición de objetivos, es muy importante tener bien definido que es lo que se quiere lograr.
3. Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. Y por último rediseño de puestos y tareas, esto con la finalidad de proporcionar un mayor desafío y responsabilidad a las personas.

Uno de los principales retos de toda organización es mantener a su personal motivado, con el propósito de que haya un trabajo conjunto para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

Todas las organizaciones son distintas por lo tanto cada una de ellas puede aplicar varias teorías de motivación, la elección de estas es con base a la teoría que más les pueda funcionar para mantener a su gente motivada.

2.6 Efectos de la administración en la motivación

Los efectos de la administración en la motivación son muy importantes y fundamentales en el estado de ánimo de la personas, cuando el personal se siente tomado en cuenta en la toma de decisiones de algunas actividades se siente comprometido con la organización y se siente parte de ello por lo tanto el logro de los objetivos se cumple con mayor facilidad y la motivación de los empleados aumenta.

Cuando la administración se centraliza en el comportamiento y el desempeño, hace una gran diferencia en el trabajo, toda persona necesita un trabajo que tenga significado, el trabajo define a las personas y su relación con las demás personas.

Sería valioso que las personas no solo trabajaran para ganar más, o tener un puesto con mayor jerarquía, sino trabajar por amor, por el placer de transmitir lo que se sabe, por la realización personal.

Las personas son uno de los recursos mas valiosos dentro de la organización es por eso que es muy importante mantener un ambiente lleno de armonía y buenas

vibras, y que el personal se sienta motivado y parte de la organización, los directivos deben de involucrarse con las actividades diarias de sus subordinados y preocuparse por las dudas e inconformidades que estos suelen tener, para los trabajadores es muy valioso ser tomado en cuenta por sus jefes.

2.7 Incentivos motivacionales

Los incentivos son parte fundamental en el desarrollo del trabajador, es por eso que las organizaciones implementan incentivos como parte de la motivación de los empleados para que se vean alentados a alcanzar metas , algunos de los mas comunes son:

- a) Incentivos no económicos, es la seguridad que se le da al trabajador, servicio de comedor, guarderías, etc.
- b) Los reconocimientos personales, el trabajador experimenta, logro, orgullo, se siente realizado y parte de la empresa, no como un recurso sino como algo indispensable e importante
- c) Aumento de salario por meritos, es un incentivo económico, éste se le da como premio al buen desempeño que tuvo el trabajador durante un período especificado.
- d) Bonos, es otro tipo de beneficio económico, se utiliza como complemento de sueldo, planes de préstamo.

Estos son algunos de los incentivos que las organizaciones dan a sus empleados, para mejorar su calidad en el trabajo y a la vez obtengan resultados satisfactorios para la misma empresa y a ellos como trabajadores.

CAPITULO 3

ROTACIÓN DE PERSONAL Y AUSENTISMO

Es importante en toda organización saber cuál es el índice de rotación de personal así como cuales son los factores que determinan que exista dicha rotación, el ausentismo del personal dentro de una organización se da con mucha frecuencia, en éste capítulo abordaremos los motivos por los cuáles hay ausentismo y rotación de personal.

3.1 La Rotación de personal

La finalidad de hablar de rotación de personal es para comprender un poco mas las causas por las cuales el personal se desvincula de la empresa, y al conocerse se podrá proponer alguna estrategia para disminuir la rotación dentro de la organización.

Toda empresa desea que su personal mantenga una estabilidad dentro de la organización y para que haya una buena productividad y un ambiente de trabajo tranquilo se debe de mantener a los empleados contentos dentro de la organización.

La rotación de personal es uno de los principales problemas dentro de la empresa, sabemos que cuando hay alta satisfacción laboral la rotación es menos. La rotación de los empleados puede tener muchas consecuencias negativas sobre todo cuando la tasa de rotación es elevada. Es por eso que lo primero que se hará antes de comenzar con este capítulo será definir que es rotación.

Una empresa puede tener consecuencias negativas cuando su índice de rotación es muy elevado, puede ser muy difícil remplazar al personal que se ha ido de la empresa debido a que los costos que esto implica son muy elevados, los empleados que se quedan pueden sentirse desmotivados ante esta situación por la salida de algunos de sus compañeros, es importante que la empresa tenga un mínimo índice de rotación de su personal para que haya una estabilidad dentro de la organización y no se originen costos por las ausencias del personal.

Concluyendo con este tema es importante mencionar que para los ejecutivos o gerentes del área de recurso humanos es muy preocupante la constante pérdida de recurso humano, el aumento de salidas del personal provoca de cierta manera que no se cumpla con los objetivos deseados, debido a que la constante entrada de personal nuevo no permite que se forje un equipo de trabajo estable.

3.2 Concepto de Rotación de personal

Es importante definir lo que es la rotación de personal para saber que es lo que realmente esta originado problemas dentro de la organización debido a tanta salida del personal.

La rotación de personal se puede definir como: “el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”. (REYES, 1993: 163).

Se refiere al personal que sale de la empresa dejando su puesto vacante para que sea ocupado por otra persona. Rotación de personal no es ingresar personal

para ocupar otro puesto debido a que la persona no está siendo desvinculada de la empresa.

Otra definición es, “La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenece a la organización en cierto periodo”. (CHIAVENTATO, 2005: 188).

Es decir que se puede determinar sacando un promedio de las fechas o meses en que hay más rotación de personal dentro de una organización y así poder saber o prevenir cierto índice de rotación y las causas que lo originan.

Una tercera definición es, “Conjunto de movimiento de los trabajadores de unos lugares a otros en el mercado de trabajo”. (SCHLÜTER, 1965: 45).

Se refiere a como los trabajadores pueden dejar sus empleos al presentárseles mejores oportunidades de trabajo en otras organizaciones.

Dentro de una organización los siguientes aspectos no se pueden considerar como rotación de personal:

- La rotación interna
- La salida de personal cuando es contratada eventualmente
- Promociones o ascensos del personal
- Y la rotación de personal cuando su puesto va a desaparecer.

Como una definición propia se puede decir la rotación de personal se da cuando una persona interna deja su puesto ya sea por insatisfacción o por buscar nuevas oportunidades y deja su puesto, ocupando este una persona externa a la empresa para ocupar el puesto vacante.

3.3. Inconvenientes de la Rotación de Personal

La rotación de personal puede ser un gran problema para las empresas debido a que origina cierta inestabilidad en la plantilla de su personal, acarreado severas consecuencias que mencionaremos mas adelante.

3.3.1. El costo que representa

Se refiere a todo el proceso de contratación que implica el nuevo personal, las capacitaciones, inducciones etc., algunos elementos que generan costos son los siguientes:

- a) El costo del departamento del empleo, se refiere a entrevistar a la persona interesada, así como aplicar los exámenes necesarios.
- b) El costo de entrenamiento, es decir el tiempo que va a dedicar la persona que lo está capacitando, explicando con detalle las actividades que va a realizar.
- c) Costo del tiempo extra de trabajo, es necesario implementar horas extras para mantener el nivel de producción, hasta que el nuevo integrante pueda rendir lo normal de producción.
- d) Pérdida en eficacia de grupo, esta se da hasta que los empleados se acoplan al nuevo integrante.

Nos podemos dar cuenta que los costos que implica tener un alto índice de rotación son muchos y representan un costo considerable para la organización,

debido a que crea una inestabilidad entre los miembros que componen la organización.

3.3.2 La falta de integración y coordinación

A falta de esto se crea un gran conflicto dentro de la organización debido a que el personal está cambiando constantemente y esto ocasiona dificultad para que se integre u coordine que sus compañeros.

3.3.3 La imagen de la empresa

La imagen de la empresa se ve afectada cuando no tiene una estabilidad constante de sus empleados, las salidas de personal crean rumores negativos, se puede prestar a que se comente que en esa empresa no encuentran las condiciones favorables y no se sientan satisfechos con lo que ofrecen.

3.4 Causas de la Rotación

Las causas que originan la rotación se pueden dividir en dos, las causas rotación forzosa y las causas de rotación voluntaria:

Por rotación forzosa se encuentran:

a) Por muerte, cuando un trabajador fallece se tiene que sustituir por otro.

b) Por jubilación, por lo regular la mayoría de las empresas tiene el plan de cuando los trabajadores llegan a determinada edad se les pide que se retiren de la organización ya que su condición ya es muy peligrosa, puede tener algún golpe, su condición ya no es la apta para desempeñar sus actividades.

c) Por incapacidad permanente, aquí se debe de sustituir al trabajador para que puede seguirse pagando.

d) Y por enfermedad, aunque la enfermedad no esté en término de ley, ciertas enfermedades crónicas obligan a que el trabajador deje su puesto.

Por causas de rotación voluntaria se mencionan las siguientes.

a) Por renuncia del trabajador, la renuncia del trabajador es la que mejor se puede controlar, siempre y cuando se investigue la razón por la cual se esta renunciando, algunas causas de renuncia voluntaria puede ser que el trabajo no es del todo satisfactorio para el trabajador, que se este buscando un mejor salario, que no sean tratados con respeto por parte de sus jefes, o también puede ser porque las condiciones de trabajo son inadecuadas.

b) Por despido

c) Por mala selección y acomodación

d) Por razones personales o familiares

e) Y por inestabilidad natural

El gerente de la organización debe de estar involucrado en todo lo que sucede dentro de la organización e identificar las factores que están causando la rotación del personal que tiene a su cargo.

3.5 Ausentismo

El ausentismo es muy común en toda organización debido a que los trabajadores no se comprometen con los objetivos de la empresa, se puede definir como “ausentismo a las faltas o inasistencias del personal a su lugar de trabajo”, también se puede decir que es “la suma de los periodos que por cualquier motivo los empleados no asisten al trabajo o se retardan”.

(Chiavenato, 2004:203)

Otra definición de ausentismo es “La no presentación de los empleados a trabajar cuando están programados para hacerlo”. (Sherman, 1990:308)

Como una definición personal de ausentismo se podría decir que es cuando un trabajador falta a sus actividades dentro de una organización por cualquier motivo.

Cuando en una organización se comienza a dar el ausentismo de uno o varios trabajadores puede indicarnos que es la primer señal de que un empleado tenga la intención de retirarse, sin que exista una renuncia formal, los empleados se pueden ver en la necesidad de ausentarse de la empresa, porque no están satisfechos o sus supervisores los presionan mucho para sacar adelante el trabajo, los compañeros de trabajo pueden influir mucho cuando el personal es nuevo y trata de acoplarse.

Es importante que la organización trabaje para dar solución al ausentismo que se da dentro de la empresa, cuando hay un elevado índice de ausentismo la productividad puede disminuir y afectar al logro de objetivos, tomar medidas de control a este factor puede determinar el éxito de la organización ó que esta se

venga a pique por tener una baja productividad y como consecuencia utilidades bajas.

3.6 Diagnóstico de las causas de ausentismo

Las causas que originan el ausentismo pueden ser varias no siempre ocurre por causa del empleado, también puede ser ocasionado por la misma organización, debido a que no pone mucha atención al trabajador, la supervisión es deficiente, hay falta de motivación, escasa integración entre empleados y también el efecto psicológico que se debe a una dirección deficiente.

Principales causas que origina el ausentismo:

- Cuando hay una baja motivación para trabajar
- Cuando el trabajador tiene retardos involuntarios por causas de fuerza mayor
- Cuando existen dificultades y problemas financieros
- Escasa supervisión de la jefatura
- Cuando existen políticas inadecuadas de la organización
- Cuando los motivos son por razones familiares
- Faltas voluntarias por motivos personales
- Enfermedades no comprobadas
- Enfermedades comprobadas
- Cuando existen problemas de transporte

Se puede decir que estas causas son unas de las principales que ocasionan el ausentismo dentro de una organización, la mayoría de estas representa una situación alarmante debido a que los empleados se valen de muchos motivos para ausentarse de sus empleos.

Es importante que los gerentes de la organización tome medidas ante las causas que provocan el ausentismo dentro de su organización, requieren del apoyo de los jefes de departamento para tratar de reducir el nivel de ausentismo y retardos del personal.

3.7 Cómo reducir la rotación y el ausentismo

Estos dos factores son el principal problema dentro de una organización, ya que causan incertidumbre dentro de la organización debido al comportamiento del recurso humano.

Algunos gerentes toman diversas medidas para tener un supuesto control de estos factores, por un lado reprimen a los trabajadores que faltan, ya sea con despido o descontando los días no laborados, aun así es un el problema persiste de manera indefinida.

Es importante que se tenga un control sobre el ausentismo y tratar de reducirlo a un nivel mínimo ya que este puede llegar a convertirse en una pérdida de productividad.

Para que se reduzca el nivel de rotación es importante que los gerentes sean observadores y aprendan a escuchar a sus subordinados, se deben de involucrar en

las actividades diarias de los trabajadores para saber cuáles son las necesidades que tienen, cuáles son los motivos por los que se sienten insatisfechos o tienen alguna inconformidad con respecto a sus tareas o inconformidades que tengan respecto a sus jefes de área, la comunicación es fundamental para disminuir tanto la rotación de personal como el ausentismo dentro de una organización.

Cuando un trabajador es escuchado no solo por su jefe inmediato sino ya sea el dueño de la empresa o gerente de la misma, se sienten motivados y que son parte importante de la organización ya que son tomados en cuenta cuando tienen inconformidades o dudas.

3.8 Cálculo del índice de rotación

Es importante que la empresa tenga conocimiento de cuál es el índice de rotación que hay dentro de su empresa, teniendo un control por área, para tener un porcentaje por cada departamento y de igual manera un porcentaje general del índice de rotación.

A continuación se muestra la fórmula que determina el índice de rotación:

$$F1KZA = \frac{A \times 100}{PB + Z}$$

Donde A = salidas del personal; PB = número de personal al inicio; Z = entradas.

La fórmula en cuestión ha sido aceptada por la Asociación Federal de Federaciones Patronales Alemanas y reconocida internacionalmente. Desde luego

es indiferente si el F1KZ se quiere referir a un mes, a un trimestre, a un semestre o aun año, la fórmula es siempre valida.

Conociendo ya esta fórmula y lo valiosa que puede ser dentro de una organización, se puede tener el conocimiento de cuál de los departamentos es el que tiene mayor numero de rotación, en base a los resultados obtenidos el gerente puede tomar las medidas necesarias para llevar a cabo las investigaciones necesarias del porque hay ese porcentaje de rotación.

3.9 Cálculo del índice de ausentismo

El ausentismo se calcula señalando el porcentaje del tiempo no trabajado durante los días que el trabajador no se presenta a sus actividades, el índice de ausentismo puede calcularse mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{No. De días/hombre perdidos por inasistencia al trabajo}}{\text{Promedio de trabajadores x días de trabajo}}$$

Esta ecuación sólo tiene en cuenta los días/hombre de ausencia en relación con los días/hombre de trabajo.

Algunas organizaciones hacen más complejo el cálculo del ausentismo incluidos los retardos y ausencias parciales, sustituyendo días por hora, en la siguiente ecuación se muestra:

Índice de = Total de horas hombre/hombre perdidas x 100

Ausentismo Total de horas/hombre trabajadas

El índice debe considerar determinado periodo: ya sea semana, mes o año, lo que hacen algunas organizaciones es calcularlo diariamente, para poder establecer comparaciones entre los días de la semana.

Para calcular el índice de ausentismo se pueden elegir cualquiera de las dos ecuaciones, mediante estas ecuaciones la empresa tiene una visión de cual es el porcentaje de ausentismo que tiene su organización y puede tener un control de esta ya sea semanal, mensual o anual, eso dependerá del criterio de cada organización.

Para concluir con este tema se puede decir que la rotación de personal y el ausentismo son dos de los factores principales que causan problemas dentro de una organización, si el gerente no está involucrado en todo lo que se realiza dentro de la empresa puede que no note las causas por las cuales la gente se sale de misma o se ausenta, si no se toman las medidas necesarias pueden causar grandes problemas y generar costos elevados y la productividad de la empresa puede verse afectada.

Es muy importante que el líder de la empresa tome acción inmediata y esté atento a todo cambio por muy pequeño que parezca, debe de involucrarse con los subordinados y escuchar toda inconformidad que estos puedan tener, dando así una solución inmediata y evitar que las personas se sientan incómodas o insatisfechas, teniendo como consecuencia, el desprendimiento del personal.

CAPITULO 4

CASO PRÁCTICO

4.1. INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FERNANDO BAHEA AGUIÑIGA

Fernando Bahena Aguiñiga es una empresa 100% familiar, actualmente es conocida con el nombre comercial de su producto como “ Bakity”, que es el diminutivo de ambakity palabra purépecha, que significa “cosa buena”.

La empresa Fernando Bahena Aguiñiga es una persona física su actividad es empresarial, es de carácter privado y se encuentra situada en la Ciudad de Uruapan Michoacán con domicilio de sus oficinas en Tejeda #79 colonia Bella vista.

Bakity tiene muchos centros de trabajo en distintos puntos de la ciudad y en los alrededores como lo es Caracha, Taretan, Zumpimito, también cuenta con 8 sucursales que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

En Guerrero en los lugares de Atoyac, Zihuatanejo y Acapulco, en el estado de Michoacán se encuentra en Morelia, Zitacuaro, Ciudad Hidalgo, Lázaro Cárdenas en Penjamo Guanajuato. Contando con las oficinas centrales en la dirección mencionada anteriormente.

La organización Fernando Bahena Aguiña se dedica a la crianza y comercialización de pollo vivo y procesado, contando también con una variedad de

productos gourmet, debido a que esta empresa está dedicada a la producción y comercialización avícola cuenta con varios centros de distribución que se encuentran ubicados en Uruapan, Ziracuaretiro, Lázaro Cárdenas entre otros.

Esta empresa genera muchos empleos para la población, otorgando a sus empleados todas las prestaciones establecidas por la ley y también prestaciones superiores a las establecidas en la Ley Federal del Trabajo.

La empresa Fernando Bahena Aguiñiga actualmente cuenta con una plantilla de personal de 450 empleados, para concluir podemos mencionar que esta empresa es de carácter privado debido a que sus dueños son particulares los cuales buscan un beneficio económico, satisface la necesidad del cliente, produce bienes de consumo final.

4.2 Antecedentes Históricos

La empresa Fernando Bahena Aguiñiga nace en el año de 1968, que surge bajo el esfuerzo del Sr. Fernando Bahena Aguiñiga, el cual inicia laborando con su padre en la compra-venta de pasturas, forrajes y granos.

Con el paso del tiempo el Sr. Fernando Bahena se independiza dedicándose a la distribución de alimento a una de las empresas más reconocidas en el campo agropecuario convirtiéndose en uno de los distribuidores representativos de la zona.

La buena relación que tiene el Sr. Fernando con esta empresa, le permite iniciar un negocio de engorda de pollo, por lo que establece su primer granja avícola que nombro “Margarita” con una capacidad de 15 mil pollos de engorda.

Posteriormente se instala otra granja con el nombre de “Norma Leticia” que tiene una capacidad para 24 mil pollos.

Esta empresa inicio con una estructura familiar, estando en la dirección el Sr. Fernando Bahena Aguiñiga, con el paso del tiempo y al ir creciendo la organización, se llega a la decisión de llevar a cabo una reestructuración de las funciones, integrando a la empresa más personal.

La empresa tuvo un gran crecimiento al inicio de esta se contaba únicamente con 65 empleados, 10 años después en 1996 el personal incremento a 348 empleados un año después en 1997 los empleados ya eran 516.

Con el crecimiento de la empresa se vio la necesidad de crear la misión misma empresa estableciendo la siguiente:

“Contribuir para una buena alimentación de la sociedad a la que se atiende, a través de la mejor carne de pollo que se pueda obtener naturalmente”.

Se establece también una filosofía que dice que se deben de armonizar los diferentes criterios y se debe promover el desarrollo de los empleados, hacia una plena realización de vida digna y la satisfacción personal, siendo las bases la dignificación de la persona humana, el servicio y los resultados.

En el año 2007 la empresa tuvo una gran baja en su plantilla de trabajadores debido a la situación económica del país y a las bajas ventas que se estaban teniendo del producto es por eso que hay una reducción en la plantilla de personal quedando solo 350 empleados. Actualmente la empresa se ha recuperado en sus ventas y cuenta con una plantilla de personal de 450 empleados.

Hoy en día la misión de la empresa fue rediseñada, también cuenta con una visión y una ideología.

La misión dice lo siguiente:

“Proveer alimentos naturales principalmente a base de carne de aves, de alta calidad nutricional, para la mayor cantidad de personas en sus área de influencia y ser cimiento de realización de la gente que conforma la empresa, con las consecuentes utilidades razonables que permitan su desarrollo perdurable.

Su visión es:

“Ser una empresa del sector alimenticio, perdurable y en constante crecimiento, así como tener la capacidad de ser eficiente y productivo al elaborar y comercializar productos de alta calidad nutricional para consumo humano”.

Y por último la ideología que tiene la empresa es:

“La empresa busca satisfacer lo mas directamente posible las expectativas y necesidades de clientes y consumidores, así como reconocer los recursos humanos como parte fundamental, fomentando en el personal su constante desarrollo, superación y realización para mejorar su nivel de vida. Asimismo, operar con

eficiencia, productividad y crecimiento sostenido, con costos y gastos controlados que permitan obtener utilidades razonables para sostén de la empresa, del personal y de sus propietarios y/o socios”. (Documento interno de la empresa: 2006)

4.3 Objetivo General

Ser una empresa líder dedicada a la producción y comercialización de carne de pollo, ofreciendo un producto de alta calidad para la satisfacción del consumidor final. (Documento interno de la empresa: 2006)

Con esta actividad se podrán generar utilidades razonables para que la empresa subsista, así como el personal, dueño y socios.

4.4 Organización interna de la empresa

La empresa está conformada por un grupo de personas que manejan la empresa, donde se forma una mesa redonda con todas las cabezas de la organización para comentar y tomar decisiones importantes, se realiza una junta mensual este grupo de personas se denomina CIO que significa Consejo Interno de Operación.

Así como existe el CIO dentro de la organización también hay otros consejos asignados para las áreas de producción, administración y Logística, teniendo las mismas funciones que tiene el CIO.

El CIO se conforma por:

- Presidente del consejo
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Administración y Finanzas
- Y gerente de mercadotecnia

El consejo sirve de mucho a la organización ya que se tratan asuntos de suma importancia y se toman las medidas necesarias para la solución de situaciones que estén afectando a la organización.

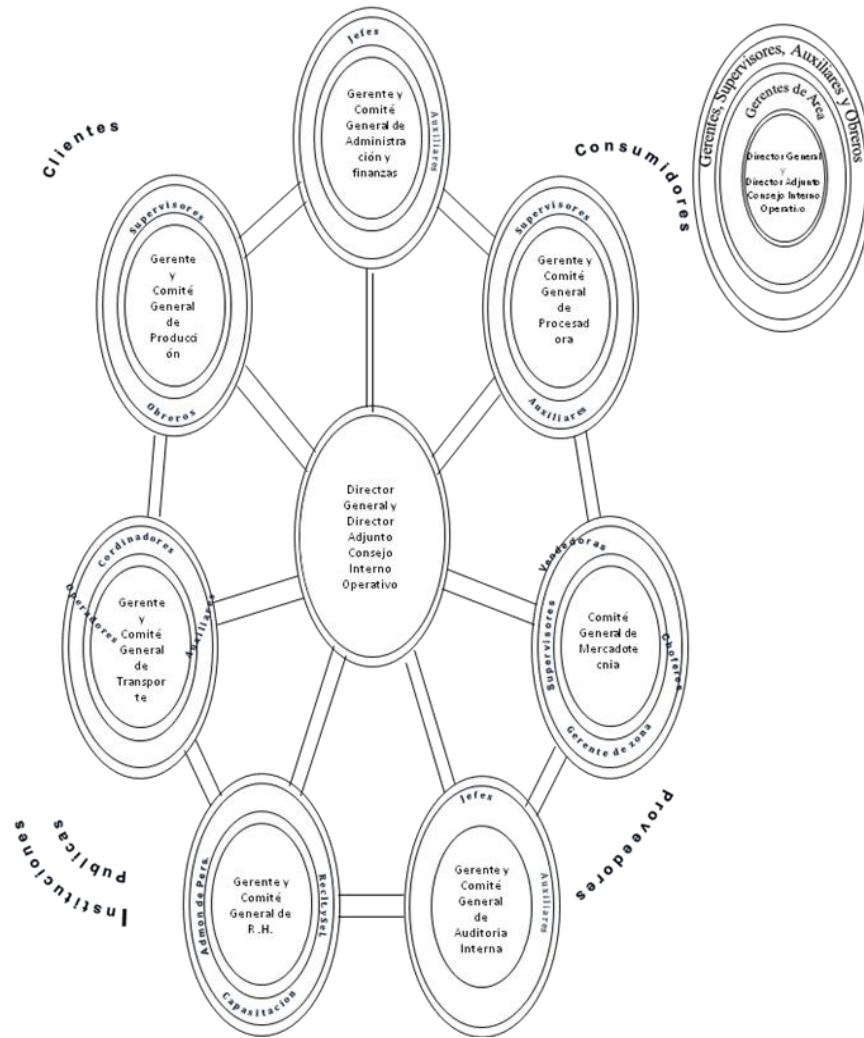
El crecimiento de esta empresa se ha dado gracias al esfuerzo y dedicación no solo del dueño sino de todas aquellas personas que son colaboradoras de esta organización.

4.5. Función del departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos es parte fundamental dentro de la organización, debido a que en el se tiene contacto directo con el personal que labora en la organización.

Recursos Humanos es el que se encarga de hacer todo el proceso para la contratación del personal que requiere la empresa, así como evaluar y analizar el perfil de los candidatos y si son o no aptos para el puesto.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 2010



(Documento interno de la empresa 2010)

4.6. Antecedentes históricos del departamento de Recursos Humanos

Dentro de la empresa Fernando Bahena Aguiñiga se estableció el departamento de Recursos Humanos en el año de 1998, la empresa se vio en la necesidad de contar con un área la cual se encargara específicamente a atender todo asunto que tuviera que ver con el recurso humano de la empresa y atender todas aquellas quejas e insatisfacciones que manifestara el subordinado ya sea del jefe inmediato o de sus compañeros de trabajo.

Las funciones que el departamento realizaba eran:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Seguridad Industrial

Estas actividades eran realizadas por el gerente del área y un trabajador social

Actualmente en el departamento se siguen realizando algunas de las funciones que se realizaban cuando se implemento el departamento, la única diferencia es que hoy en día solo se les da un curso de inducción al trabajador donde se les habla de las prestaciones a las que tienen derecho y se les da el reglamento de que es lo que pueden y no hacer una vez formando parte de la familia Bakity, la inducción de lo referente a sus puestos se las da el jefe de cada área.

4.7. Organización interna de Recursos Humanos

El departamento se encuentra integrado por tres puestos que son:

1.- Coordinador de Reclutamiento y Selección

El cual se encarga de reclutar el personal, entrevistarlos, analizar los resultados de los exámenes psicométricos, y determinar si cumplen o no con el perfil del puesto vacante.

2.- Auxiliar de Recursos Humanos

Las tareas que realiza el auxiliar son elaborar los expedientes, llamar a los candidatos seleccionados para el puesto, dar los exámenes psicométricos, así como la calificación de los mismos.

3.- Practicante

El practicante apoya en todo lo que requieran los dos puestos anteriores, así como la captura de entradas y salidas, elaboración de gafetes y archivar toda la documentación del personal de nuevo ingreso y de los que ya laboran en la empresa.

4.8. Objetivo del departamento de Recursos Humanos

Lograr un equilibrio en las relaciones obrero-patronales para el logro de las metas establecidas, sin descuidar las necesidades básicas del trabajador.

Para concluir este capítulo es importante mencionar que el departamento de recursos humanos es de suma importancia en toda organización ya que ahorra el

trabajo a los jefes de área para reclutar y contratar personal cuando se demandado en la empresa.

El departamento Recursos Humanos es muy fundamental en toda organización, y el que estas cuenten con uno facilita la fluidez al momento de hacer contrataciones.

(Documento interno de la empresa: 1980)

4.9. Metodología de la investigación

La presente investigación se enfoca en la identificación de los factores que motivan al personal a desempeñar sus actividades en el departamento de producción, esto con la finalidad de implementar una propuesta motivacional en la empresa Fernando Bahena Aguiñiga (Pollos Bakity).

Es importante seguir una metodología específica, que se elegirá a partir de los objetivos que se quieran alcanzar con la investigación que se llevara a la práctica.

Esta propuesta más que nada es para darnos una idea de que elementos son los que motivan al personal y de acuerdo a los resultados e interpretación de los resultados arrojados con el instrumento de investigación se establecerá la propuesta y se les presentara a los directivos de la organización.

4.10. Objetivos

Esta investigación está compuesta por un objetivo general y tres objetivos específicos.

Objetivo general:

Establecer un propuesta motivacional en el área de producción, que nos servirá para conocer los factores que motivan al personal a desempeñar su trabajo y obtener resultados satisfactorios.

Objetivos específicos:

- Definir las necesidades laborales de los trabajadores del área de producción
- Determinar los aspectos que motivan al trabajador a desempeñar sus actividades
- Determinar cómo se siente el trabajador al desempeñar su trabajo

Estos son los objetivos que se aplicaran a la investigación para establecer una propuesta motivacional en el área de producción y que haya una mayor productividad al realizar su trabajo con entusiasmo.

4.11. Tipo de estudio

Se realizará una investigación basada en la práctica que nos permitirá conocer los factores que motivan al personal a desempeñar sus actividades diarias.

4.12. Elaboración del instrumento

Para llevar a cabo la investigación se formularon dos cuestionarios, que fue aplicado al personal de producción y los supervisores de cada área, dicho

cuestionario, consta de 16 preguntas el aplicado a los supervisores las cuales están enfocadas a determinar que herramientas utiliza la empresa para motivar al trabajador, así como también saber si se les reconoce o no cuando cumplen metas establecidas. El segundo cuestionario consta de 16 preguntas en las cuales resumidamente nos podremos dar cuenta si el personal se siente parte de la empresa y que tan motivado esta, si son reconocidos cuando hacen bien su trabajo, si están conformes con las instalaciones y si estas les permiten desempeñar bien sus funciones.

4.13. Definición de la muestra

El personal que labora en el área de producción es un total de 145 personas conformadas por supervisores y subordinados, se tomo una muestra de 72 personas, las cuales fueron determinadas por la formula siguiente:

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

De estas 72 personas 19 son encargados de área y 53 son obreros. El cuestionario se aplico en el lugar de trabajo.

$$n=?$$

$$p=50$$

$$q=50$$

$$e = 4$$

$$N = 145$$

$$\sigma^2 = 1.96$$

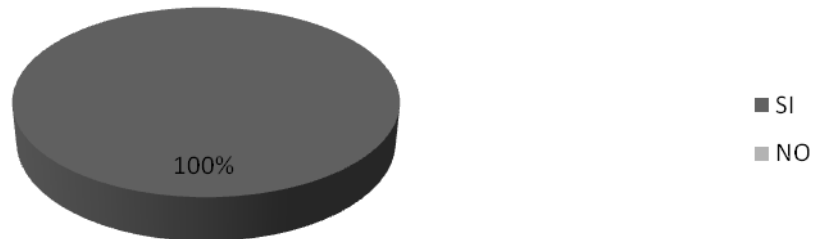
Donde **n** es igual al tamaño de la muestra, **p** es igual a la probabilidad a favor, **q** igual a probabilidad en contra, **e** es el error estimado, **N** es el universo y σ^2 es el nivel de confianza.

4.14. Análisis de resultados

El siguiente cuestionario es utilizado para la elaboración de una propuesta motivacional para mejorar el área de producción dentro de la empresa Fernando Bahena Aguiñiga, las respuestas dadas serán de mucha utilidad para la aplicación de la propuesta.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los supervisores de área, analizando cada una de las preguntas hechas a los mismos, donde se incluyen las gráficas y los porcentajes de las respuestas dadas.

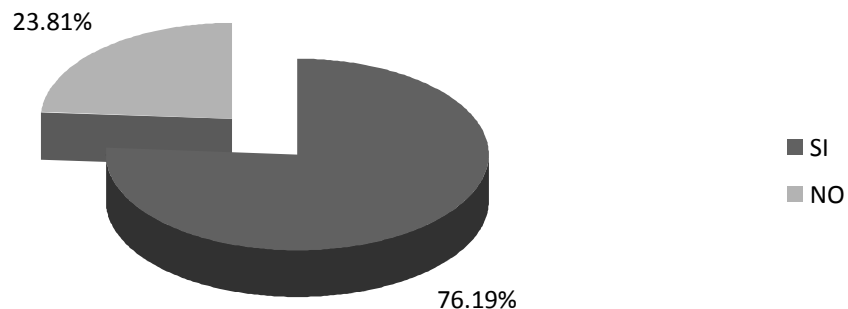
1.- ¿SUS TRABAJADORES SE SIENTEN PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 100% de los supervisores dice que su personal si se siente parte del equipo de trabajo.

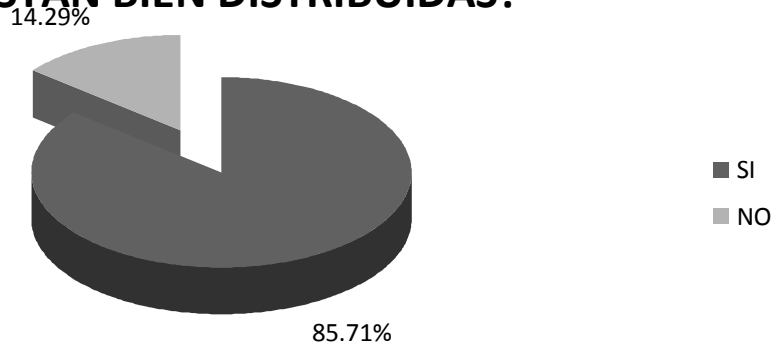
2.- ¿LOS TRABAJADORES TIENEN UNA CAPACITACIÓN PREVIA PARA DESARROLLAR SU TRABAJO?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 76.19% de los supervisores dice que su personal si tiene una capacitación antes de comenzar a desarrollar sus actividades el restante 23.19% dice que el personal no recibe capacitación.

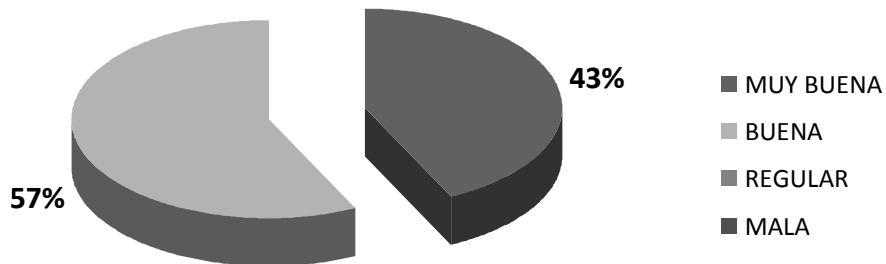
3.- ¿EN SU ÁREA DE TRABAJO LAS TAREAS ESTAN BIEN DISTRIBUIDAS?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 85.71% de los supervisores contestó que las áreas de trabajo están bien distribuidas, mientras que el 14.29% dice que no están bien distribuidas.

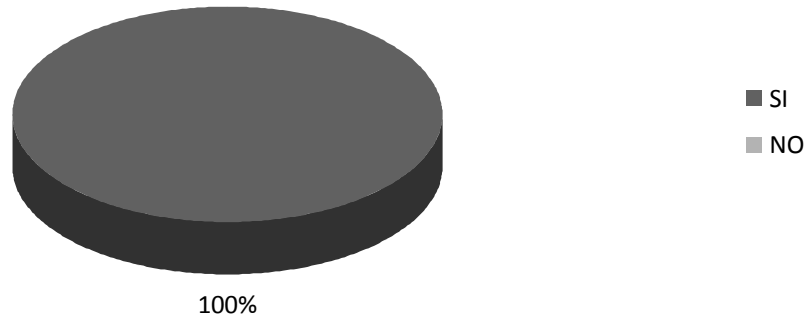
4.- LA RELACIÓN CON EL PERSONAL A SU CARGO ES:



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 57% de los supervisores dice tener una buena relación con el personal a su cargo y el restante 43% tiene una muy buena relación con sus subordinados.

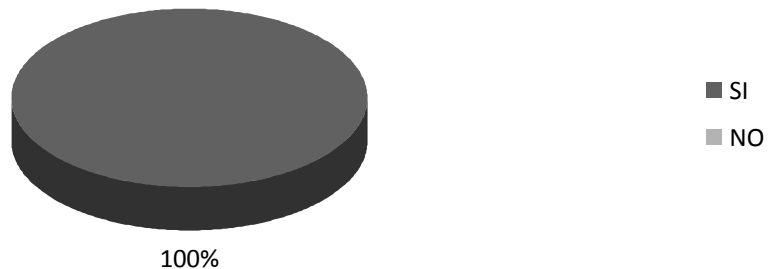
5.- ¿TIENE RELACIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL A SU CARGO?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 100% del personal dice tener buena relación y comunicación con el personal a su cargo.

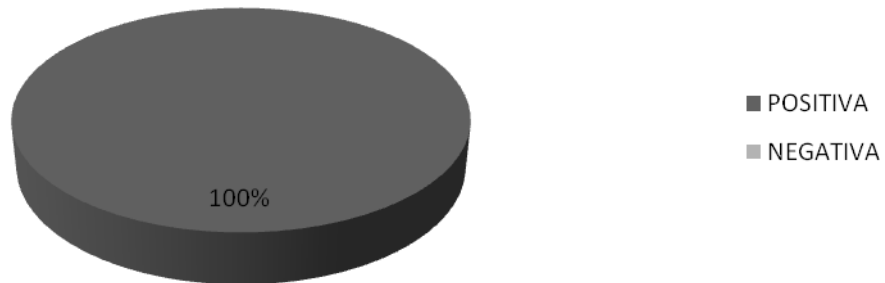
6.- ¿LA RELACIÓN QUE TIENE CON LAS PERSONAS A SU CARGO AFECTA EN SU DESEMPEÑO LABORAL?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 57% de los supervisores respondió que si afecta la relación con sus subordinados.

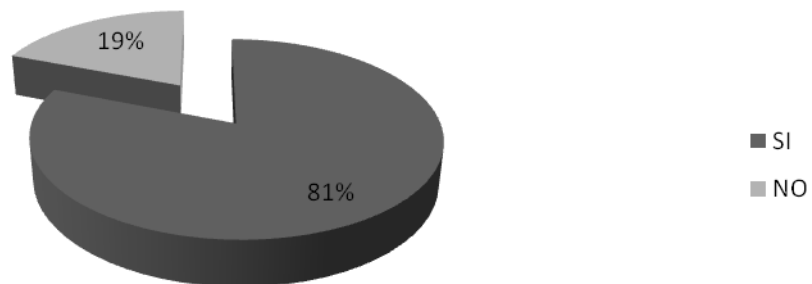
7.- ¿DE QUE MANERA AFECTA?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 100% de los supervisores dice que afecta de manera positiva

8.- ¿LAS CONDICIONES DE TRABAJO AYUDAN A SU PERSONAL A TENER UN DESEMPEÑO LABORAL?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 81% de los supervisores dice que las instalaciones si ayudan al personal a tener un buen desempeño laboral, mientras que el 19% de los supervisores dice que las instalaciones no ayudan al desempeño laboral del personal.

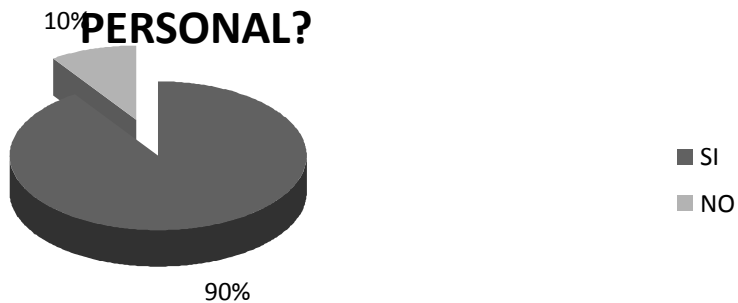
9.- ¿DE LAS SIGUIENTES OPCIONES QUE ES LO QUE LE RESULTA MOTIVANTE PARA EL PERSONAL A SU CARGO?



FUENTE: Encuesta directa 2010

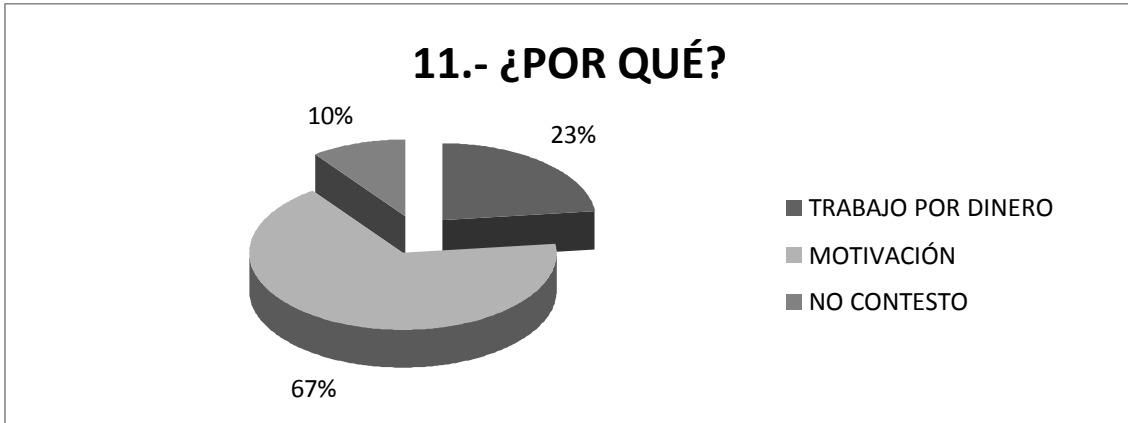
El 48% de los supervisores les resulta motivante para sus empleados el sueldo, un 38% dijo que implementar incentivos, el 14% restante dijo que sería bueno que se dieran cursos de capacitación.

10.- ¿CREE USTED QUE EL RECURSO ECONÓMICO ES UNO DE LOS MECANISMOS MAS ADECUADOS PARA MOTIVAR AL PERSONAL?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 90% de los supervisores considera que el recurso económico es uno de los mecanismos mas adecuados para motivar a la gente que labora en la empresa. El 10% contestó que no es un recurso necesario para motivar a las personas.



FUENTE: Encuesta directa 2010

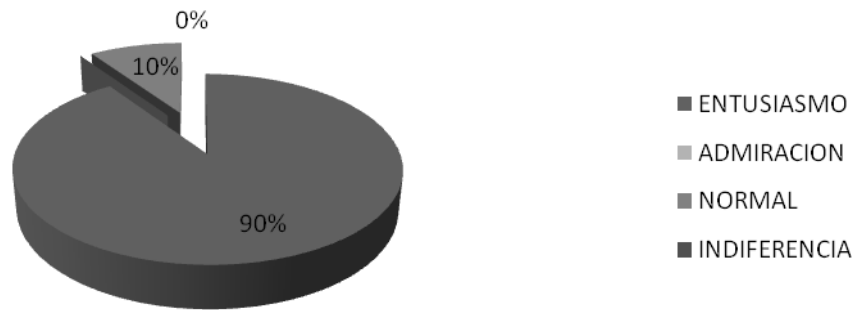
El 67% de los supervisores contestó que el recurso económico motiva a los trabajadores para realizar su trabajo, el 23% respondió que trabajan por dinero y un 10% no respondió a la pregunta.



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 90% de los supervisores dice que si reconoce el desempeño de sus trabajadores cuando realizan bien sus trabajo, el 10% restante no reconoce el trabajo bien hecho del personal a su cargo.

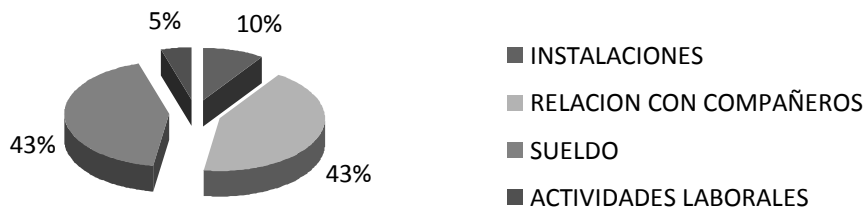
13.- CUANDO SE LE RECONOCE AL PERSONAL POR SU TRABAJO SU ACTITUD ES:



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 90% de los supervisores contestó que la actitud de los trabajadores es de entusiasmo mientras que el 10% restante respondió que es normal la actitud del trabajador.

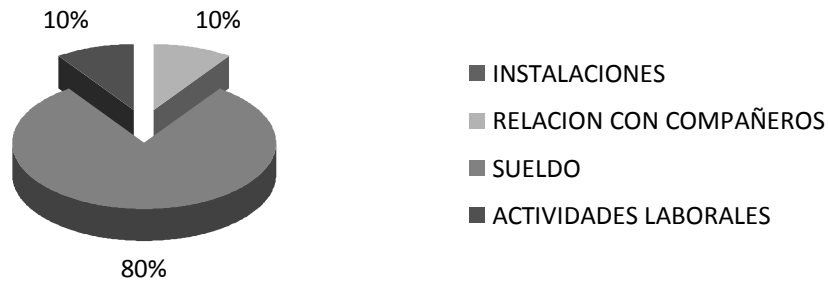
14.- ¿QUÉ ES LO QUE MAS LE GUSTA A SU PERSONAL DE SU TRABAJO?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 43% de los supervisores contestó que la relación con sus compañeros, otro 43% respondió que el sueldo es lo que les gusta, un 10% respondió que las instalaciones y el restante 5% dijo que las actividades laborales.

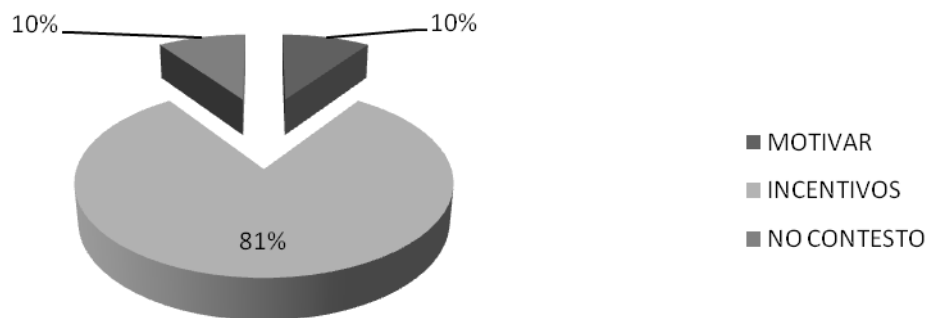
15.- ¿QUÉ ES LO QUE MENOS LE GUSTA AL PERSONAL DE SU TRABAJO?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 80% de los supervisores dice que lo que menos le gusta al personal es el sueldo, el 10% dice que la relación con los compañeros y el restante 10% dice que las actividades laborales.

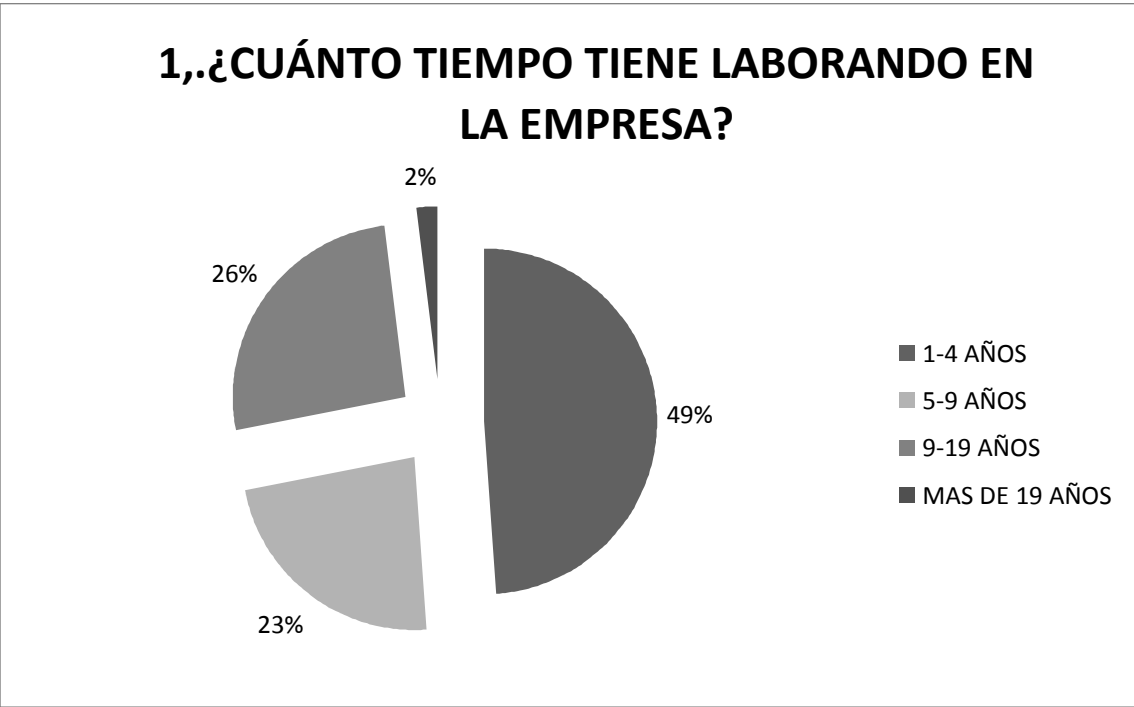
16.- ¿QUE RECOMENDACIÓN HARIA A LA EMPRESA PARA MOTIVAR A SU EQUIPO DE TRABAJO?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 80% de los supervisores dijo que emplear incentivos puede ayudar a que los trabajadores realicen mejor su trabajo y estén motivados, un 10% dijo que motivaran al personal y el restante 10% no contesto a esta pregunta.

Los siguientes resultados son de la encuesta aplicada a los subordinados del área de producción, en los cuales se muestra la grafica y los porcentajes de las respuestas.



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 49% del personal del área de producción tiene entre 1 y 4 años laborando en la empresa, el 26% tiene entre 5 y 9 años laborando, el 26% tiene entre 9 y 19 años y el 23 tiene más de 19 años laborando.

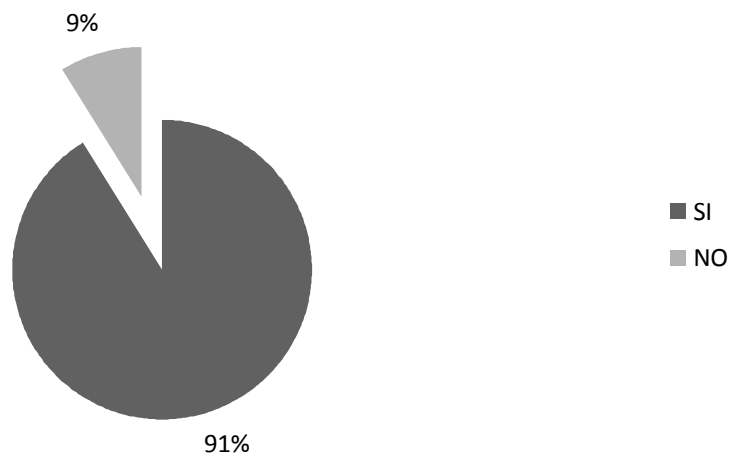
2.- ¿SE SIENTE PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 98% del personal se siente parte del equipo de trabajo, mientras que el 2% restante no se siente parte del equipo.

3.- ¿TIENE UNA CAPACITACIÓN PREVIA PARA DESARROLLAR SU TRABAJO?



FUENTE: Encuesta directa 2010

EL 91% del personal recibe una capacitación antes de comenzar a realizar las actividades asignadas y el 9% restante dice no recibir ningún tipo de capacitación

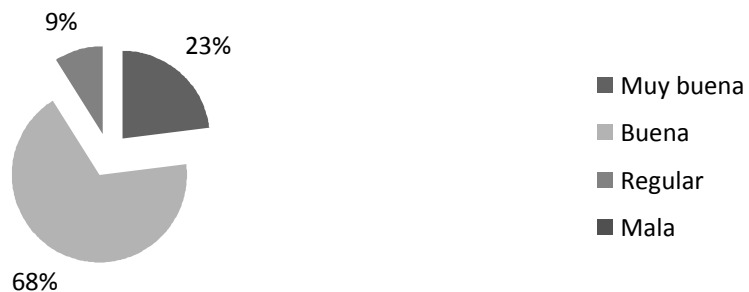
4.-¿EN EL ÁREA DE TRABAJO LAS TAREAS ESTAN BIEN DISTRIBUIDAS?



FUENTE: Encuesta directa 21010

El 93% dice que las tareas asignadas están bien distribuidas entre el equipo de trabajo, el restante 7% dice que las actividades no tienen una buena distribución

5.-LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES:



FUENTE: Encuesta directa 20101

El 68% del personal tiene buena relación con sus compañeros de trabajo, un 23% del personal dice que la relación con sus compañeros es muy buena y el restante 9% dice que la relación es regular, ningún trabajador dijo que la relación fuera mala.

6.-¿Tiene relación y comunicación con sus jefes inmediatos?



El 85% del personal dice no tener una buena relación con sus jefes de igual manera no tiene comunicación, el restante 15% dice si tener comunicación con sus jefes.

7.-¿LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE ÁREA AFECTA EN SU DESEMPEÑO LABORAL?



FUENTE: Encuesta directa 2010

EL 100% del personal dice que la relación con sus compañeros si afecta en su desempeño laboral

8.-DE QUÉ MANERA AFECTA, EXPLIQUE PORQUE:



FUENTE: Encuesta directa 2010

Al 100% del personal le afecta la relación con sus compañeros en sus desempeño laboral de una manera positiva debido a que hay trabajo en equipo y se ayudan unos a otros para terminar a tiempo con sus actividades diarias.

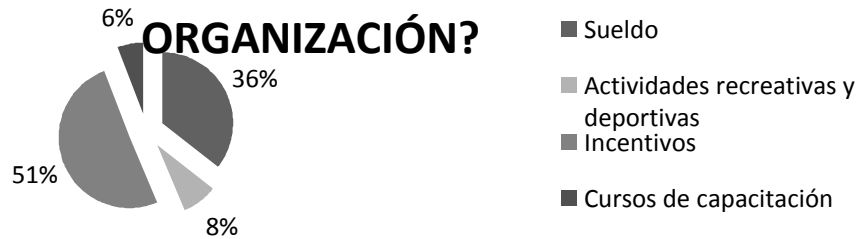
9.-¿LAS CONDICIONES DE TRABAJO AYUDAN A SU DESEMPEÑO LABORAL?



FUENTE: Encuesta directa 2010

Para el 92% de los trabajadores las condiciones de trabajo si ayudan a su desempeño laboral, mientras que para el 8% restante no ayudan a que tengan un buen desempeño.

10.- ¿DE LAS SIGUIENTES OPCIONES QUÉ ES LO QUE LE RESULTA MOTIVANTE PARA SU DESEMPEÑO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?



FUENTE: Encuesta directa 2010

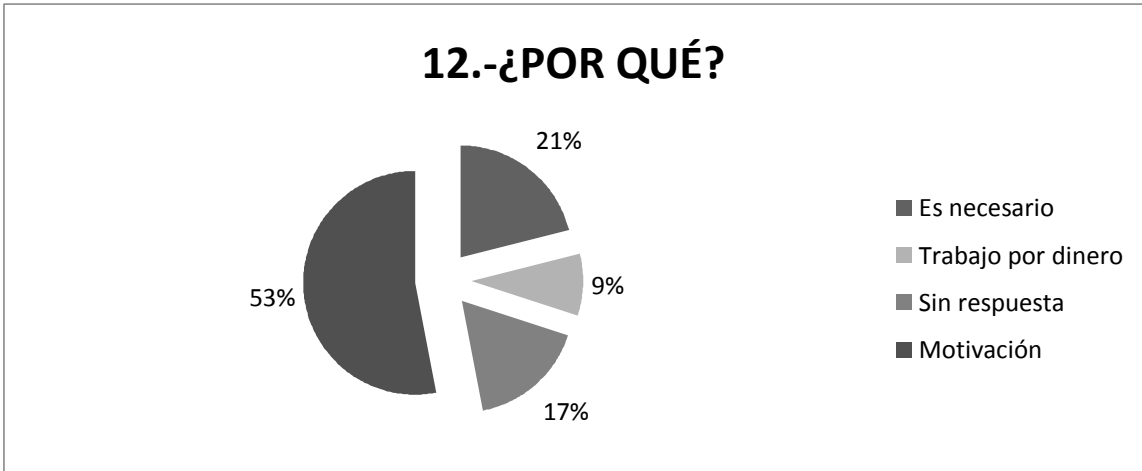
El 51% del personal dijo que les parece motivante implementar los incentivos, para el 36% del personal el sueldo es motivante, un 8% contestó que sería motivante las actividades recreativas y el restante 6% dice que es motivante aplicar cursos de capacitación.

11.-¿CONSIDERA QUE EL RECURSO ECONÓMICO ES UNO DE LOS MECANISMOS MAS ADECUADOS PARA MOTIVAR?



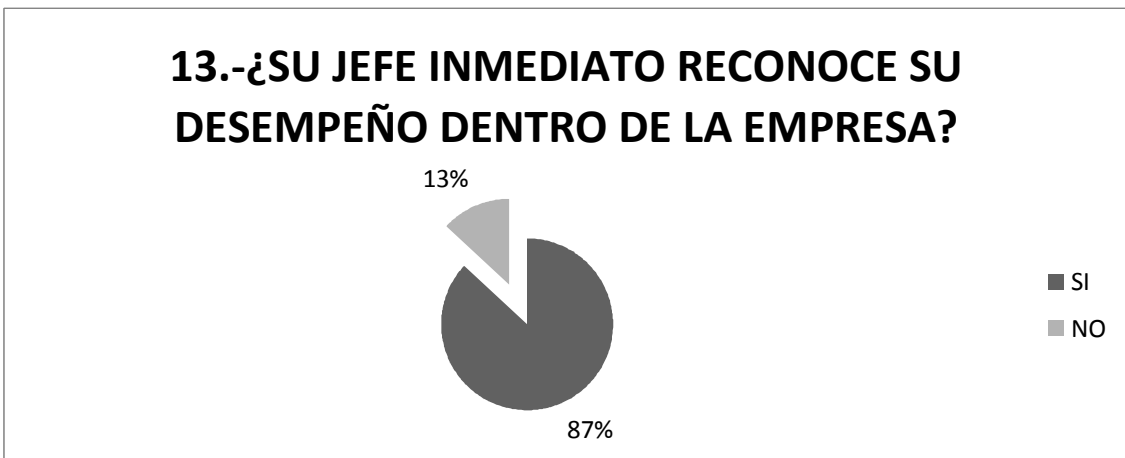
FUENTE: Encuesta directa 2010

El 87% contestó que el recurso económica es el mejor mecanismo para motivarlos a tener un mejor desempeño, mientras que el 13% dice que no es muy importante aplicarlo para motivar al personal.



FUENTE: Encuesta directa 2010

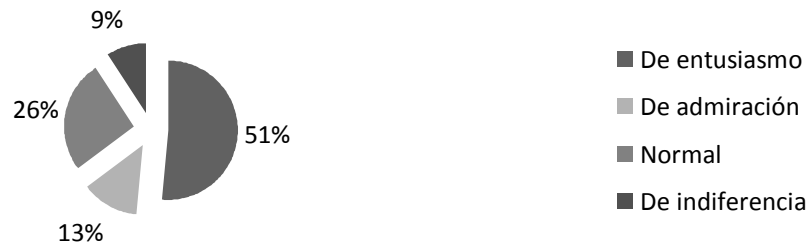
El 53% de las personas respondió que los motiva para desempeñar bien su trabajo, un 21% dice que es adecuado el recurso económico porque es necesario, el 17% no respondió a la pregunta y el ultimo 9% dice que trabaja por dinero.



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 87% respondió que su jefe inmediato si los reconoce cuando hacen su trabajo bien y el restante 13% dice que no son reconocidos por su jefe inmediato.

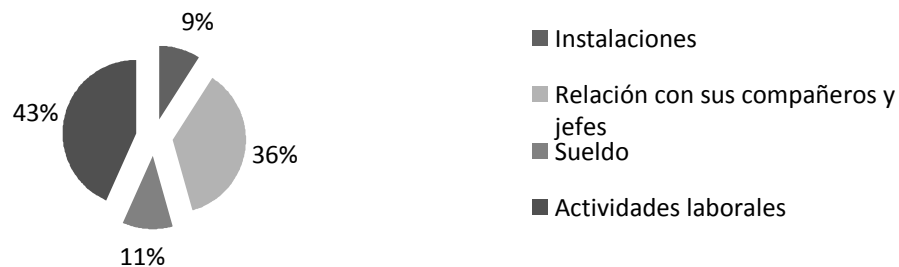
14.-¿CUÁNDO SE LE RECONOCE POR SU TRABAJO SU ACTITUD ES?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 51% de los trabajadores respondió que su actitud es de entusiasmo, un 26% tiene una actitud normal, el 13% tiene una actitud de admiración y el restante 9% tienen una actitud indiferente.

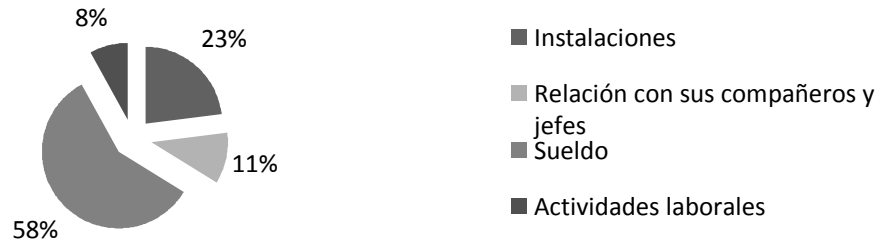
15.-¿QUÉ ES LO QUE MAS LE GUSTA DE SU TRABAJO?



FUENTE: Encuesta directa 2010

Al 43% del personal le gustan las actividades laborales, al 36% la relación con sus compañeros y jefes, el 11% les gusta el dinero y el último 9% lo que más le gusta son las instalaciones.

16.-¿QUÉ ES LO QUE MENOS LE GUSTA DE SU TRABAJO?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 58% del personal lo que menos les gusta de su trabajo es el sueldo, un 23% dice que no les gustan las instalaciones, al 11% no le gusta relación con sus compañeros y jefes.

17.-¿QUÉ RECOMENDACIÓN LE HARÍA A LA EMPRESA PARA MOTIVAR A SU EQUIPO DE TRABAJO?



FUENTE: Encuesta directa 2010

El 60% de los trabajadores les gustaría que se implementaras incentivos para motivarlos, un 23% no contestó a la pregunta, el 8% quieren que se realicen actividades recreativas para fomentar la convivencia entre trabajadores, y un 8% les gustaría que mejoraran las instalaciones para realizar su trabajo de una manera más fluida.

4.15. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados arrojados en el cuestionario de los supervisores fueron positivos, los trabajadores se sienten parte del equipo de trabajo, hay buena comunicación entre jefe-subordinado, más del 70% de los trabajadores son capacitados.

Es importante que el 100% de los empleados sean capacitados debido a que la falta de capacitación puede atrasar el trabajo tanto en tiempo como en movimientos.

Las tareas son asignadas de una manera equitativa en donde cada uno de los subordinados trabaja realizando las actividades diarias asignadas, la relación que tiene el supervisor con el subordinado es buena debido a que hay una actitud positiva por parte de ellos.

Las instalaciones ayudan a que el trabajador se puede desenvolver bien dentro del área de trabajo, lo que los supervisores piden a la empresa, es que se implementen incentivos, para que el personal se motive, consideran que el recurso económico es uno de las mejores herramientas para hacerlo.

Los supervisores reconocen al personal cada vez que realizan bien su trabajo, la actitud de algunos de ellos es de entusiasmo por ser reconocidos, otros reacciona de manera normal.

En cuanto a los resultados arrojados en el cuestionario de los subordinados, ellos se sienten parte del equipo de trabajo, tiene una capacitación antes de

comenzar a realizar actividades, las actividades que realizan están bien distribuidas de tal manera que trabajen con igualdad.

Entre compañeros tienen una buena relación laboral, no hay mucha comunicación con sus jefes inmediatos, cosa que los supervisores dicen tener buena comunicación.

Las instalaciones ayudan al personal a desempeñarse adecuadamente, para los subordinados les resulta motivante que se implementen incentivos, y una herramienta adecuada es el recurso económico, son reconocidos por sus jefes inmediatos cuando hacen bien sus labores.

La actitud de los trabajadores cuando son reconocidos para la mayoría es de entusiasmo, lo que mas les gusta de su trabajo son las instalaciones y la relación con sus compañeros.

Lo que menos les gusta son las actividades laborales, ellos recomiendan a la empresa que se implemente incentivos para que el personal este motivado, muy pocos dijeron que les gustaría que se les dieran cursos de capacitación.

4.16. CONCLUSIÓN DE CASO PRÁCTICO

Como conclusión los resultados del cuestionario aplicado a los supervisores y subordinados son buenos, la relación entre jefes y subordinados es buena, ambos coinciden en que la empresa debe de implementar incentivos para que el personal este motivado.

Existe una capacitación para el personal antes de comenzar a realizar las actividades asignadas, algunos trabajadores dijeron no ser capacitados cuando entran a la empresa, es muy importante que el 100% de los trabajadores sean capacitados, debido a que si hay una persona sin estar capacitada puede retrasar el trabajo de sus compañeros y perder tiempo en explicarle como se realiza la tarea asignada.

Llama la atención que una minoría de las personas encuestadas dijeron que les gustaría que hubiera cursos de capacitación para seguir aprendiendo, pocas son las personas que están interesadas en aprender cosas nuevas y actualizarse en su trabajo.

Sería interesante que se dieran cursos de capacitación a todo el personal del área de producción con la finalidad de que desarrollen su trabajo de una manera efectiva e implementen técnicas que puedan servirles para desarrollar su trabajo con mayor facilidad.

Contando con las herramientas necesarias para reducir tiempos y movimientos, existe trabajo en equipo el cual ayuda a que los compañeros tengan una muy buena relación y no se creen conflictos entre ellos.

Los trabajadores dicen que la relación que existe entre compañeros afecta de una manera positiva, debido a que se ayudan unos a otros en las actividades que les son asignadas, no hay conflictos entre compañeros, a pesar de que pocos dijeron no tener una buena comunicación con sus jefes, la relación que existe entre ambos es buena debido a que hay respeto entre ellos.

Las recomendaciones que hacen los supervisores, son muy similares a las de los subordinados, para los supervisores es importante que se implementen incentivos para la motivación del personal, otra propuesta que hacen es implementar actividades recreativas para fomentar la relación con compañeros y jefes, así como mejorar el área de trabajo.

Los subordinados sugieren que se les den incentivos, también les gustaría que se hicieran eventos deportivos y que se hagan mejoras en las instalaciones para que haya una disminución de tiempos y movimientos al momento de realizar las tareas diarias.

4.17. PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Es necesario emitir una propuesta motivacional con la finalidad de dar herramientas adecuadas para mantener motivado al personal, proporcionando las condiciones que permitan desarrollar un clima organizacional favorable para lograr un mejor desempeño del personal que labora dentro del área de producción.

Cuando una organización pretende mejorar la relación y desempeño de los subordinados es importante que tome en cuenta las teorías de la motivación, se propone a la empresa basarse en la teoría de la pirámide de Maslow, la cuál habla, que para las personas es fundamental satisfacer las necesidades fisiológicas, también conocidas como necesidades básicas, como lo es: vestir, comer, calzar, beber, etc.

Le siguen las necesidades de seguridad, aquí entra la libertad el abrigo, autonomía de la persona, entre otras, en la mitad de la pirámide se encuentran ubicadas las necesidades sociales, menciona que son aquellas en las cuales las personas pertenecen a un grupo, tienen sentimientos de amor, afecto, amistad, son relacionadas con la vida social del individuo.

Las necesidades de estima son aquellas en las cuales el individuo experimenta aprobación de los amigos, confianza en si mismo, amor propio, aceptación de la familia, autoestima, etc.

En la cima de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización, aquí es donde la persona ha logrado sus proyectos individuales y experimentando el éxito al cumplir un objetivo trazado.

Otra teoría que es interesante analizar e implementar para llevar a cabo esta propuesta es la de los dos factores de Herzberg, la cual se compone de los factores de higiene que nos hablan de las condiciones físicas en las que se desempeña el trabajador y de los factores de la motivación, que se relacionan con el estado interno del individuo.

Fundamentado en lo anterior se propone a la empresa que se apliquen incentivos económicos a los trabajadores, con la finalidad de que haya una motivación para el desempeño dentro de la misma.

Otras propuestas son:

- Reconocer al trabajador mediante un diploma por ser el empleado del mes.
 - Premiarlos cuando se cumpla la meta de producción dándoles un bono económico.
 - Implementar premios de puntualidad
- Los puntos anteriores se basan en la teoría de Maslow, las cuales pertenecen a las necesidades de estima y seguridad.
- Realizar actividades recreativas 2 veces al año, creando torneos de fútbol, y baloncesto.
 - Fomentar la convivencia entre compañeros y sus familias.

Estos puntos se basan en la teoría de los dos factores, específicamente con los factores de motivación.

- Mejorar las instalaciones de tal manera que los trabajadores puedan reducir tiempos y movimientos.

Lo anterior entra dentro del factor de higiene, que se refiere a las condiciones físicas en las que desempeña el trabajador.

- Dar bonos de despensa a los empleados una vez al mes

Esta propuesta está dentro de las necesidades fisiológicas de la pirámide de Maslow.

- Incluir programas de capacitación al personal, para que adquieran nuevos conocimientos, ya sea con cursos, talleres, pláticas, seminarios, etc., con la finalidad de lograr su desarrollo personal y a la vez seguridad en sí mismos, obteniendo habilidades que pueden aplicar para desempeñar sus labores con mayor agilidad y mejor calidad.
- Por último enviar una nota de felicitación a todas las madres en su día de igual manera a los padres.

Todas estas propuestas son con la finalidad de que el personal se sienta motivado no necesariamente dándoles dinero para dicha motivación, sino también fomentando la convivencia con sus compañeros y su familia, creando un ambiente sano con los compañeros de trabajo y sus jefes, así como mejora las instalaciones donde realizan sus actividades diarias para que haya una fluidez al momento de realizar las mismas.

Las propuestas fueron fundamentadas con la teoría de Maslow y la teoría de los dos factores, siendo estas de suma importancia para mantener al personal

motivado y que se sienta parte de la empresa, creando un ambiente organizacional sano y mantener a los subordinados motivados.

El personal de la empresa, quiere sentirse importante, que se le reconozca sus meritos, es por eso que la organización debe buscar la manera de involucrar al personal en las decisiones a tomar para beneficio de la organización y de ellos, por que un trabajador satisfecho produce más, coopera en buen grado y tendrá una menor resistencia a la autoridad.

CONCLUSIONES

El factor humano es el elemento principal dentro de una organización, es muy importante que se tenga una comunicación que genere retroalimentación, con la finalidad de que las tareas que se llevan a cabo dentro de la empresa sean realizadas de manera adecuada y cumplir con los objetivos establecidos por la organización.

Basándose en las definiciones de distintos autores se puede decir que la administración de recursos humanos es un proceso que aplica técnicas para promover el desempeño de las personas y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La ARH es importante en todas las organizaciones debido a que a través de ella se pueden utilizar diversas técnicas que pueden ayudar a los jefes de cada área a diagnosticar el clima organizacional de su empresa, tomando en cuenta los factores que pueden beneficiar y perjudicar a la misma. Las técnicas también pueden servir para ser aplicadas de manera directa o indirectamente a los empleados, nos pueden servir para tomar buenas decisiones y a la vez para obtener datos de los cargos que ocupan los trabajadores de la organización.

Algunas de las técnicas que se aplican son:

- Investigar el mercado laboral
- Reclutar y Seleccionar

- Investigación de Salarios y beneficios
- Analizar y describir los cargos
- Evaluar los cargos
- Capacitación

La Administración de Recursos Humanos se puede utilizar como un proceso el cual consta de 5 pasos, el orden del proceso no afecta en lo mínimo debido a que se va utilizando como se vaya necesitando, es importante que cuando se vaya a llevar a cabo un cambio drástico haya mucha comunicación, ya que si este cambio se va aplicar y no es notificado puede provocar cambios en el sistema, debe de existir mucha comunicación al momento de aplicar alguna modificación al sistema.

La motivación del personal es un factor importante para el desarrollo personal del trabajador, cuando este se siente motivado se refleja en la organización la mejora de la productividad.

Preguntarse porque actúa de esta o aquella manera es una función que le corresponde al campo de la motivación, toda persona es diferente así que las necesidades de cada uno son diferentes así como sus patrones de comportamiento.

En este trabajo se hablo de 4 teorías motivacionales las cuales son:

- a) Pirámide de las necesidades de Maslow
- b) Teoría de ERC
- c) Teoría de los factores de Herzberg
- d) Teoría de la definición de objetivos

Existen más teorías pero en este trabajo solo se habló de las cuatro mencionadas anteriormente que son las que apoyan para la realización de la propuesta hecha a la empresa Fernando Bahena Aguiñiga.

Uno de los principales retos de toda organización es mantener a su personal motivado, con el propósito de que haya un trabajo conjunto para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

Todas las organizaciones son distintas por lo tanto cada una de ellas puede aplicar varias teorías de motivación, la elección de estas es con base a la teoría que más les pueda funcionar para mantener a su gente motivada.

Las personas son el recurso más valioso dentro de la organización es por eso que es muy importante mantener un ambiente lleno de armonía y buenas vibras, y que el personal se sienta motivado y parte de la organización, los directivos deben involucrarse con las actividades diarias de sus subordinados y preocuparse por las dudas e inconformidades que estos suelen tener, para los trabajadores es muy valioso ser tomado en cuenta por sus jefes.

Es importante mencionar que para los ejecutivos o gerentes del área de recurso humanos es muy preocupante la constante perdida de recurso humano, el aumento de salidas del personal provoca de cierta manera que no se cumpla con los objetivos deseados, debido a que la constante entrada de personal nuevo no permite que se forje un equipo de trabajo estable.

Los costos que implica tener un alto índice de rotación son muchos y representan un costo considerable para la organización, debido a que crea una inestabilidad entre los miembros que componen la organización.

La administración de recursos humanos no siempre recibe el apoyo de la gerencia, para que una empresa funcione se requieren de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, los cuales en conjunto determinan la administración que la gerencia pretende adoptar.

Es importante recordar que la ARH, enfrenta presiones muy fuertes debido a sus objetivos y su dispersión en las distintas áreas dentro de la organización.

La propuesta que se menciona en este trabajo es fundamental para apoyar al personal que labora dentro de la organización y este pueda sentirse parte importante de la misma, no necesariamente dándoles incentivos económicos, sino también dándoles incentivos en especie y de recreación para fomentar la convivencia con compañeros de trabajo y jefes.

Actualmente la empresa Fernando Bahena Aguiñiga cuenta con un índice de rotación en el área de producción de 16.97% anual, en base a una investigación en la empresa, se puede percatar que el índice antes mencionado es un porcentaje aceptable, la empresa menciona el índice de rotación está entre el 1.5% mensual, las causas que originan la rotación de personal son:

- Mejor sueldo
- Oportunidad de trabajo en otra empresa
- Problemas personales

- Horario variable
- Problemas de acoplamiento en el área de trabajo

Esta son algunas de las causas principales que existen en la organización que generan la rotación del personal, se comenta que el mes de diciembre es cuando hay mayor rotación de personal debido a que los trabajadores se desvinculan de la empresa una vez obtenido su aguinaldo.

El resultado anterior fue determinado con la fórmula establecida en el capítulo 3 que habla de la rotación de personal, con la propuesta de motivación que se menciona en este trabajo de investigación se pretende disminuir el índice de rotación en un 50% aplicando las diferentes estrategias mencionadas en dicha propuesta con lo cual se espera lograr un índice de rotación de tan solo 8.48% anual.

Las propuestas referidas apoyarán a que el personal se sienta motivado y sobre todo escuchado cuando piden que la organización aplique algún tipo de incentivo.

Cuando la empresa reconoce a sus empleados por el trabajo que están realizando, evoca en ellos un sentimiento de satisfacción, el cual hace que el trabajador se sienta parte fundamental del equipo de trabajo y esto permite que día a día se esfuerce por realizar bien sus asignaciones.

De igual manera cuando la empresa organiza alguna actividad social con todo el personal de la organización, incluyendo jefes de área, supervisores y directivos, esto tiene como efecto que los empleados se sientan integrados y parte de la

empresa, creando un ambiente de armonía entre compañeros y apoya a que los trabajadores se sientan parte de la organización.

Un empleado motivado desarrolla mejor sus actividades y logra hacer que la empresa contribuya en gran medida a mejorar el bienestar de la clase obrera y de la clase empresarial lo cual se puede lograr a través de llevar una adecuada administración de todos los recursos con que cuenta la empresa poniendo gran atención en el recurso humano.

La persona motivada se siente parte integral de la empresa y puede incrementar la productividad de cualquier organización, todo empresario debe tener en cuenta la importancia que tiene para cualquier empleado sentirse parte de la organización.

Cuando una empresa mantiene a su personal motivado, difícilmente este pensará en renunciar a su trabajo, ya que los distintos métodos de motivación que la empresa aplique serán fundamentales para que el trabajador quiera irse o quedarse dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS Galicia Fernando, Administración De Recursos Humanos, Editorial Trillas, (1994), México D.F. Pág. 536

REYES Ponce Agustín, Administración De Personal, Editorial Limusa, (1993), México D.F. Pág. 163

Nancy López Mujica

TESIS

La motivación como elemento primordial, para lograr la integración del empleado a la empresa.

Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, (1990), México D.F. Pág. 58

Apuntes

Concentrado de información del Instituto Tecnológico de Uruapan, Comportamiento Organizacional: 2007

Personal I

Personal II

RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, Editorial ECAFSA, (1990), México.

REYES, Ponce Agustín, Administración de Personal, Editorial Limusa, (1994), México D.F.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE TESIS

1.- ¿Sus trabajadores se sienten parte del equipo de trabajo?

SI _____ NO _____

2.- ¿Los trabajadores tienen una capacitación previa para desarrollar su trabajo?

SI _____ NO _____

3.- ¿En su área de trabajo las tareas están bien distribuidas?

SI _____ NO _____

4.- La relación con el personal a su cargo es:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- c) Mala

5.- ¿Tiene comunicación con el personal a su cargo?

SI _____ NO _____

6.- ¿La relación que tiene con las personas a su cargo afecta en su desempeño laboral?

SI _____ NO _____

7.- De que manera afecta explique porque

- a) Positiva
- b) Negativa

8.- ¿Las condiciones de trabajo ayudan a su personal a tener un buen desempeño laboral?

SI _____ NO _____

9.- ¿De las siguientes opciones que es lo que le resulta motivante para el personal a si cargo?

- a) Sueldo

- b) Actividades Recreativas y Deportivas
- c) Incentivos
- d) Cursos de capacitación

10.- ¿Cree usted que el recurso económico es uno de los mecanismos adecuados para motivar al personal?

SI_____ NO_____

11.- ¿Por qué?

12.- ¿Reconoce el desempeño del personal a su cargo dentro de la empresa?

SI_____ NO_____

13.- Cuando se le reconoce al trabajador por su trabajo su actitud es:

- a) De entusiasmo
- b) De admiración
- c) Normal
- d) De indiferencia

14.- ¿Qué es lo que más le gusta a su persona del trabajo?

- a) Instalaciones
- b) Relación con sus compañeros y jefes
- c) Sueldo
- D) Actividades laborales

15.- ¿Qué es lo que menos le gusta al personal de su trabajo?

- a) Instalaciones
- b) Relación con sus compañeros y jefes
- c) Sueldo
- d) Actividades laborales

16.- ¿Qué recomendaciones haría a la empresa para motivar a su equipo de trabajo?

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO DE TESIS

1.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

2.- ¿Se siente parte del equipo de trabajo?

SI _____ NO _____

3.- ¿Tiene una capacitación previa para desarrollar su trabajo?

SI _____ NO _____

4.- En el área de trabajo las tareas están bien distribuidas?

SI _____ NO _____

5.- La relación con sus compañeros de trabajo es:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- c) Mala

6.- ¿La relación con sus compañeros de área afecta en su desempeño laboral?

SI _____ NO _____

7.- De que manera afecta explique porque

- a) Positiva
- b) Negativa

8.- ¿Las condiciones de trabajo ayudan a su desempeño laboral?

SI _____ NO _____

9.- ¿De las siguientes opciones que es lo que le resulta motivante para su desempeño dentro de la organización?

- a) Sueldo
- b) Actividades Recreativas y Deportivas
- c) Incentivos
- d) Cursos de capacitación

10.- ¿Considera que el recurso económico es uno de los mecanismos adecuados para motivar?

SI_____

NO_____

11.- ¿Por qué?

12.- ¿Su jefe inmediato reconoce su desempeño dentro de la empresa?

SI_____

NO_____

13.- Cuando se le reconoce por su trabajo su actitud es:

- a) De entusiasmo
- b) De admiración
- c) Normal
- d) De indiferencia

14.- ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?

- a) Instalaciones
- b) Relación con sus compañeros y jefes
- c) Sueldo
- D) Actividades laborales

15.- ¿Qué es lo que menos le gusta de su trabajo?

- a) Instalaciones
- b) Relación con sus compañeros y jefes
- c) Sueldo
- d) Actividades laborales

16.- ¿Qué recomendación haría a la empresa para motivar a su equipo de trabajo?

Gracias por su colaboración