

318500 3  
2ej

DUCE ET DOCET



**UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
1988 - 1993

“DESARROLLO DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL  
PARA DISMINUIR LA ROTACION DEL PERSONAL  
EN LA EMPRESA TEXTIL VARESE S.A.”

0272529

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
ERIKA MARIA HORTENSIA PASOS LOPEZ

ASESOR: LIC. RENE ESTRADA CERVANTES

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1999



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.

## **Dedicatoria**

*A mis padres.*

Por su ejemplo , apoyo y comprensión incondicional durante mi vida e impulsarme para la realización de mi carrera profesional.

A mi hermana

Por ser además de mi hermana, mi amiga y motivarme a seguir adelante.

¡LOS QUIERO!

## **Agradecimiento**

Agradezco a la Universidad Intercontinental y a mis asesores por su apoyo brindado para la realización de mi tesis.

---

## ÍNDICE

---

# ÍNDICE

	INTRODUCCIÓN.	2
CAPÍTULO I	ADMINISTRACIÓN.	
	1.1 Concepto.	5
	1.2 Importancia.	6
	1.3 Antecedentes.	8
	1.4 Etapas del Proceso Administrativo.	9
	1.4.1 Planeación.	
	1.4.2 Organización.	
	1.4.3 Dirección.	
	1.4.4 Control	
	1.5 Administración de Recursos Humanos.	12
	1.6 Objetivos de Recursos Humanos.	14
	1.7 Principales funciones de Recursos Humanos	15
CAPÍTULO II	LA MOTIVACIÓN	
	2.1 Concepto de motivación.	19
	2.2 Importancia.	21

2.3	Teorías de la motivación.	22
2.3.1	Teoría de Maslow.	
2.3.2	Teoría Ergde necesidades de Alderfer.	
2.3.3	Teoría de Herzberg.	
2.3.4	Teoría de MC Cleland.	
2.3.5	Teoría de las Expectativas	

### CAPÍTULO III LA ROTACIÓN DE PERSONAL

3.1	Concepto de Rotación de Personal.	35
3.2	Factores de la Rotación de Personal.	36
3.2.1	Factores Físicos.	
3.2.2	Factores Sociales.	
3.2.3	Factores Ambientales.	
3.2.4	Factores Inevitables.	
3.2.5	Factores Evitables.	
3.3	Consecuencias de la Rotación.	43
3.3.1	Consecuencias Directas.	
3.3.2	Consecuencias Indirectas.	
3.4	Costos de la Rotación.	48
3.4.1	Determinación del Costo de Rotación.	

3.5	Fórmula para calcular el índice de Rotación de Personal.	52
-----	----------------------------------------------------------	----

#### CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO.

4.1	Escenario "Empresa textil Varese, S.A."	55
4.1.1	Antecedentes.	
4.1.2	Misión.	
4.1.3	Visión.	
4.1.4	Políticas.	
4.1.5	Objetivos.	
4.1.6	Organigrama.	
4.1.7	Descripción de puestos.	
4.1.8	Programa motivacional de la empresa.	

#### CAPITULO V DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

5.1	Planteamiento del problema.	68
5.2	Justificación.	69
5.3	Hipótesis.	69
5.4	Variables.	70
5.5	Tipos de investigación.	70

5.6	Niveles de investigación.	71
5.7	Métodos.	72
5.8	Muestreo.	73
5.9	Técnicas de investigación.	74
5.10	Procedimiento.	76
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		85
PROPUESTA		113
CONCLUSIONES		123
BIBLIOGRAFÍA		127

---

## INTRODUCCIÓN

---

## INTRODUCCIÓN

En la presente tesis hablamos del gran problema que tienen la mayoría de las empresas que es la rotación de personal, en México uno de los graves problemas que tenemos es el desempleo, ya que en muchas ocasiones las personas se separan de sus trabajos, ya sea por que fueron despedidos, porque cambiaron de lugar de residencia, etc., pero en la mayoría de los casos es porque no se sienten motivados.

Al no sentirse motivados, los empleados no rinden como se espera ocasionando que las empresas no alcancen sus metas, no alcanzan la productividad necesaria para poder incrementar sus ganancias esto ocasiona que algunas empresas tengan que recortar sus presupuestos ya que al contratar a más personal tienen la necesidad de capacitarlos y esto implica un gasto.

Por lo que al tener un programa motivacional, las empresas podrán incrementar sus operaciones, ya que el personal se sentirá más a gusto en su trabajo y sentirá la camiseta de la empresa como si fuera propia.

En el desarrollo de la tesis tocamos algunos aspectos importantes para el desarrollo de un programa motivacional para disminuir considerablemente el problema de la rotación de personal, ya que consideramos que es un problema general en nuestro país.

En el capítulo I nos enfocamos en los aspectos más importantes de la administración en general y por consiguiente hablaremos de la administración de recursos humanos, ya que es la principal herramienta que utilizaremos para apoyarnos en la realización de la investigación.

En el capítulo II hablamos de la motivación, como concepto, importancia y las diferentes teorías existente acerca de la motivación, ya que es un aspecto importante en las personas debido a que se puede determinar que aspectos son los más significativos para alcanzar una óptima motivación.

En el capítulo III tocamos el punto medular de la investigación, la rotación de personal, es importante ya que la mayoría de las empresas acusan este problema; veremos el concepto, los factores que influyen en forma determinante a la rotación, así como las consecuencias y el costo que implica el tener que contratar nuevos empleados.

En el siguiente capítulo hablamos de la empresa textil Varese, S.A. como escenario de la investigación donde mencionamos sus antecedentes como empresa, su organigrama y funciones, además de presentar los resultados obtenidos de la investigación.

Por último se presenta la metodología del por qué se analizó el tema, sus causas y consecuencias, hipótesis, tipos de investigación, métodos de investigación utilizadas y la muestra a evaluar.

# CAPÍTULO I

---

## ADMINISTRACIÓN

---

## 1.1 CONCEPTO.

La administración es importante, porque trata de una función natural a la sociedad humana; la virtud esencial de fijarse una meta y alcanzarla. Administrar es el proceso que permite que los propósitos, el conocimiento y la aptitud, se conviertan en acción efectiva. Esto es decisivo y trae como consecuencia las acciones que llevan a lograr el éxito.

George Terry define a la administración de la siguiente manera: "Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".<sup>1</sup>

Por otra parte Stoner y Wankel definen a la administración así:

" La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzo de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas".<sup>2</sup>

Del Río González Cristóbal: "La búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de sus objetivos".<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> HERRY, George R Principios de administración, p 39

<sup>2</sup> STONER, A F James, WENK, L, Charles Administración, p 4

<sup>3</sup> DEL RÍO GONZALEZ, Cristóbal El presupuesto, p 3

Por su parte Henry Fayol considerado como muchos el padre de la administración moderna la define: "Administrar es prever organizar, mandar, coordinar y controlar".<sup>4</sup>

Koontz y O'Donnell definen a la administración así: " La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".<sup>5</sup>

De las definiciones anteriores se puedan desprender que la administración es: El aprovechamiento máximo de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta una empresa, para la consecución de los objetivos previamente fijados por la misma administración en una de sus etapas.

## **1.2 IMPORTANCIA.**

La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente será más necesaria cuanto más grande y más complejo sea éste. El éxito de un organismo social depende, de su buena

---

<sup>4</sup> RIVEROS PONCE, Agustín. Administración de empresas. p 3

<sup>5</sup> KOONTZ, Harold. O'DONNELL, Cyril. Curso de administración moderna. p 35

administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas la administración es una arma sumamente eficaz y obviamente esencial, ya que todas las empresas sin una buena administración no podrían actuar. Por otro lado, para las empresas pequeñas, su única posibilidad de competir con otras es mediante el mejoramiento de su administración.

Para los países que están en vías de desarrollo, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, bases esenciales de su crecimiento, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos que la conforman, por ello, como el punto de partida de ese crecimiento.

De lo anterior se puede deducir que ninguna empresa puede alcanzar el éxito si no tiene una administración competente, que tenga un nivel óptimo de eficacia, estimule los esfuerzos humanos y que pone orden a dichos esfuerzos.

### **1.3 ANTECEDENTES.**

Los primeros vestigios de la administración nacen en la imposición de la voluntad de un sólo individuo, al absorber todas las actividades necesarias para dirigir su propio negocio; con los inconvenientes que ello trae consigo, ya que este tipo de administración implica el establecimiento de normas basadas en sus prejuicios y peculiaridades, así como la experiencia profesional o familiar en tal diligencia.

Sin embargo, los negocios que son manejados por una sola persona sólo pueden tener resultados razonablemente positivos, siempre y cuando las actividades a controlar no sean excesivas.

Cuando las empresas van creciendo, se hace necesario delegar funciones y responsabilidades, de tal suerte que el control de las operaciones se realice por medio de un orden perfectamente establecido, y no sujeto únicamente a la voluntad de un sólo individuo.

Frederick W. Taylor con ayuda de Henry Fayol, pensaron que los problemas administrativos podían ser resueltos mediante normas científicas, en vez de resolverlos arbitrariamente; por lo que la ciencia de la administración precisaría sus principios y establecería un orden científico en sus postulados.

## 1.4 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Existe una diversidad de opiniones en cuanto a cuáles son las etapas que comprenden el proceso administrativo, algunos autores dicen que el proceso administrativo consta de seis etapas las cuales son: previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control.

En cambio otros autores nos dicen que el proceso administrativo consta de sólo cuatro etapas las cuales son: planeación, organización, dirección y control.

Este trabajo tomará en cuenta sólo cuatro etapas como parte del proceso administrativo considerando a la previsión dentro de la planeación y a la coordinación dentro de la organización como los sugieren Stoner y Wankel en su libro "Administración".<sup>6</sup>

### **Planeación.**

Dentro de esta etapa del proceso administrativo se fijarán las metas y los mejores procedimientos para cumplir con dichos objetivos. Los planes dan a la organización y le permiten:

---

<sup>6</sup> STONER, A F James, WANKEI., Charles Op. cit, p 14

- 1) Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- 2) Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- 3) Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer acciones correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso en la planeación es la determinación de las metas de la organización, subsecuentemente se fijan los objetivos de las unidades o departamentos, después se establecen los programas para la obtención de dichos objetivos de una manera sistemática. Hay que tomar en cuenta la factibilidad para cumplir dichos objetivos ya que la implantación de objetivos inalcanzables sólo traería a la empresa pérdida de tiempo y esfuerzo, por otro lado estos planes deben de tener la factibilidad de ser aceptados por los directivos de la empresa y por los empleados.

### **Organización.**

Una vez que los objetivos y programas han sido establecidos, el gerente debe de contar con una organización adecuada para alcanzarlos. Las organizaciones varían radicalmente de acuerdo a los objetivos que las

mismas tienen. De aquí se desprende la necesidad de que el gerente de la empresa tenga una visión y criterio adecuados para saber qué tipo de organización necesita para alcanzar determinados objetivos.

Dentro de la organización está la dotación de personal, es decir, proveer a la empresa del personal necesario para cumplir con los objetivos trazados. La dotación del personal consta del reclutamiento idóneo para hacer el trabajo en la organización.

### **Dirección.**

Esta etapa consiste en hacer que la gente trabaje de tal forma para conseguir los objetivos previamente trazados. Mientras la planeación y la organización tratan los aspectos más abstractos de la administración, la dirección trata directamente al personal. Para lograrlo el administrador se valdrá del liderazgo, motivación, estimulación, etc.

### **Control.**

Esta etapa consiste en comparar los objetivos con los resultados obtenidos; la forma en cómo se lograron, así se verificará si se siguieron los programas establecidos y por otro lado se toman las medidas necesarias para corregir

los errores en procedimientos en caso de que los hubiere. Por medio del control el administrador logrará que la organización camine por la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.

## **1.5 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

### **Definición de los recursos humanos.**

Son las personas que ingresan, permanecen en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría), y el nivel operativo (técnicos, funcionario y obreros, además de los supervisores de primera línea).

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. La administración debe coordinar los recursos humanos los recursos materiales y los recursos financieros para conseguir los objetivos. En esta concepción, se mencionan cuatro elementos básicos:

1. Logro de objetivos; primero debemos de alcanzar los objetivos para que la organización crezca.
2. Por medio de personas; utilizando el material humano que es imprescindible en toda organización.
3. Utilizando tecnología; una vez teniendo el material humano necesitamos tecnología, para poder desarrollar un trabajo acorde a las necesidades de la organización.
4. En una organización; es el lugar donde se desarrollaran todas y cada una de las tareas encomendadas para lograr que la empresa sea competitiva.

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como personas, materiales, dinero, tiempo espacio, etc., para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible.

La administración de recursos humanos está influida profundamente por las suposiciones existentes en la organización respecto de la naturaleza humana. Del mismo modo, las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan; se utilizan varios principios y

presupuestos que configuran la manera de cómo se administrarán las organizaciones y sus recursos.

Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismos. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc.

## **1.6 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS.**

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, dirección y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ellas alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- a) *Crear y mantener un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.*

- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de objetivos particulares.
- c) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

## **1.7 PRINCIPALES FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

Las principales funciones del área de recursos humanos, consisten en reclutar a las personas, seleccionarlas y por último capacitar al personal que haya cumplido con los objetivos del reclutamiento y selección, para que puedan desarrollar el trabajo de acuerdo con los objetivos de las empresas.

El reclutamiento de personal es "un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización".<sup>7</sup>

Es en esencia un sistema de información por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el

---

<sup>7</sup> CHAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. p 166

proceso de selección, es decir, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

Existen dos tipos de reclutamiento: Interno y externo.

El reclutamiento interno consiste, en que al presentarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento externo es cuando al existir una determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

La selección de personal se define como "escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal" <sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> *Ibidem* p 185

En la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales.

- a) Adecuación del hombre al cargo, y
- b) Eficiencia del hombre en el cargo.

La capacitación de personal se puede definir como "un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos".<sup>9</sup>

En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y desarrollo de habilidades.

---

<sup>9</sup> Ibidem, p 416

## **CAPÍTULO II**

---

### **MOTIVACIÓN**

---

## 2.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.

El interés que se ha despertado en los estudiosos de la conducta por conocer cuales son los motivos que llevan a las personas a actuar de una u otra manera, les ha hecho concluir que estas reacciones se deben a diversos procesos internos que operan en ellos.

Los motivos humanos se basan en necesidades, que pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y vivienda. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como es el caso de la autoestima, la posición social, la afiliación con otros, el efecto, el dar, el logro y el autorrespeto. Naturalmente que estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo de acuerdo con las personas.

Debemos tomar en cuenta que la motivación no es un fenómeno visible, que se manifiesta y es fácil observar. La motivación de un individuo en una situación específica debe derivarse de una conducta clara.

Podríamos decir que la motivación es un aspecto importante dentro de la organización ya que es un motor para desarrollar formas para mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales y la calidad del personal. El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social.

Resulta evidente y comúnmente aceptado por los psicólogos, que los motivos activos de una persona y su intensidad determinen en cierta forma la dirección de su comportamiento, y el esfuerzo que está dispuesto a dar, y que determine su motivación. Al realizar un análisis de los distintos conceptos que tiene cada autor acerca de la motivación encontramos que todos ellos son similares, por ejemplo:

"La motivación esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".<sup>10</sup>

"La motivación son los factores que provocan canalizar y sustentar un comportamiento individual".<sup>11</sup>

"El término motivación se refiere 1) a la existencia de una secuencia de fases organizadas 2) a su dirección y contenido 3) a su persistencia en una dirección dada o a su estabilidad de contenido".<sup>12</sup>

Por lo que podemos concluir de lo anterior, que motivación es deseo, necesidad, anhelo, fin, meta, carencia, impulso, motivo, e incentivo.

---

<sup>10</sup> ARIAS G. Fernando. Administración de recursos humanos, p. 65

<sup>11</sup> J. R. L. MAN, Edward R. Administración, p. 472

<sup>12</sup> COOPER y APPI T-Y. Psicología de la motivación, p. 53

Proviene de la palabra movere, mover, motivación es un estado de ánimo interno que da energía, activa o mueve y que dirige o encauza la conducta el logro de objetivos.

La motivación puede ser el factor de éxito de las organizaciones ya que le da al empleado el empuje necesario para poder desarrollar contento, de buena manera y productivamente su trabajo.

## **2.2 IMPORTANCIA.**

La importancia de la motivación tiene un carácter universal, no existe raza, cultura, sociedad o nivel socioeconómico que pase por alto el papel que juega este vital elemento en el cumplimiento de los objetivos.

La necesidad de integrar factores de motivación en los papeles de la organización, la integración de los mismos y el proceso total y conducción de personas deben basarse en un conocimiento de la motivación. El hacer hincapié en la importancia de conocer y aprovechar los factores motivantes, no es para manipular a las personas sino identificar esos factores al diseñar un medio ambiente que promueva el desempeño.

El factor motivación es sin duda el mejor agente de cambio, pueden incluir un mayor salario, un título prestigioso, un nombre en la puerta de la oficina, el reconocimiento de sus colegas y una gran cantidad de cosas que dan a las personas una razón para llevar acciones. Si bien uno de los principales

obstáculos para el cambio es el miedo, la mejor “medicina” para abatirlo es la motivación del empleado.

Esta motivación se puede dar explicando clara y perfectamente todas las ventajas que le brindará tal cambio al mismo y a la organización. No olvidando que la confianza que se le da al empleado dentro de la organización es la clave para lograr con éxito cualquier proceso de cambio.

## **2.3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.**

Las teorías de la motivación se distinguen unas de otras por las distintas clases de causas motivadoras que postulan en sus hipótesis. Por eso, la teoría más perdurable sobre la motivación es la que atribuye a la conducta de un hombre a los resultados de sus propios procesos mentales.

Así como hay un gran número de definiciones de motivación, también existen muchas teorías al respecto que han determinado las técnicas más adecuadas para motivar al personal de una empresa cuya finalidad es detectar los intereses del personal que labora para coordinarlos de la manera mas adecuada con los objetivos de la empresa.

Antes de comenzar explicando algunas de las teorías de motivación y sus respectivos autores, iniciaremos hablando de las motivación adquirida y la motivación creada.

Cuántas personas conocemos que modifican su interés hacia el trabajo debido a lo que les rodea. Estos cambios son muy comunes y tienen relación con la motivación adquirida y la creada que todo ser humano posee.

Todos sabemos que existe una infinidad de factores que nos motivan a mejorar o a cambiar. Estos factores se relacionan perfectamente con los tipos de motivación que en todo individuo existe. A continuación se desarrollarán brevemente algunas características de la motivación adquirida y la motivación creada.

#### a) Motivación Adquirida:

Sencillamente es la motivación con la que todos nacemos independientemente de las causas que a lo largo de nuestra vida van creando otro tipo de motivaciones.

La motivación adquirida es la que nace sin la existencia de un estímulo claro. Se da por el simple hecho de que la persona goza al mantener esta motivación viva.

Este tipo de motivación se nutre en buena parte de la motivación creada que se describirá posteriormente en su compromiso de que todo líder debe mantener y acrecentar la motivación adquirida del personal.

## b) Motivación Creada:

Es la que constantemente se da como consecuencia de ver creado un estímulo claro alcanzable a corto, mediano o largo plazo. Como se mencionó en la definición de la motivación adquirida, "la ejecución eficiente de los estímulos en la motivación creada mantendrá y nutrirá la motivación adquirida" <sup>13</sup>

A pesar de todas las investigaciones y teorías de la investigación que se han presentado en años recientes, no se debe olvidar que la recompensa y el castigo son aún fuertes motivadores.

Sin embargo, durante siglos fueron considerados como las únicas fuerzas que podían motivar a las personas.

En todas las teorías de la motivación se identifican los inductores que producen cierta clase de premios. Con frecuencia son dinero en forma de pago o en bonos, aunque está un tanto de moda que digan que el dinero es un motivador fuerte.

Ciertamente no es la única fuerza de motivación, pero sí ha sido y continuará siendo un factor importante.

---

<sup>13</sup> BRAVO Gabriel El financiero 20 de marzo de 1998.

### 2.3.1 Teoría de Maslow.

Maslow, tenía una inquebrantable creencia en el potencial positivo del ser humano, llamándosele así como pionero, visionario y filósofo de la ciencia pero principalmente optimista. Aunque las diferencias individuales establecen los límites del desempeño humano, esta claro que la motivación es también un determinante poderoso de la conducta humana.

Maslow, percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades, que influyen en el comportamiento humano, que van desde las necesidades fisiológicas básicas, hasta las necesidades más grandes como la autorealización. De acuerdo con Maslow "se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente, o más poderosa para ellos en un momento dado".<sup>14</sup>

A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan un predominio de su complemento.

Maslow, elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de las necesidades que influyen en el comportamiento humano como son:

---

<sup>14</sup> FREMAN, Edward R. Op. cit. p.475

## NECESIDADES

Necesidades Fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.)  
Necesidades de Seguridad (protección contra el peligro o las privaciones.)  
Necesidades Sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.)  
Necesidades de Estima (recuperación, reconocimiento, amor, etc.)  
Necesidades de Autorealización (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.)

Esta jerarquía de las necesidades presenta una configuración piramidal.



En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

1.- *Necesidades Fisiológicas*; éstas son las necesidades básicas para mantener la vida, como el alimento, etc., y mientras no se satisfagan estas necesidades hasta el grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

2.- *Necesidades de Seguridad*; se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y del temor de perder el empleo, un bien, el alimento, o la vivienda.

3.- *Necesidades Sociales*; puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer, ser aceptados por los demás.

4.- *Necesidades de Estima*; una vez que las personas comiencen a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a desear la estima, tanto de sí mismos como de los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones tales como poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismos.

5.- *Necesidad de Autorealización*; Maslow la considera como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo.

### **2.3.2 Teoría de Ergde Necesidades de Alderfer.**

Esta es una variante de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow respecto a la motivación. Esta teoría y las investigaciones que la apoyan han encontrado que existen tres necesidades humanas básicas: necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento. Las necesidades de existencia incluyen todas las diversas formas de deseo materiales y fisiológicos tales como alimento, agua, remuneración y buenas condiciones de trabajo. Las necesidades de relación son las que implican relaciones con la gente, ya sea familia, superiores, subordinados, amigos o enemigos. Las necesidades de crecimiento son las que impulsan a una persona a tener influencias creativas o productivas sobre la misma o sobre el medio ambiente.

### **2.3.3 Teoría de Herzberg.**

Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman (1965) pidieron en una ocasión a doscientas personas, entre ingenieros y contadores, que describieran brevemente un episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo (señalando si esto los había llevado a laborar con mayor intensidad, con menor o con igual intensidad) , y otro que les hubiera sido particularmente insatisfactorio (señalando también el nivel de trabajo posterior).

Después de estudiar sus datos, llegaron a establecer una teoría conocida como los motivadores y los factores higiénicos, que según Herzberg la motivación depende de esos dos factores:

a) Factores Higiénicos; son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, los reglamentos internos, etc.. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores

La expresión higiene refleja con exactitud carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas, cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción de manera sustancial y duradera, cuando son débiles producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción.

Ellos incluyen:

- condiciones de trabajo
- salarios relaciones con los colegas.
- competencia
- estabilidad en el cargo

b) Factores motivacionales; tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando los niveles motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son débiles, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción:

- delegación de la responsabilidad
- libertad de decidir cómo realizar un trabajo
- ascensos

#### **2.3.4 Teoría de Mc Clelland.**

Esta teoría identifica tres tipos de necesidades motivantes básicas. Clasificó éstas como:

- 1) necesidades de poder
- 2) necesidades de afiliación
- 3) necesidades de logro

Los tres impulsos, poder, afiliación, y logro son de especial importancia para la administración, puesto que se debe reconocer para hacer que una empresa organizada funcione bien. Debido a que cualquier departamento de

ésta representan grupos de personas que trabajan juntas para lograr metas, la necesidad de logro es primordial importancia.

*Necesidades de poder*; Mc Clelland y otros investigadores han encontrado que las personas con una gran necesidad de poder tienen una considerable preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general, estas personas buscan puestos de liderazgo; son enérgicos, extrovertidos, decididos y exigentes; les gusta enseñar y hablar en público.

*Necesidades de Afiliación*; por lo general, las personas con una gran necesidad de afiliación obtienen placer al ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social. Como personas, es probable que se ocupen del mantenimiento de relaciones sociales placenteras, que gocen de un sentido de confianza y comprensión y que estén dispuestas a consolar y a ayudar a otras personas que se encuentran en problemas, además de que gustan de una interacción amistosa con los demás.

*Necesidades de Logro*; las personas con grandes necesidades de logro tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Desean desafíos, se fijan metas moderadamente difíciles, asumen una posición realista ante el riesgo, prefieren asumir la responsabilidad personal por la organización de un trabajo, gustan de retroalimentación específica y pronta sobre lo que están haciendo y tienden a ser incansables les gusta trabajar en períodos prolongados, no se preocupan en forma indebida por los fracasos que ocurren y en general les agrada ser "directivos de orquesta"

### 2.3.5 Teoría de las Expectativas.

Según la teoría de las expectativas, "las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de lo que podrían obtener de cada acto".<sup>15</sup>

Nadler y Lawler describen 4 hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas :

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente
- Las personas toman decisiones consientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de ésta, la cual conducirá a un resultado deseado.

Estos supuestos son la base del llamado modelo de las expectativas, que consta de tres componentes fundamentales:

*Las expectativas del desempeño-resultado;* las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. A su vez, estas expectativas afectan su

---

<sup>15</sup> *Ibidem.*, p 490

decisión en cuanto a cómo comportarse por ejemplo, un trabajador que piensa superar su cuota de ventas quizás espere obtener alabanzas, un bono, ninguna reacción o incluso hostilidad de sus compañeros.

*Valencia*; es el resultado de una conducta a concretar, que varía de una persona a otra. Por ejemplo, para un gerente que concede valor al dinero y al logro, el traslado a un puesto como mejor sueldo, en otra ciudad, puede tener gran valencia, para un gerente que concede valor a la afiliación con colegas y amigos el traslado tiene poca valencia.

*Las expectativas del Esfuerzo - Desempeño*; las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectarán las decisiones sobre su conducta. Dada una elección, las personas tienden a elegir el grado de desempeño que, al parecer, tendrá más posibilidad de lograr un resultado que valoran.

## CAPÍTULO III

---

### ROTACIÓN DE PERSONAL

---

### 3.1 CONCEPTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

El fenómeno que estudiamos, se conoce con el nombre de Rotación de Personal, derivada del latín, Rotario en donde Rota significa rueda, es decir algo que da vuelta., la rotación da la idea de algo cambiante.

Desde el punto de vista de Administración de Recursos Humanos, el término "Rotación de Personal", se refiere a los cambios de las personas, en relación a *los puestos ocupados por diversas causas voluntarias o involuntarias.*

Entre las definiciones más relevantes de la rotación del personal se encuentran las siguientes:

Arias Galicia la define como: "Es el número de personas que causan baja en la empresa y a quienes hay que sustituir".<sup>16</sup>

Reyes Ponce la define 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".<sup>17</sup>

Instituto Nacional de Administración Pública lo define como: "El conjunto de movimientos de los trabajadores de unos lugares a otros diferentes en el mercado de trabajo".

---

<sup>16</sup> ARIAS G. Fernando. Op. cit. p 125

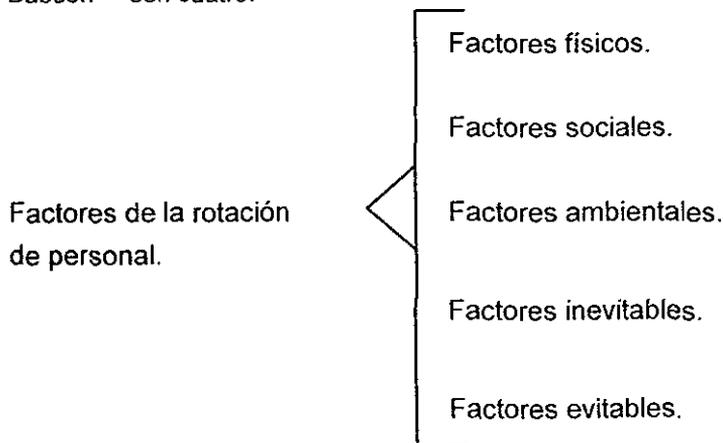
<sup>17</sup> REYES PONCE, Agustín. Op. cit 106

En toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de *entradas y salidas* de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación de personal que es apenas vegetativa y de simple conservación del sistema.

Para el presente estudio se entenderá la rotación del personal como la salida de un trabajador que es reemplazado por otro y las *modificaciones* a la estructura de la fuerza de trabajo sin alterar el número de empleados, una salida sin reemplazo será igual a un reajuste y un ingreso que modifique el número de empleados significará una expansión de la empresa.

### 3.2 FACTORES DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL.

Los Factores de la rotación del personal son las causas por las cuales se presenta el fenómeno en las empresas, las cuales explicaremos y según Babson<sup>18</sup> son cuatro:



---

<sup>18</sup> BABSON S. Rotación, depreciación y ausencia de recursos humanos, p 306

### 3.2.1 Factores Físicos.

Los factores físicos son aquellos que se refieren al cuerpo humano y organismo de los trabajadores y los cuales se presentan con el paso del tiempo, desgaste físico y mental y se refleja en el trabajo.

La salud.- se refiere a aquellas enfermedades leves que no requieren incapacidad pero que provocan ausentismo en los centros de trabajo.

La edad.- debido a la inquietud de los jóvenes el índice de rotación se ve incrementado por su inestabilidad en cada centro de trabajo.

Capacidad intelectual y Adaptación profesional.-

a) Cuando se posee menor grado de inteligencia; es decir, si el trabajador lo asignan a un puesto que requiere de mucha destreza, su tarea le resultará difícil, y con frecuencia se le llamará la atención por la mala calidad de trabajo; esto inquietará al trabajador por la responsabilidad que se le exige y siempre estará inseguro y esta inseguridad le obligará a abandonar su trabajo.

b) Cuando se posee mayor grado de inteligencia, el mismo trabajador se dará cuenta de que sus capacidades están mal aprovechadas y que tal vez nunca llegue a tener la oportunidad de ascender; por ello buscará otro empleo.

### **3.2.2 Factores Sociales.**

Los factores sociales son aquellos que se rigen por la sociedad y el medio donde se desarrolla el trabajador.

Estado civil.- El matrimonio de una u otra forma influye en la rotación, aunque los hombres casados tiene mayor estabilidad en su trabajo, que los solteros; éstos en su inquietud por alcanzar mayores ingresos, saltarán de trabajo en trabajo.

En el caso de la mujer, ésta dejará más fácilmente su trabajo por la maternidad y su dedicación al hogar .

Nivel socioeconómico.- Las crecientes demandas de la vida, hacen que el trabajador no satisfaga sus necesidades plenamente por su escasa remuneración y opta por buscar mayores ingresos y mejores oportunidades de desarrollo.

Asimismo, en las zonas económicas con gran demanda de fuerza de trabajo y poca oferta, pueden ocasionar la rotación del personal de una empresa a otra, empleándose en la que le ofrezcan las mejores condiciones de trabajo y mayores salarios.

Círculo económico viciado.- La escasa preparación en algunas personas, es motivo para no considerárseles como obreros calificados, sus perspectivas

de trabajo serán aquellas de las de más bajo ingreso, manteniendo al trabajador sin probabilidades de superación, por lo que la moral del mismo se verá disminuida y seguirá en esa misma situación.

### **3.2.3 Factores Ambientales.**

Los factores ambientales son los que se presentan dentro de las empresas y con los cuales los trabajadores tienen que enfrentarse todos los días.

Condiciones higiénicas.- Lo primero que hay que hacer, es crear condiciones de Seguridad e Higiene que permitan a las personas ejecutar sus tareas sin fatiga innecesaria.

Las condiciones higiénicas se refiere a la limpieza y el orden de su lugar de trabajo; por ejemplo, que su área de trabajo se encuentre ordenada sin papeles tirados ya que esto podría ser una fuente de distracción para los trabajadores.

Iluminación.- De este factor se dice "la buena luz acelera la producción", es decir, que de esto depende en gran parte la salud, seguridad y la eficiencia de los trabajadores.

Ruido.- Este factor es causa frecuente de fatiga, irritación y pérdida de eficiencia; si las empresas tomaran en cuenta éste factor, se evitarían los

problemas de contratar nuevo personal, entrenarlo y los gastos innecesarios que esto ocasiona.

**Seguridad Industrial.-** La seguridad industrial, es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, así como de dictar las reglas necesarias para evitar todo tipo de accidentes.

**Supervisión Inadecuada.-** Todos los trabajadores necesitan un guía, especialmente cuando son nuevos en un puesto y la falta de una buena supervisión ocasiona un gran número de errores.

La responsabilidad del supervisor requiere no solamente que entienda los aspectos técnicos del trabajo, sino que sea un administrador capaz de los recursos humanos.

**Remuneración Inadecuada.-** La empresa deberá proporcionar los medios para que los salarios de cada empleado estén relacionados con las tareas que desempeñan, con los salarios de otras empresas y también dentro del mercado laboral.

### **3.2.4 Factores inevitables.**

Los factores inevitables son aquellos que ni los trabajadores ni las empresas pueden evitar por que no dependen de ellos.

**Muerte.-** Generalmente cuando un trabajador fallece, su puesto deberá ser cubierto por otro candidato.

**Matrimonio.-** Es probable que el matrimonio contribuya a la estabilidad y a la responsabilidad en un centro de trabajo, pues es factor que reduce la rotación en condiciones normales de empleo.

Pero una consecuencia directa del matrimonio en cuanto a las mujeres, es la maternidad y ésta, en varias ocasiones hace imposible que la trabajadora regrese a su trabajo.

**Jubilación.-** De acuerdo a las políticas de la empresa así como también lo menciona la Ley del Seguro Social en su artículo 121 el trabajador después de cierta edad se ve incapacitado para seguir colaborando con la empresa.

**Enfermedad.-** En términos de la Ley, existen enfermedades crónicas que imposibilitan definitivamente o por largo tiempo al trabajador para seguir desempeñando su puesto.

**Reajuste.-** Por seguridad de la empresa, cuando ésta cuenta con exceso de personal y sus costos se incrementan se verá en la necesidad de despedir trabajadores.

### **3.2.5 Factores Evitables.**

Los factores evitables son aquellos que las empresas pueden evitar y prevenir para disminuir el índice de rotación.

Renuncia del trabajador.- La renuncia se puede expresar de dos formas:

a) la primera puede ser benéfica a la empresa, cuando no son en exceso y crean vacantes para contratar personal joven con nuevas ideas.

b) la segunda vendría a traer desequilibrio en cuanto a que la persona que se retira tiene cualidades y experiencia única y que difícilmente se encuentra en el mercado de mano de obra.

Despido.- Cuando una persona no es indispensable a la empresa, ésta decide rescindir su contrato aunque tenga que sustituirlo.

También puede decirse que el despido cubre terminaciones de empleo por iniciativas del patron por no llenar el trabajador los requisitos mínimos de la organización, por ejemplo incompetencia, violación de reglas, deshonestidad, pereza y abstención, etc.

### **3.3 CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN.**

#### **3.3.1 Consecuencias Directas.**

Son aquellas resultantes inmediatas, que se observan debido a la rotación de personal.

Horas-Hombre desaprovechadas.- Se hace una estima de las horas hombre disponibles que se requieren para cumplir con un pronóstico específico dado por la empresa.

La salida de personas por causas ajenas a nuestro control, implicará un desequilibrio en cuanto a retraso de entregas, material desperdiciado y costos adicionales.

Cambios a la programación.- Siempre que haya separaciones en una empresa provocará un desequilibrio. Por lo tanto se tendrá que aplazar el tiempo pronosticado para poder cumplir con los pedidos

Muchas veces estos cambios traen como consecuencia pérdidas en la cartera de clientes.

Necesidad de una mayor Selección.- La administración de personal efectiva, requiere que una empresa cuente con un control de requerimientos de personal dentro de la misma. La función administrativa de suministro de

personal, debe identificar las posiciones vacantes y obtener los reemplazos para cubrir éstas.

Es frecuente encontrar que por la prontitud de terminar un proceso que no debe de ser interrumpido, se seleccionan personas que no llenan los requisitos básicos ocasionando una baja eficiencia. Por el contrario, el exceso de personal causa ociosidad.

Dificultad en la Sustitución.- Cuando la empresa cuenta con un equipo verdaderamente hábil dentro del Departamento de Recursos Humanos y cuenta además con todos los medios necesarios y adecuados para seleccionar a candidatos capaces, entonces diremos que no habrá problema en la sustitución de personal.

Pero es frecuente ver que en cualquier empresa, este tipo de consecuencias es sumamente ociosa. El poder encontrar gente apta para ocupar puestos especializados, es difícil.

El tiempo en que se logre encontrar a esta persona, provocará alargamiento de programas, costos elevados y desequilibrios en presupuestos.

Adiestramiento perdido.- Hoy en día las empresas siguen la política de proporcionar adiestramiento al personal, para que éste sepa cuándo y dónde debe presentarse para trabajar. Deberá contar con instrucciones específicas para conocer su desarrollo y funciones en el puesto asignado.

Este adiestramiento persigue asegurar que el personal esté perfectamente entrenado, para que contribuya a la seguridad y satisfacción de sí mismo.

Pero un problema se presenta, cuando aparece la rotación, y es que el tiempo que se tardó para impartir este adiestramiento quedará completamente nulificado.

Aumento de desperdicio.- Las empresas sufren de ineficiencia cuando su índice de rotación es alto, por que el contratar gente nueva provocará probablemente el desperdicio de material por su falta de experiencia y causará gastos extras que a las empresas no les conviene efectuar.

### **3.3.2 Consecuencias Indirectas.**

Son aquellas consecuencias resultantes secundarias al presentarse la rotación.

Necesidad de mayor supervisión.- El supervisor es la persona que dedicará su mayor tiempo a dar entrenamiento al personal nuevo que ingresará a la empresa.

Al faltar ésta supervisión, el trabajador no experimentado descuidará sus funciones y se convertirá en un moroso y en un mal ejemplo para los demás.

Por eso a mayor experiencia menor necesidad de supervisión y viceversa.

Aumento en los costos de Reclutamiento, Selección, Contratación y Entrenamiento.- Siempre será necesario detectar los detalles tan importantes como los antes mencionados.

Los costos que se efectúan al emplear y separar a los empleados a menudo atribuidos a la rotación.

Para poder contratar personal y cubrir las vacantes es necesario acudir a fuentes de reclutamiento internas o externas, esta última con un costo adicional.

Al seleccionar se desperdiciará tiempo y dinero; en cuanto a la contratación el costo es mucho más alto pues es necesario hacer exámenes médicos, contratos, expedientes, credenciales, etc., y para finalizar esta etapa, el entrenarlos causará tiempo improductivo, gastos generales y desperdicio de material usado para dicho programa.

Interrupciones al proceso.- Esta consecuencia se dará con frecuencia en una empresa de producción, pero en realidad sea cual sea su especialización, siempre se verá afectada en sus costos.

Este tipo de interrupción, sea dado por rotación, ausentismo, negligencia, morosidad, faltas injustificadas, hace que cualquier proceso, por sencillo que

sea, se vea parado por falta de personal capacitado y al requerir gente con destreza, que es muy difícil de encontrar, el proceso se alargará indefinidamente.

Retraso en las entregas.- La constante necesidad de estar empleando nuevo personal por la rotación frecuente que existe, traerá interrupciones al proceso, cambios de programas, plazos alargados y retrasos en las entregas. Por lo anterior la empresa se resentirá en cuanto a la mala calidad y cantidad del trabajo, pérdida de clientes y bajas en sus ventas.

Incremento de los costos de mantenimiento.- Cuando un empleado de base está ausente de su trabajo, necesariamente hay que tomar a una persona que lo reemplace y haga su trabajo.

Esto no es fácil de lograr con eficiencia, porque esta nueva persona desconoce el funcionamiento correcto de la maquinaria y equipo y mientras lo aprende, el equipo se puede ver averiado y se interrumpirá el proceso. Por tal motivo, será llamado el equipo de mantenimiento, para componer la averías, provocándose un aumento en este tipo de costos y además a la persona que lo ocasionó se le tendrá que pagar el tiempo que trabajó ineficientemente.

Aumento en los gastos generales.- Ha sido comprobado por varios estudios, que uno de los orígenes de las pérdidas en las empresas es la poca estabilidad de las personas, pues el costo de renovación es muy elevado.

El aumento del costo en estos gastos volverá a subir tomando en cuenta diversos factores como son los sueldos, salarios, equipos, luz, papelería, etc. Si cuidamos que estos costos no aumenten la empresa los vera reflejados en su productividad.

### **3.4 COSTO DE LA ROTACIÓN.**

Algunas veces, la posesión de los porcentajes de rotación pueden ser insuficientes para estimular a algunas empresas a tomar una acción preventiva o correctiva contra la misma.

Sin embargo, la rotación es muy significativa por que es una pérdida directa de mano de obra, materiales y dinero y por su efecto sobre el volúmen de producción y costos.

#### **3.4.1 Determinación del costo de rotación.**

Si el sistema es eficaz en alcanzar los objetivos para los cuales fué construido, es importante saber cómo se utilizan los recursos disponibles para alcanzarlos, es decir, conocer la eficiencia en la aplicación de dichos recursos.

El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los resultados y objetivos alcanzados, tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia.

Desde luego uno de los muchos objetivos de todo sistema es su autodefensa y su supervivencia.

Uno de los problemas que afronta el administrador en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena , perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y económica.

Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costosa.

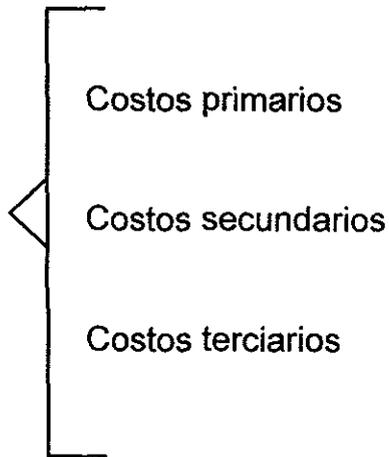
Por lo tanto, se trata de evaluar la alternativa más económica.

Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos.

Los costos de la rotación de personal involucra los siguientes :

Costos primarios, costos secundarios y costos terciarios; a continuación nos ocuparemos de ellos:

El costos de  
la rotación  
del personal.



a) Los costos primarios de rotación de personal.- son los costos relacionados directamente con el retiro de cada empleado y su remplazo y son los siguientes:

1.- Costo de reclutamiento y selección.- son los gastos que genera la emisión y el procesamiento de la solicitudes de empleo.

2.- Costo de registro y documentación.- son los gastos de formularios, documentación, anotaciones, procesamientos de datos, apertura de cuenta, etc.

3.- Costos de ingreso.- son los gastos que se generan por el personal de nuevo ingreso, como capacitación, reclutamiento y selección etc.

4.- Costo de desvinculación.- son los gastos que se generan por la separación del trabajador de la empresa, indemnizaciones, de cartas etc.

b) Los costos secundarios de rotación de personal.- cobijan aspectos difíciles de evaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo.

Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente remplazo del trabajador, y se refiere a los efectos colaterales de inmediatos de la rotación y son los siguientes:

- 1.- Reflejos en la producción.
- 2.- Reflejos en la actitud del personal.
- 3.- Costo extralaboral.
- 4.- Costo extraoperacional.

c) Los costos terciarios de la rotación de personal.- están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se manifiestan a mediano y a largo plazo y son los siguientes:

- 1.- Costo extrainversión.
- 2.- Pérdida en los ingresos.

De lo anterior podemos entender que mientras los costos primarios son cuantificables, los costos secundarios son cualitativos y los costos terciarios son sólo estimables.

### 3.5 FÓRMULA PARA CALCULAR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

El índice de la rotación de personal es un elemento indicador que conduce a la localización de deficiencias en las políticas, sistemas y procedimientos de la empresa, lo cual representa un medio de control para la dirección.

La importancia de obtener el índice de rotación de personal es el de conocer la magnitud y las razones a las que obedece la rotación y así estar en aptitud de tomar decisiones que permitan mejorar la administración de los recursos humanos de la empresa.

La fórmula generalmente aceptada para calcular el índice de rotación de personal en un período determinado (año, semestre, mes, etc.) será :

$$\text{índice de rotación} = \frac{\text{Número de casos a estudiar}}{\text{Total de trabajadores en el período}}$$

Consiste en dividir el número total de salidas durante un período dado, por el número total de empleados en la nómina durante el período.

Conviene hacer notar que, la fórmula solo nos permite estimar parte de los costos directos que origina, ya que casi todos los costos indirectos, aunque reales, no es posible cuantificarlos con exactitud.

Un elevado índice de rotación puede indicar graves trastornos en el campo de recursos humanos, implicando entre otros aspectos costos por reclutamiento, selección, contratación y adiestramiento del personal; por lo que es preciso que la empresa esté consciente de los perjuicios que pueda causarle éste problema.

En consecuencia, lo único recomendable es mantener el índice resultante, tan bajo como sea posible y de acuerdo con la medida que se obtenga con lo datos similares obtenidos en años anteriores.

## **CAPÍTULO IV**

---

### **CASO PRÁCTICO**

---

## **4.1 ESCENARIO “ EMPRESA TEXTIL VARESE S.A. “**

La empresa seleccionada para la presente investigación es la empresa textil Varese S.A., se seleccionó porque nos dieron las facilidades para realizar nuestra investigación además de considerarla como una empresa es representativa de otras tantas similares a ellas.

### **4.1.1 Antecedentes.**

La empresa textil Varese S.A. se fundó el 15 de julio de 1997 en la Cd. de México con un capital social de \$100,000.00 ( cien mil pesos 00/100 M.N.).

La empresa se dedica a la fabricación de uniformes industriales y a la maquila de diversas prendas.

La empresa después de dos años de arduo trabajo cuenta con una cartera de clientes estable.

La planta tiene una superficie de 100 m<sup>2</sup>. en los cuales tiene una mesa de trabajo de 5 m X 1.5 m, una cortadora industrial, doce máquinas diversas, catorce mesas de trabajo y cinco anaqueles para las prendas e hilos, una oficina de 4 m X 4 m, 2 baños y cuenta con entrada principal y salida de emergencia.

La empresa inició sus labores en julio de 1997 con cuatro trabajadores empezaron a ingresar cada día más y mas empleados, como transcurrieron los meses la empresa empezó a expandirse y para el mes de noviembre de 1997 la empresa ya contaba con 15 empleados.

#### **4.1.2 Misión.**

La empresa tiene como misión ser una fuente de trabajo donde los trabajadores sean tratados como personas no como instrumentos de trabajo, donde la empresa contribuya a mejorar su calidad de vida para que la empresa sea estable y no tenga un alto índice de rotación de personal consolidando así su plantilla de trabajo para que está cumpla con sus compromisos de trabajo y pueda crecer a un corto tiempo y todo este conjunto la lleve a desarrollar un producto con la mejor calidad a un bajo costo.

#### **4.1.3 Visión.**

La empresa busca consolidarse como el número uno en el mercado de fabricación de uniformes industriales con la más alta calidad al menor costo para el consumidor y competir en un mediano plazo en el mercado internacional.

#### **4.1.4 Políticas.**

Las políticas de la empresa son las siguientes:

- 1.- Todos los trabajadores deben de tener mínimo dos años de experiencia.
- 2.- Los trabajadores deben de manejar y conocer mínimo dos maquinas de distinta función.
- 3.- Los trabajadores deben de tener cumplida la mayoría de edad.
- 4.- Los trabajadores deben de adecuarse al horario preestablecido de la empresa.
- 5.- Se laboran 5 días a la semana, de lunes a viernes.
- 6.- Los trabajadores deberán usar el uniforme que la empresa les proporciona durante el horario de trabajo.
- 7.- Los trabajadores deberán vivir cerca de la empresa máximo a una hora.

#### **4.1.5 Objetivos.**

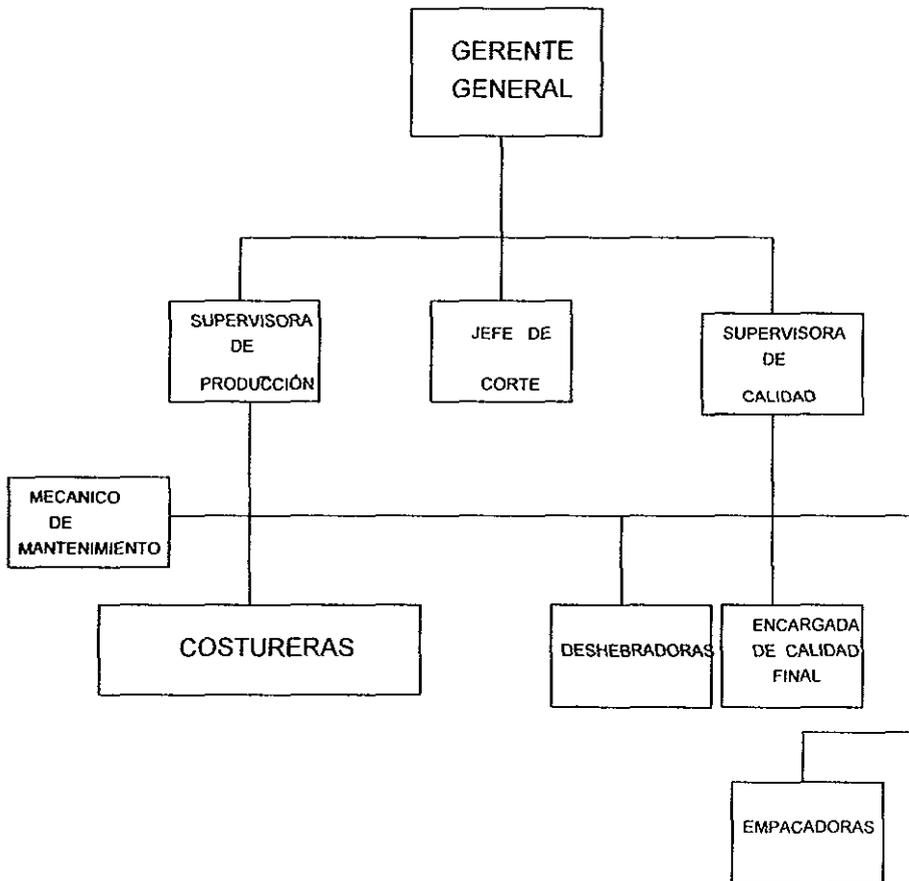
Los objetivos de la empresa son los siguientes:

- 1.- Lograr producir con la más alta calidad.
- 2.- Tener la eficiencia óptima.
- 3.- Una rotación de personal adecuada.
- 4.- Aumentar el capital de la empresa al doble.
- 5.- Exportar la mercancía.

6.- Ampliar la planta para comprar más maquinaria.

7.- Reducir tiempo de inventario al mínimo.

#### 4.1.6 Organigrama.



#### **4.1.7 Descripción de puestos.**

##### **1.- Puesto : Gerente General.**

Supervisa a : Supervisoras, mecánico, trazador, costureras, deshebradoras, encargadas de calidad final , empacadoras.

Funciones:

- a) Revisar planes de producción.
- b) Orientar a las supervisoras respecto a los planes de producción y asegurar su desarrollo.
- c) Asegurar el desarrollo en la práctica de los planes de producción con todos los mandos intermedios.
- d) Anticipar y solucionar posibles problemas de calidad previéndolos desde corte.
- e) Programar sus líneas para obtener diariamente sus metas programadas.
- f) Asegurar el funcionamiento de controles de producción, eficiencia, bultos y calidad.
- g) Evaluar los problemas de rotación, la falta o el sobrecargo de personal en los departamentos a su cargo.
- h) Cuidar la disciplina.
- i) Asegurar la correcta comunicación entre mandos intermedios en producción.
- j) Coordinar las compras de habilitaciones y refacciones.

**2.- Puesto : Supervisora de producción.**

Reporta a : Gerente General.

Supervisa a : Operarias, Calidad final

Funciones:

- a) Tomar reporte de producción.
- b) Tomar acciones inmediatas a partir del estudio de control de producción.
- c) Revisar secuencia del trabajo.
- d) Hacer cambios de personal dependiendo de las necesidades de balanceo de producción.
- e) Elaborar diariamente programaciones y cargas de trabajo por operaria.
- f) Dar ayuda a las operarias.
- g) Resolver todo problema inmediatamente, no dejar que un problema se haga hábito.
- h) Resolver o reportar problemas de calidad a la supervisora de calidad.
- i) Supervisar condiciones de la estación de trabajo (limpieza y orden).
- j) Evitar rezagos.

**3.- Puesto : Supervisora de calidad.**

Reporta a : Gerente General.

Supervisa a : Deshebradoras, encargadas de calidad final y empaque.

Funciones :

- a) Elaborar normas de calidad.
- b) Asistir a la elaboración de las normas de calidad de las prendas.
- c) Mantener una copia de las normas de calidad en cada estación.
- d) Instruir a las operarias sobre calidad requerida para su operación según la norma de calidad.
- e) Revisar el trabajo en la forma prevista en el sistema de control de calidad, de cada operaria y en cada estación de trabajo.
- f) Medir desviaciones de los standard de calidad.
- g) Aceptar o rechazar calidad.
- h) Dar explicaciones en cada caso a la operaria responsable de una falla de calidad sobre las causas del efecto y como corregirlo.
- i) Asegurarse personalmente que la compostura sea efectuada inmediatamente que se detecta y regresar la prenda al bulto correspondiente lo más pronto posible.
- j) No dejar que un problema se haga hábito.

**4.- Puesto : Jefe de corte.**

Reporta a : Gerente General.

Supervisa a : Trazador, tendedores, cortadores, preparación de bultos y revisado de bultos.

Funciones:

- a) Programar las ordenes de corte con el gerente conforme a necesidades, cantidades y procedimientos de los estilos.
- b) Tener la cantidad de prendas requeridas en ordenes de corte para evitar retrasos y paros en las operaciones de su departamento.
- c) Revisar planes de producción.
- d) Supervisar la preparación de la producción.
- e) Prever el material necesario para la producción.
- f) Dirigir a su personal en las acciones requeridas.
- g) Supervisar el balanceo y secuencia del trabajo.
- h) Calidad.
- i) Informar a la gerencia sobre las necesidades de refacciones adecuadas y necesarias : cuchillas, cables, tijeras. etc. Para evitar retrasos.
- j) Reportar a la gerencia el consumo de metros y kilos de materia prima y porcentajes de desperdicio.

**5.- Puesto : Mecánico de mantenimiento.**

Reporta a : Supervisora de producción.

Supervisa a : Costureras.

Funciones:

- a) Supervisar que siempre se tengan las refacciones necesarias para componer las avería cotidianas de las maquinas, agujas, ganchos, cangrejos, etc.
- b) Revisar que las costureras hagan el uso correcto de la maquinaria.
- c) Componer la maquinaria cuando se descomponga.
- d) Indicar a las costureras el funcionamiento de la maquina.
- e) Compra de refacciones.
- f) Reportar al gerente el estado general de la planta y que maquinaria no sirve y por qué.
- h) Checar que la maquinaria tenga el nivel de aceite correspondiente.
- i) Colocar y ajustar los aparatos correspondientes como boquillas para bies en las maquinas según el modelo o estilo de prenda que se realice
- j) Checar que el bies este al ancho correcto para las boquillas.

**6.- Puesto : Costurera.**

Reporta : Supervisora de producción y Supervisora de calidad.

Funciones:

- a) Coser, realizar la operación de la prenda que la supervisora le indique.
- b) Checar que su maquina no cosa con la puntada floja.
- c) Producir la cantidad de prendas que se le indique.
- d) Checar que la aguja no pique la tela.
- e) Cambiar el calibre de la aguja según la tela que se este trabajando.
- f) Checar que el nivel de aceite de su maquina este bien.
- g) Dejar la maquina limpia todos los días.
- h) Supervisar que la prenda cumpla con las medidas de la hoja de especificaciones
- i) Cumplir con las normas de calidad.
- j) Checar que el bulto esté con la cantidad de prendas que se le entregó.

**7.- Puesto : Deshebradora.**

Reporta a : Supervisora de calidad.

- d) Marcar las prendas que por no cumplir con las normas de calidad sean de segunda.
- e) Reportar a la supervisora de calidad las anomalías que se observen.
- f) Reportar si las prendas cumplen con las normas de calidad establecidas.
- g) Revisar que la prenda este bien cocida.
- h) Revisar que el hilo sea del mismo color de la prenda tanto de aguja como de over o el tipo de máquina que lleve la elaboración de la prenda.

**9.- Puesto : Empacadora.**

Reporta a : Supervisora de calidad.

Funciones:

- a) Contar que los bultos que se le entreguen estén completos
- b) Planchar la prenda si lo requiere.
- c) Doblar la prenda.
- d) Empaquetar la prenda en bolsa, gancho o según sea su presentación.
- e) Guardar la prenda en cajas.
- f) Hacer bultos de diez prendas y amarrarlas.
- g) Checar que tipo de presentación lleva la prenda que se va a empaquetar.
- h) Entregar un reporte de la cantidad de prendas que se entregan empaquetadas.

## **CAPÍTULO V**

---

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

---

## **5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Actualmente algunas empresas sufren de un alto índice de rotación de personal, esto entre otras causas se debe a que no existen programas adecuados para motivar o incentivar al personal.

Esto ocasiona que las empresas no puedan cumplir con sus metas, sus objetivos, tienen problemas con la productividad y algunos otros factores dependen directamente de tener constantemente rotación de personal y esto impide el crecimiento constante de las empresas, ya que al no tener el personal al 100% capacitado constantemente no se alcanza la productividad deseada.

Por lo tanto el problema a investigar es:

Conocer los factores motivacionales que inciden en la rotación de personal de la empresa textil Varese, S.A.

## **5.2 JUSTIFICACIÓN.**

La rotación de personal radica en que ha notado que el empleado no se siente satisfecho con el trabajo que desempeña, probablemente porque no hay otras opciones, esto debido en gran medida a que la motivación es muy baja.

Debido a que en México existe un compromiso de crear fuentes de trabajo para incrementar la productividad del país, muchas empresas han generado fuentes de trabajo, las cuales son cubiertas por lo general rápidamente, pero con el tiempo la gente toma el trabajo como rutinario sin que exista una motivación que haga sentir al personal que tiene puesta la camiseta de la empresa.

La administración de recursos humanos nos dará las herramientas necesarias para poder determinar que factores de motivación son los que afectan en forma directa con la rotación de personal.

## **5.3 HIPÓTESIS.**

La implantación de un programa motivacional influye en la baja rotación de personal.

## **5.4 VARIABLES.**

Variable independiente

La implantación de un programa motivacional.

Variable dependiente

Influye en la baja rotación de personal.

## **5.5 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

- Bibliográfica
- De campo

La investigación bibliográfica constará de la investigación de autores que hablen del tema, así como publicaciones de artículos recientes para tener un panorama más amplio de la investigación.

La investigación de campo consiste en acudir al lugar de los hechos para observar la forma en que trabajan las personas en condiciones normales y después aplicar la técnica que nos conducirá a la solución del problema.

## **5.6 NIVELES DE INVESTIGACIÓN.**

**Nivel descriptivo:** El nivel descriptivo, busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

**Nivel exploratorio:** Se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

También el nivel exploratorio sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, se obtiene información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los investigadores.

## 5.7 MÉTODOS.

En su sentido más general, el método se define como la manera de alcanzar un objetivo; o bien, como determinado procedimiento para ordenar la actividad.

Para la presente investigación utilizaremos los métodos deductivo e inductivo.

**Método deductivo:** Considera que el conocimiento se obtiene exclusivamente de lo general a lo particular. Este método generalmente adopta un carácter idealista pues las tesis iniciales pueden ser tomadas como principios evidentes y son las que subrayan la interconexión de las partes y se les otorga su carácter.

**Método inductivo:** Considera que el conocimiento va de lo particular a lo general. Considera a la experiencia sensorial la fuente del conocimiento. En lógica formal está relacionado con el nexos casual, la concordancia única, el método combinado de concordancias y diferencias, con las variaciones concomitantes y el método de los residuos.

## **5.8 MUESTREO.**

La muestra se puede definir como un conjunto de fenómenos que representan las características de un todo en forma proporcional y que es obtenida estadísticamente.

Muchas veces por el tamaño de la población los datos sólo se toman de una parte representativa de él, llamada muestra; en otras palabras, tanto la muestra como la característica estudiada, corresponde teóricamente a una cantidad proporcional de esa población. Esto en la práctica es muy difícil de conseguir, por lo que inicialmente se incurre en un error relativo entre la muestra y la población, llamado error estándar, y que dependiendo del tipo de muestreo es posible cuantificar.

Cuando los fenómenos son complejos y heterogéneos se requiere de una verdadera habilidad para detectar lo representativo. Son determinantes los criterios que utilizamos para dividir la totalidad. El conjunto de fenómenos que constituyen la clase de fenómenos que forman parte de la realidad que investigamos se denomina universo.

De acuerdo a los criterios las características (variables o indicadores) se distribuyen en diferente forma y cantidad. Estas diferencias deben estar

representadas proporcionalmente en la muestra. Si la representatividad esta correctamente resuelta, se puede estudiar o analizar la muestra y sus resultados extenderlos al universo con la posibilidad de un mínimo de error que puede ser estadísticamente determinado de tal manera que la extrapolación no pone en entredicho la validez de la muestra.

Nuestra muestra será no probabilística ya que se tiene ubicada la población que se va a analizar; así como la muestra nominal ya que se tiene la relación que las personas que se tomarán como el universo.

Derivado de lo anterior, la muestra que se tomó es de 5 personas que representan el 45% de la población total y a nivel gerencia la muestra que se tomó es de 3 personas que representan el 100%.

## **5.9 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

Las técnicas que se utilizarán para la investigación son: cuestionarios y observación.

El cuestionario es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación, no puede ser estudiado como algo aislado. El

cuestionario presupone el diseño de la investigación; y la construcción del mismo requiere un procedimiento estricto.

Una vez redactado el cuestionario, habrá que ponerlo a prueba en forma de cuestionario piloto. El cuestionario piloto es el cuestionario administrado experimentalmente a un pequeño grupo de personas para verificar la confiabilidad, operatividad y validez del mismo, pero con posibilidades de rectificarlo antes de administrar el cuestionario a la muestra grande.

El diseño de cuestionario estudia los tipos, el orden, los grupos de preguntas, la formulación de las mismas y la organización material del cuestionario.

Para que un cuestionario tenga validez es recomendable que abarque de 13 a 16 preguntas, es recomendable por lo menos tenga de 2 a 5 preguntas abiertas, ya que de lo contrario al momento de estar contestando el cuestionario se haría monótono el estar respondiendo preguntas cerradas, y es difícil codificar y procesar las respuestas.

La observación en el aspecto de la investigación puede llamarse también la experiencia del investigador, el procedimiento de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas a condiciones manipuladas de acuerdo con ciertos principios

para llevar a cabo la observación; pero observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y el conjunto de fenómenos.

La observación también se puede utilizar para comprobar la hipótesis mediante los fenómenos, los hechos observados, las observaciones, están de acuerdo, confirman o rechazan la hipótesis propuesta.

## **5.10 PROCEDIMIENTO.**

Antes de la aplicación del cuestionario, se realizó una prueba piloto con 10 personas que nos darán sus impresiones acerca del cuestionario y los reactivos, para poder hacer las modificaciones pertinentes.

Una vez determinada la muestra, se procedió a seleccionar a los trabajadores de la empresa textil Varese, S.A., bajo los siguientes criterios:

- Con intervalos de la nómina se seleccionarán a los 5 trabajadores.
- Estos son 5 mujeres.

Una vez realizada esta selección se procedió a aplicar el cuestionario que consta de 13 preguntas

También se aplicó otro cuestionario a la gerencia y a supervisores de igual número de preguntas.

A continuación se presentan los dos formatos de los cuestionarios aplicados a los trabajadores y al personal de mandos medios.

## CUESTIONARIOS PARA EMPLEADOS.

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre el desarrollo de su trabajo, por lo que le pedimos contestar todas las preguntas.

Instrucciones: Marca con una ( X ) la respuesta que consideres adecuada.

1.- ¿ Su empresa con qué tipo de iluminación cree usted que cuenta?

Buena iluminación ( ) Regular Iluminación ( ) Mala iluminación ( )

2.- ¿ Cumple su empresa con las condiciones de higiene que se requieren para cumplir adecuadamente con su trabajo?

Totalmente ( ) Parcialmente ( ) Insuficientemente ( )

3.- ¿ En su empresa cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?

Si ( ) No ( ) Algunas veces ( )

4.- ¿ Cómo considera usted el ambiente de trabajo ?

Bueno( ) Regular ( ) Malo ( )

5.- ¿Cómo considera que lo trata su supervisor ?

Bien ( ) Regular ( ) Mal ( )

6.- ¿ Acude usted motivado a su trabajo?

Siempre ( ) Esporádicamente ( ) Nunca ( )

7.- ¿Qué premios le gustaría que dieran en la empresa?

Por puntualidad ( )

Por asistencia ( )

Por productividad ( )

8.- ¿Cómo le gustaría que fueran los premios?

En especie ( )

Monetario ( )

Bonos ( )

9.- ¿La causa por las cual usted abandonaría su trabajo sería ?

Personal ( ) Motivación ( ) Superación ( ) Otro \_\_\_\_\_

10.- ¿ Considera usted importante que la empresa cuente con un sistema de música ambiental durante sus horas de trabajo ?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

-----  
-----

11.- ¿Cómo considera las medidas de seguridad que hay en la empresa?

Buenas ( ) Regulares ( ) Malas ( )

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

12.- Para contribuir al crecimiento de la empresa estaría dispuesto a :

- a) Aportar ideas.
- b) Cumplir con sus cargas de trabajo.
- c) Dar más de su tiempo.
- d) Realizar su trabajo eficientemente y con calidad.
- e) Apegarse a las normas de la empresa.

13.- ¿Cumplen los dueños con lo que prometen?

Si ( )      No ( )      A veces ( )

14.- ¿ Qué tipo de prestación considera usted que es la más importante poniendo los números del 1 al 5 ?

- Comedor ( )
- Guardería ( )
- Servicio Médico ( )
- Préstamos ( )
- Caja de ahorros ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## CUESTIONARIO DE MANDOS MEDIOS

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre el desarrollo de su trabajo, por lo que le pedimos contestar las siguientes preguntas.

### INSTRUCCIONES

Marcar con una equis (x), la respuesta que considere correcta:

1.- ¿Motiva usted a sus empleados?

SI ( )                      NO ( )

2.- ¿Qué técnicas de motivación utiliza?

Personal ( )      Por grupos ( )      Por niveles ( )

3.- ¿Está dispuesto a implementar un programa motivacional adecuado a sus trabajadores?

SI ( )                      NO ( )

4.- Cuando algún trabajador no hace bien su trabajo, lo reprende

En privado ( )      En Público ( )      Nunca ( )

5.- Cuando algún trabajador hace bien su trabajo, lo felicita

En privado ( )      En público ( )      Nunca ( )

6.- ¿Qué tipos de motivación utiliza?

En especie ( )      Con felicitaciones( )      Ascensos ( )

Otros ( ) especifique \_\_\_\_\_

7.- ¿Cómo considera el ambiente de trabajo que hay en la empresa?

Bueno ( )      Regular( )      Malo ( )

8.- Las medidas de seguridad que tiene en la empresa son:

Buenas ( )      Regulares ( )      Malas ( )

9.- ¿Si la empresa creciera, consideraría a sus empleados para ocupar los nuevos puestos?

SI ( )      NO ( )

Porque \_\_\_\_\_

10.- ¿Cómo evita usted la rotación de personal ?

\_\_\_\_\_

11.-¿Creé usted que el tener mayor comunicación con los empleados, aumentará la productividad en la empresa?

SI ( )      NO ( )

12.- ¿Qué actividades implementaría usted en su empresa para mejorarla?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13.- Si se desarrollara un programa de motivación, ayudaría a que no tuviera tanta rotación de personal.

SI ( )                      NO ( )

Porque \_\_\_\_\_

**¡ GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!!!!!!!!!!**

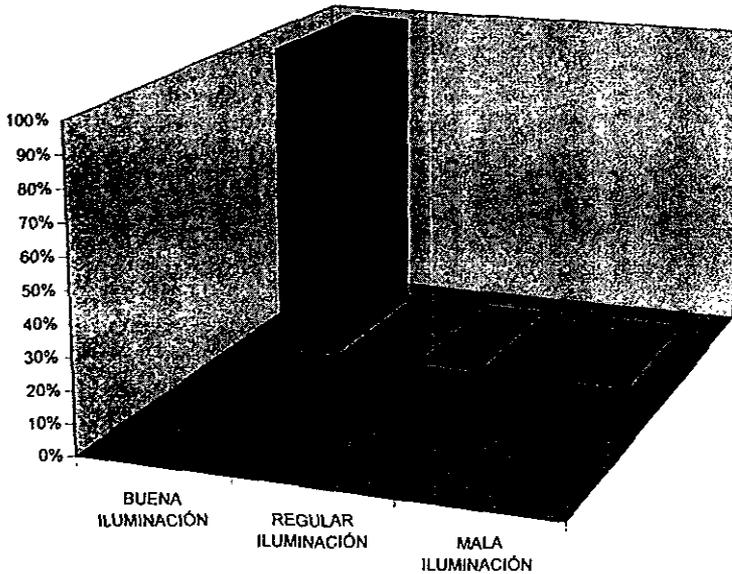
---

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

---

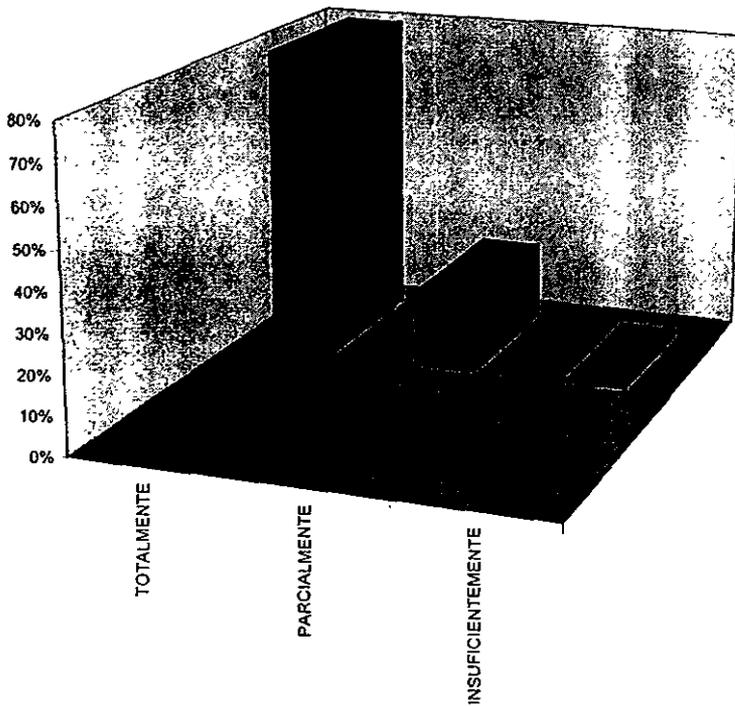
## RESULTADOS CUESTIONARIO EMPLEADOS

1.- ¿ Su empresa con qué tipo de iluminación cree usted que cuenta?



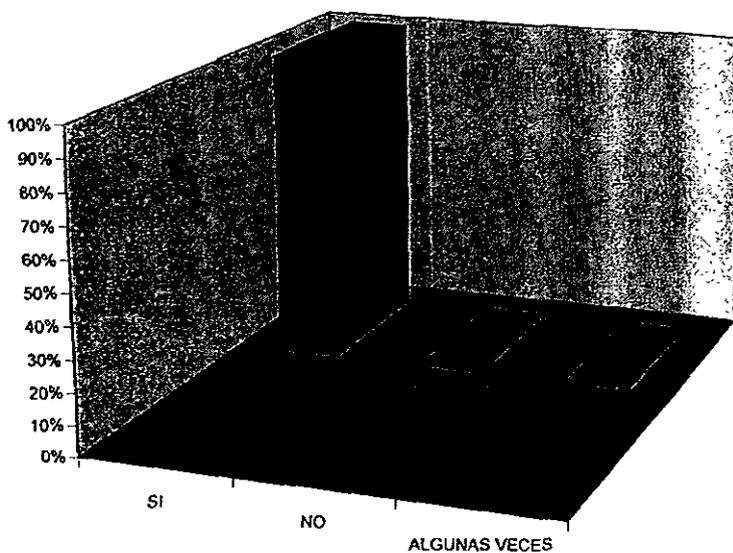
El 100% de los encuestados contestaron que su lugar de trabajo cuenta con una buena iluminación, por lo que pueden realizar bien su trabajo, y no tienen que forzar la vista, esto confirma la preocupación de la empresa por mantener las condiciones óptimas de las áreas de trabajo.

2.- ¿Cumple su empresa con las condiciones de higiene que se requieren para cumplir adecuadamente con su trabajo?



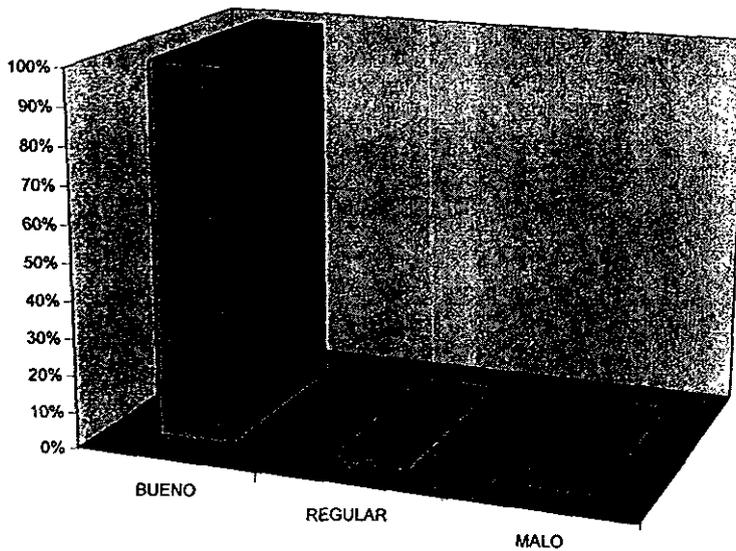
En esta gráfica nos podemos dar cuenta que el 80% de los trabajadores contestaron que la empresa cuenta con las condiciones para poder desarrollar su trabajo.

**3.- ¿En su empresa cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?**



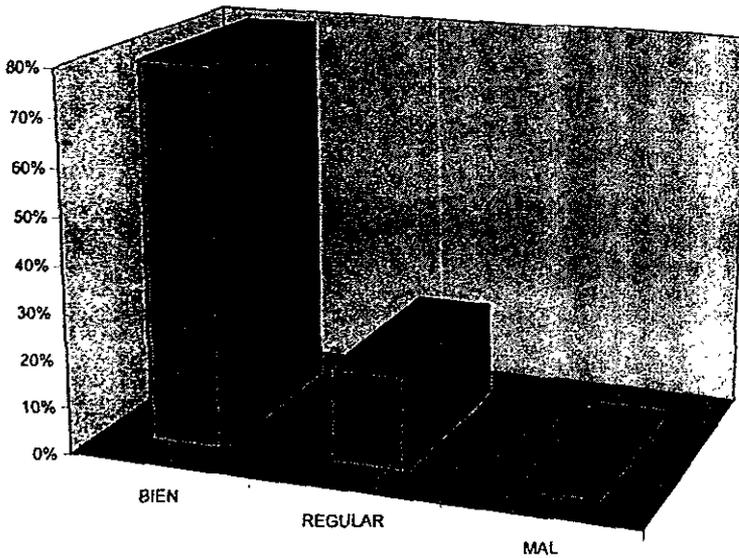
En esta lámina el 100% de los encuestados contestaron que su empresa cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo.

#### 4.- ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?



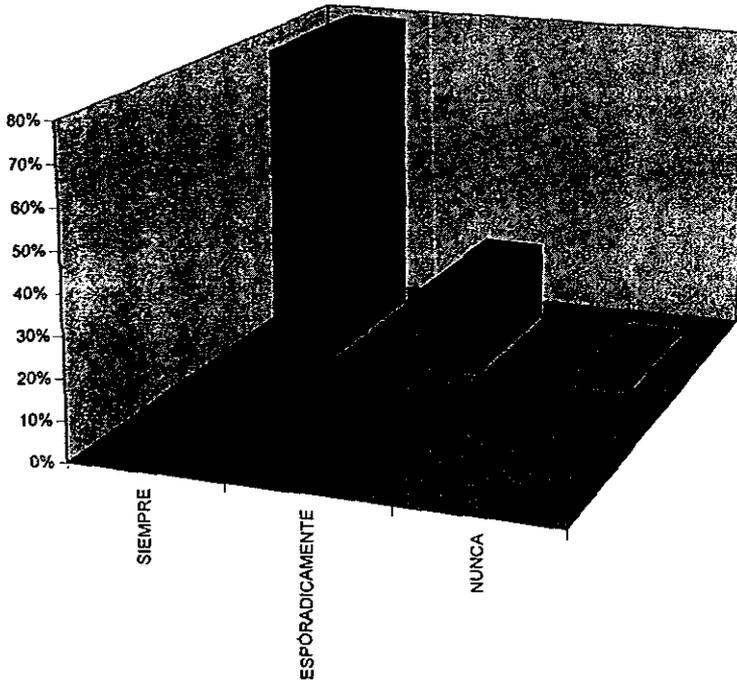
En esta gráfica como podemos observar el 100% de los empleados dijeron que tienen un buen ambiente de trabajo, y que en general todos se llevan bien.

5.- ¿Cómo considera que lo trata su supervisor?



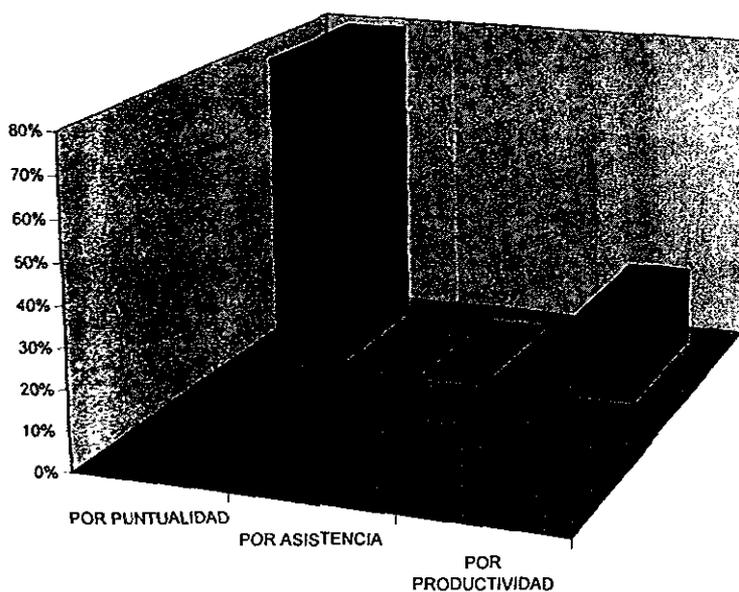
Aquí el 80% de los empleados contestaron que su supervisor los trata bien, esto nos indica que la supervisión por parte de la empresa es adecuada para el desarrollo de las actividades.

6.- ¿Acude usted motivado a su trabajo?



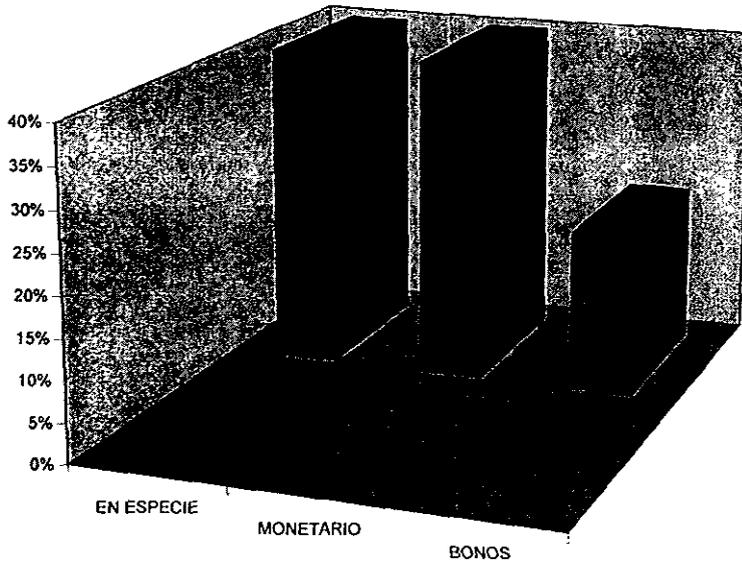
El 80% de los empleados dijeron que si llegan motivados, esto es derivado de la preocupación de la empresa por vigilar que sus trabajadores reciban los beneficios laborales que les permita ser más productivos.

7.- ¿Qué premios le gustaría que dieran en la empresa?



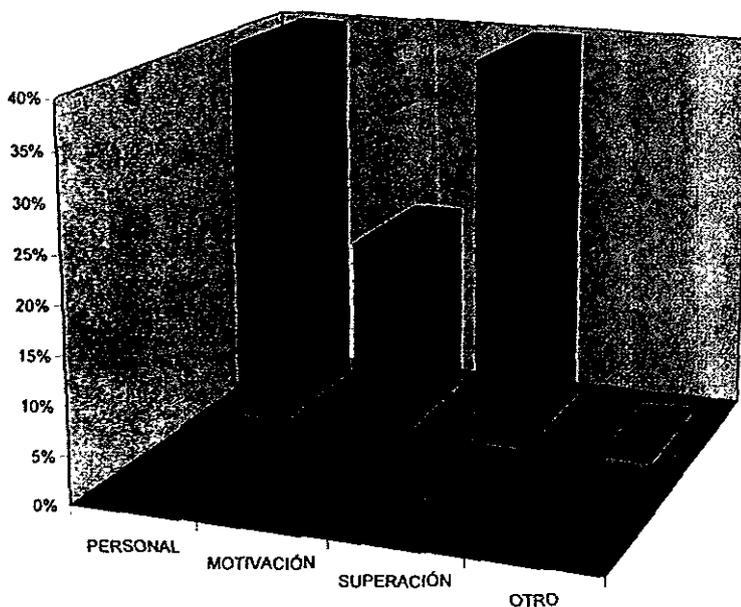
El 80% de los encuestados opinan que se debería un premio de puntualidad, mientras que el resto opina que debe de ser premio de productividad.

**8.- ¿Cómo le gustaría que fueran los premios?**



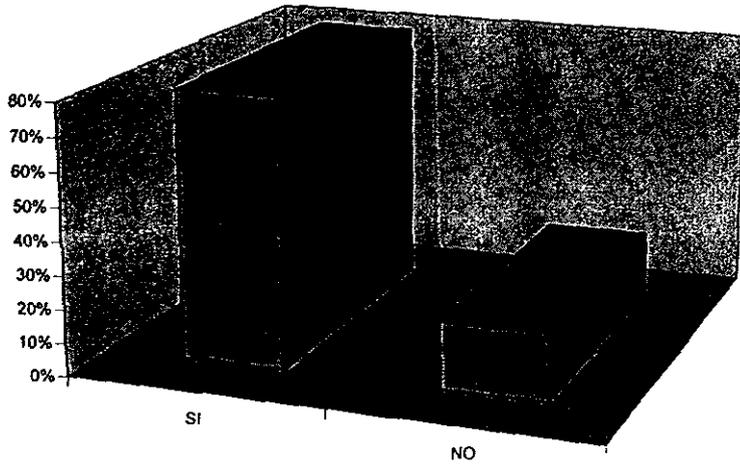
En esta gráfica vemos que hay una igualdad en los premios que los empleados desean recibir, tanto en especie como en efectivo.

9.- ¿La causa por la cual usted abandonaría su trabajo sería?



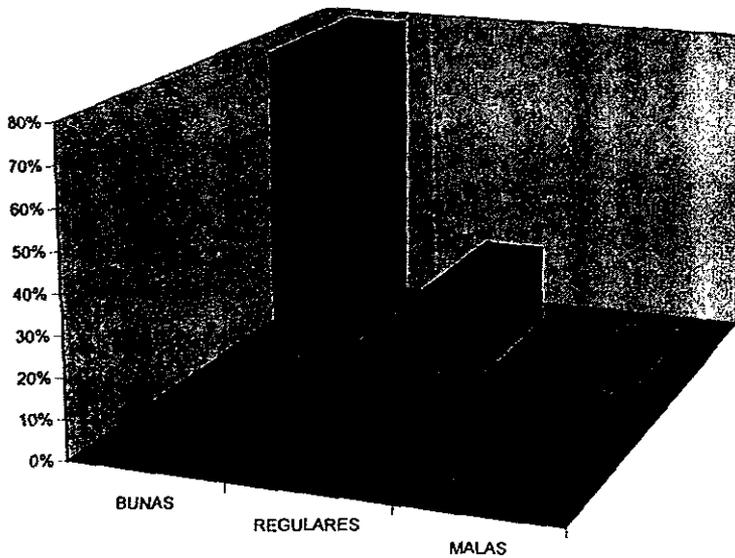
La presente lámina nos indica que los trabajadores comentan que abandonarían su trabajo para buscar un crecimiento de superación como asuntos personales.

**10.- ¿Consideraría usted importante que la empresa cuente con un sistema de música ambiental durante sus horas de trabajo?**



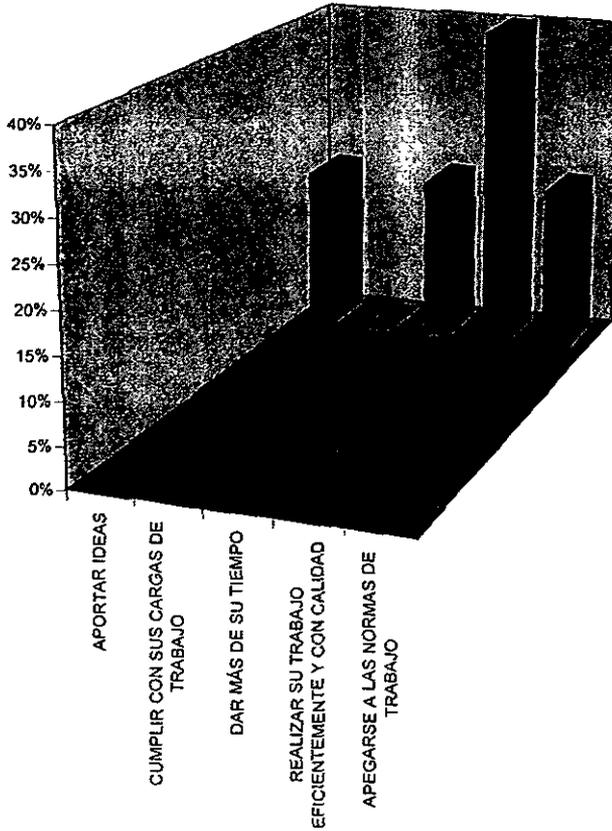
El 80% opino que si les gustaría tener música durante su jornada de trabajo, ya que esto les hace más amena su rutina.

**11.- ¿Cómo considera las medidas de seguridad que hay en la empresa?**



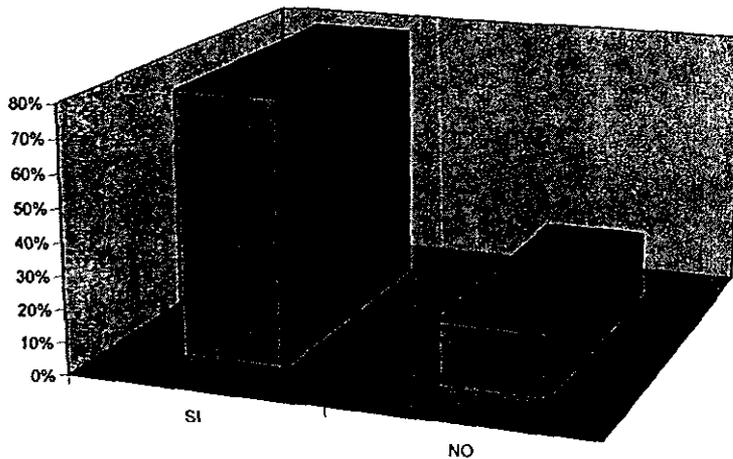
**El 80% de los empleados que contestaron, aseguran tener las medidas de seguridad óptimas para poder realizar bien su trabajo.**

12.- Para contribuir al crecimiento de la empresa estaría dispuesto a:



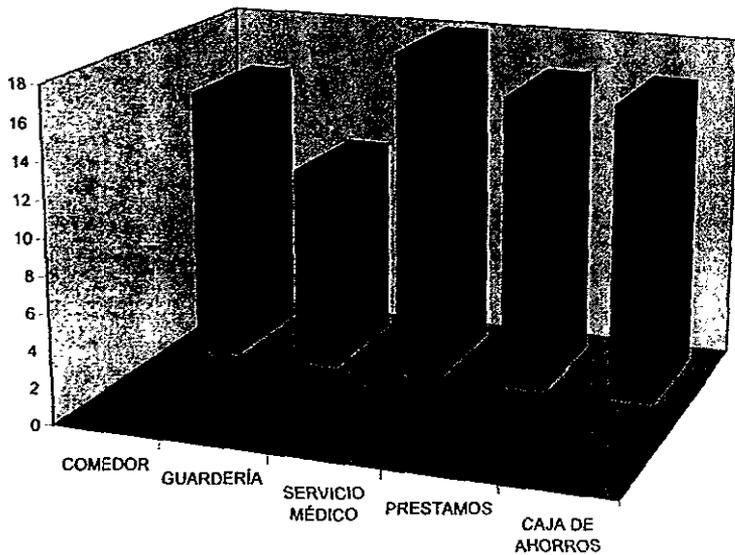
El 40% opinaron que están dispuestos a poner todo de su parte para realizar su trabajo con eficiencia y calidad.

**13.- ¿Cumplen los dueños con lo que prometen?**



En esta lámina el 80% de los encuestaron opinaron que si les cumplen con lo prometido, mientras que el resto opinaron que no siempre.

14.- ¿Qué tipos de prestación consideraría usted que es la más importante?



Aquí la mayoría de los empleados contestaron que el servicio médico es lo más importante para ellos y para el bienestar de la familia.

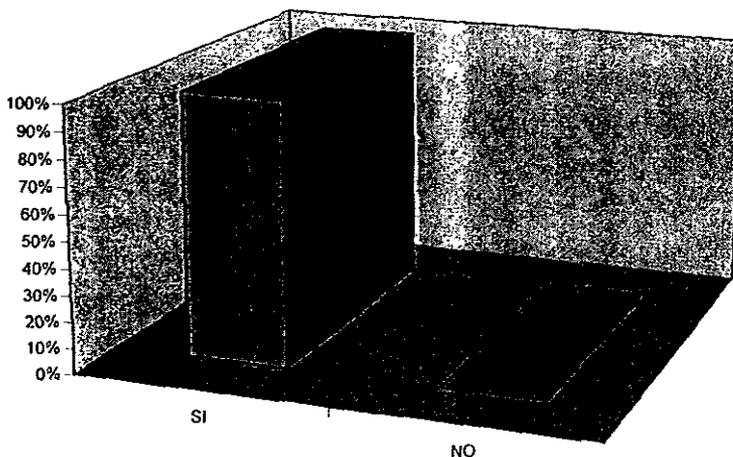
## **CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO DE EMPLEADOS.**

El resultado del cuestionario aplicado a los trabajadores nos indica que en su mayoría coinciden en que la empresa tiene las medidas necesarias para que realicen su trabajo.

La empresa debe poner atención en los puntos que los empleados no coinciden con la mayoría y tratar de resolverlos de la manera más eficaz para lograr los objetivos de la misma.

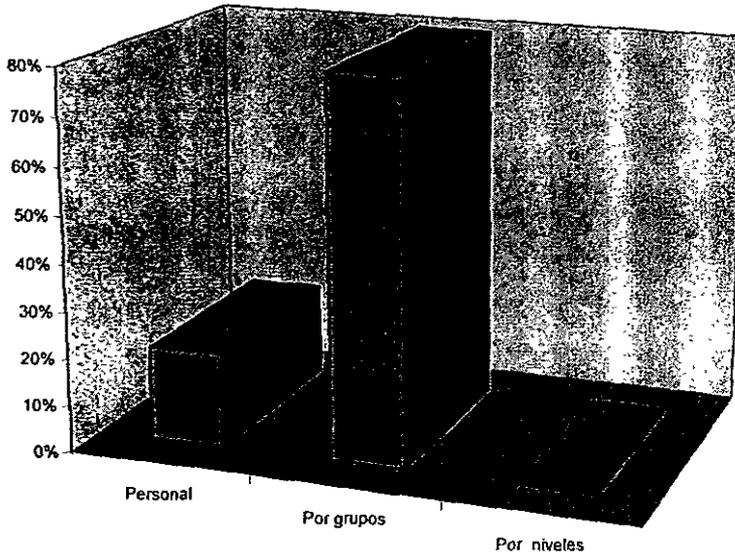
## RESULTADOS CUESTIONARIOS MANDOS MEDIOS

1.- ¿Motiva usted a sus empleados?



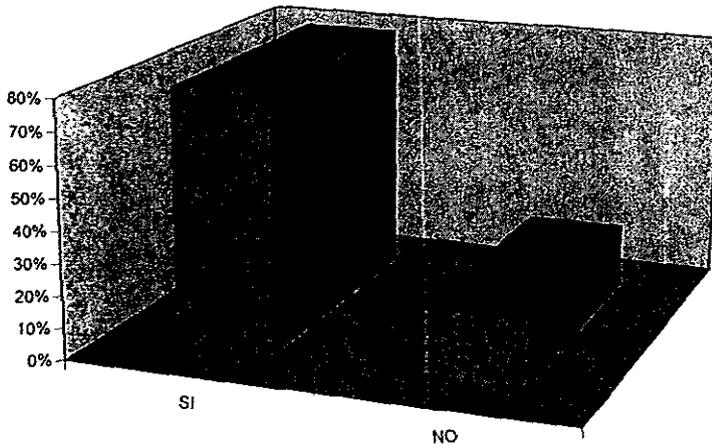
El 100% de los encuestados coinciden en motivar al personal, lo que origina que exista un ambiente de trabajo ideal para el buen funcionamiento de la empresa.

## 2.- ¿Qué técnicas de motivación utiliza?



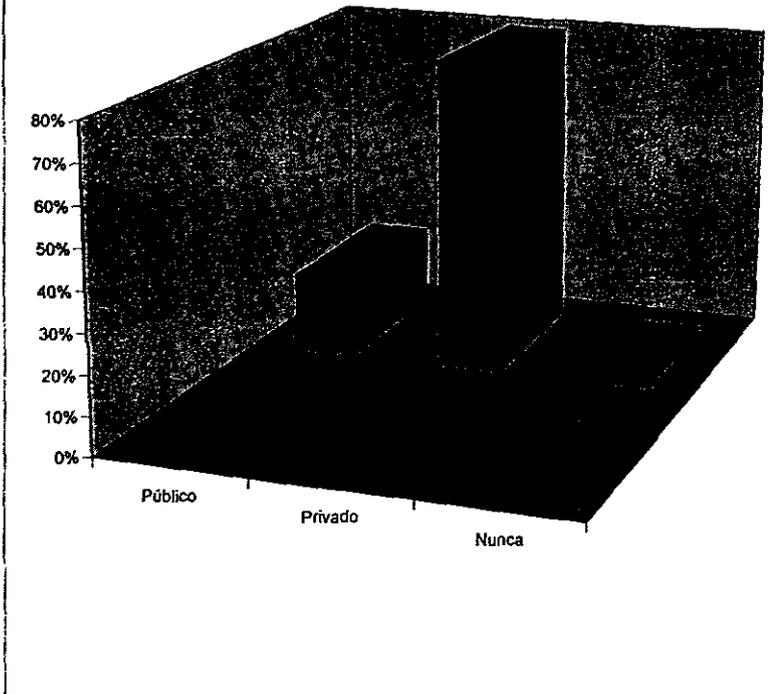
En esta gráfica podemos observar que la técnica que más utilizan los mandos medios, son por grupos que equivale al 80% de los encuestados, ya que se puede aprender a convivir.

**3.- ¿Está dispuesto a implementar un programa motivacional adecuado a sus trabajadores?**



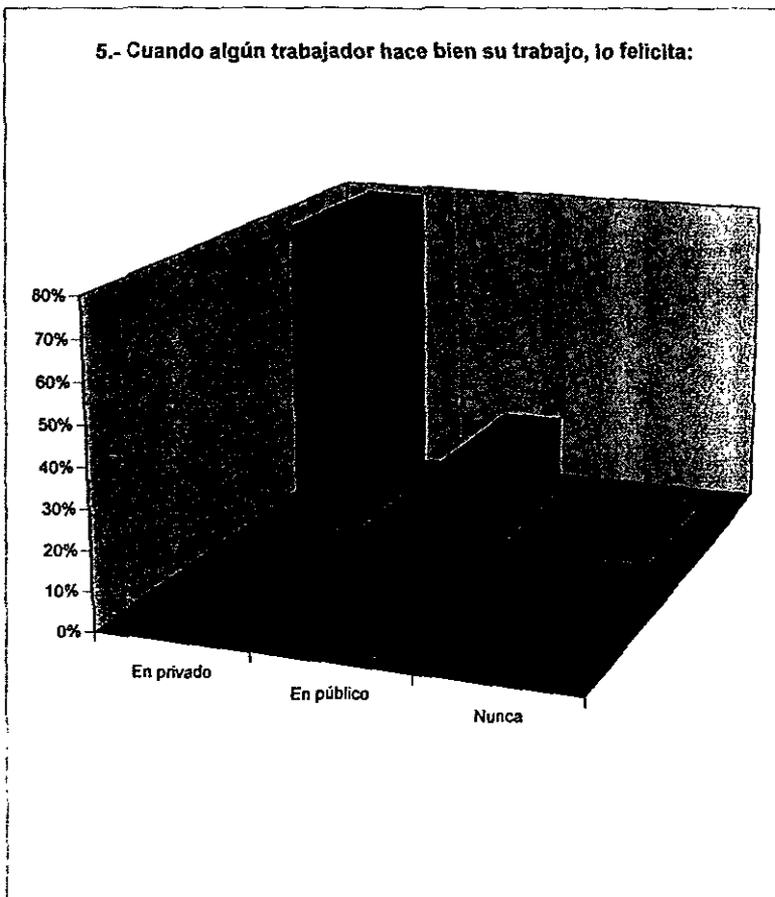
En esta lámina los mandos medios contestaron, que si les agradaría tener un programa motivacional ya que con ello los empleados estarían más contentos y aumentaría la producción.

**4.- Cuándo algún trabajador no hace bien su trabajo, lo reprende en:**



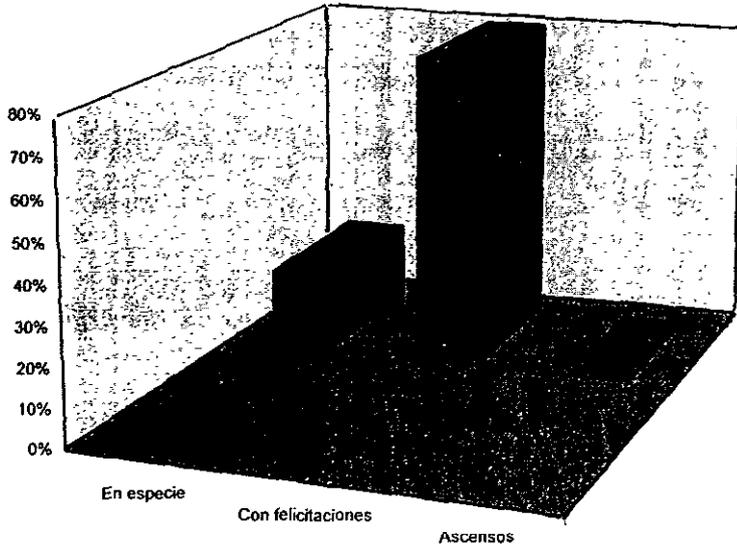
En esta gráfica como podemos observar los mandos medios prefieren llamarle la atención en privado, y platicar en que esta mal para no ponerlos en evidencia con los demás empleados y que se estén molestando

**5.- Cuando algún trabajador hace bien su trabajo, lo felicita:**



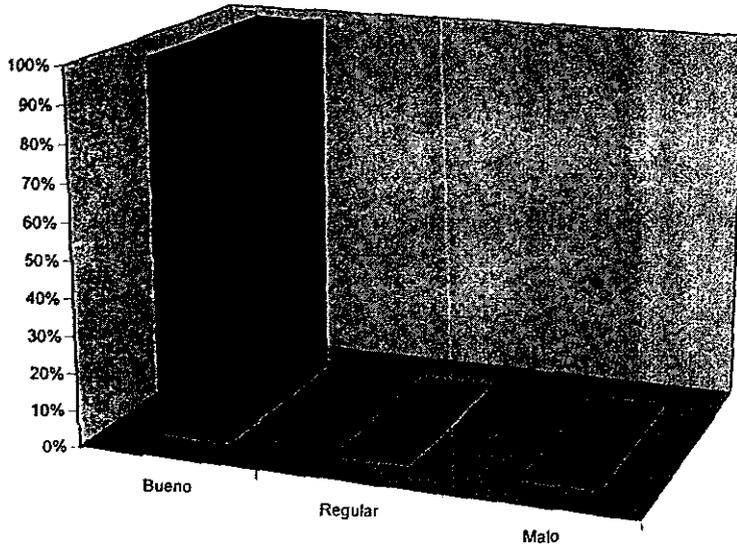
En esta gráfica como podemos observar, hubo un mando medio que felicita a sus empleados en público para darle el reconocimiento que se merece, y los otros dos prefieren en privado son más conservadores

## 6.- ¿Qué tipos de motivación utiliza?



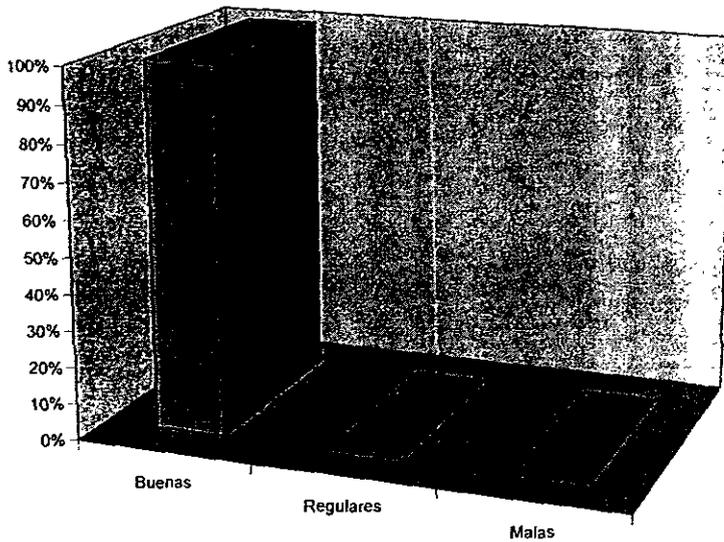
En esta lamina podemos observar que un gerente prefiere la motivación en especie como son dinero, despenas etc... y los otros prefieren darle a los empleados una buena felicitación

7.- ¿Cómo considera el ambiente de trabajo que hay en la empresa?



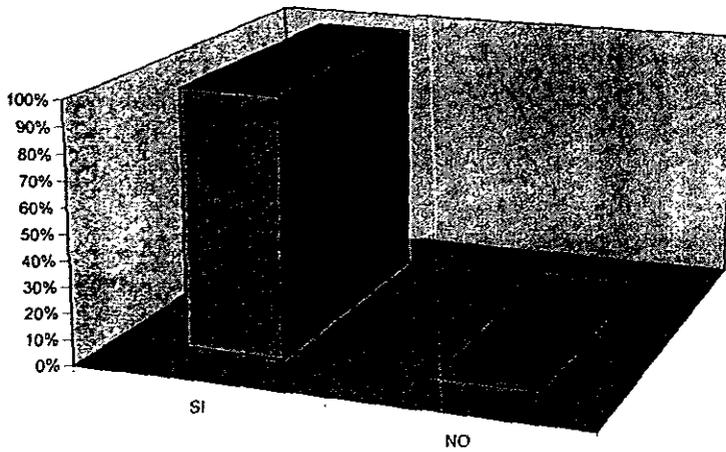
Aquí el gerente y los mandos medios contestaron que en su empresa se vive con un buen ambiente de trabajo en el que se pueden desarrollar.

**8.- Las medidas de seguridad que tienen en la empresa son:**



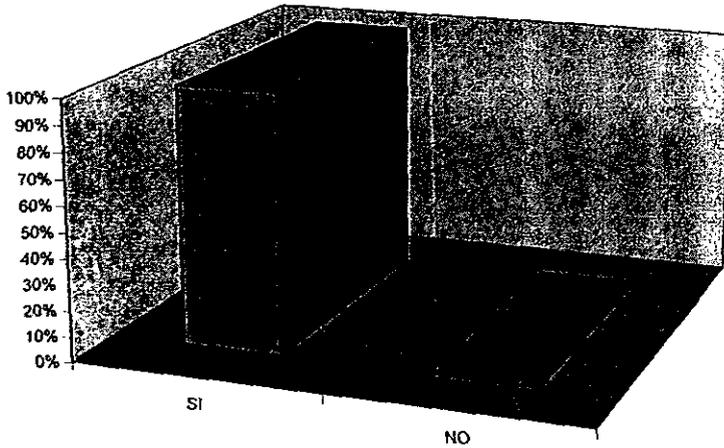
En esta lámina los medios mandos nos dicen que las medidas de seguridad de la empresa son buenas y que cuentan con lo necesario para algún caso de emergencia.

9.- ¿Si la empresa creciera, consideraría a sus empleados para ocupar los nuevos puestos?



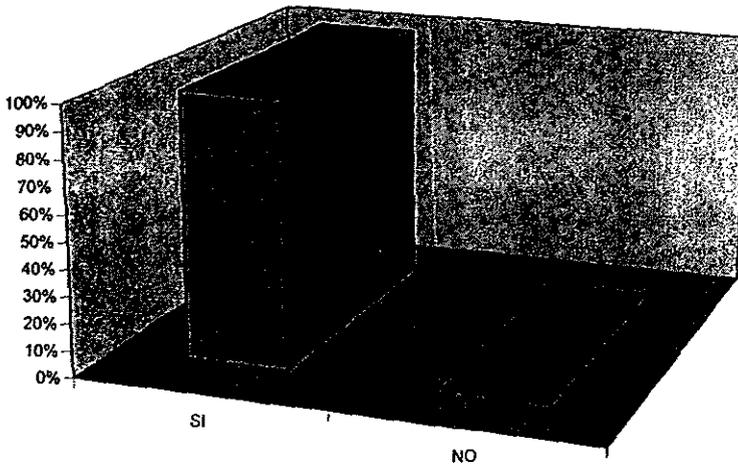
En este caso contestaron que si ocuparían a sus empleados ya que conocen las políticas de la empresa, así como su funcionamiento de la misma, y sus necesidades.

11.- ¿Cree usted que el tener mayor comunicación con los empleados aumentará la productividad en la empresa?



En esta lámina el 100% contestó que sí, ya que creen que la comunicación es importantísima en toda organización

13.- ¿Si se desarrollara un programa de motivacion, ayudaría a que no tuviera tanta rotación de personal?



EL 100% de los mandos medios contestó que sí, porque puede ser una medida muy eficaz para no tener tanta rotación, no le costará tanto a la empresa en contratar a otra persona.

## **CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO DE MANDOS MEDIOS.**

El resultado del cuestionario aplicado a los mandos medios nos indica que la empresa tiene las medidas necesarias para que los trabajadores realicen su trabajo con la supervisión necesaria.

Por otra parte, la empresa considera que es necesario implementar un programa motivacional para que sus trabajadores se sientan como en su propia casa, es decir, a gusto con lo que hacen, ya que con el esfuerzo de cada uno de los que laboran en la empresa, se lograrán los objetivos de la misma.

---

## PROPUESTA

---

## **OBJETIVO GENERAL.**

Este programa tiene como objetivo principal, elevar la productividad y eficiencia en el trabajo de los empleados específicamente el área de producción.

Consiste principalmente en motivar al empleado a que realice su trabajo de tal manera que le reporte beneficios directos a la empresa, y para esto se busca que el empleado satisfaga sus necesidades, tanto fisiológicas (comer, dormir, descansar, etc.), como sociales (seguridad, autoestima, reconocimiento, poder, etc.).

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- 1.- Crear conciencia en la gerencia de la importancia de alcanzar sus objetivos mediante la satisfacción de las necesidades de su personal.
  
- 2.- Interesar a la gerencia en conocer y tomar en cuenta las opiniones e inquietudes de su personal.
  
- 3.- Apoyar y educar al empleado para que logre su desarrollo personal y laboral.
  
- 4.- Incorporar la tarea de motivar al empleado, como parte integral del proceso de administración de la gerencia.

## **OBJETIVOS PARTICULARES.**

1.- Que el empleado se sienta a gusto y contento con el trabajo que desempeña. Esto quiere decir que le sea agradable la labor que desempeña dentro de la empresa.

2.- Que el empleado se sienta orgulloso de pertenecer a la compañía. Esto significa que se sienta identificado plenamente con los objetivos de la empresa.

3.- Que el empleado a través de su trabajo obtenga ingresos que le permitan vivir de manera honesta y desahogada.

4.- Que el empleado obtenga reconocimiento por parte de las autoridades de la compañía.

5.- Que a través de las actividades grupales el individuo interaccione con los demás compañeros de trabajo.

6.- Que el empleado no sienta una total ruptura o diferencia entre su trabajo y su casa, sino que estos vayan unidos de cierta forma.

## DESARROLLO DEL PROGRAMA.

En base al estudio realizado se determinó que la motivación es una herramienta fundamental que las empresas deben adoptar para el mejor aprovechamiento de sus recursos, sobre todo ahora que más empresas mexicanas se preocupan por desarrollar en forma racional del capital humano a todos los niveles.

A continuación se describen los motivadores que se proponen aplicar al personal de una empresa:

- **Aumentar los niveles y ámbitos de responsabilidad de los individuos en su trabajo por medio de la delegación de responsabilidades.**

Cuanto más autoridad y responsabilidad pueda delegar la gerencia, así como desarrollar al personal para que piense y tome decisiones, mejor será la moral que predomina dentro de la organización, mayor será el volúmen del trabajo en equipo y motivará a sus empleados.

- **Reconocimiento.**

Dar crédito por cualquier idea nueva que el empleado proponga, que todo mundo sepa que ha pensado en algo nuevo y que el jefe se da tiempo para elogiar el trabajo cuando éste ha sido bueno.

- **Seguridad y confianza.**

Crear un atmósfera de trabajo amistosa donde el empleado se sienta aceptado, apoyado e importante para desarrollar y mejorar sus aptitudes. El hecho de asignar algún trabajo y que se deje en libertad al empleado para hacerlo, demuestra que se deposita confianza en él.

- **Trato justo y humano.**

El empleado debe sentir que existe respeto hacia su persona y hacia su trabajo. En caso de existir la necesidad de reprender al empleado, se deberá hacer en privado y evitando así afectar su dignidad.

- **Introducir gradualmente tareas nuevas y más arduas.**

Para evitar el aburrimiento y la rutina se deberá buscar variar las actividades, explorando cuales son sus intereses reales.

- **Fomentar la creatividad.**

El gerente deberá, no solo permitir sino alentar al empleado a opinar y desarrollar nuevas técnicas y procedimientos para un mejor desempeño de sus actividades diarias.

- **Comunicación.**

Se deberá seguir una política de puertas abiertas, donde la gerencia estimule al personal a acudir ante él y a conversar sobre sus problemas, así cómo, en el caso de que se presente alguna situación entre empleados se acudirá con el supervisor para tratar de arreglar el problema en el momento sin la necesidad de dirigirse a la gerencia, ya que una buena comunicación originara un excelente ambiente de trabajo.

- **Trabajo en equipo.**

Lograr la cooperación del personal para con sus compañeros y para con otros departamentos, fortaleciendo así las relaciones interdepartamentales.

Los que no cooperen deben ser aconsejados y asesorados y deben hacerse todos los intentos posibles por mejorar sus actitudes y sus esfuerzos antes de tomar la decisión de eliminarlo de la organización.

Una de las mejores formas de estimular el trabajo en equipo es convocar a juntas de trabajo y hacer que la gente reunida aporte ideas.

- **Valuación del desempeño.**

Por lo menos una vez al año, el supervisor debe tomar asiento frente a cada uno de sus empleados y discutir cosas tales como la forma en que marcha el

trabajo, si le gusta o no, cuáles considera que son oportunidades de progresar, que insatisfacciones experimenta y cuáles son sus metas para mejorar.

A fin de complementar la motivación del personal es necesario incluir además incentivos externos, que le permitan al empleado ver materializado sus esfuerzos.

A continuación se enlistan algunos de ellos:

- **Empleado del mes.**

Puntos a considerar: puntualidad, menor índice de errores, inasistencias, trabajo en equipo, etc. Se colocará mensualmente a la vista un cuadro denominado " El empleado del mes ", donde aparecerá la fotografía y el nombre del acreedor a dicho reconocimiento.

EMPRESA TEXTIL VARESE, S.A.

*Otorga el presente*

RECONOCIMIENTO

FOTO

A: \_\_\_\_\_

*Por su magnífico desempeño a lo largo del mes de:*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
SUPERVISOR

- **Premio a la excelencia.**

Se otorgará al empleado que por tres meses consecutivos obtenga el reconocimiento al empleado del mes, un premio que consiste en vales de despensa con un valor de \$ 1,000.00.

- **Bono por aportación de ideas.**

Se otorgará anualmente que con sus ideas contribuya a la optimización de la operación del departamento. Este bono equivaldrá a un mes de sueldo que se otorgará la primera quincena de enero.

- **En temporada navideña regalar a cada empleado una despensa.**
- **Otorgar un día libre al año (cumpleaños).**

## **VENTAJAS.**

- **Mayor cooperación por parte del empleado.**
- **Menor rotación del personal, reduciendo con ello el costo, y el tiempo que implica el proceso de contratación.**
- **Fomenta el trabajo en equipo.**
- **Se elimina el stress en el trabajo, permitiéndole al empleado una mejor actitud.**
- **Mejora la relación y comunicación entre jefe y subordinado.**
- **Previene errores en la operación.**
- **Permite detectar conflictos en el trabajo, dándoles una solución oportuna.**

---

## CONCLUSIONES

---

## **CONCLUSIONES.**

La motivación es un factor muy importante y en ocasiones determinante en las acciones del hombre ya que constituye la fuerza que lo mueve a realizar la mayoría de sus actos, y podríamos decir que a veces de una manera inconsciente.

El ser humano tiene varias necesidades naturales que busca satisfacer constantemente, como son en primer lugar las fisiológicas, luego las de carácter psicosocial como de reconocimiento, seguridad, autoestima, poder y afiliación.

La carencia de estas necesidades ocasiona en el ser humano un deseo de satisfacerlas que lo mueve a hacer muchas cosas para lograrlo. A esto se le llama motivación, al deseo ardiente de lograr llegar a algo, de lograr conseguir algo que para el individuo es necesario e importante.

Existen muchas empresas en nuestro país que no se dan cuenta o que no le dan importancia a todo este tipo de necesidades naturales del ser humano, pasan por alto algo muy importante y que les podría ser de gran utilidad dentro de su empresa. Algunas se preocupan más por ganar dinero que por tener a gusto a sus empleados, y esto es un grave error, que motiva la rotación de personal.

Podemos observar que las empresas que se han preocupado por conocer las necesidades y deseos de sus empleados y a que tratan de satisfacerlas, se han vuelto más productivas y han generado más ganancias, ya que de esta manera mantiene a su personal contento, y esto ayuda a que trabajen mejor, que hagan su trabajo por gusto y no por necesidad, que se identifiquen con la empresa y quieran permanecer en ella, bajando así el índice de rotación de personal. Además se obtienen mucho otros más beneficios al darles más importancia a los empleados, ya que, son una parte fundamental en toda organización.

Por esto, la motivación humana debe de ser de gran interés para todas las empresas, ya que conociendo lo que motiva a los empleados se puede lograr que sean más productivos y eficientes en su trabajo.

Un programa de motivación es de gran utilidad para una empresa ya que éste debe de estar diseñado para lograr un mejor ambiente de trabajo y disminuir la rotación del personal; se debe dirigir a las necesidades básicas de los trabajadores y de alguna u otra manera ayudar a satisfacerlas.

Dentro de toda empresa es necesario que exista el administrador, ya que su papel es fundamental para el buen funcionamiento de ésta. En concreto, una de las principales funciones del Administrador es el establecer la relación comunicativa entre todos los empleados y supervisores y todos los demás canales de comunicación que existan en una empresa.

Muchas veces estos canales son ineficientes o simplemente no existen y esto es perjudicial para la empresa y aquí es donde empieza el trabajo del administrador, éste debe de hacer que existan estos canales y que además sean eficientes ya que esto ayuda al buen funcionamiento de la empresa y evita muchos conflictos que generalmente se dan por falta de comunicación, como los paros, huelgas, demandas, rotación de personal, etc..

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

Arias Galicia F. (1996). Administración de Recurso Humanos. México D.F. Trillas.

Babson S. (1995). Rotación, Depreciación y Obsolescencia de Recursos Humanos. México D.F. Limusa.

Chiavenato I. (1997). Administración de Recursos Humanos. México D.F. M.Graw Hill.

Chruden H. (1992). Administración de Personal México D.F. Continental.

Coiffier.A., (1996) El problema de la motivación en una empresa del sector papelerero en México, durante 1995. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. UIC :México,D.F.

Cervantes M.E.(1996). Propuesta para el diseño de un programa permanente de motivación al trabajo basado en la teoría de las necesidades de Abraham Maslow. Tesis para optar el título de Licenciado en Pedagogía.UIC: México D.F.

De Hoyo.S.(1995). Propuesta de un programa para elevar la motivación al trabajo en vendedores de productos medicinales. Tesis para optar el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación. UIC: México D.F.

Del Río González Cristóbal.(1988). El Presupuesto México, D.F. Ed. Ecasa  
2da. Edición.

Douglas Mc Gregor. (1991). El Aspecto Humano de las Empresas. Ed. Diana  
México D.F.

Floy L.R., Zlimbardo L. P.(1975) Psicología y Vida, Ed. Trillas, México, D.F.

Fraisse Paul. (1993). Motivación. Emoción y Personalidad. Ed. Paidós.  
Buenos Aires, Arg.

Hernandez M.T: (1992). Análisis de los métodos de motivación mas eficaces utilizados por Banca Serfin. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. UIC: México D.F.

Koontz H. Y Wehrich H. (1996). Administración. 10da. edición México D.F.  
Mc. Graw Hill.

Morales M.V..(1979) Rotación de Personal, México,D.F.

Pazos M.C.(1986) Estudio comparativo del perfil motivacional de los empleados del comité administrador del programa federal de construcción de escuelas C.A.P.F.C.E. Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología. UIC; México D.F.

Pick S. Y López A.L. (1995). Como Investigar en Ciencias Sociales. México D.F. Trillas.

Ramírez D. M., (1980) Rotación de Personal, México,D.F.

Reyes Ponce A. (1994). Administración de Empresas. México D.F. Limusa.

Stoner J. A.F. Y Freeman R. E. (1994). Administración. 5ta. edición México.D.F. Prentice Hall .

Tecla Jiménez A. (1993). Teoría, Métodos y Técnicas en la Investigación Social. México D.F. Taller abierto.

Terry George. (1992). Principios de la Administración. Ed. Continental México, D.F.

Wayne Mandy R. Y M. Noe R. (1997). Administración de Recursos Humanos. 6ta.edición México D.F. Prentice Hall.