

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



"POR MI PATRIA Y POR MI BIEN"

**“PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD EN EL
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO
MEDIANTE MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS”**

TESIS

Para obtener grado de:

MAESTRO EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Presenta:

ING. ALAN JAIR GONZÁLEZ HERNÁNDEZ

Directora de Tesis:

M.C.A. MARGARITA ARCE PONCE

Co-Director de Tesis:

M.P.I. JAVIER ROSALES CASTILLA



Cd. Madero, Tams., a **26 de Septiembre de 2016.**

OFICIO No.: U8.177/16
ÁREA: DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN
DE TESIS

C. ING. ALAN JAIR GONZÁLEZ HERNÁNDEZ
No. DE CONTROL G09070523
PRESENTE

Me es grato comunicarle que después de la revisión realizada por el Jurado designado para su Examen de Grado de Maestro en Gestión Administrativa, se acordó autorizar la impresión de su tesis titulada:

**"PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO
MEDIANTE MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS"**

El Jurado está integrado por los siguientes catedráticos:

PRESIDENTE :	M.C.A.	MARGARITA ARCE PONCE
SECRETARIO:	M.P.I.	JAVIER ROSALES CASTILLA
VOCAL:	M.C.	IRMA BEATRIZ FLORENCIA CASTILLO
SUPLENTE:	M.A.T.I.	MIGUEL ANGEL PEÑA BLANCO
DIRECTORA DE TESIS :	M.C.A.	MARGARITA ARCE PONCE
CO-DIRECTOR DE TESIS:	M.P.I.	JAVIER ROSALES CASTILLA

Es muy satisfactorio para la División de Estudios de Posgrado e Investigación compartir con Usted el logro de esta meta. Espero que continúe con éxito su desarrollo profesional y dedique su experiencia e inteligencia en beneficio de México.

ATENTAMENTE

"POR MI PATRIA Y POR MI BIEN"®

DRA. ADRIANA ISABEL REYES DE LA TORRE
JEFA DE LA DIVISIÓN



S.E.P.
DIVISION DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E
INVESTIGACION
ITCM

c.c.p.- Archivo
Minuta

AIRT:IBFC'jar



Dedicatoria

Este trabajo de tesis lo dedico principalmente a Dios, por su gracia y amor que siempre me ha dado, su favor hacia conmigo, al cual agradezco la oportunidad que me da de llegar hasta aquí.

A mis padres Francisco Antonio González Gómez y Luz María Hernández Galicia, por su apoyo y cariño que me han brindado, ya que gracias a ellos que siempre me han impulsado y enseñado a seguir adelante, he podido alcanzar una meta más.

A mi hermana Karen Nayeli González Hernández, motivo de muchas alegrías, a quien amo y siempre agradeceré por estar conmigo.

Por último, a mi asesora de tesis Margarita Arce Ponce y su hija Margarita Zavala Arce, ya que me han brindado su dirección y apoyo en todo momento.

¡Muchas Gracias!

Resumen

En la actualidad, como en otros tiempos, un tema de importancia dentro de las organizaciones es el recurso humano, ya que es considerado como el activo más valioso y la base funcional de toda empresa; sin embargo en muchas ocasiones los recursos humanos a causa de diversos problemas organizacionales, no pueden desarrollar su potencial, haciendo menguar la productividad laboral del trabajador. Entre estos problemas podemos mencionar, la desmotivación, concepto principal de esta investigación.

El presente tema de investigación tiene como objetivo principal la elaboración de una propuesta de trabajo con enfoque al concepto de motivación laboral en una empresa extranjera especializada en mantenimiento eléctrico y electrónico ubicada en el corredor industrial de Altamira, Tam., mediante información obtenida en el año 2015, así como el realizar un análisis interno de la administración de los recursos humanos en la organización, tomando en cuenta principalmente los factores sociales, organizativos y funcionales. Se decidió trabajar con dicho tema debido al alto índice de rotación de personal que se presenta en la empresa. El trabajo se desarrolló mediante un estudio descriptivo y de campo, ya que se investigó con la finalidad de conocer el comportamiento laboral, describir la situación que enfrentan los empleados, medir su actual motivación a la hora de realizar sus actividades y la relación que existe con su productividad en la empresa. Mediante la recopilación y estudio de información obtenida de los instrumentos, se encontraron las variables principales que propician la desmotivación laboral y rotación de personal, en las que se utilizaron herramientas de calidad para encontrar la causa raíz y por último establecer alternativas viables para solucionar dicho problema.

Palabras clave: motivación laboral, rotación de personal, calidad, satisfacción laboral.

Abstract

In the present as in other times topic of great importance within organizations is human resource, since it is considered to be the most valuable asset and functional basis of every company, however often the human resources cannot develop all their potential, due to various organizational problems, making to reduce the worker's productivity. One of the problems that can be mentioned is, the demotivation as the main concept of this research.

The following topic of investigation has as a main objective the development of a job proposal about the job motivation in a foreign company, specialized in electric and electronic maintenance located in the industrial port of Altamira, Tam. Using information obtained in 2015, as well as performing an internal analysis of the administration of the company's Human Resources Department, considering firstly social, organizational and functional factors. The investigation was developed through a descriptive and field research. This topic was carried out in order to know the work behavior, describing the situation faced by employees, measuring their actual motivation when they accomplish their activities in the relation with your productivity in the company. Through the obtaining and study of the information, the main variables affecting job motivation and employee turnover were found, in which quality tools was used to finally establish reliable alternatives to solve problems.

Key words: Job motivation, employee turnover, quality, job satisfaction.

Índice

Dedicatoria.....	iii
Resumen	iv
Abstract.....	v
Lista de figuras	ix
Lista de gráficas.....	x
Lista de tablas	xii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I –Presentación y descripción del problema de investigación	4
1.1 Presentación y descripción del problema de investigación	5
1.2 Declaración del problema de investigación.....	5
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Hipótesis	6
1.5 Justificación	7
1.6 Importancia del trabajo de investigación.....	7
1.7 Limitaciones de la investigación	8
1.7 Delimitaciones de la investigación.....	8
CAPÍTULO II – Marco teórico	9
2.1 Marco terminológico	10
2.2 Marco organizacional	12
2.2.1 Política de calidad de la empresa.....	13
2.2.2 Objetivos de calidad	14
2.3 Marco normativo o legal.....	14

2.3.1 Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.....	14
2.3.2 Derechos laborales.....	15
2.3.3 Acuerdo nacional para la elevación de la productividad y la calidad (1992).....	16
2.3.4 Acuerdo nacional de la productividad laboral.....	17
2.3.5 Reglamento federal de seguridad, higiene y medio ambiente en el trabajo.	17
2.4 Los fundamentos teóricos.....	18
2.4.1 Antecedentes.....	19
2.4.2 Principios de la motivación laboral.....	21
2.4.3 Factores que favorecen la motivación laboral.....	24
2.4.4 Importancia del clima laboral.....	25
2.4.5 Salario emocional.....	26
2.4.6 Teorías de la motivación.....	27
2.4.7 La importancia de la capacitación como motivador a los empleados.....	36
CAPÍTULO III – Metodología de la investigación.....	39
3.1 Tipo de estudio.....	40
3.2 Nacimiento de la idea.....	40
3.3 La población o sujeto de estudio.....	40
3.4 Instrumentos para capturar información.....	41
3.5 Captura y procesamiento de datos.....	42
CAPÍTULO IV– Presentación y análisis de resultados.....	43
4.1 Resultados de las preguntas del cuestionario 1.....	44
4.2 Resultados de las preguntas del cuestionario 2.....	57
4.3 Análisis de la información.....	64
4.3.1 Diagrama de causa-efecto aplicada a la información obtenida.....	64
4.3.2 Método de los 5 “por qué”.....	67
4.3.3 Diagrama de relaciones.....	68

CAPÍTULO V - Propuestas y recomendaciones	70
5.1 Propuestas y recomendaciones de la investigación	71
CAPÍTULO VI - Conclusiones	73
6.1 Conclusión del objetivo general de la investigación	74
6.2 Conclusión de los objetivos específicos	74
6.3 Conclusión de la hipótesis	76
6.4 Conclusiones generales	77
Anexos	78
Anexo A. Encuesta de motivación laboral	79
Anexo B. Encuesta de retiro laboral	81
Bibliografía	83

Lista de Figuras

Figura 2.1 Organigrama de la empresa objeto de estudio	13
Figura 2.2 Resumen de las ideas del Taylorismo	20
Figura 2.3 Modelo básico de la motivación	23
Figura 2.4 Pirámide de Maslow.....	29
Figura 2.5 Teoría de la motivación e higiene	33
Figura 2.6 Teoría de la equidad de Stacey Adams	35
Figura 4.1 Diagrama causa-efecto.....	65
Figura 4.2 Diagrama de relaciones	69

Lista de Gráficas

Gráfica 4.1 Antigüedad del trabajador	44
Gráfica 4.2 Edad del personal.....	45
Gráfica 4.3 Categoría del empleado	45
Gráfica 4.4 Pregunta 1. Me gusta el ambiente laboral que existe en mi trabajo	46
Gráfica 4.5 Pregunta 2. Considero buena la relación que establezco con mis jefes y supervisores	46
Gráfica 4.6 Pregunta 3. Mis logros obtenidos son reconocidos por parte de la empresa ...	47
Gráfica 4.7 Pregunta 4. Me siento satisfecho con mi desempeño laboral diario	47
Gráfica 4.8 Pregunta 5. Me gusta mi trabajo de mantenimiento diario.....	48
Gráfica 4.9 Pregunta 6. Mis opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones o solución de problemas	48
Gráfica 4.10 Pregunta 7. Considero que existe igualdad y justicia entre los trabajadores, por parte de jefes y supervisores.....	49
Gráfica 4.11 Pregunta 8. Considero que tengo un salario justo	49
Gráfica 4.12 Pregunta 9. Me gustaría desarrollar actividades de mantenimiento en las diversas áreas diferentes que en las que te desarrollas	50
Gráfica 4.13 Pregunta 10. Establezco una buena relación con mis compañeros de trabajo..	50
Gráfica 4.14 Pregunta 11. Me encuentro motivado al realizar mis actividades diarias	51
Gráfica 4.15 Pregunta 12. Me siento estable y confiado en mí empleo	51
Gráfica 4.16 Pregunta 13. La empresa me proporciona el equipo y herramienta necesaria para el desarrollo de mis actividades.....	52
Gráfica 4.17 Pregunta 14. Siento la necesidad por realizar mi trabajo de la mejor manera posible.....	52
Gráfica 4.18 Pregunta 15. Recibo la capacitación necesaria para realizar las actividades y solucionar problemas dentro de la planta	53

Gráfica 4.19	Pregunta 16. Tengo ganas de aprender y conocer más, acerca de los equipos que existen dentro de la planta	53
Gráfica 4.20	Pregunta 17. Tengo la oportunidad de crecer salarialmente y subir a un puesto mejor o categoría más alta	54
Gráfica 4.21	Pregunta 18. Mi trabajo me genera estrés.....	54
Gráfica 4.22	Pregunta 19. La empresa cumple fielmente lo establecido en el contrato de trabajo	55
Gráfica 4.23	Pregunta 20. Recibo bonos, presentes o incentivos por buen desempeño laboral.....	55
Gráfica 4.24	Pregunta 21. Me gustaría continuar laborando para esta empresa por un tiempo más.....	56
Gráfica 4.25	Tiempo laborado en la empresa.....	57
Gráfica 4.26	Puesto.....	58
Gráfica 4.27	Tipo de retiro	59
Gráfica 4.28	Tiempo aproximado de retiro	60
Gráfica 4.29	Posibles causas de retiro	61
Gráfica 4.30	Recomendaciones de mejora	62

Lista de Tablas

Tabla 4.1 Análisis del diagrama causa-efecto	66
----------------------------------------------------	----

Introducción

La motivación es el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona (Real Academia Española, 2003), por lo tanto, es una herramienta de vital importancia dentro de las organizaciones, ya que una buena motivación en el trabajador permitirá canalizar sus esfuerzos positivamente a sus actividades laborales, motivo por el cual muchas compañías fomentan la motivación en sus trabajadores.

La motivación laboral es una herramienta que debe ser usada por la industria ya que impulsa en los empleados a tener actitudes positivas, ganas de trabajar y realizar sus actividades de mejor manera posible, esto a su vez, conlleva a una mayor productividad y calidad de las empresas. El aplicar correctamente la motivación propicia una buena satisfacción laboral, ayudando así al desarrollo del trabajador y no sólo al trabajador, también al desarrollo de la empresa.

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado con la finalidad de realizar un estudio detallado referente al desempeño laboral, mediante la motivación en los empleados, esto en el departamento eléctrico de una empresa. Se analiza el comportamiento y la forma de pensar de los empleados en base a un estudio de campo, mediante la aplicación de cuestionarios a los trabajadores de dicha organización, en los que se reflejan algunos problemas, principalmente la rotación del personal y la desmotivación laboral. La investigación del tema y análisis de resultados obtenidos de los instrumentos facilitan conocer los principales problemas que enfrenta la organización, así como la elaboración de propuestas de mejora para un mejor desempeño en los empleados.

En el primer capítulo se presentan generalidades de la tesis, se describe el problema de investigación, el objetivo general y los específicos, la justificación pertinente para la

realización de este trabajo y la importancia de la investigación; además de incluir las limitaciones y delimitaciones que se tendrán en el proyecto.

En el segundo capítulo se analiza el marco teórico necesario para comprender y validar esta investigación. Se expone un marco terminológico con los conceptos necesarios para la comprensión de los temas, igualmente cuenta con un marco histórico en las que describe algunas de las primeras formas de organización dentro de la industria, un marco organizacional, en el que se muestra el organigrama general de la empresa objeto de estudio. Dentro de este capítulo también se incluye un marco normativo en el que se muestran algunas leyes y acuerdos nacionales respecto al tema y por último se muestran fundamentos teóricos donde se establecen bases respecto al tema de motivación, además de incluir algunas teorías de contenido y de proceso de la motivación laboral.

El tercer capítulo se explica los métodos que se utilizaron para el análisis de la investigación, se describe el tipo de estudio, cómo fue que surgió la idea de esta investigación, se explica quién es la población, su tamaño y el instrumento utilizado para la recolección de información.

Dentro del capítulo cuarto, se muestra una serie de gráficas de los resultados recopilados, donde se resalta la información obtenida de los instrumentos y se explica brevemente cada una de ellas. También se da a conocer información general de la población con un análisis de los problemas que enfrenta la organización, así como la búsqueda del problema raíz mediante algunas herramientas de calidad.

En el capítulo quinto se presenta una serie de propuestas y recomendaciones para mejora en la calidad de la empresa estudiada, esto en base a los resultados obtenidos a lo largo de la investigación.

Por último, se presenta el sexto capítulo, en donde se exponen las conclusiones obtenidas mediante la investigación, agregando recomendaciones que se plantean con base a los resultados de la investigación.

CAPÍTULO I

Presentación y descripción del problema de investigación

1.1 Presentación y descripción del problema de investigación

En la actualidad el papel que toman los recursos humanos es fundamental para el desarrollo de una organización, razón por la cual es importante contar con personal motivado y capacitado para realizar sus actividades laborales. Mas sin embargo hoy en día se puede ver cómo en las empresas es posible encontrar trabajadores que no cuentan con la disposición suficiente para realizar sus actividades laborales, desempeñándose sin desarrollar todo su potencial, sin ánimos y sin ningún tipo de esmero por realizar un buen trabajo.

En el giro del mantenimiento eléctrico, las actividades tienden a ser rutinarias, lo cual puede resultar para el trabajador algo monótono y cansado, y puede agravarse si las herramientas, las condiciones de trabajo y el clima laboral no es el adecuado, esto podría provocar en él, un mal desempeño en la calidad de sus actividades.

En una investigación realizada por Flores (2008), al analizar los resultados obtenidos en sus encuestas, se comprobó que un 90% de los encuestados hizo notar que la baja motivación incrementa la rotación de personal. De este estudio se puede comprobar, la importancia existente en la motivación del personal.

1.2 Declaración del problema de investigación

Tomando en consideración los datos presentados en el apartado anterior, se plantea el siguiente problema de investigación:

Actualmente en el departamento de mantenimiento eléctrico de la empresa objeto de esta investigación, los dueños perciben un desinterés en los trabajadores en sobresalir en su desempeño, falta de ánimo en aprender más de su trabajo; además se está presentando un alto índice de rotación de personal lo que ocasiona que el departamento trabaje con personal de reciente contratación y sin experiencia en realizar las actividades propias de los puestos. Por consiguiente esto se ve reflejado en un bajo rendimiento a la hora de desempeñar sus actividades y a su vez se está afectando la productividad de la empresa.

1.3 Objetivos

De acuerdo al planteamiento del problema previamente estipulado, se contemplan los siguientes objetivos.

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de trabajo, planes y métodos para potencializar el rendimiento de los empleados, buscando también reducir la rotación del personal de la compañía, favoreciendo la motivación del trabajador a la hora de desempeñarse.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la importancia de la motivación laboral y la relación existente con el desempeño laboral de los trabajadores.
- Identificar los factores principales que provocan la rotación de personal y sus efectos reflejados en la empresa de estudio.
- Elaborar una entrevista donde se puedan reflejar los principales problemas en la empresa de estudio.
- Concentrar y analizar los datos obtenidos de las entrevistas.
- Localizar el problema raíz causante de la insatisfacción laboral en los empleados.
- Diseñar métodos de motivación laboral adecuados a las necesidades de la empresa y factibles a implementar.

1.4 Hipótesis

Los resultados de la encuesta nos permitirán desarrollar una propuesta o plan de trabajo basado en las expectativas de los trabajadores para mejorar la calidad del trabajo de mantenimiento eléctrico en la empresa de estudio.

1.5 Justificación

La empresa estudiada busca que sus empleados de mantenimiento eléctrico puedan mejorar en sus actividades diarias, para que de esta manera sea evitado cualquier tipo de problema eléctrico que pudiera ocurrir en los equipos, instrumentos, maquinaria y procesos en donde se trabaja.

1.6 Importancia del trabajo de investigación

La empresa objeto de estudio se dedica a brindar servicio de mantenimiento eléctrico dentro de una línea de producción continua, por lo que si una maquinaria falla existe la posibilidad de que la línea de producción baje de velocidad o incluso tenga que parar, esto significa pérdida de material y de tiempo, lo que conlleva a una disminución en la utilidad.

En la línea de producción donde se trabaja existe una clasificación en cuanto a los problemas ocurridos:

- Problema eléctrico.
- Problema mecánico.
- Problema de producción.

En muchas ocasiones los problemas eléctricos pueden ser evitados, ya que muchos son causados por un mal trabajo de mantenimiento realizado, los cuales son fáciles de evitar, como por ejemplo: el realizar una mala conexión, no realizar bien una limpieza de algún sensor, un tornillo mal apretado, una calibración mal realizada, o simplemente no revisar correctamente algún equipo.

De ahí la importancia de que el trabajador no siente la motivación para realizar sus actividades de la mejor manera posible.

1.7 Limitaciones de la investigación

En el presente trabajo de investigación se contó con una reducida información por parte de la empresa objeto de estudio, debido a la privacidad y protección de información de la misma, así como también se ha omitido el nombre de la empresa con fin de conservar su anonimato. También existe la posibilidad de que algún encuestado conteste datos erróneos por temor o ignorancia.

1.8 Delimitaciones de la investigación

La investigación se llevó a cabo en el departamento de mantenimiento eléctrico de una empresa que tiene como finalidad el brindar sus servicios a una línea de producción continua de una empresa, esto mediante outsourcing, la cual está ubicada en el corredor industrial de Altamira y se trabajó con encuestas sólo al personal técnico y de ingeniería, sin contar a supervisores, gerentes y jefes. La información obtenida fue recolectada en el año 2015.

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1 Marco terminológico

Dentro del siguiente apartado se conceptualizan los términos que son utilizados en la investigación. Se han agregado con el fin de enriquecer al lector y pueda tener una mejor comprensión de lo estudiado.

Administración:

De acuerdo con Koontz & Weihrich (1998) “es el proceso de cumplir eficientemente objetivos establecidos, mediante funciones de planeación, organización, integración del personal, dirección y control”.

Motivación:

“La motivación es una característica de la psicología humana que tributa al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el compromiso de los individuos hacia el logro de las metas planteadas” (Roloff 1985).

Motivación laboral:

Según Robbins (2004) define la motivación laboral como “la voluntad para realizar un gran esfuerzo por alcanzar metas de la organización, condicionado por la disposición del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”.

Motivación intrínseca:

“Los seres humanos tienen una tendencia innata, natural a comprometer sus intereses, ejercitar sus habilidades y superar desafíos imposibles. Este movimiento hacia la autodeterminación se expresa en la motivación intrínseca, o movimiento para participar en una tarea a causa del interés en la tarea por sí misma” (Deci & Ryan, 1985).

Motivación extrínseca:

“La motivación extrínseca se considera como el conjunto de recompensas monetarias, bien directas, pagos de salarios, incentivos, complementos por méritos o indirectas, tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación que a cambio de su trabajo, recibe un individuo” (Milgrom & Roberts, 1992).

Satisfacción laboral:

“Es el conjunto de actividades generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien se encuentre insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas” (Robbins S. , Comportamiento Organizacional, 2004).

Calidad:

“Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades” (Martínez & Baeza, 2011).

Rotación de personal:

“Se entiende por rotación el ingreso y egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de este es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó los gastos en actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa” (Arias Galicia, 1979).

Mantenimiento:

“Es la actividad humana que conserva la calidad del servicio que prestan las máquinas, instalaciones y edificios en condiciones seguras, eficientes y económicas, puede ser correctivo si las actividades son necesarias debido a que la dicha calidad en el servicio ya se perdió y preventivo si las actividades se ejecutan para evitar que disminuya la calidad de servicio” (Newbrough, 1998).

Clima organizacional:

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (Chiavenato, 2001).

2.2 Marco organizacional

La organización objeto de estudio, tiene como finalidad, el brindar servicios de mantenimiento eléctrico y de empaque a una empresa de giro automotriz y construcción (que también omitiremos su nombre por privacidad de la empresa), mediante outsourcing desde el año 2009, fecha que arrancó la línea de producción.

La empresa de estudio es extranjera donde los directivos y supervisiones son personas extranjeras del mismo país (país el cual también omitiremos), de acuerdo con el artículo 3 de la ley para el desarrollo de competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 2002, esta organización se considera mediana empresa ya que cuenta aproximadamente con 60 trabajadores, de los cuales son 20 personas en el área de mantenimiento eléctrico (de los cuales hay 4 jefes de área), 30 personas en el área de empaque, 4 en área administrativa, 5 supervisores (los cuales son extranjeros) y el presidente de la empresa.

Para poder entender mejor la organización de la empresa, podemos observar la figura 2.1, donde se puede observar el organigrama general y los niveles jerárquicos. Como se muestra,

hay 3 áreas en las que se divide la compañía, el área eléctrica, el área de empaque y el área de administrativos. Dentro del área mantenimiento eléctrico hay 5 secciones principales dentro de la planta donde se realizan las actividades de trabajo (entrada, horno, centro, salida y línea de rebobinado), cada una de ellas cuenta con un jefe extranjero, debajo de ellos, en nivel jerárquico, se encuentra un supervisor, y por debajo de él, hay un jefe en cada una de las secciones, que coordina las actividades de campo directamente con los ingenieros y técnicos, como se puede observar en la figura 2.1

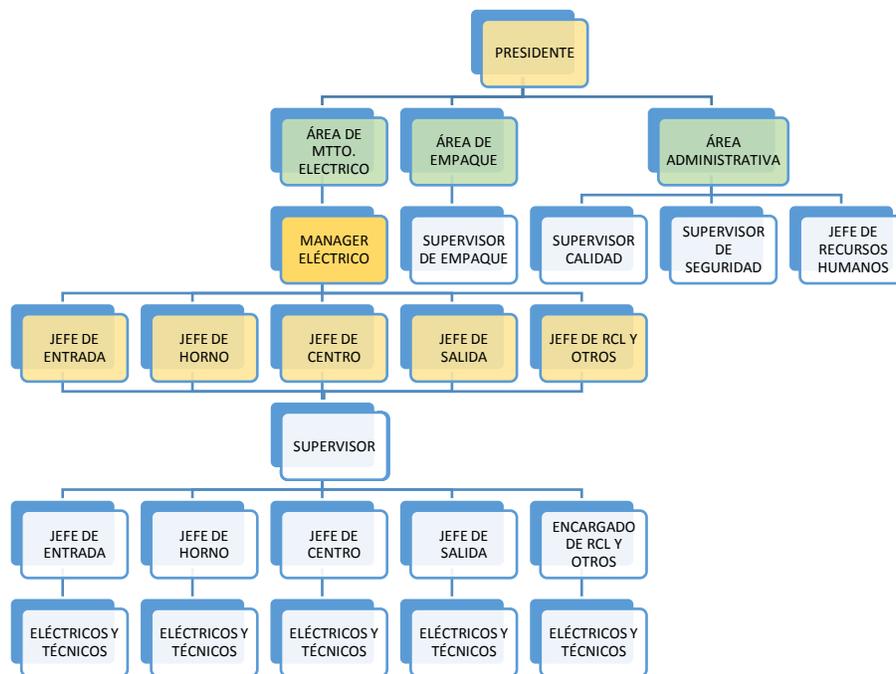


Figura 2.1 Organigrama de la empresa objeto de estudio.

2.2.1 Política de calidad de la empresa

“Estamos comprometidos a lograr la satisfacción plena del cliente, por medio del cumplimiento de los requerimientos que establece. Mediante capacitación continua de nuestro

personal, cumpliendo las normas de seguridad y procurando siempre la mejora continua de nuestro sistema de gestión de calidad.”

2.2.2 Objetivos de calidad

1. Cumplir con las necesidades del cliente.
2. Responsabilidad (cumplir con las actividades establecidas para la satisfacción del cliente y mejora continua).
3. Conocimiento (capacitación continua).

2.3 Marco normativo o legal

En este trabajo de investigación se han incluido leyes y acuerdos nacionales utilizados en los siguientes apartados, citando leyes, normas y reglamentos que rigen en cualquier trabajador mexicano.

2.3.1 Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.

Al hablar de un marco normativo, es importante empezar por la constitución mexicana, recordando lo establecido por el artículo 123:

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

Mencionando otros puntos que pueden ser factores motivadores del artículo 123:

Según en primer apartado. La jornada máxima de trabajo será de 8 horas.

De acuerdo al apartado IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.

En el apartado VIII se establece que para trabajo igual corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

Según el apartado IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada mediante determinadas normas.

De acuerdo al apartado XIII. Las empresas, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

2.3.2 Derechos laborales

Los derechos laborales son aquellas normas y leyes que atienden la vida de un trabajador, se establecen de patrón a trabajador, trabajador a patrón y trabajador a trabajador.

Empezando por la ley federal del trabajo, enfatizando el título III, que nos habla acerca de las condiciones de trabajo.

El capítulo I, respecto a que las condiciones de trabajo no podrán ser fijadas menores o inferiores a la ley, además del derecho a solicitar junta o amparo por parte de conciliación y arbitraje.

El capítulo II, se establece la jornada de trabajo es de 8 horas diarias, 7 horas en trabajo nocturno, y también menciona otros “casos extraordinarios” en los horarios del trabajador.

El capítulo III establece un día de descanso por cada seis días de trabajo.

El capítulo IV, es correspondiente a las vacaciones, dando un mínimo de 6 días de vacaciones pagadas a aquellos trabajadores que se encuentren laborando por al menos un año en la empresa.

El capítulo V, nos indica lo correspondiente a los pagos en efectivo, gratificaciones, percepciones, primas, comisiones, prestaciones y cualquier otra cantidad, además de mencionar el derecho al aguinaldo anual, que deberá cumplir un mínimo de 15 días.

El capítulo VI, menciona las características del salario mínimo, el cual debe satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer una educación obligatoria a los hijos.

El título IV de la ley federal del trabajo hace hincapié en los derechos y obligaciones del patrón y los trabajadores.

Además del derecho que tienen los trabajadores de recibir adiestramiento y capacitación

Empezando por el artículo segundo. Las que las normas del trabajo tienden a conseguir equilibrio entre los factores de la producción y justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales. Algunas por mencionar:

- Todo trabajador tiene derecho a adiestramiento o capacitación, que permita mejorar su nivel de vida.
- El patrón debe proporcionar los instrumentos y herramienta necesaria en buenas condiciones para realizar su trabajo.
- El patrón debe proporcionar el salario antes previamente establecido en un contrato.
- El trabajador debe recibir un trato justo y respetuoso.
- El patrón debe establecer un local de trabajo de acuerdo con las normas de seguridad e higiene.
- En caso de que el trabajador reciba hospedaje o habitaciones por parte del patrón, estas deberán ser cómodas e higiénicas.

2.3.3 Acuerdo nacional para la elevación de la productividad y la calidad (1992)

El 25 de mayo de 1992 se firma Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, en los que participan el sector obrero, campesino, empresarial y el gobierno federal, esto encabezado por el presidente republicano, Carlos Salinas de Gortari.

En los que se propone entablar esfuerzos de los sectores con el gobierno, para potencializar las empresas, haciéndolas más competitivas, esto es mediante la calidad y la productividad. Esto es mediante 6 líneas principales de acción:

1. La modernización de las estructuras organizativas.
2. El énfasis de los recursos humanos.
3. El fortalecimiento de las relaciones laborales.
4. La modernización y mejoramiento tecnológico.
5. Investigación y desarrollo.
6. Un entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

2.3.4 Acuerdo nacional de la productividad laboral

En mayo del 2009, encabezado por el presidente Felipe Calderón Hinojosa, se firma el Acuerdo Nacional de la Productividad Laboral. Cuyo objetivo es la unificación de los sectores productivos con el gobierno, mediante la adopción de nuevas herramientas para incrementar la productividad laboral.

Algunos puntos importantes en el acuerdo son:

- Incrementar la capacitación acorde a las exigencias actuales científicas y técnicas de la competitividad.
- Buscar e intensificar la calidad, mejora continua e innovación tecnológica.
- Acordar un método de medición de la productividad para diagnosticar áreas de mejora.
- Por ningún motivo, los derechos al trabajador podrán ser afectados.
- Promover esquemas de mejora de la productividad, para beneficio de la empresa y el trabajador.

2.3.5 Reglamento federal de seguridad, higiene y medio ambiente en el trabajo

En México se promulga el reglamento federal de seguridad, higiene y medio ambiente en 1997, durante la presidencia de Ernesto Zedillo Ponce de León, donde se asientan las bases de la seguridad y salud en el trabajo, se conceptualizan términos como: declaración de accidentes,

equipo de protección individual, enfermedades, organización de la seguridad y salud, riesgos biológicos, responsabilidad de los trabajadores, siempre buscando principalmente el bienestar y la seguridad del trabajador.

El reglamento se divide en 6 títulos, los cuales son:

Título I. Disposiciones generales y obligaciones de los patrones y trabajadores.

Título II. Condiciones de Seguridad.

Título III. Condiciones de Higiene.

Título IV. Organizaciones de la Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Título V. De la Protección del Trabajo de menores y de las mujeres en periodo de gestación y lactancia.

Título VI. De la vigilancia, inspección y Sanciones Administrativas.

2.4 Los fundamentos teóricos

De acuerdo a Dessler (1991), existen cinco funciones básicas en la administración de personal: planeación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control.

- Planeación: Se refiere al establecimiento de metas y estándares, al desarrollo de procedimientos, planes y proyecciones.
- Organización: Se refiere al establecimiento de jerarquías y canales de comunicación, donde a cada trabajador se le asigna tareas específicas.
- Formación de trabajo: Dicha formación empieza desde el momento de la selección y reclutamiento de los empleados, evaluarlos, capacitarlos y desarrollarlos profesionalmente.
- Dirección: Se desarrolla en la ejecución de planes, alcanzar las metas, la motivación del personal y mantener la moral elevada.

- Control: Es la función de evaluar el desempeño general de la empresa, abarca el establecimiento de estándares de producción y calidad.

Dentro de estas funciones primordiales de la administración se pueden encontrar variables que influyan a la motivación laboral, es decir, por ejemplo, una buena planeación de actividades, propiciará que los empleados no tengan frustración debido a la monotonía de actividades, la falta de ellas o la complejidad de acuerdo a su capacidad. Según Dessler (1991) en su libro Administración del personal, menciona que la motivación empieza con las decisiones de contratación, encontrar la persona adecuada para el trabajo indicado. En los apartados siguientes se estudia el concepto de motivación laboral.

2.4.1 Antecedentes

Los primeros rastros del concepto de motivación laboral, empiezan a la llegada de la industrialización a principios del siglo XVIII, ya que con la desaparición de los talleres de artesanos y un gran aumento de demanda laboral en la industria, en los cuales existía una mayor complejidad en las relaciones interpersonales, de las acostumbradas en aquel tiempo, lo cual provocó un descenso de productividad y desmotivación en los trabajadores.

En aquella búsqueda por unir los intereses de las empresas y los trabajadores, se creó en 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), cuya finalidad es fomentar empleos productivos, mejorar el nivel de vida, la justicia social, derechos humanos y labores internacionalmente reconocidos.

A mediados del siglo XX comenzaron a surgir ideas y teorías nuevas acerca de la motivación laboral, ya que surge como alternativa a problemas que afrontaban los trabajadores como: la baja productividad, bajo rendimiento, falta de entendimiento, desinterés por el trabajo; logrando regular las relaciones humanas y las actitudes personales del empleado.

Así surgieron las primeras formas de organización en las empresas, de las cuales sobresalieron tres principalmente: Taylorismo, Fordismo y Toyotismo.

El Taylorismo

En 1912 surgió el Taylorismo, por Frederick Winslow Taylor, cuando escribió un tratado “Principles of Scientific Management” cuyo fin era aumentar la productividad y evitar el control que el obrero podía tener sobre los tiempos de producción.

Se basaba en la aplicación de métodos científicos de orientación positivista producción, y mecanicista al estudio de la relación entre el obrero y las técnicas modernas de producción, maximizando la eficiencia y creando procesos con menos tiempo, cronometrando las operaciones, además de implementar un sistema de motivación que era el pago de primas al rendimiento (Rodríguez, 2014).

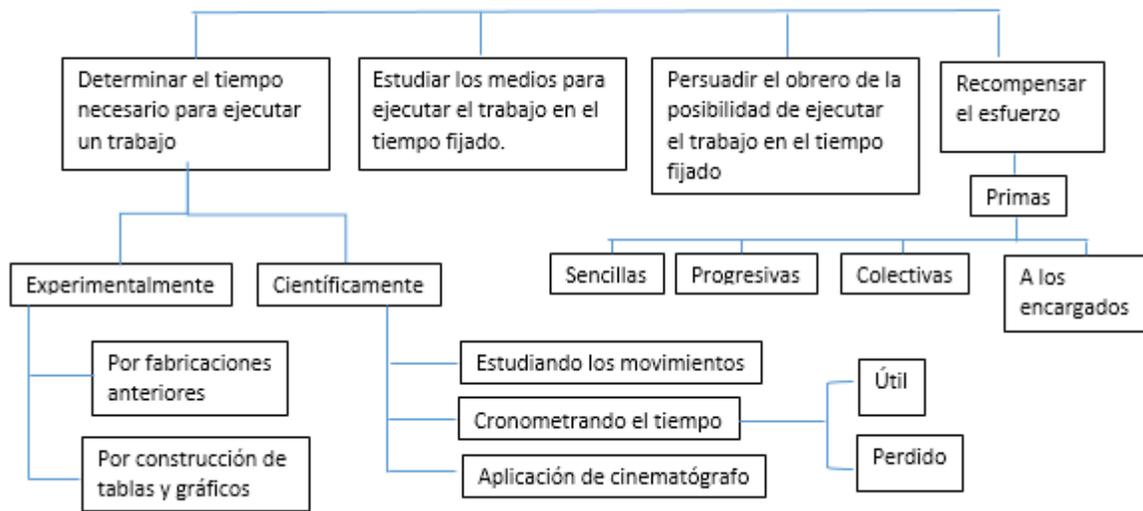


Figura 2.2 Resumen de las ideas del Taylorismo. Fuente: (Leprévost, 1928)

El Fordismo

En 1903, cuando Henry Ford, padre de las cadenas de producción modernas, instaló la primera planta automotriz denominada FORD MOTOR COMPANY, surgiendo así, aproximados de los años 30’s el fordismo. De la Garza Toledo (1998), asevera que el fordismo es entendido como un proceso de producción con una serie de máquinas en línea

continúa con una organización del trabajo parcializado, con control de tiempos y movimientos; con producción eficiente en masa, un gran número de trabajadores y como sistema motivador era que contaban con los mejores salarios de la época, mediante contratos colectivos. Este modo de producción fue adoptado por la industria de numerosos países. Entre sus principales características, se encontraba: la especialización, la transformación y la reducción de costos.

El Toyotismo

Por último en los años 70's surge el toyotismo, el cual se destaca por las siguientes ideas de trabajo (De la Garza Toledo & Neffa, 2010):

- Alta rotación de puestos.
- Estímulos sociales y la identificación de transclase entre jefe-subalterno.
- Sistema just in time. (que implica el abandono de la producción masiva fijándose en la diversificación atendiendo a las necesidades y gustos personales de los clientes).
- Control total de la calidad.
- Flexibilidad laboral.
- Polivalencia funcional (dejando a un lado la división técnica y social del trabajo).

Se dice que este modo de producción fue un pilar importante en la economía japonesa y coreana, ya que permitió llevar a la industria japonesa del subdesarrollo a la categoría de potencia mundial en sólo décadas.

2.4.2 Principios de la motivación laboral

A mediados del siglo XX comenzaron a surgir las primeras teorías acerca de la motivación laboral y desde entonces se han elaborado planes, estudios e investigaciones de cómo introducir este concepto de forma práctica en los trabajadores. A pesar de esto,

desgraciadamente muchas de las empresas de hoy en día, no cuentan con la planeación, ni estrategia indicada para solucionar los problemas de desmotivación en sus empleados.

Ángel Fernández Muñoz (2009), psicólogo, pedagogo y profesor de Recursos humanos del Centro de Estudios Financieros (CEF), realizó una investigación con una muestra de 4767 personas, cuyo resultado fue que el aspecto que motiva más a un trabajador es que en su empleo tenga la posibilidad de crecer y desarrollarse, así como el aprender más. Él mismo agrega, “numerosos directivos muestran una lamentable carencia en este terreno: no saben cómo motivar a sus colaboradores. Incluso algunos son verdaderos expertos en desmotivarlos. Sin embargo, la mejor noticia es que los comportamientos negativos pueden modificarse, y los positivos potenciarse.”

Desgraciadamente altos mandos directivos, gerentes y supervisores, no logran potencializar las aptitudes y actitudes de sus trabajadores, teniendo ideas equivocadas de motivación laboral, dada la necesidad que las empresas tienen por sobresalir ante la fuerte rivalidad en el mercado, es necesario contar con un equipo de trabajo calificado y motivado a realizar sus tareas correspondientes con el mayor desempeño posible.

Griffin & Moorehead (2001), concluyeron con la siguiente ecuación:

$$\text{Desempeño} = \text{Habilidad} + \text{Ambiente} + \text{Motivación}$$

Con la cual se concluye que el concepto de motivación laboral, es una variable que influye de forma significativa al desempeño del trabajador.

De igual manera, es importante saber que toda empresa, sin importar su tamaño, giro o denominación, necesita del personal humano, ya que esta es la base de toda actividad, si algo está mal por parte de los empleados, es muy probable que se vea reflejado en la productividad de la empresa.

La motivación es de mucha importancia en el desarrollo diario de cualquier persona, de igual manera, en el ámbito laboral, ya que un trabajador que invierte esfuerzo e interés a sus actividades laborales, este producirá mayor rendimiento, realizará más tareas y generará un agradable clima laboral.

Martínez Guillen(2012), realiza un modelo básico de la motivación el cual se muestra en la figura 2.3

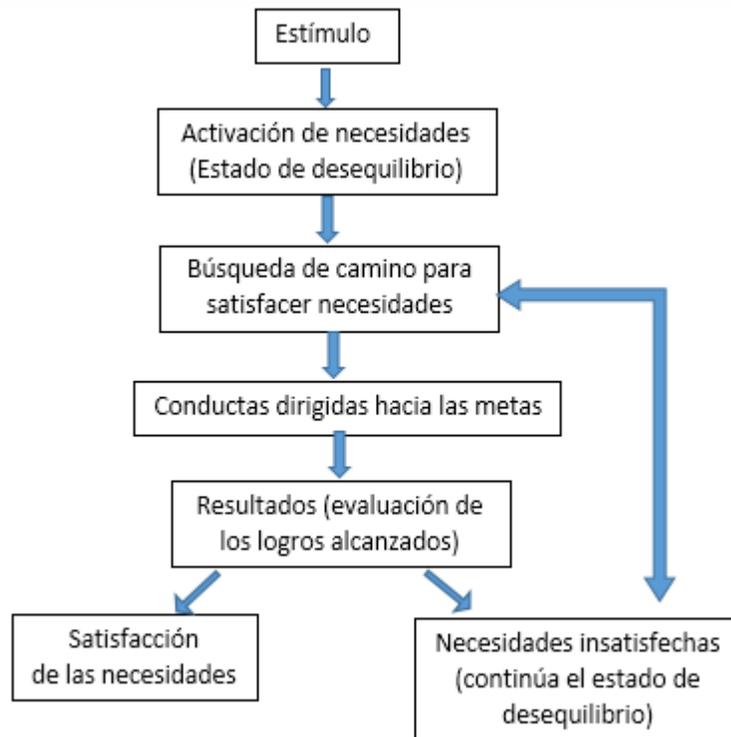


Figura 2.3 Modelo básico de la motivación. Fuente: (Martínez Guillén, 2012)

En la figura 2.3 podemos observar que una persona ante la necesidad de realizar una meta, existirá en él un estado de desequilibrio y actuará con finalidad de disminuir tal estado. En este modelo se establece que siempre una persona busca un camino para satisfacer sus necesidades, y cuando se llega a los resultados habrá necesidades que continúan insatisfechas y habrá

retroalimentación para volver a buscar el camino para satisfacerlas. Las líneas generales del proceso de motivación sugiere una relación entre la realización de actividades con la satisfacción de las necesidades.

2.4.3 Factores que favorecen la motivación laboral

Más adelante en el apartado 2.4.6 se ve con detenimiento algunas teorías de motivación, pero es importante tener en cuenta, que existen muchos factores motivadores y que estos no permanecen invariables a lo largo del tiempo, es decir, estos van evolucionando a medida que el trabajador va cubriendo sus necesidades.

También es importante tener en cuenta la personalidad del trabajador, sus valores, su cultura, entorno en que vive, metas y objetivos, ya que, en base al análisis de estos, se puede adaptar una forma de motivar más eficaz.

Según Social Media Network (2013), en una investigación elaborada por profesionales de Recursos Humanos de Social Media, obtuvieron los siguientes resultados:

- El aumento de sueldos aumentan la productividad en un 30%
- El rediseño de tareas aumenta la productividad un 17%
- Redefinir objetivos aumenta la productividad un 16%
- Participar en fijar objetivos aumenta la productividad 1%

Se pueden observar que la motivación del trabajador está estrechamente relacionada con su productividad.

En cuanto a la motivación económica, el estudio mencionado muestra:

- A un 3% de empleados nada les motiva.
- Un 8% de empleados sólo se motivan económicamente.
- Un 33% considera que ayudan motivaciones económicas.
- Un 55% de los empleados no se motiva económicamente.

El mismo estudio muestra que algunas fuentes de motivación que se pueden mencionar que los empleados consideran son:

- Jornadas mejores y conciliación laboral.
- Fiarse de líderes y que inspiren confianza.
- Buen clima laboral y ambiente de trabajo.
- Permitir desarrollarse como uno mismo es.

Algunos otros métodos de motivación que el estudio señala:

- El dinero.
- El reconocimiento de la empresa.
- Responsabilidades a cargo en el trabajo.
- Reconocimiento social.
- Libertad en toma de decisiones.
- Bonos o incentivos.
- Desarrollo Profesional.

“La motivación es la mejor arma para potenciar el rendimiento de los colaboradores” afirma Martínez Guillen (2012, p. 23).

2.4.4 Importancia del clima laboral

El clima laboral dentro de las organizaciones influye de manera potencial en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores, por lo que es importante invertir en un mejor ambiente laboral dentro de las organizaciones.

El clima laboral, incluye factores como:

- Las características físicas del lugar. (clima, iluminación, ergonomía, limpieza, etc.).
- Los recursos humanos y su gestión. (comunicación, relación social, dirección, conflictos).

- Cultura organizacional. (Valores, normas, actitudes).
- Estructura Organizacional. (Niveles jerárquicos, puestos de trabajo, organigrama).

La herramienta más utilizada para conocer el clima laboral dentro de una organización es la realización de encuestas con finalidad de detectar posibles insatisfacciones y climas negativos, así como el nivel de motivación de los trabajadores, con finalidad de tomar medidas correctivas.

Existen riesgos que se derivan a un mal clima laboral, entre los más comunes se tiene el acoso laboral. Que es la presión, maltrato psicológico o trato hostil a la que es sometida una persona en su trabajo, pretendiendo el abandono del trabajo por parte de la víctima. El acoso laboral o mobbing puede aparecer de jefes a subordinados, iguales y de la misma manera de subordinados a jefes.

El científico Heinz Leymann (2003) lo define como “una situación en la que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral”.

Otro riesgo es el conocido como síndrome de burnout, también conocido como síndrome de desgaste ocupacional. Edelwich & Brodsky (1980) lo describen como una pérdida de idealismo, energía y propósito, que da lugar cuando un trabajador sufre de sobresaturación de actividades, estas al no lograr terminarlas, el empleado sufre de insatisfacción e inseguridad, la principal causa de esto es la falta de habilidades del trabajador para hacer frente a sus actividades exigidas.

2.4.5 Salario emocional

Según Puyal (2006), se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica emocional porque con independencia del satisfactor de que se trate (vacaciones, atención a necesidades

personales, elementos satisfactorios en el contexto de clima laboral), se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos, motivos trascendentes, teniendo en cuenta que la caridad bien entendida empieza por uno mismo.

Este concepto hace referencia a cualquier forma de compensación, bono, gratificación, que no da en forma monetaria al trabajador, a cambio de su desempeño laboral.

Las 4 C's del salario emocional (Gay Puyal, 2006):

- Condiciones suficientes para que el trabajador haga sus actividades a gusto.
- Conciliación del trabajo y la familia.
- Condiciones ambientales del espacio laboral.
- Compañerismo en las relaciones de trabajo.

Puyal también mencionó que la aplicación del salario emocional dentro de las organizaciones, tiene ventajas, que por su propia naturaleza, no siempre son cuantificables, ya que aumenta el compromiso de los trabajadores, fideliza el talento, se valora más al trabajador y sus beneficios, además, flexibiliza la organización haciéndola más competitiva.

Algunos ejemplos de salario emocional son:

- Beneficios sociales: jubilación, seguros, transportación, alimentación, etc.
- Servicios externos: guarderías, servicios a gente mayor, etc.
- Capacitación y asesoramiento: cursos de interés al trabajador, asesoramiento profesional, etc.
- Medidas de conciliación: horarios flexibles, permisos de trabajo, reducción de jornada, etc.

2.4.6 Teorías de la motivación

En las teorías de la motivación existen dos clasificaciones principales (Velaz Rivas, 1996):

1. Teorías de Contenido. Son aquellas que tratan de identificar lo que estimula el interior humano para que mantenga un comportamiento positivo, investiga que es lo que motiva a las personas, incluyendo el ambiente de trabajo.
2. Teorías de Proceso. Son aquellas que tratan de explicar cómo se produce o se puede inducir la motivación, que va surgiendo a través de un trabajo en conjunto, interacciones, relaciones y vínculos.

Velaz también comenta que la diferencia entre las teorías de contenido y de proceso, es que estas últimas se interesan por las variables que explican el surgimiento, la dirección y el cambio de conducta.

Las teorías de contenido responden a la pregunta ¿qué motiva a las personas?, mientras las teorías de proceso ¿cómo se produce la motivación?

Teorías de contenido

Teoría de la jerarquía de necesidades.

Abraham Harold Maslow (1908-1970) psicólogo estadounidense, uno de los principales exponentes de la psicología humana, es el expositor de la teoría de la jerarquía de las necesidades.

En su obra motivación y personalidad Maslow (1991), clasificó una jerarquía en las necesidades humanas en forma de pirámide, según la importancia que cada persona les concede. La teoría se basa en que cuando las necesidades básicas fueron satisfechas, el individuo desarrolla nuevas necesidades mayores, como se clasifica en la siguiente figura 2.4:

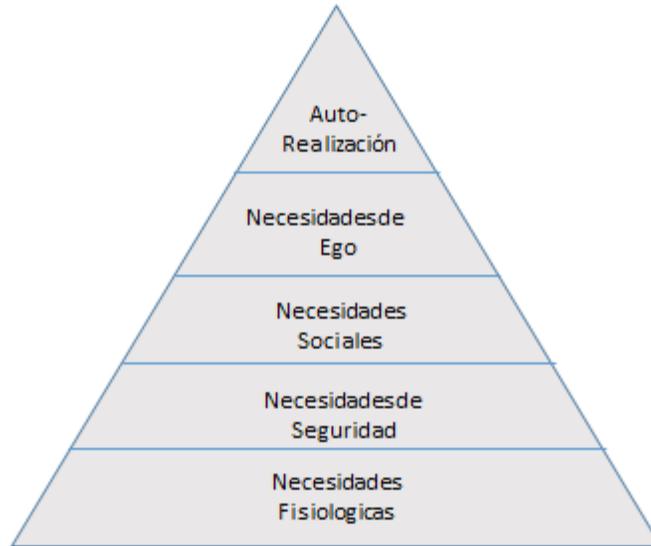


Figura 2.4 Pirámide de Maslow. Fuente: (Maslow, 1991) .

Maslow en su obra, clasificó las necesidades en cinco niveles, de orden ascendente, según el grado de motivación y necesidad:

1.- Necesidades básicas:

Son aquellas necesidades básicas que están relacionadas con que un individuo mantenga un estado normal y constante en su cuerpo, se refieren a ciertas necesidades físicas, por ejemplo: alimentación, dormir, sexo, descansar, respiración, necesidad de tener dinero, etc. Está estrechamente relacionado con el concepto de homeostasis, cuya definición es, conjunto de fenómenos de autorregulación, conducentes al mantenimiento de una relativa constancia en la composición y las propiedades del medio interno de un organismo (Dalton , Hoyle, & Watts, 2007).

2. Necesidades de seguridad :

Se refieren a las necesidades que surgen debido a la inseguridad o miedo de las personas al mañana, cuando el futuro se ve involucrado o afectan la estabilidad y orden. Por ejemplo: la seguridad física, seguridad de empleo, de recursos e ingresos, seguridad de la familia, seguridad de salud, entre otros. Maslow afirma que una sociedad laboral estable, pacífica,

hace que sus empleados se sientan seguros, y a su vez surge una motivación en ellos (Dalton , Hoyle, & Watts, 2007).

3. Necesidades sociales o de pertenencia:

Maslow resalta que toda persona tiene la necesidad de tener relaciones con otras personas, muchas veces es subestimada la importancia del territorio propio, de los nuestros, la familia, de donde venimos. Este bloque se refiere a la participación, aceptación, asociación, el dar y recibir amistad, afecto y amor en el grupo de trabajo. Muchas veces se puede cubrir esta necesidad dando prestaciones, servicios, así como actividades deportivas y recreativas (Dalton , Hoyle, & Watts, 2007).

4. Necesidades de reconocimiento o estima:

Son aquellas en el que las personas necesitan ser reconocidas, en las que se satisface su autoestima. Maslow agrupa este bloque en dos conjuntos: El primero, hace referencia a la competencia, logro, respeto, amor y confianza en sí mismos. El segundo, son necesidades de reputación, prestigio, reconocimiento, fama y gloria (Dalton , Hoyle, & Watts, 2007).

5. Necesidades de autorrealización:

Se encuentran en la cima de la jerarquía y refiere a que el individuo realice actividades para lo que es realmente apto, intentando desarrollar todo su potencial, creatividad y talento (Dalton , Hoyle, & Watts, 2007).

Maslow (1954) convencido de su clasificación afirmó, *“Hemos visto que el principio básico de organización en la motivación humana es la ordenación de las necesidades básicas en una jerarquía de menor a mayor prioridad o potencia. El principal principio dinámico que mueve esta organización es la emergencia en la persona sana de necesidades menos potentes cuando se satisfacen las más potentes”*.

Para motivar correctamente a los individuos, primeramente hay que reconocer el nivel jerárquico en que se encuentran sus necesidades, con finalidad de poder ofrecer estímulos de dicho nivel o el nivel inmediato superior.

Teoría de las tres necesidades.

David McClelland (1917-1998). Su teoría se basa en tres tipos de necesidad motivacional: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

Establece que muchas de las necesidades de los trabajadores, se adquieren o se aprenden al interactuar con el entorno donde se encuentra. McClelland (1989) define como motivador a aquella necesidad que determina la forma de comportamiento de una persona.

- Necesidad de Logro:

Existen personas que sienten una fuerte necesidad y motivación de realizar actividades con cierto grado de dificultad, algo que sea de reto para ellos mismos, una meta que alcanzar. Sienten el deseo de cumplir con la responsabilidad de hacerlo lo mejor posible, más allá de la remuneración económica. Estas personas tienden a ser autónomos e independientes y tener retroalimentación por parte de jefes o supervisores, formando un ambiente laboral apropiado para ambos (Koontz & Weihrich, 1998).

- Necesidad de Afiliación:

Se refiere a la necesidad de relacionarse y tener amistad, el poder ayudar y ser ayudado por los demás, así como la importancia de cooperación y respeto entre los colaboradores. La persona necesita sentirse parte de un grupo y de esta forma, sentirse valorado por los demás.

- Necesidad de Poder:

En este punto se encuentra la motivación que las personas tienen por obtener el poder y autoridad. El deseo de poder colaborar dando órdenes, poder estando a cargo de personal, influyendo positivamente en los demás, siempre teniendo el deseo de crecer en estatus.

Según McClelland (1966) el estímulo al logro es el detonante principal en el éxito en los negocios, los individuos y países.

Kreitner & Kinicki (1997), sostienen que las personas tienden a presentar una combinación de estas tres necesidades, en la que una es de mayor peso que otras, dependiendo de dicha combinación, se podrá determinar el comportamiento y estilo gerencial.

Teoría de los dos factores

Frederick Herzberg, renombrado psicólogo, cuyos trabajos dieron lugar a la teoría de los dos factores o también llamada, teoría de la motivación e higiene, en la que concluye que existen dos factores principales que dan lugar a la satisfacción laboral: factores higiénicos y factores motivadores. Herzberg estableció que debe existir equilibrio entre ambos factores, es decir, por ejemplo, si sólo se estimulan los factores higiénicos en un trabajador, no se asegura la satisfacción de la persona (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

Factores Higiénicos:

Son variables que no están en control de los empleados, satisfacen las necesidades básicas fisiológicas, seguridad y sociales. Es el ambiente que los rodea y como desarrollar su trabajo. Los ejemplos más importantes son, el salario, ambiente de trabajo, tipo de supervisión, reglamentos que rigen el trabajo, la relación con los compañeros, seguridad en el entorno laboral, entre otros.

Herzberg afirma que tales factores juegan un papel muy importante en desarrollar una positiva satisfacción laboral, y a su vez, unos malos factores higiénicos desarrollan en los empleados insatisfacción.

Factores Motivacionales:

Son aquellos aspectos que son regulados por el mismo individuo, se relaciona con el trabajo que el empleado realiza y la función que desempeña. Están relacionados con sentimientos motivadores, como puede ser el logro, autorrealización, crecimiento integro, desarrollo profesional, reconocimiento, entre otras. Como contraste, una empresa que no vela por las necesidades de sus trabajadores provoca al trabajador menguar su motivación (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

Factores de satisfacción e insatisfacción.

Para aumentar la motivación laboral, Herzberg estipula el sustituir tareas sencillas y simples por tareas complejas, con el fin de que generen un desafío y satisfacción personal al realizarla. En sus investigaciones dio mucha importancia en la satisfacción, y supuso una relación entre satisfacción y productividad.

Herzeberg establece que cuando los factores higiénicos no generan satisfacción pueden generar insatisfacción, en cambio, los motivadores dan origen a satisfacciones y no crean insatisfacción (Manso Pinto, 2002). La figura 2.5 muestra este principio.

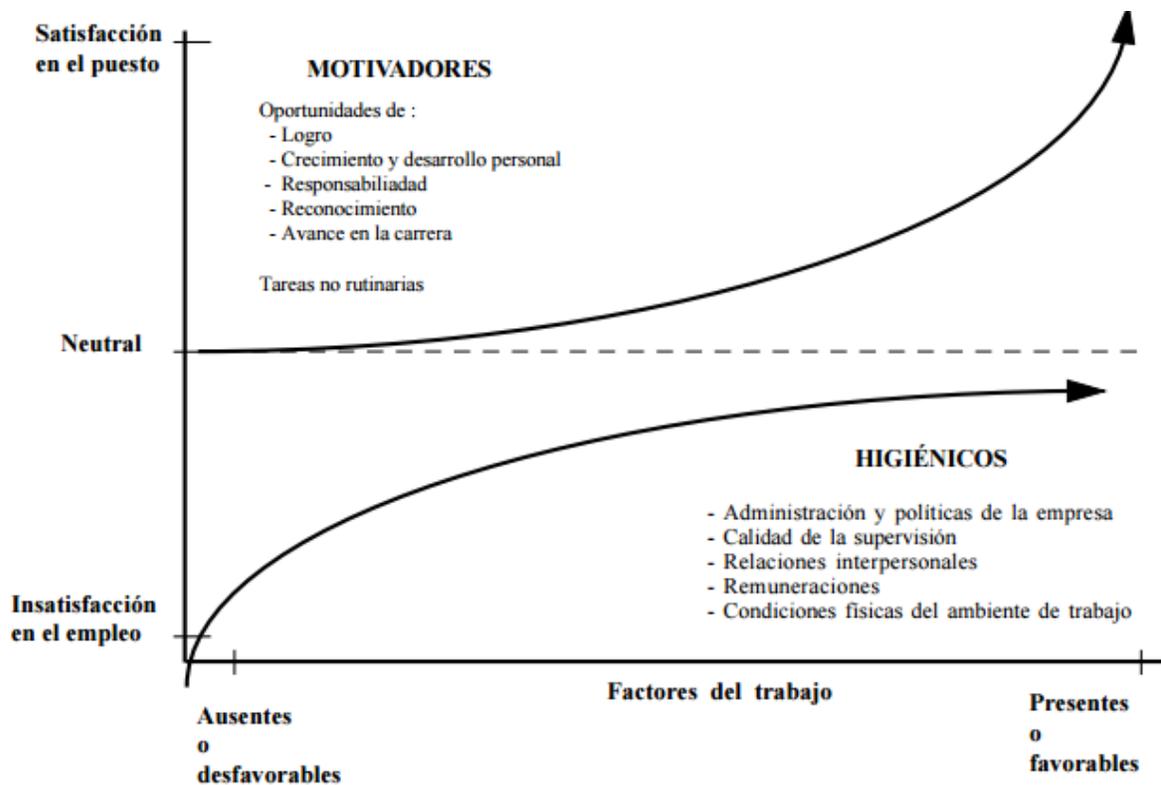


Figura 2.5 Teoría de la motivación e higiene. Fuente: (Manso Pinto, 2002).

Teorías de proceso

Teoría de la expectativa (1963)

Teoría expuesta por Victor Vroom, en la que argumenta que los trabajadores toman decisiones a partir de la fuerza de las expectativas o lo que esperan como premio al esfuerzo realizado. Es decir, un empleado se motiva, cuando piensa que su esfuerzo realizado, le llevara a una evaluación positiva por su desempeño (Robbins & Coulter, 2005).

Tal teoría también es llamada VIE, debido a conceptos que son pilares fundamentales, que son:

- Valencia: es la preferencia de una persona por un resultado, que están a su disposición.
- Instrumentación: hace referencia a la relación que existe entre recompensa y desempeño.
- Expectativa: es la creencia de probabilidad en que una acción conlleve a un resultado deseado.

La teoría de Vroom, enfatiza la necesidad de un ambiente laboral agradable, donde pueda favorecer el desempeño de los empleados, considerando del mismo las habilidades y metas personales (Koonz, 1991).

Teoría de la equidad (1963)

Lo principal de esta teoría es la comparación que hacen los empleados entre los esfuerzos y gratificaciones con otros empleados en similares labores (Stacey Adams, 2003). En otras palabras, se basa en la comparación social, y establece que la evaluación individual de forma justa, como factor para otorgar recompensas, estimula la motivación laboral. Otro punto importante es que cuando los trabajadores consideran falta de equidad entre lo realizado con lo retribuido genera insatisfacción y desmotivación.

Si existe inequidad los empleados pueden disminuir sus entradas (aportaciones que hacen a su trabajo) y peor aún, provocar el mismo comportamiento a sus compañeros de trabajo (Robbins & Coulter, 2005).

Dentro de la teoría de motivación de Adams, nos remarca la necesidad de un buen balance entre las entradas y salidas en el trabajo, como lo podemos observar en la figura 2.6

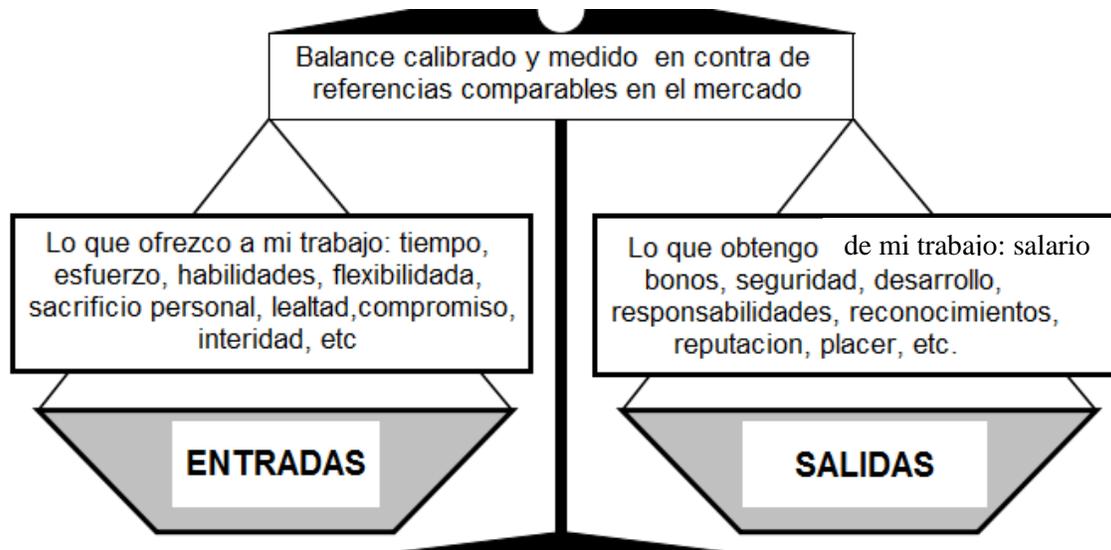


Figura 2.6 Teoría de la equidad de Stacey Adams. Fuente: (Chapman, 2007)

Teoría de establecimiento de metas (1968)

Establecida por Edwin Locke y también conocida por teoría de la finalidad. Esta teoría menciona que el establecer metas u objetivos, son los principales motivadores que impulsara al trabajador a realizar esfuerzos para la realización de tareas (Locke, 1969).

Algunos elementos básicos de la teoría de Locke son:

- La importancia de establecer metas que impliquen cada vez más esfuerzo por el trabajador.
- Como principal bono por lograr objetivos específicos es el dinero.
- Para que un objetivo sea más efectivo, los individuos necesitan conocer su progreso en relación en alcanzar el objetivo.
- Al cambiar el valor de incentivos, debe ir acompañado de un cambio en las metas del empleado.

Según Becker (1978), las metas que deben proponerse deben ser desafiantes y específicas, posibles de alcanzar. También siempre incorporando un feedback al empleado para desarrollar un mayor potencial.

2.4.7 La Importancia de la capacitación como motivador a los empleados

Según Siliceo Aguilar (2004), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Algunos propósitos de la capacitación son:

- Elevar el desarrollo profesional en los trabajadores.
- Mejorar la calidad en el desempeño.
- Tener la capacidad de solucionar problemas.
- Mejores aptitudes y actitudes profesionales.
- Actualizar técnicas y estar a la vanguardia.
- Crear confianza en los empleados en sí mismos.
- Motivar a los empleados.

Werther y Davis (1991), citan algunos beneficios de la capacitación a las organizaciones, de los cuales se mencionaran algunos de ellos:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se agiliza la toma de decisiones para solucionar un problema.
- Incrementa productividad y calidad del trabajo.
- Elimina costos de recurrir a consultores externos.

Dessler (1991), menciona que existen 4 puntos básicos en la capacitación:

1. Análisis. ¿Se trata de un problema que no puede hacerse o no quiere hacerse?

2. Desarrollar objetivos de la capacitación. Los objetivos deben ser observables y medibles.
3. Capacitación. Las técnicas incluyen capacitación en el puesto, aprendizaje programado.
4. Evaluación. Medir la reacción aprendizaje, conducta o resultados.

En ocasiones las empresas no cuentan con un plan de capacitación apropiado para sus recursos humanos, ya que no corresponden a las necesidades principales de la organización, dejando a la intuición ser la guía que planifica las capacitaciones.

Aguilar Morales (2010), nos explica un método utilizado para el análisis del desarrollo de un plan de capacitación, es desarrollar un DNC, es decir, un diagnóstico de necesidades de capacitación, ya que es el procedimiento para obtener herramientas necesarias para desarrollar y estructurar un programa de capacitación.

El contenido del programa de capacitación debe ser acorde a los objetivos establecidos y cubriendo lo desarrollado en el diagnóstico de necesidades.

Werther & Davis (1991), mencionan que existen varias formas de capacitación, algunas de estas son:

- Capacitación directa del puesto: consiste en enseñar al trabajador las responsabilidades correspondientes del puesto, ya sea por el supervisor, algún encargado de capacitación o algún trabajador con conocimiento del puesto.
- Capacitación por procedimientos de trabajo: este es mediante procedimientos establecidos que describen detalladamente las actividades laborales.
- Rotación de puestos: es el rol del trabajador a diferentes puestos laborales, con finalidad de aprender, desarrollarse y tener experiencia de otros puestos.
- Capacitación simulada: es aquella donde se desarrolla con el equipo o instrumento real con que se realizara el trabajo.

- Capacitaciones técnicas: son aquellas con finalidad de que el trabajador se desarrolle más en conocimientos afines al área en que se encuentra.

Por último Werther & Davis también nos dicen que es muy importante contar con un sistema de evaluación de resultados, esto con el fin, de contar con una retroalimentación a la administración y conocer los beneficios obtenidos, además de asegurarse del éxito que tuvo el tipo de capacitación impartido.

CAPÍTULO III

Metodología de la investigación

3.1 Tipo de estudio

“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006).

El estudio de investigación que se presenta, se considera no experimental con diseño transeccional del tipo correlacional casual, ya que se busca describir relaciones entre los comentarios del personal de la empresa objeto de estudio y en que influye en su motivación diaria a la hora de realizar sus actividades.

3.2 Nacimiento de la idea

El nacimiento de la idea surgió por ser miembro de trabajo de la empresa objeto de estudio, al percibirse la falta de motivación laboral tanto intrínseca como extrínseca, además del alto índice de rotación de personal que se muestra en el área de mantenimiento eléctrico. Con el deseo de poder contribuir positivamente con una propuesta de mejora en el trabajo de los empleados mediante el concepto de motivación.

3.3 La población o sujeto de estudio

Esta investigación se realizó mediante el estudio de los trabajadores que laboran en la empresa de mantenimiento eléctrico que se estudia, sin contar jefaturas, ni supervisiones. Siendo un total de 15 trabajadores, personal técnico e ingenieros.

Agregado a esto también hay como población a 8 personas que han retirado de sus labores en el transcurso del año 2015 de la empresa de estudio, con finalidad de analizar las causas principales de sus retiros.

3.4 Instrumentos para capturar la información

Los instrumentos utilizados, fueron dos cuestionarios. Según Sierra Bravo (1994), la finalidad de un cuestionario es obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables objeto de investigación. Esta información generalmente se refiere a lo que las personas son, hacen, opinan, piensan, sienten esperan, quieren o desprecian, aprueban o desaprueban, o a los motivos de sus actos opiniones y actitudes.

Javeau (1990) habla que los datos que se obtienen de las encuestas pertenecen a tres categorías:

- Hechos: datos actuales al dominio personal, al dominio del ambiente y dominio de su comportamiento.
 - Opiniones: todo lo que uno, podría llamar datos subjetivos.
 - Actitudes y motivaciones y sentimientos: todo lo que empuja a la acción.
 - Cogniciones: índice de nivel de confianza y conocimiento de los temas en el cuestionario.
- El instrumento 1 presentado en el anexo A, es un cuestionario de diagnóstico de motivación laboral, donde se busca analizar las situaciones que viven los trabajadores en su empresa, como por ejemplo, el ambiente, motivación y satisfacción laboral. Es un cuestionario meramente cualitativo de opción múltiple (Muy de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo, Muy en desacuerdo).
 - El cuestionario 2 presentado en el anexo B, es una encuesta de retiro laboral, el cual fue aplicado a personas que anteriormente fueron miembros de la compañía de mantenimiento eléctrica estudiada, la cual pretende comprender los motivos causantes de su separación, además de recomendaciones por parte de los mismos. La finalidad principal de este cuestionario, es el jerarquizar y dar un valor numérico a las

principales causas de su retiro, además se agregaron cuatro preguntas abiertas, que permite analizar con mayor profundidad el tema.

3.5 Captura y procesamiento de datos

Una vez recopilados los datos de los cuestionarios aplicados, es necesario, organizarlos y procesarlos, esto fue mediante el programa Excel, en el que se organizó la información en forma de tabla, para finalmente al tener datos organizables, usar el software estadístico llamado minitab 16, en el que se realizaron gráficas para una visualización amigable y facilitando la comprensión del lector.

En el cuestionario 1, ya que se presenta una encuesta meramente cualitativa se ha presentado por cada pregunta una gráfica de pastel con las respuestas del personal de la empresa.

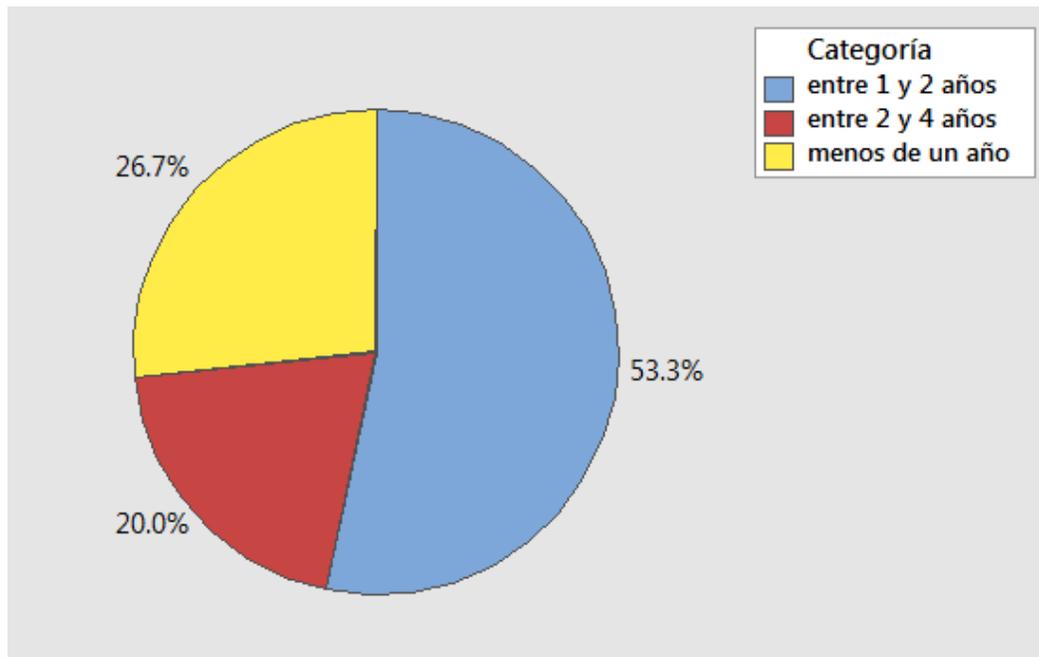
En el cuestionario 2, se realizaron gráficas de barras ponderando con valor numérico los resultados obtenidos en las posibles causas de retiro y recomendaciones a la empresa, esto con finalidad de apreciar claramente los resultados.

CAPÍTULO IV

Presentación y análisis de resultados

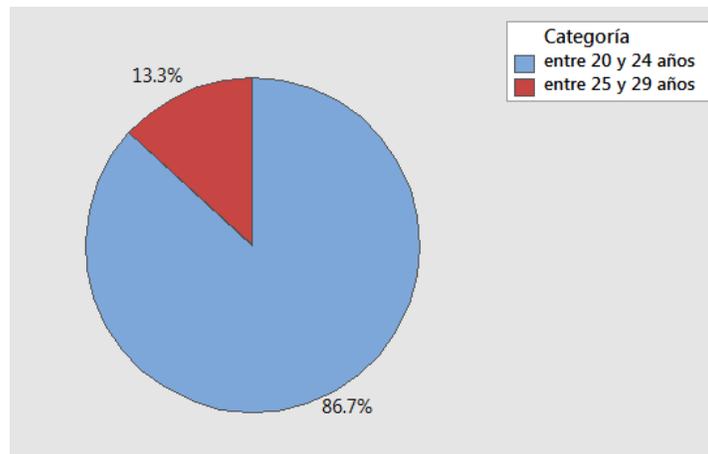
4.1 Resultados de las preguntas del cuestionario 1

Para visualizar los resultados obtenidos del cuestionario 1, se presentan a continuación una serie de gráficas, con finalidad de visualizar los resultados obtenidos por la empresa de mantenimiento que se estudia.



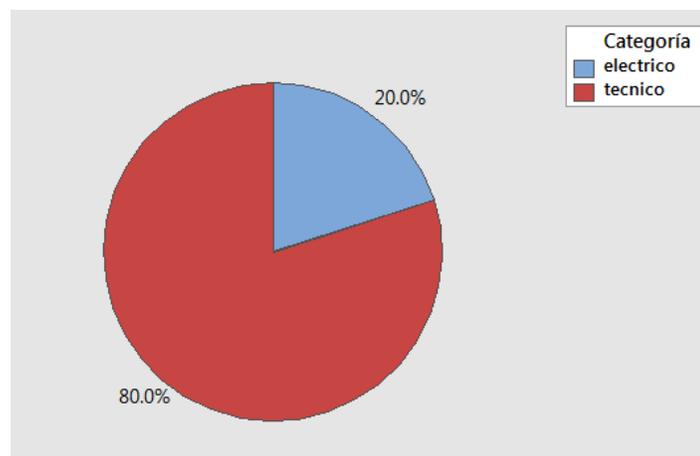
Gráfica 4.1 Antigüedad del trabajador.

En la gráfica 4.1 podemos observar que el personal en su mayoría tiene una antigüedad de entre 1 y 2 años. Sólo una quinta parte de técnicos e ingenieros cuentan con más de 2 años trabajando para la empresa.



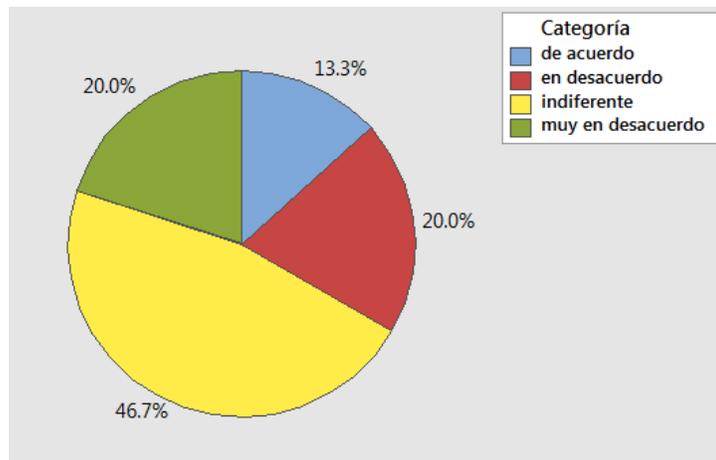
Gráfica 4.2 Edad del personal

En la gráfica 4.2, se puede apreciar, que la empresa cuenta con un personal relativamente joven, ya que las edades de la mayoría de los trabajadores oscila de entre 20 a 29 años, por lo que conlleva a pensar que hay poca experiencia laboral en el personal que se contrata.



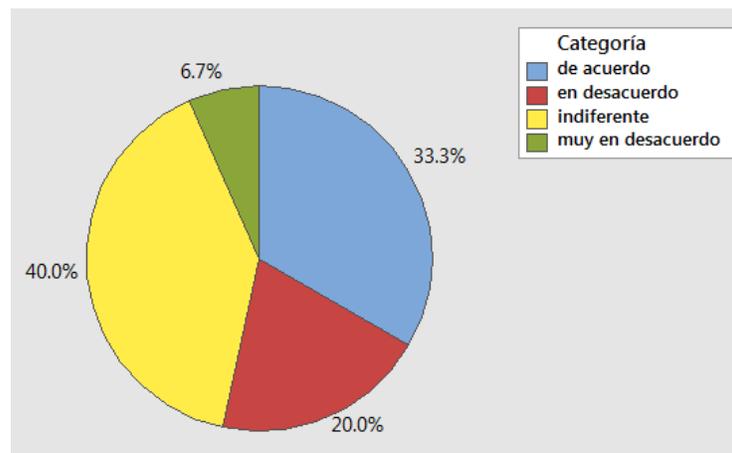
Gráfica 4.3 Categoría del empleado

En esta gráfica 4.3, se puede observar que la relación de ingenieros a técnicos es de 1:4 respectivamente, es decir por cada ingeniero hay cuatro técnicos.



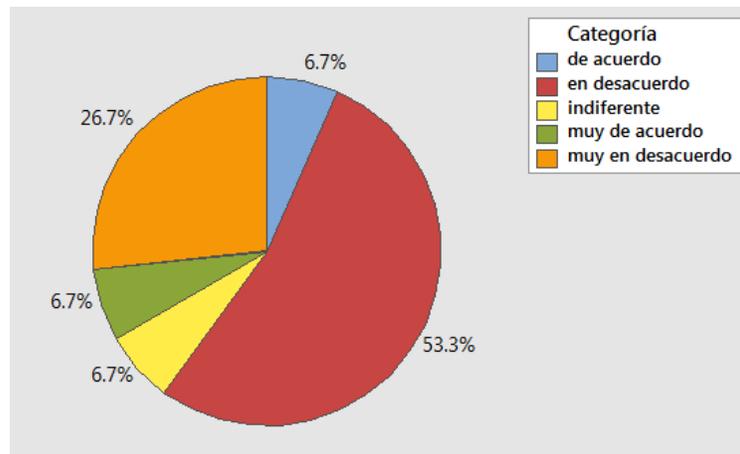
Gráfica 4.4 Pregunta 1. Me gusta el ambiente laboral que existe en mi trabajo

Mediante esta gráfica 4.4, es interesante observar que solo un 13% le gusta su ambiente laboral, el 46% responde que le es indiferente y un total de 20% respondieron que están en desacuerdo y otro 20% muy en desacuerdo al ambiente laboral que hay en la empresa de mantenimiento.



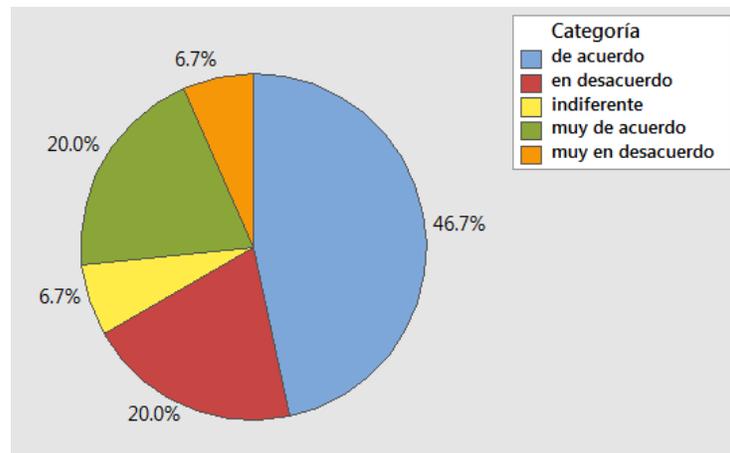
Gráfica 4.5 Pregunta 2. Considero buena la relación que establezco con mis jefes y supervisores

En la gráfica 4.5 se observa que el 40% del personal encuestado contesta que su relación con sus jefes y supervisores es buena.



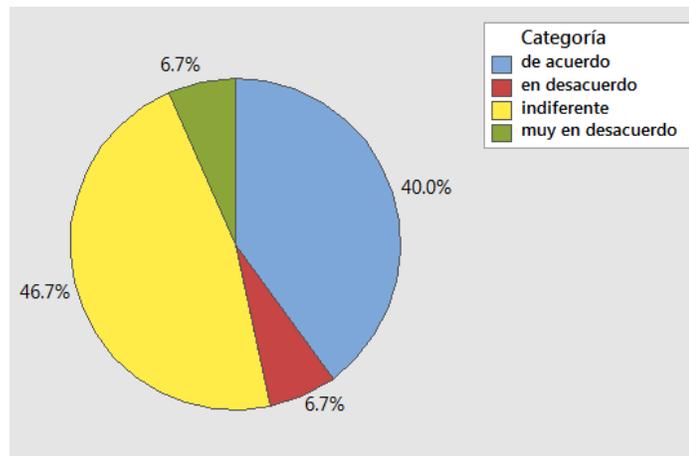
Gráfica 4.6 Pregunta 3. Mis logros son reconocidos por parte de la empresa

En la gráfica 4.6 se observa que más de tres cuartas partes del personal de afirma que no son reconocidos sus logros en la empresa.



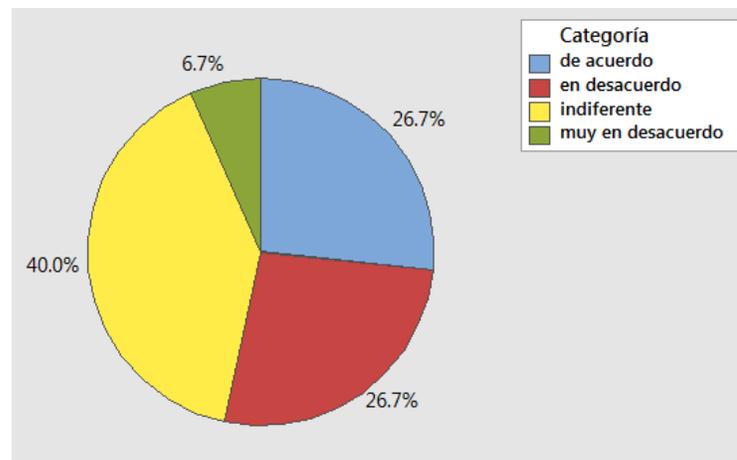
Gráfica 4.7 Pregunta 4. Me siento satisfecho con mi desempeño laboral diario

En la gráfica 4.7 se muestra que un poco más del 60% del personal se encuentra satisfecho con su desempeño laboral, mientras todo el de planta han dicho sentirse de la misma manera.



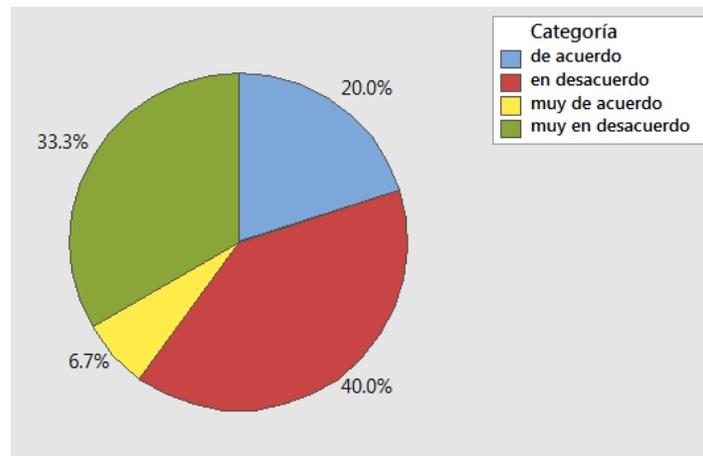
Gráfica 4.8 Pregunta 5. Me gusta mi trabajo de mantenimiento diario

En la gráfica 4.8 se puede notar, que solo a un 40% del personal le gusta su trabajo de mantenimiento y a un 47% le es indiferente, lo cual resulta un dato preocupante.



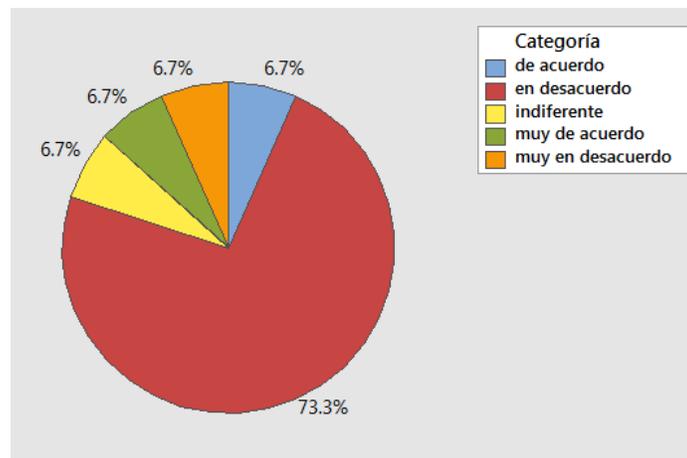
Gráfica 4.9 Pregunta 6. Mis opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones o solución de problemas

En la gráfica 4.9 se puede notar que aproximadamente una tercera parte del personal se siente insatisfecho en su participación en la toma de decisiones.



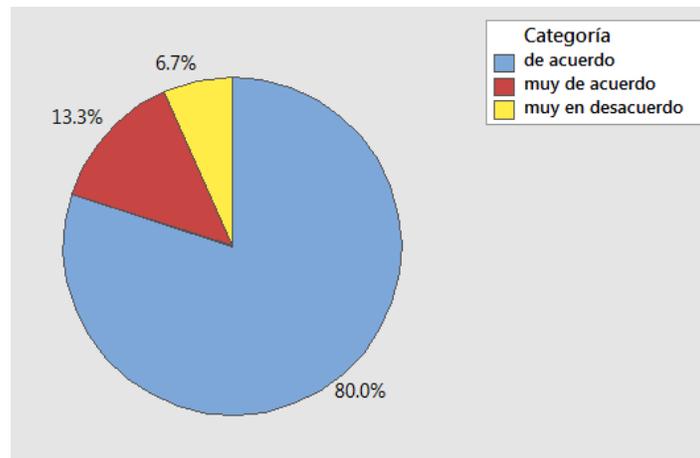
Gráfica 4.10 Pregunta 7. Considero que existe igualdad y justicia entre los trabajadores, por parte de jefes y supervisores

Según la gráfica 4.10, se puede observar otro dato preocupante, ya que el 73% del personal siente que no existe igualdad por parte de los jefes hacia los trabajadores.



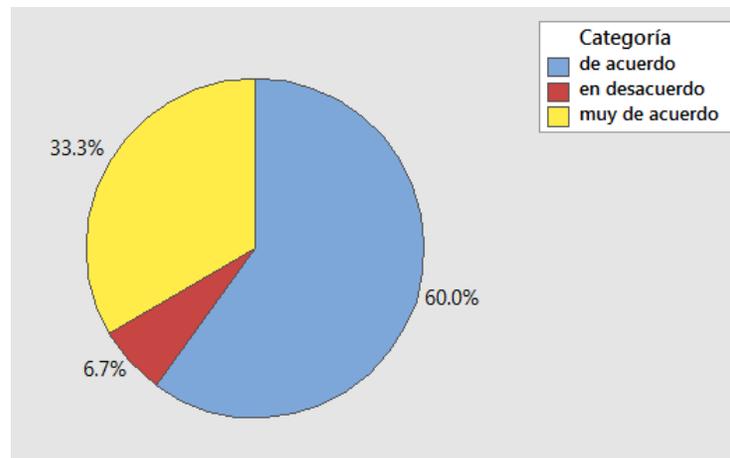
Gráfica 4.11 Pregunta 8. Considero que tengo un salario justo

En cuanto al salario, los trabajadores en su gran mayoría piensan que cuentan un salario injusto, donde sólo un 6.7% considera que es justo.



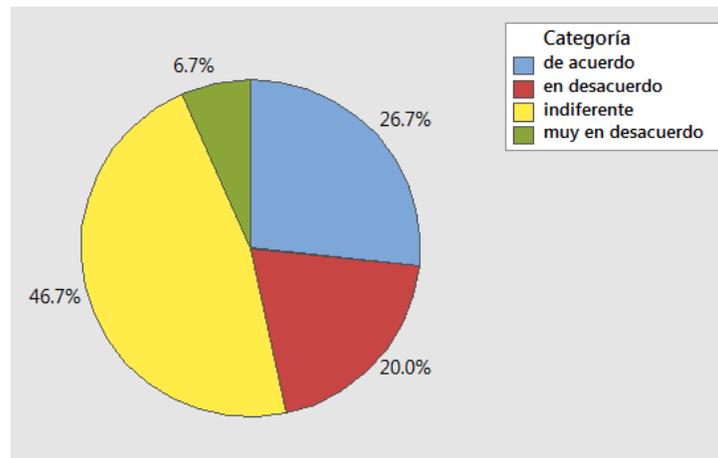
Gráfica 4.12 Pregunta 9. Me gustaría desarrollar actividades de mantenimiento en las diversas áreas diferente que en la que te desarrollas

Según la gráfica 4.12, se observa que el personal le gustaría desarrollarse en otras áreas distintas en las que desarrolla su labor, respondiendo el 80% y 13.3% de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente.



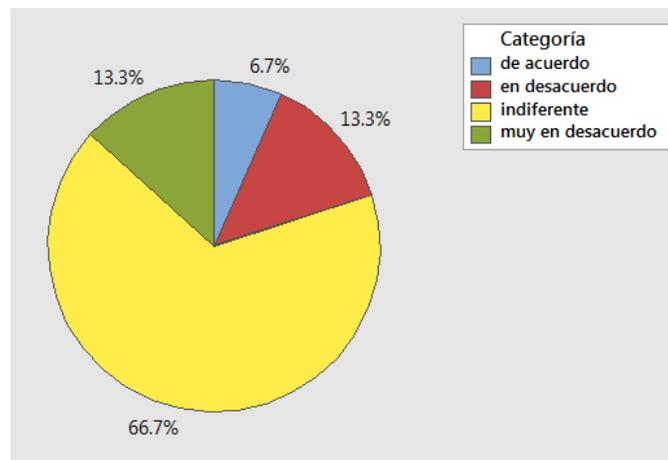
Gráfica 4.13 Pregunta 10. Establezco una buena relación con mis compañeros de trabajo

Según la gráfica 4.13 se observa un punto favorable es que el 60% y 33.3 de los empleados dice tener una buena relación con sus compañeros de trabajo, respondiendo de acuerdo y muy de acuerdo.



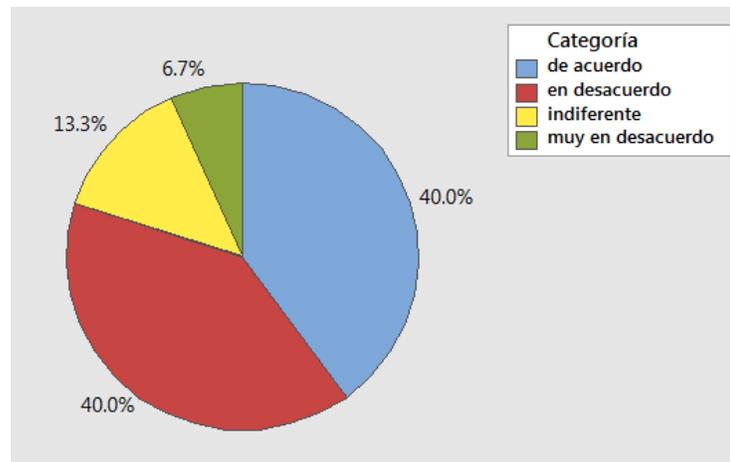
Gráfica 4.14 Pregunta 11. Me encuentro motivado al realizar mis actividades diarias

En la gráfica 4.14 se observa que en cuanto a la motivación con que realizan sus actividades se observan que la mayoría responde que se siente indiferente con un 47% aproximadamente.



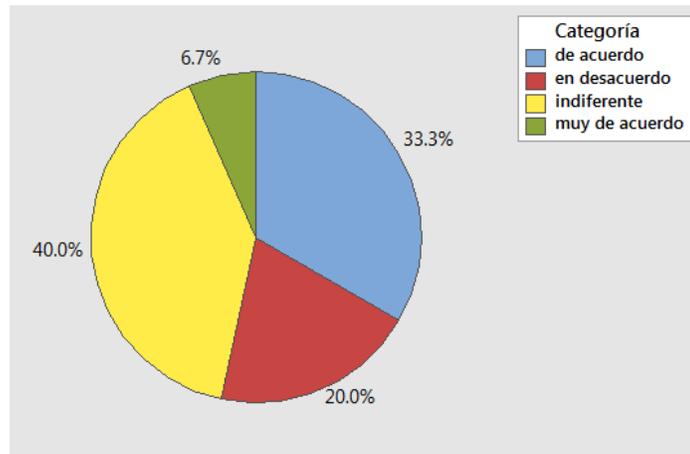
Gráfica 4.15 Pregunta 12. Me siento estable y confiado en mi empleo

En la gráfica 4.15 se puede observar que tan confiado se encuentran el trabajador en su empleo, la mayoría del personal se siente indiferente con un total del 67% de los empleados.



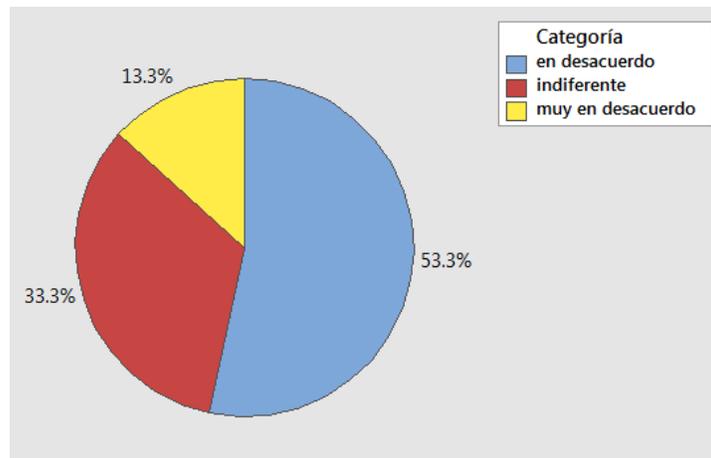
Gráfica 4.16 Pregunta 13. La empresa me proporciona el equipo y herramienta necesaria para el desarrollo de mis actividades

Según la gráfica 4.16, se puede notar que el personal en un 40% opina que la empresa no le proporciona el equipo necesario para realizar sus actividades.



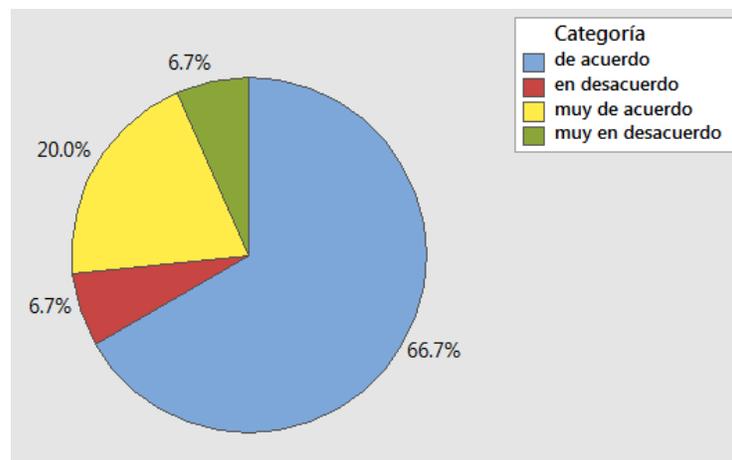
Gráfica 4.17 Pregunta 14. Siento la necesidad por realizar mi trabajo de la mejor manera posible

Respecto a la necesidad de realizar de la mejor manera las labores el personal de mantenimiento, se puede observar en la gráfica 4.17 que en 33% responde que está de acuerdo y un 40% lo considera indiferente.



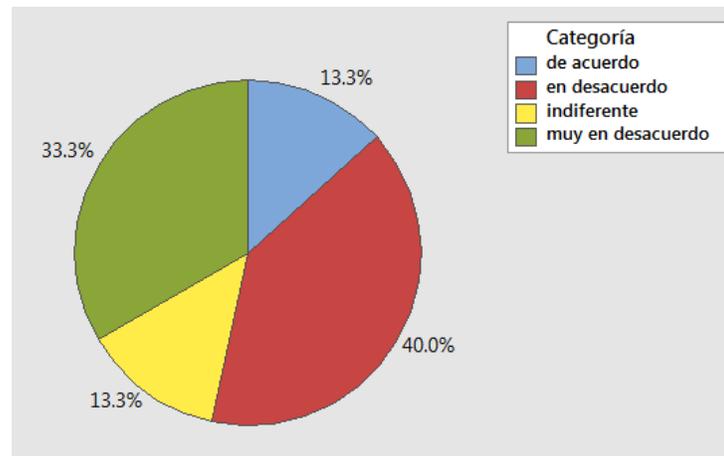
Gráfica 4.18 Pregunta 15. Recibo la capacitación necesaria para realizar las actividades y solucionar problemas dentro de la planta

Según la gráfica 4.18 no se obtuvo ninguna respuesta positiva, ya que la mayoría está en desacuerdo en un 53.3%.



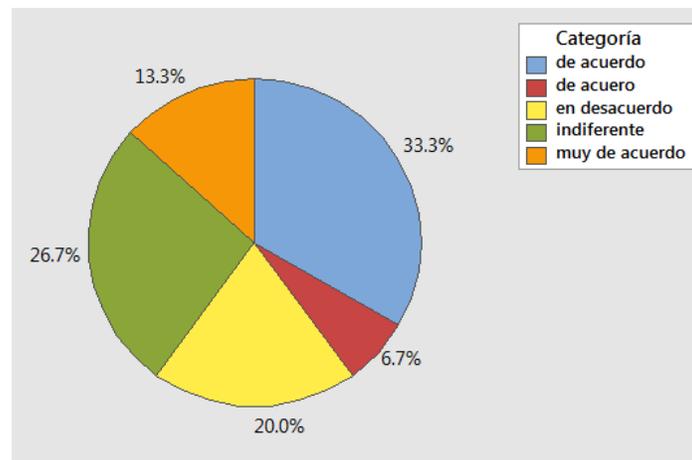
Gráfica 4.19 Pregunta 16. Tengo ganas de aprender y conocer más, acerca de los equipos que existen dentro de la planta

Se puede observar en la gráfica 4.19 que los empleados en un 67% aproximadamente cuentan con ganas de obtener más conocimiento del funcionamiento de los equipos en la planta.



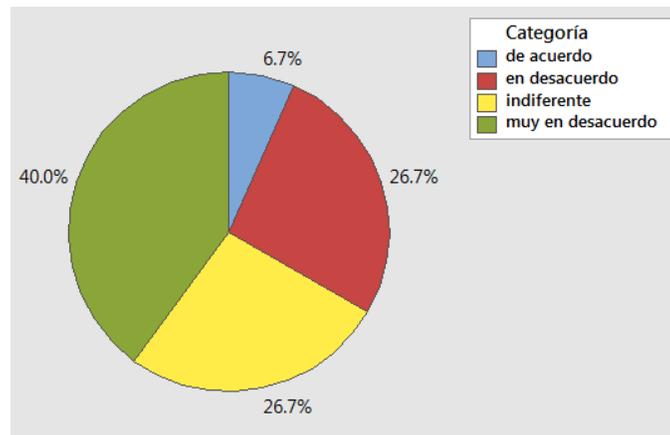
Gráfica 4.20 Pregunta 17. Tengo la oportunidad de crecer salarialmente y subir a un puesto mejor o categoría mas alta

En cuanto a la gráfica 4.20 se observa que el 40 % del personal opina en desacuerdo y el 33.3% muy en desacuerdo a tener oportunidades de crecimiento laboral.



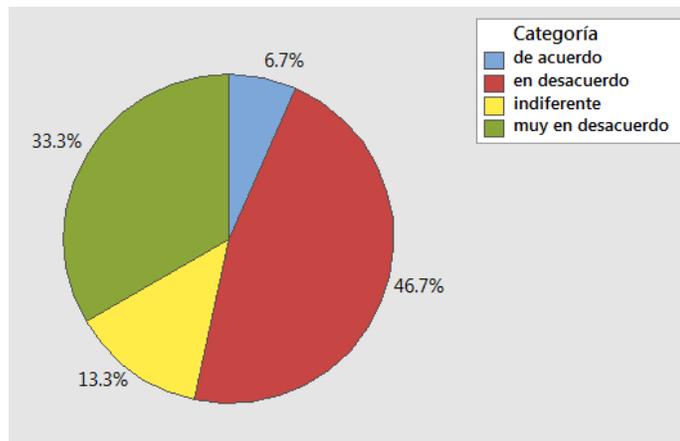
Gráfica 4.21 Pregunta 18. Mi trabajo me genera estrés

Referente al estrés laboral, podemos observar en la gráfica 4.21 que la mayoría de los trabajadores en un 33.3% están de acuerdo en que su trabajo les genera estrés.



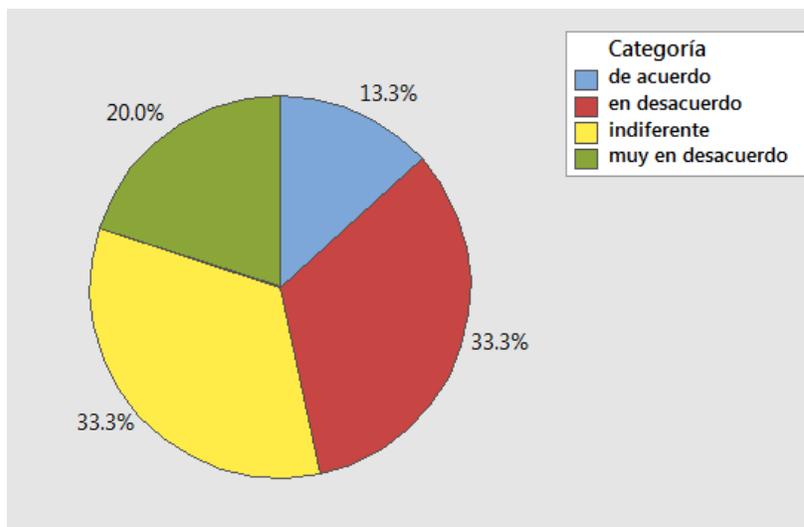
Gráfica 4.22 Pregunta 19. La empresa cumple fielmente lo establecido en el contrato de trabajo

En la gráfica 4.22 es preocupante observar que el 40% del personal de la empresa de mantenimiento considera que la empresa no cumple con lo establecido en el contrato opinando muy en desacuerdo.



Gráfica 4.23 Pregunta 20. Recibo bonos, presentes o incentivos por buen desempeño laboral

En la gráfica 4.23 se observa que un 46.7% del personal considera que no recibe bonos ni incentivos por su desempeño opinando en desacuerdo y el 33.3% muy en desacuerdo.

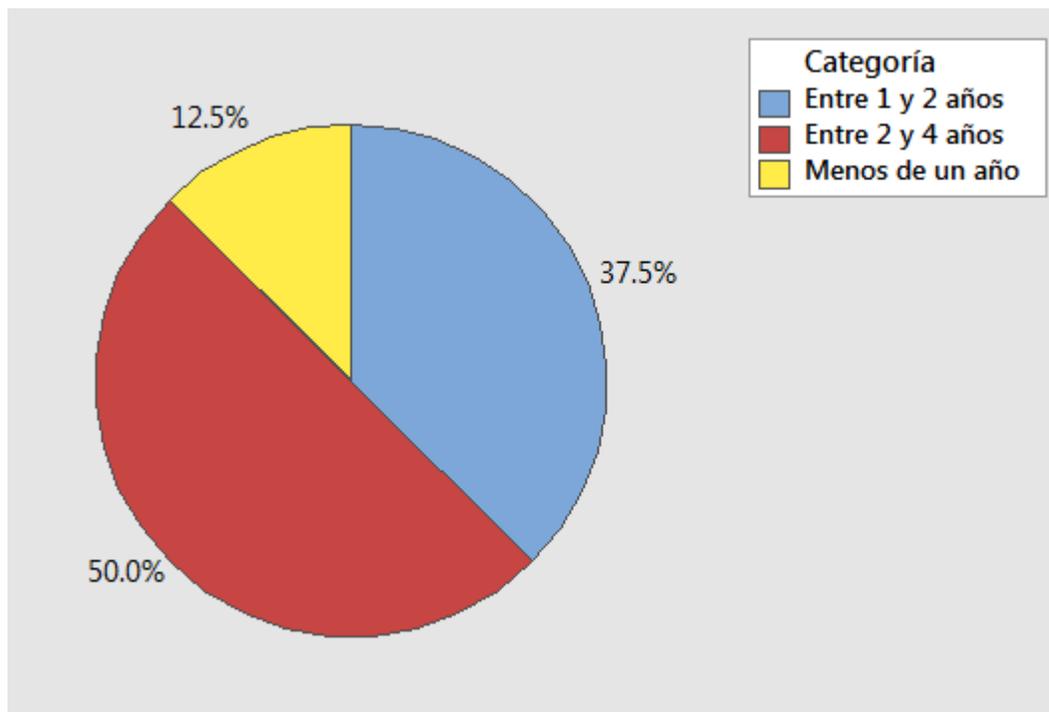


Gráfica 4.24 Pregunta 21. Me gustaría continuar laborando para esta empresa por un tiempo más

De la gráfica 4.24 cabe resaltar que sólo el 13.3% del personal opina de acuerdo al deseo por continuar laborando en la empresa.

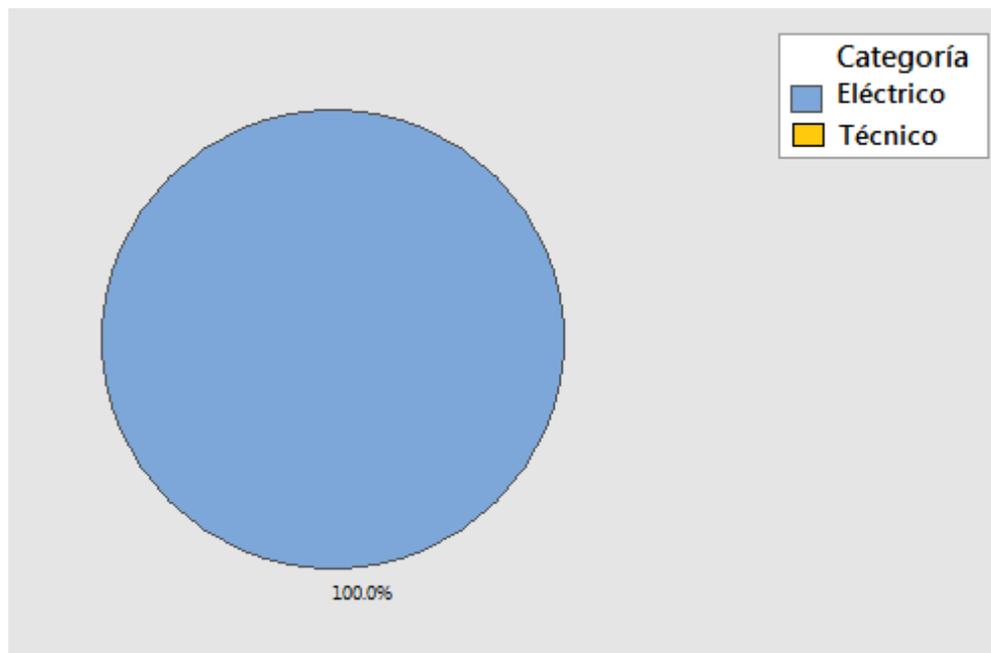
4.2 Resultados de las preguntas del cuestionario 2

En este apartado se han compilado los resultados obtenidos del cuestionario 2, se presentan de forma ordenada, para poder visualizarlos de forma práctica y sencilla, esta encuesta se aplicó a 8 personas que antes trabajaban en la empresa de mantenimiento eléctrico que se estudia en esta investigación.



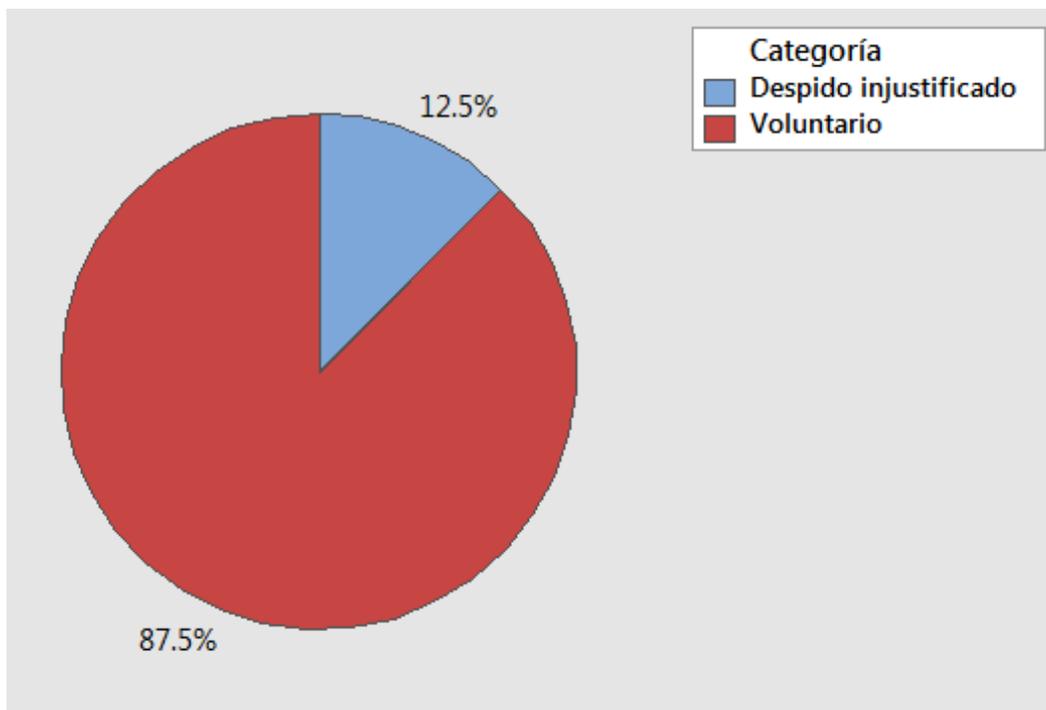
Gráfica 4.25 Tiempo laborado en la empresa

En esta gráfica 4.25, se observa el tiempo que el personal que respondió el cuestionario duró laborando en la empresa, en el que sobresale la categoría de entre 2 y 4 años con 50%, seguido con 37.5% se observa que se retira personal con antigüedad de entre 1 y 2 años, el resto contestó que sólo laboró menos de un año.



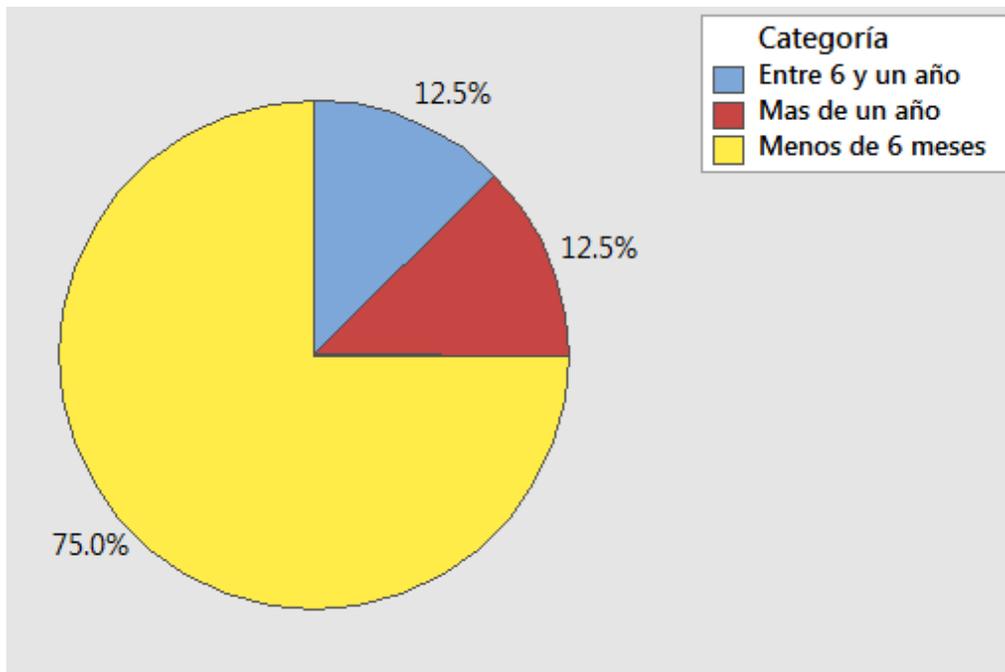
Gráfica 4.26 Puesto

Las ocho personas que realizaron el cuestionario cuentan con estudios nivel ingeniería, puede observarse que las personas que principalmente salen de la empresa son ingenieros.



Gráfica 4.27 Tipo de retiro

En la gráfica 7.27 se observa que siete de los ocho encuestados afirman haber terminado labores de forma voluntaria, uno contesta que su despido fue injustificado.



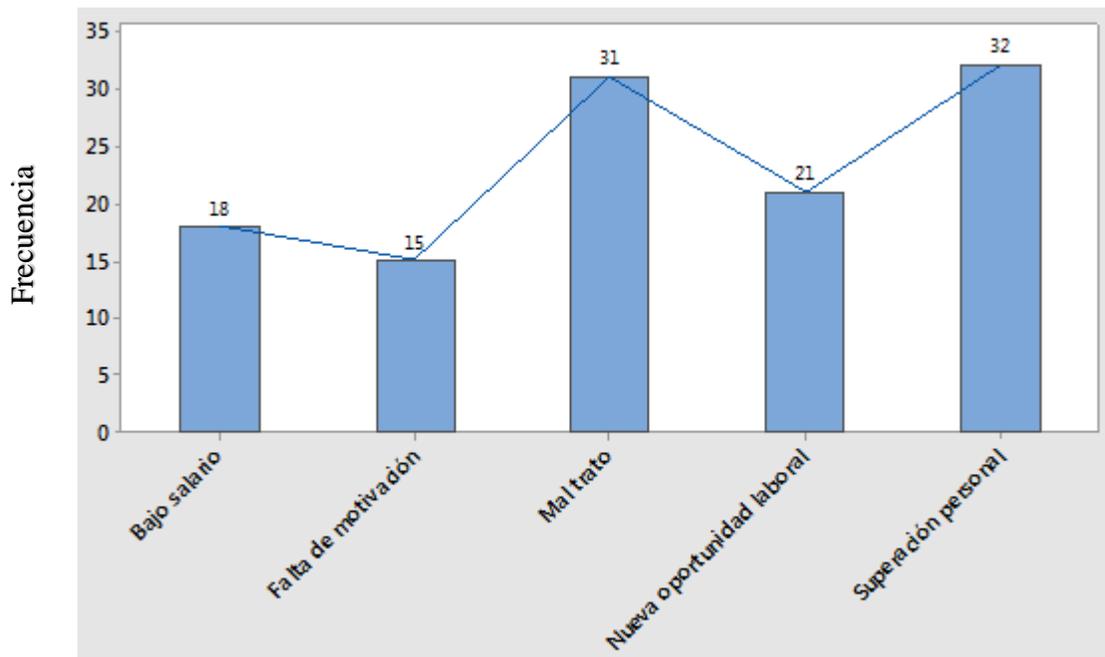
Gráfica 4.28 Tiempo aproximado de su retiro

Según la gráfica 4.28 tres cuartas partes del personal encuestado tienen un tiempo inferior de 6 meses de terminar labores, un 12.5% contesta que su retiro tiene entre 6 meses y un año e igualmente un 12.5% más de un año.

La siguiente parte de la encuesta se mencionaba un listado en el que se debían señalar las posibles causas de su retiro, escribiendo 1 la causa más relevante y así consecutivamente hasta el número 5, que es la menos relevante. Con fines prácticos y de estudio se ha puesto la siguiente ponderación:

- Causa más relevante, esto es la escogida como número 1 = 5 puntos.
- Causa escogida como número 2 = 4 puntos.
- Causa escogida como número 3 = 3 puntos.
- Causa escogida como número 4 = 2 puntos.
- Causa escogida como número 5, o menos relevante = 1 punto.

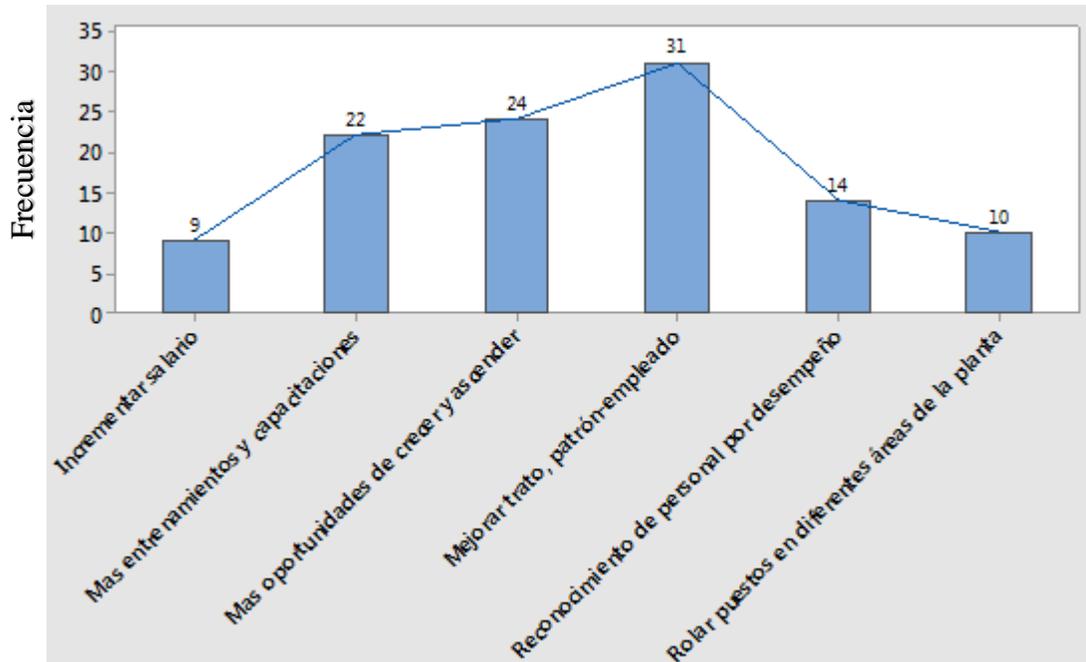
De acuerdo a tal ponderación se realizó la sumatoria de los datos obtenidos y se muestran los siguientes resultados.



Gráfica 4.29 Posibles causas de retiro

Observando la gráfica 4.29, se observa que el personal responde que la principal causa de su retiro fue la búsqueda de la superación personal y el mal trato o abuso de poder por parte de los jefes.

De la misma manera se realizó la siguiente gráfica, donde el encuestado acomodó recomendaciones de mejora de acuerdo a su caso.



Gráfica 4.30 Recomendaciones de mejora

Según los datos obtenidos en la gráfica 4.30, la recomendación para mejora de la empresa más sobresaliente es la mejora del trato entre patrón-empleado, de ahí seguido por más oportunidades de crecer y ascender laboralmente, e incrementar las capacitaciones y entrenamientos.

La siguiente parte de la encuesta 2 consta de 4 preguntas abiertas, a continuación se exponen tales preguntas con las respuestas más frecuentes y que se consideran sobresalientes.

Pregunta 1. ¿Qué era lo que más le gustaba de su trabajo?

- La respuesta más común a esta pregunta fue el horario. Esta respuesta se debe a que trabajan de lunes a viernes de 8am a 5:30pm. El horario de turno era de 12 horas (7am a 7pm y 7pm a 7am), trabajando 3 días consecutivos y descansando 3 de la misma forma.
- Otra respuesta que sobresalió fue que al personal le gustaba trabajar por las instalaciones, ya que contaba con equipos automatizados, y el poder desarrollarse en algo referente a su carrera.

Pregunta 2. ¿Qué era lo que menos le gustaba de su trabajo?

- La respuesta que sobresalió a esta cuestión es referente al ambiente laboral debido al mal trato de los jefes principales de la organización.
- Hubo otras respuestas como la falta de capacitación y el mal liderazgo que se ejerce.

Pregunta 3. Podría mencionarnos algunas sugerencias para mejorar la gestión de la empresa.

- La sugerencia más mencionada fue el aumento de capacitaciones y añadir capacitaciones técnicas, ya que las pocas que imparten son solo capacitaciones del funcionamiento de los equipos.
- Se vuelve a mencionar también la mejora de trato.
- Es interesante una respuesta que recomienda mejorar “la comunicación”, ya que los principales jefes son extranjeros, siempre existe una mala interpretación de instrucciones y órdenes.
- Existen otras sugerencias como reconocer al empleado por su desempeño, rotar puestos y mejorar la organización y planeación de actividades.

Pregunta 4. Si pudieras cambiar algo de la empresa, ¿Qué sería?

- Las respuestas más comunes, tiene que ver con cambiar el trato de los jefes y mejorar con el ambiente laboral.

4.3 Análisis de la información

Principales problemas encontrados de la empresa objeto de estudio a través de la información recabada en los instrumentos aplicados:

1. El personal cuenta con poca experiencia debido a su poco tiempo en trabajando en la industria y el alto índice de rotación de personal.
2. A los empleados no les gusta el ambiente laboral en su trabajo.
3. Los empleados no se sienten reconocidos por sus logros, ni tomados en la participación en la toma de decisiones.
4. Los empleados no se sienten justamente retribuidos salarialmente, ni en bonos e incentivos.
5. La mayoría del personal considera indiferente en cuanto a su gusto por su trabajo.
6. Existe falta de capacitación en el personal.
7. Los empleados consideran que no se les proporciona herramientas y equipos necesarios para realizar sus labores.

4.3.1 Diagrama de causa-efecto aplicada a la información obtenida

Este diagrama es un gráfico que muestra relaciones entre una característica y sus factores o causas. Generalmente toma forma de un pez y ordena todas las posibles causas de un problema. (Galgano, 1995).

Tomándose en cuenta los resultados ya mencionados en los instrumentos y partiendo de nuestro problema de investigación, se realiza un estudio de causa-efecto.



Figura 4.30 Diagrama causa-efecto

Con finalidad de analizar la figura 4.30, se han definido los siguientes 5 criterios:

1. ¿Esta causa es un factor que lleva al problema?
2. ¿Esta causa ocasiona directamente el problema?
3. Si se elimina esta causa, ¿se solucionará el problema?
4. ¿Existe una solución factible de realizar?
5. ¿La solución es de bajo costo?

Para poder dar un valor numérico, se establece la siguiente ponderación:

- Tres puntos si el criterio es de mucho beneficio.
- Dos puntos si el criterio tiene algún beneficio.
- Un punto si el criterio casi no tiene beneficio.

A cada una de las causas que podrían provocar el bajo rendimiento del trabajador debido a poca motivación se le ha desarrollado una posible solución, esto solo con motivo de poder evaluar cada una de las causas en base a esta y poder dar un valor numérico y observar el impacto que tiene en el tema.

Tabla 4.1 Análisis de diagrama
causa-efecto

CAUSAS	SOLUCIONES	CRITERIOS					TOTAL
		Cr. 1	Cr. 2	Cr. 3	Cr. 4	Cr. 5	
Mano de Obra	Solución						
Personal Inexperto	Contratar personal con más experiencia laboral.	3	2	2	3	1	11
Actitud indiferente de los empleados	Inculcar en los empleados compromiso personal y amor por la empresa.	1	2	2	3	2	10
Personal con estrés	Hacer que la empresa forme parte de un sindicato.	2	1	1	3	2	9
Materia Prima	Solución	Cr. 1	Cr. 2	Cr. 3	Cr. 4	Cr. 5	
Salarios bajos	Establecer oportunidades de crecimiento laboral con incremento salarial.	2	1	2	2	1	8
Falta de bonos e incentivos	Establecer bonos e incentivos por desempeño.	2	1	3	3	2	11
Medio Ambiente	Solución	Cr. 1	Cr. 2	Cr. 3	Cr. 4	Cr. 5	
Mal trato del personal por parte de jefes	Hacer que la empresa forme parte de un sindicato.	3	3	2	3	2	13
Falta de igualdad a los trabajos	Enseñar a los jefes de la empresa mediante cursos de liderazgo profesional.	3	2	2	2	2	11
Método de Trabajo	Solución	Cr. 1	Cr. 2	Cr. 3	Cr. 4	Cr. 5	
Falta de capacitación	Establecer una planeación correcta en capacitaciones del área y técnicas.	2	2	2	3	3	12
Mala planeación de actividades	Restablecer o modificar la planeación de actividades que existe.	2	2	2	2	3	11
Maquinaria y Equipo	Solución	Cr. 1	Cr. 2	Cr. 3	Cr. 4	Cr. 5	
Falta de equipo y herramienta	Invertir en equipo nuevo y conscientizar al trabajador de cuidarlo.	1	1	1	3	1	7

De la tabla 4.1 sobresalen dos causas principales, el mal trato al personal y la falta de capacitación del personal.

4.3.2 Método de los 5 “por qué”

Esta es una herramienta sencilla para el análisis de un problema, utilizada por primera vez por Sakichi Toyoda, que básicamente es encontrar la raíz de un problema realizando la pregunta ¿Por qué? cinco veces seguidas, o las veces necesarias (Mafire Montes, 2014).

Uno de los objetivos específicos de investigación que se plantea en esta investigación, es localizar los factores que provocan la rotación del personal, para ello se realizó la herramienta de los cinco por qué, con finalidad de encontrar la raíz del problema.

1. ¿Por qué existe la rotación del personal en los empleados actividades?

Al observar los cuestionarios, se pueden observar dos resultados sobresalientes, que son, el mal trato por parte de jefe y directivos, y la superación personal. En este caso, se opta, por inclinar la balanza hacia la respuesta del trato, ya que se considera, una necesidad humana más básica que la superación personal (Maslow, 1991) y también por ser un aspecto que la empresa puede mejorar.

2. ¿Por qué existe mal trato en el personal?

Al investigar la causa del mal trato, se encontró que el manager afirma que el personal no sabe realizar las actividades de forma correcta, de acuerdo con algunos comentarios de los entrevistados.

3. ¿Por qué el personal no sabe realizar de forma correcta las actividades?

Esto se debe a que no existe la preparación adecuada del personal para realizar su trabajo.

4. ¿Por qué no existe la preparación adecuada en los empleados?

Porque no existe una planeación de capacitación del área prácticas, ni capacitaciones técnicas referentes a lo eléctrico.

Se ha optado por finalizar hasta el cuarto por qué, y con la aplicación de este instrumento se concluye que el problema raíz de la rotación del personal, es la falta de una planeación correcta de capacitaciones.

4.3.3 Diagrama de relaciones

El diagrama de relaciones, es una herramienta de calidad, que se utiliza para encontrar la causa raíz de un problema, mediante un análisis de interrelación entre las causas y efectos establecidos. Tiene como objetivos:

- Identificar relaciones sean o no causa y efecto.
- Destacar factores principales.
- Mostrar las principales razones causales de un problema.
- Tener una visualización en forma de diagrama sobre el tema.

(Formento, 2011) en base a (Shigeru Mizuno, 1998).

Tomando en cuenta los resultados obtenidos por los instrumentos, se ha planteado un diagrama de relaciones, con finalidad de clarificar la causa principal del problema, partiendo del nuestro, la desmotivación laboral.



Figura 4.2 Diagrama de relaciones

Al analizar el diagrama de relaciones de la figura 4.2 se observa que las principales causas, es decir, aquellas de las que salen más flechas, es la falta de capacitación, con 6 flechas salientes y con 4 flechas salientes el maltrato. Por lo que como resultado de la aplicación de este instrumento se determina que el principal problema que hay que corregir en la empresa es la gestión de capacitaciones.

CAPÍTULO V

Propuestas y Recomendaciones

5.1 Propuestas y recomendaciones de la investigación

En este apartado se han establecido propuestas y recomendaciones para la mejora del trabajo de los empleados en base a los resultados obtenidos en nuestra investigación de los capítulos anteriores, se han buscado propuestas accesibles y llevar a cabo.

Propuesta 1: Realizar un estudio de diagnóstico de necesidades de capacitación.

Recomendaciones para la propuesta 1:

- Desarrollar un manual de capacitación a la mano de cada empleado.
- Ya que se trata de una capacitación tanto teórica como práctica, es posible crear equipos de estudio de 5 personas.
- Las capacitaciones pueden ser impartidas por personal experimentado y diestro en el tema.
- Con finalidad de no descuidar el área de trabajo por realizar capacitaciones, es posible capacitar por grupos de trabajo.

Ventajas de la propuesta 1:

- Se puede estimular el desarrollo profesional.
- Los empleados pueden tener mayor aptitud a la solución de problemas.
- El trabajador puede sentir responsabilidad por su trabajo.
- Se puede propiciar en el trabajador ganas de aprender y sobresalir.
- Puede motivar al trabajador al realizar sus actividades.

Propuesta 2: Asociar la empresa a un sindicato.

Otro problema que resultó grave en el análisis de información, es el trato del personal, por lo que apoyarse con un sindicato puede ser provechoso, que pueda promover el respeto del trabajador y sancionar cualquier abuso e injusticia. Se debe analizar cuidadosamente las ventajas y desventajas de unirse a un sindicato, pero observando y conociendo la situación que

enfrenta la empresa objeto de estudio se inclina la balanza a favor de la asociación al sindicato. Actualmente la organización estudiada en el departamento de empaque cuenta con sindicato a diferencia del departamento de mantenimiento que no lo tiene.

Propuesta 3: Establecer convivencia entre los jefes y trabajadores

Esto puede ser mediante el convivio, que el patrón tenga iniciativa de conocer a sus empleados mediante la conversación, organizar eventos extralaborales como por ejemplo, organizar un partido de futbol, festejar algún evento o día memorable, etc. Además es importante que el patrón quite un poco la presión y que sea cuidadoso en su forma de comunicar las órdenes o instrucciones.

Propuesta 4: Dar reconocimiento y estímulo al trabajador

Se reconoce que es difícil aumentar salarios u ofrecer incentivos con retribuciones monetarias, pero es posible reconocer a los empleados mediante otros métodos fáciles y accesibles, como por ejemplo, una felicitación pública por un logro, por mantener el área en orden, por la solución a un problema, etc.

Propuesta 5: Crear cultura de ayudar al compañero

Con la finalidad de reducir errores en los nuevos empleados se puede crear la cultura de ayudar al compañero y trabajar en equipo, sobre todo por las personas más experimentadas de la empresa.

Propuesta 6: Creación de manual de procedimientos

Crear un manual de procedimientos, en el que se establezca paso por paso la metodología en que se realizan cada una de las actividades de la empresa y actualizarlo cada que sea necesario.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

En este capítulo se expone de forma general lo realizado en la presente investigación, dándose a conocer las conclusiones que se obtuvieron al realizar la investigación.

6.1 Conclusión del objetivo general de la investigación

A lo largo de esta investigación se pudieron obtener las opiniones de los empleados que laboran en la empresa objeto de estudio y también identificar las causas que provocan la rotación de personal y aquellas que provocan la desmotivación laboral en el departamento de mantenimiento eléctrico.

Para lo cual se establecieron en el capítulo anterior una serie de propuestas encaminadas a mejorar la satisfacción del trabajador que ayudará a la productividad de la empresa, las cuales se encuentran en el capítulo siguiente, con lo que se consiguió el objetivo general de este trabajo.

6.2 Conclusión de los objetivos específicos

- Determinar la importancia de la motivación laboral y su relación existente con su desempeño laboral.

Primeramente se pudo determinar la importancia de la motivación laboral dentro de la empresa y el impacto que genera en el desempeño al observar el resultado de los cuestionarios ya que por ejemplo sólo el 26% dice sentirse motivado al realizar sus actividades, lo que genera un personal sin ganas de trabajar afectando la productividad general de la empresa. Se pudieron observar otros factores que disminuyen la motivación, como la falta de superación laboral y el maltrato por parte de jefes que se observaron en el apartado 4.2 como principales causas que provocan rotación de personal, que afecta de manera significativa el desempeño de la empresa.

-Identificar los factores principales que provocan la rotación del personal y sus efectos reflejados en la empresa.

Al analizar los datos obtenidos en las encuestas y la aplicación de diversas técnicas fue posible identificar los siguientes factores:

- La superación personal. En esta empresa, se impulsa muy poco la superación profesional, ya que, dentro de lo investigado, se pudo observar que existe poca capacitación, poco personal es promovido a categoría más alta, no son reconocidos por logros, ni tomados en cuenta para toma de decisiones. Estos factores negativos reducen el potencial de cada empleado, lo cual provoca que el empleado renuncie buscando superarse y desarrollarse en otra empresa.
- El maltrato laboral. Este problema es causante de otros reflejos negativos en la empresa, es decir por ejemplo, el maltrato provoca desánimo, miedo a errar, falta de confianza, desmotivación y estos factores afectan el desempeño laboral.

El mayor efecto negativo que refleja la rotación del personal, sin duda es la gran cantidad de personal inexperto y sin conocimientos del área de trabajo. Todos los trabajadores contratados son jóvenes, con poca o sin experiencia laboral, además de la poca capacitación que se imparte al personal hace más latente el problema.

-Entrevistar al personal de la empresa objeto de estudio y realizar un estudio en base a los resultados obtenidos.

En el capítulo tres y cuatro se presentó un análisis de los resultados obtenidos de los cuestionarios, en los cuales se pueden observar las respuestas a los cuestionarios y las necesidades principales en la organización, entre ellas sobresalen:

- La poca experiencia del personal contratado y del que labora, ya que solo el 20% ha laborado por más de dos años y la edad del personal oscila entre 20 y 24 años, además de que no se cuenta con un buen sistema de capacitación.

- Mal ambiente laboral, aquí podemos mencionar varios puntos como, que el 73% del personal piensa que no hay igualdad por parte de jefes a subordinados, más del 50% afirma que su trabajo le genera estrés, el 67% considera que la empresa no cumple con lo establecido en el contrato.
- En cuanto a la retribución económica, más de tres cuartas partes de los trabajadores consideran que no tienen un salario justo, además el 80% piensa que no recibe bonos ni incentivos y por último el 73% afirma que no se ofrece oportunidades de crecer salarialmente.
- En cuanto a la motivación del trabajador por realizar sus actividades, su gusto por el trabajo y la necesidad de realizar su trabajo de la mejor manera posible, se observa que la mayoría de los empleados responden “indiferente”.
- Por al último cabe resaltar que sólo un 13% del personal tiene el deseo de continuar laborando en la empresa.

-Localizar el problema raíz causante de la insatisfacción laboral en los empleados.

Tras el análisis de los resultados de los cuestionarios, se identificó como problema raíz, la falta de capacitación al personal, ya que, a pesar de otros problemas que se encuentran, se mostró mediante el diagrama de relaciones y un diagrama causa-efecto, que la falta capacitación es la causa que más afecta a los demás problemas. Además, la capacitación incrementará la superación profesional de los trabajadores, y como vimos en los instrumentos utilizados, una de las causas principales de la rotación de personal es el poco desarrollo profesional que adquieren en la empresa.

Harim Salas, actual empleado de la empresa de mantenimiento estudiada afirmó: “Más que falta de motivación, pienso que el trabajador tiene miedo a equivocarse en sus actividades y ser regañado por lo mismo, lo que provoca inseguridad a la hora de trabajar y cometer errores”. El miedo a equivocarse en sus actividades, es por falta de conocimiento, ya que si estuviera seguro de cómo hacer las cosas y contar con los conocimientos necesarios no

existiría tal sentimiento como ese. Cuando un trabajador está seguro y cuenta con la habilidad necesaria para realizar su trabajo contará con la confianza necesaria y motivación para realizar su actividad, por lo que nuevamente se recalca la importancia de una correcta gestión de capacitación.

6.3 Conclusión de la hipótesis

Al analizar la información obtenida mediante los cuestionarios aplicados se realizaron propuestas basadas en la opinión del trabajador con finalidad de mejorar la calidad del servicio de mantenimiento dado por la empresa de estudio, las cuales se encuentran escritas en el capítulo V de esta investigación.

6.4 Conclusiones generales

Una vez identificadas las áreas de oportunidad en el personal de mantenimiento y la presentación de las propuestas de acción se espera que la empresa pueda adoptarlas a su forma de trabajo con finalidad de tener trabajadores más productivos y motivados a realizar sus actividades.

Durante el desarrollo de la investigación se han podido identificar otros problemas más significantes en la empresa estudiada además de la motivación, como lo es el trato laboral y la gestión de capacitaciones, y que a su vez estos al ser orientados positivamente inciden en mejorar la motivación laboral.

Anexos

Anexo A. Encuesta de motivación laboral

Instrucciones: Por favor marque con una “x” la opción que crea que más se adapte a lo real. Trate de ser lo más sincero y objetivo posible, con finalidad de obtener información y realizar un estudio de motivación laboral en los empleados.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1.- Me gusta el ambiente laboral que existe en mi trabajo.					
2.- Considero buena, la relación que establezco con mis jefes área y supervisor.					
3.- Mis logros obtenidos son reconocidos por parte de la empresa.					
4.- Me siento satisfecho con mi desempeño laboral diario.					
5.- Me gusta mi trabajo de mantenimiento diario.					
6.- Mis opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones o solución de problemas.					
7.- Considero que existe igualdad y justicia entre los trabajadores, por parte de jefes y supervisores.					
8.- Considero que tengo un salario justo.					
9.- Me gustaría desarrollar actividades de mantenimiento en las diversas áreas diferentes que en la que te desarrollas (entrada, horno, centro, salida)					
10.- Establezco una buena relación con mis compañeros de trabajo.					
11.- Me encuentro motivado al realizar mis actividades diarias.					
12.- Me siento estable y confiado en mi empleo.					
13.- La empresa me proporciona el equipo y herramienta necesaria para el desarrollo de mis					

actividades.					
14.- Siento la necesidad por realizar mi trabajo de la mejor manera posible.					
15.- Recibo la capacitación necesaria para realizar las actividades y solucionar problemas dentro de la planta.					
16.- Tengo ganas de aprender y conocer más, acerca de equipos que existen planta.					
17.-Tengo oportunidad de crecer salarialmente, y subir a un puesto mejor o categoría más alta.					
18.- Mi trabajo me genera estrés.					
19.- La empresa cumple fielmente con lo establecido en el contrato de trabajo.					
20.- Recibo bonos, presentes o incentivos por buen desempeño laboral.					
21.- Me gustaría continuar laborando para esta empresa por un tiempo más.					

Anexo B. Encuesta de Retiro laboral

Encuesta de retiro laboral

Tiempo que permaneció en la empresa:

Menos de un año Entre 1 y 2 años Entre 2 y 4 años Más de 4 años

Puesto:

Eléctrico Técnico

Tipo de retiro:

Voluntario Término de Contrato Despido Justificado Despido injustificado

Tiempo aproximado de su retiro:

Menos de 6 meses. Entre 6 meses y un año Mas de un año

- I. **Instrucciones:** escriba empezando por el 1 (la situación que más se adapte) al número que desee, las opciones principales que correspondan a su caso.

Posibles motivos de su retiro:

<input type="checkbox"/> Nueva oportunidad laboral.	<input type="checkbox"/> Causas familiares/personales.
<input type="checkbox"/> Bajo salario.	<input type="checkbox"/> Estudios.
<input type="checkbox"/> Superación profesional.	<input type="checkbox"/> Mal ambiente de trabajo.
<input type="checkbox"/> Mal trato o abuso de poder por jefes.	<input type="checkbox"/> Exceso de trabajo/ estrés.
<input type="checkbox"/> Falta de motivación.	<input type="checkbox"/> Otro: _____

Recomendaciones para mejora en la empresa:

- Más entrenamientos y capacitaciones. Más oportunidades de crecer y ascender.
- Incrementar los salarios. Reconocimiento del personal por desempeño.
- Capacitación en liderazgo profesional. Motivar a personal con incentivos.
- Mejorar el trato entre patrón- empleado. Rolar puesto en diferentes áreas de la planta
- Promover participación de empleados para toma de decisiones. Otro: _____

¿Qué era lo que más le gustaba de su trabajo?

¿Qué era lo que menos le gustaba de su trabajo?

Podría mencionarnos algunas sugerencias para mejorar la gestión de la empresa

Si pudieras cambiar algo de la empresa. ¿Qué sería?

Bibliografía

- Aguilar Morales, J. E. (2010). *El diagnostico de necesidades de capacitación*. Oaxaca, México: Asociación Oaxaqueña de Psicología.
- Aguirre Rojas, C. A. (s.f.). Los procesos de trabajo taylorista y fordista. *UNAM*, 43.
- Aparicio Martin, P. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Mcmillan.
- Arias Galicia, F. (1979). *Administracion de recursos humanos*. España: Trillas.
- Arnoletto, E. J. (2007). *Administracion de la producción como ventaja competitiva*. emuded.
- Barrio, J. F. (1997). *Las 7 herramientas para la mejora de la calidad*. Fundacion confemental.
- Becker, L. (1978). Joint effect of feedback and goal setting on performance. *Journal of applied psychology*.
- Calidad, A. E. (s.f.). Herramientas básicas de la calidad. *Q AEC*, 67.
- Chapman,A.(2007).*BussinessBalls*.Obtenido de www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm
- Chiavenato, I. (2001). *Administación de recursos humanos*. Colombia: McGrawHill.
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (28 de Enero de 2011). Ley General de Educación. *Diario Oficial de la Federación*, págs. 95-99.
- Dalton , M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.
- Danhke, G. L. (1989). *Investigación y comunicación*. México: McGraw-Hill.
- De La Garza Toledo, E. (1998). *Estrategias de modernización empresarial en México. Flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*. México: F. Ebert.
- De la Garza Toledo, E., & Neffa, J. C. (2010). *Trabajo y modelos productivos*. Buenos Aires: Clacso.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Kluwer academic.
- Dessler, G. (1991). *Administrador del personal*. México: Prentice Hall.
- Duncan, J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna*. Mexico: Oxford University.

-
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). Stages of disillusionment in the helping professions. *New York. Human Sciences Press.*
- El Sahili González, L. F. (2010). *La deserción escolar en el IPN de Silao de la Victoria, Gto. Investigación educativa mediante jerarquización de factores.* Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
- Flores, R., J.L., A., & M.H., B. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience.*
- Formento, H. (27 de octubre de 2011). *Mejora continua total.* Obtenido de <http://mejoracontinuatotal.blogspot.mx/2011/10/diagrama-de-relaciones.html>
- Fundación RH. (Octubre de 2006). *Factor humana.* Obtenido de El salario emocional: http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf
- Galgano, A. (1995). *Los 7 instrumentos de la calidad.* Madrid: Diaz de Santos.
- García Saenz, V. (2012). *La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables.* Valladolid: Universidad de Valladolid.
- García Solarte, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual.* Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Garza Tamez, H., Abreu, J. L., & Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *International Journal of Good Conscience*, 56.
- Gay Puyal, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir estrés. En *Gestión de practica de riesgos.* (pág. 44).
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2001). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations.* Boston: Houghton Mifflin.
- Guajardo Garza, E. (1996). *Administración de la calidad total.* México: Pax México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: McGRAW-HILL.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *Motivación para el trabajo.* New York: Wiley.
- Ifrei, & Endered. (s.f.). Como gestionar el talento de tu empresa. *Workmeter.*
- Institution, B. S. (1964). BS (Standard British). *BS (Standard British).*

-
- Javeau, C. (1990). *L'enquete par questionnaire*. Belgica: Instituto de Sociologia de Bruselas.
- Jimenez Castro, W. (1990). *Introduccion al estudio de la teoria administrativa*. Fondo de cultura economica.
- Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del comportamiento*. Chile: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administracion. Una prespectiva global*. Mexico: MCGRAW HILL.
- Koonz, H. (1991). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Leprévost, L. (1928). *Economia Industrial y Organización de Talleres*. Labor, S.A.
- Locke, E. A. (1969). Purpose without consciousness: a contradiction. *Psychological Reports*.
- Mafire Montes. (17 de diciembre de 2014). *Club de responsables de gestión de calidad*. Obtenido de <http://clubresponsablesdecalidad.com/los-5-por-ques-toyota/>
- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAFIT*, 9.
- Marrugo Marrugo, M. M., & Perez Melendez, B. P. (2012). Análisis de la teoría de las expectativas de Victor Vroom en el centro de emprendimiento y desarrollo Pedro Romero "Cemprende". *Universidad de Cartagena*, 150.
- Martin Cruz, N., Martin Perez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivacion intrínseca y extrínseca sobre la transmisión del conocimiento. En caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC- España*, 27.
- Martínez Guillén, M. (2012). *La gestión empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- Martínez, M., & Baeza, N. (2011). *Calidad y calidez en la atención a las personas en situacion de exclusión*. Mexico: Caritas .
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Diaz de santos.
- Mc Clelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- McClelland, D. (1966). That urge to archieve. *Think Magazine*, 19-23.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization & magement*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

-
-
- Moreno Briseño, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *International Journal of good Conscience*.
- Muñoz, Á. F. (29 de mayo de 2009). *CEF*. Obtenido de <http://www.cef.es/Estudio-las-10-motivaciones-de-los-trabajadores.html>
- Nava Olmos, A. (2009). *Elementos a considerar en la motivación de personal en las bibliotecas*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Newbrough, E. T. (1998). *Administración de mantenimiento industrial: organización, motivación y control en el mantenimiento industrial*. México: Diana.
- Real Academia Española. (2003). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: ESPASA-CALPE.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: Pearson Educación.
- Rodríguez, C. J. (2014). *Taylorismo, la revolución mental que llega a Europa*. Madrid: UNED.
- Shigeru Mizuno. (1998). *Management for quality improvement*. Portland Oregón: Productivity Press.
- Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa Noriega Editores.
- Social Media Network. (29 de Marzo de 2013). *RRHHSOCIALMEDIA*. Obtenido de <http://www.emprendepymes.es/14-medidas-de-motivacion-en-las-pymes/>
- Stacey Adams, J. (2003). *Las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Ureña Lopez, A. E. (1998). *Gestión estratégica de la calidad*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Velaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Diaz de Santos.

Werther, W. B., & Davis, K. (1991). *Administración de personal de recursos humanos*. México : McGraw Hill.

Workmeter. (s.f.). *Hubspot*. Obtenido de http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-empresa.pdf?t=1423135431950&utm_campaign=gestion+del+talento&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=11940970&_hsenc=p2ANqtz-8zKJBVgi774mp5W25-5AVNbH

Zimmermann , E. (10 de junio de 2012). *IYSTP2*. Obtenido de <http://iystp2.blogspot.mx/>

Zuccarino, M. (2012). *Modelos estadounidense y japones toyotista: ¿Dos formas de organización productiva contrapuestas?* Barranquilla, Colombia: Historia Caribe.

