



Corporación Universitaria Minuto de Dios Rectoría Bello

Facultad de Ciencias económicas y Administrativas

**La Motivación del Personal como Aporte al Clima Organizacional en tres
Empresas del Sector de la Confección en la Ciudad de Medellín**

Proyecto para obtener el grado de:

Administradora de Empresas

Presenta:

Gloria Gladys Del Río Marín

ID 71867

Asesor temático:

Luz Marina Gómez Gómez

Asesor metodológico:

Alina Sorany Agudelo Alzate

Bello, Antioquia,

Colombia Mayo de 2012

La motivación del personal como aporte al clima organizacional en tres empresas del sector de la confección en la ciudad de Medellín

Resumen

El presente trabajo es una investigación cualitativa sobre las técnicas de motivación laboral, se realiza bajo la modalidad de trabajo de grado, el propósito central fue identificar los beneficios que la aplicación de dichas técnicas aporta a las empresas de confección que las implementan, para lograrlo se realizó una revisión de la teoría general de la gestión del talento humano, debido a que de esta surge la motivación del personal como respuesta a la necesidad de humanizar y democratizar la administración, partiendo de una serie de experimentos. Se encontró que una de las teorías que encierran gran parte todos los aspectos de la persona y sus necesidades es la de Abraham Maslow entre otros, por tanto se desarrollaron varios instrumentos con los que se llegaría a dar respuesta a las preguntas que dieron inicio a la investigación, basados en dichas teorías se aplicaron a tres empresas del sector de la confección de Medellín, posteriormente se realizó el análisis y la identificación de categorías partiendo de la descripción del proceso de recolección y el análisis de resultados para llegar a soportarlos con la información recogida en el trabajo de campo y alinearla a la teoría revisada, lo que permitió la consecución de los objetivos específicos, las conclusiones, los temas de futuras investigaciones y las recomendaciones a las empresas tomadas como muestra poblacional.

CONTENIDO

Pág.

La motivación del personal como aporte al clima organizacional en tres empresas
del sector de la confección en la ciudad de Medellín

Introducción	1
Capítulo N° I. Planteamiento del Problema.....	3
1.1 Antecedentes del Problema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	4
1.2.1 Preguntas de investigación.....	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificación	7
1.5 Limitaciones del Estudio.....	9
Capítulo N° II. Marco Teórico.....	10
2.1 Teorías Generales.....	10
2.1.1 Teoría de las relaciones humanas.....	10
2.1.2 Comportamiento organizacional	13
2.1.3 La administración del personal	16
2.1.4 Propósito de la administración del personal	17

2.1.5 Sistema de la administración de personal	17
2.2 Teorías Específicas	20
2.2.1 La motivación	20
2.2.2 Motivación Intrínseca y Extrínseca.....	22
2.2.2 Primeras Teorías de Motivación	23
2.2.3 Teorías Contemporáneas Sobre la Motivación	28
2.2.4 La Motivación Facilita la Adaptación.....	32
2.2.6 Estimular en los empleados el pensamiento emprendedor	35
2.2.7 Clima organizacional	35
2.3 Estudios Empíricos	37
2.3.1 Percepciones del Estudio	37
Capítulo N° III. Metodología.....	46
3.1 Método o Enfoque Metodológico	46
3.2 Rol del Investigador	46
3.3 Consideraciones Éticas	47
3.4 Recolección de Datos.....	49
3.5 Población y Muestra Poblacional.....	50
3.6 Instrumentos para la Recolección de Datos	50
3.7 Diseño De Los Instrumentos.....	51

3.8 Análisis De Datos.....	52
3.9 Transcripción De Datos	54
3.10 Registro de datos	55
3.11 Análisis de categorías.....	56
3.11.1 Categoría de la Motivación Laboral.....	56
3.11.2 Categoría del clima organizacional.....	58
Capítulo N° IV. Análisis de resultados	60
4.1 Descripción del Proceso de Recolección de la Información.....	60
4.2 Análisis de Resultados	64
❖ Datos del cuestionario	65
• Información del cuestionario de la Empresa A	65
• Información del cuestionario de la Empresa B	67
• Información del cuestionario de la Empresa C	69
❖ Datos de las Entrevistas.....	73
• Transcripción de datos de las entrevistas	73
❖ Aspectos tenidos en cuenta en la observación.....	74
4.2.1 Identificación de Categorías.....	75
4.2.2 Análisis de Categorías Soportada en la Información Recabada en el Trabajo de Campo.....	80

Capítulo V. Discusión y conclusiones	87
5.1 Descripción de los Hallazgos Respondiendo a las Preguntas de Investigación	87
5.2 Descripción de los principales hallazgos alineados a los objetivos específicos del proyecto, contrastados con la teoría revisada.....	104
5.3 Conclusiones	122
5.3.1 Limitaciones del estudio	122
5.3.2 Temas para futuras investigaciones	123
5.3.3 Recomendaciones a la Universidad Minuto de Dios	124
Conclusiones	125
Apéndices.....	127
Referencias.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas de Medellín que se dedican a la fabricación de prendas de.....	8
Tabla 2. Matriz para el análisis de datos de la encuesta	53
Tabla 3. Matriz para el análisis de datos de la entrevista.....	54
Tabla 4. Resultados del cuestionario aplicado en las empresas	72
Tabla 5. Porcentaje de la totalidad de encuestas	76
Tabla 6. Identificación de categorías sumando resultados de las tres empresas ..	79
Tabla 7. Técnicas de motivación encontradas empresas A, B y C de acuerdo a las categorías y contrastadas con la teoría revisada	90
Tabla 8. Maneras de implementar las técnicas de Motivación encontradas en las empresas.....	99
Tabla 9. Aporte de las técnicas de motivación al clima organizacional	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Para el registro final de datos.....	55
Gráfico 2. Tipo de contrato Empresa A.....	65
Gráfico 3. Antigüedad Empresa A.....	66
Gráfico 4. Tipo de contrato Empresa B.....	67
Gráfico 5. Antigüedad Empresa B.....	68
Gráfico 6. Tipo de contrato Empresa C.....	69
Gráfico 7. Antigüedad Empresa C.....	70
Gráfico 8. Necesidades Fisiológicas.....	81
Gráfico 9. Necesidad de seguridad en el trabajo.....	82
Gráfico 10. Necesidades del Ego-estatus.....	83
Gráfico 11. Necesidades de autorrealización.....	84
Gráfico 12. Necesidades sociales.....	85
Gráfico 13. Número de técnicas de motivación que aplican en las empresas ...	109
Gráfico 14. Porcentaje del cuestionario aplicado a los empleados.....	115
Gráfico 15. Porcentaje del cuestionario aplicado a los empleados.....	117
Gráfico 16. Porcentaje del cuestionario aplicado a los empleados.....	120

Introducción

La administración contiene una extensa área de acción, debido a esto los administradores se ven enfrentados a grandes retos, uno de ellos es el de capacitarse de tal forma que pueda interrelacionar en las organizaciones las diferentes funciones como son: la planeación, organización, coordinación, dirección y control, en las cuales está involucrado el empleado como el capital humano que dinamiza las empresas.

Desde una adecuada gestión de personal se puede llegar a obtener el mejor desempeño de los empleados siempre y cuando se creen las condiciones laborales que lo estimulen y lo motiven partiendo de sus necesidades, esto sólo puede lograrse desde el acercamiento que permita el conocimiento de cada uno de ellos; lo cual corresponde al departamento de gestión del talento humano apoyado por la dirección.

El presente trabajo tiene como propósito realizar una investigación sobre las técnicas de motivación que aplican tres empresas del sector de la confección en la ciudad de Medellín. Para el desarrollo y consecución de los objetivos propuestos se llevará a cabo un rastreo bibliográfico que permitirá la revisión de las teorías que servirán como base para sustentar los hallazgos del trabajo de campo.

En el marco metodológico, se identificará el tipo de investigación para el desarrollo del trabajo, como también las técnicas de recolección de datos y los

instrumentos que servirán para realizar el análisis de estos, que han sido obtenidos en el trabajo de campo.

Se hará un análisis de resultados, en el cual se describirá el proceso de recolección de la información, que servirá como base para identificar las categorías que saldrán de la teoría revisada y luego pasarán a ser contrastada con los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo.

Para terminar se hará la descripción de los hallazgos, se confrontarán con la teoría y se sacarán las conclusiones y recomendaciones a las empresas investigadas, con lo cual se pretende dejar un aporte que contribuya a mejorar las condiciones laborales de las personas desde la motivación, partiendo de sus propias necesidades.

Capítulo N° I. Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes del Problema

“Para los fines de una empresa toda persona posee dos recursos que esta puede aprovechar y son la fuerza de trabajo, entendiéndose como las habilidades del empleado para realizar determinadas tareas de forma repetitiva y rutinaria y la inteligencia, que es la capacidad intelectual de la persona, fruto de estudios, años de trabajo, contacto diario y la práctica prolongada de una misma actividad”.

(Mapcal, 1996, p. 10).

De acuerdo a Mapcal (1996) y teniendo en cuenta algunas visitas realizadas a empresas pequeñas de confección de ropa en Medellín, se evidenció la dificultad que tienen los coordinadores de producción para aprovechar las destrezas que tienen las personas que trabajan en las máquinas, justificando con el factor tiempo, el hecho de no implantar estrategias que sean efectivas para que los empleados se sientan realmente motivados a realizar su trabajo de forma productiva y conlleve a mantener un personal estable con un clima organizacional agradable en el lugar de trabajo.

Se podría pensar que por el afán de optimizar el talento humano para poder responder a las exigencias de la competitividad y no quedarse atrás de un mercado que

es cada vez es más exigente y por el interés de obtener un mayor beneficio económico, los empresarios de hoy y más concretamente en las pequeñas empresas del sector de confección de ropa, dejan de ver al empleado como un ser humano y empiezan a verlo como una máquina más de su empresa.

1.2 Planteamiento del Problema

“Las organizaciones están constituidas por personas. Por otro lado, las organizaciones constituyen para ellas, un medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto, los que no podrían ser alcanzados sólo a través del esfuerzo individual”. (Chiavenato, 1983, p. 1).

Parece ser que el tiempo es un componente determinante en las empresas de confección, ya que se trabaja por producción y se deja de lado la gestión del talento humano y los estímulos o incentivos que valoran a la persona como tal, por las relaciones y por su comportamiento dentro de la misma, es decir que se vea a los operarios como una máquina de producción. Es por esto que se desea identificar los beneficios que genera la implementación de técnicas motivación laboral, en tres empresas del sector de la confección de ropa de la ciudad de Medellín, estableciendo los aportes que dichas técnicas realizan al clima organizacional, para poder determinar las ventajas o desventajas de estas a las organizaciones analizadas y tomarlas como base

para formulación de una propuesta estratégica que ayude a la motivación del personal en las empresas de confección.

1.2.1 Preguntas de investigación

¿Cuáles de las empresas investigadas del sector de la confección de Medellín, implementan técnicas de motivación de personal en la gestión empresarial?

¿Qué técnicas de motivación de personal utilizan las empresas investigadas del sector de la confección de Medellín?

¿Cómo están implementando estas técnicas de motivación laboral las empresas investigadas del sector de la confección de Medellín?

¿En las empresas investigadas del sector de la confección de Medellín que implementan técnicas de motivación de personal cómo ha sido el aporte en el clima organizacional? ¿Qué otros efectos se perciben?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Identificar los beneficios que genera la implementación de técnicas de motivación laboral, en tres empresas del sector de la confección de la ciudad de Medellín, estableciendo los aportes que dichas técnicas realizan al clima organizacional. Determinando las ventajas o desventajas de estas para las organizaciones analizadas; como base para la formulación de unas sugerencias a la motivación del personal en dichas empresas de confección.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✚ Identificar en tres empresas del sector de la confección de la ciudad de Medellín, las técnicas de motivación laboral, determinando los aportes de las mismas al clima organizacional.

- ✚ Analizar los resultados obtenidos estableciendo las diferencias entre las empresas del sector confección de Medellín investigadas, que aplica técnicas de motivación laboral y aquellas que no las aplican.

- ✚ Formular unas sugerencias para la motivación del personal en las empresas de confección donde se realizará la investigación, que contribuya a mejorar el clima organizacional de estas.

1.4 Justificación

Parafraseando a Mapcal (1996, p.4) la motivación en la gestión del talento humano es uno de los temas más importantes que se ha venido replanteando en las organizaciones de hoy, en las cuales aceptan que el empleado es la fuente de energía que dinamiza la empresa, por lo anterior los administradores de empresas juegan un papel importante, como personas responsables del crecimiento y desarrollo tanto de la entidad como de las personas que trabajan para ella, por lo tanto debe ser una persona competitiva que dinamice las empresa a través de la motivación del personal.

“La industria Textil-Confecciones Colombiana genera aproximadamente 160 mil empleos directos y 650 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 20% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera y el 5% de las exportaciones nacionales”. (May, 2012 párr. 2).

“Hay cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones, la mayoría son pequeñas fábricas, el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas de coser. Las principales

ciudades donde se ubican son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga”. (ANDI, 2012, párr. 1).

TAMAÑO DE LA EMPRESA	NATURAL	JURÍDICA
MICRO	1288	480
PEQUEÑA	46	152
MEDIANA	2	32
GRANDE		13
TOTAL	1336	677

Tabla 1. Empresas de Medellín que se dedican a la fabricación de prendas de vestir matriculadas en Cámara de Comercio en el año 2012
Fuente: (Estadísticas, Cámara de Comercio, 2012).

Es importante rescatar de la anterior información la cantidad de empresas pequeñas que existen en la ciudad de Medellín y de igual manera la cantidad de empleos que pueden ofrecer beneficiando a un grupo vulnerable de personas.

Desde una buena gestión de personal se puede contribuir a enriquecer no sólo la vida laboral, sino también la vida personal de los empleados y sus familias, siempre y cuando en las organizaciones haya un conocimiento que desde el área administrativa se

han realizado muchos estudios enfocados a mejorar el rendimiento en el trabajo a través de la motivación, labor que hoy en día se le atribuye al departamento de talento humano el cual debe trabajar para mejorar la calidad de vida de quienes trabajan para las organizaciones y que estos esfuerzos redunden en la productividad de la empresa, siendo la motivación del personal un factor que influye en el ser humano para cada acción que este realice y que independiente del tamaño de la empresa debe haber una persona que se encargue de este tema, debido a esto es importante realizar una investigación sobre los factores de motivación que los directivos aplican en dichas organizaciones al personal.

1.5 Limitaciones del Estudio

Una limitación considerada para realizar la investigación es el poco tiempo que se pueda disponer del personal en su jornada laboral, para realizar las encuestas debido a que el volumen de trabajo es alto y los que están por un sueldo son medidos por la productividad y los que están por contrato deben hacerse su sueldo por tanto deben aprovechar al máximo el tiempo.

Capítulo N° II. Marco Teórico

2.1 Teorías Generales

2.1.1 Teoría de las relaciones humanas

“La Teoría de las Relaciones Humanas (o Escuela Humanista de la Administración) surgió en Estados Unidos, como consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne, y fue desarrollada por Elton Mayo y colaboradores. Fue un movimiento de reacción y oposición a la Teoría Clásica de la Administración”. (Chiavenato, 2006, p 87).

Mintzberg (1988) citado por Valdivia, (2011, p. 19) describe los orígenes de este enfoque humanista en los siguientes términos:

“En el año 1939, con la publicación de la obra de Roethlisberger y Dickson sobre una serie de experimentos realizados con trabajadores de la central Western Electric Hawthorne, empezó a percibirse que pasaban también otras cosas en las estructuras organizativas; concretamente, sus observaciones respecto a la presencia de una estructura informal (relaciones extraoficiales dentro del grupo de trabajo) constituyeron la aceptación de que la adaptación mutua servía de importante mecanismo de coordinación en todas las organizaciones”.

Cascio, Guillén, et al. (2010) citado por Valdivia, (2011, p. 20) resumen las conclusiones del experimento realizado por Mayo en los siguientes términos:

“los estudios de Hawthorne mostraron que las organizaciones son sistemas en los que cuando se cambia un elemento todo cambia; que la estima tiene un papel importante en la motivación; que la organización informal influye en el rendimiento del sujeto; que la comunicación en ciertos casos es mejor que la especialización para conseguir objetivos; que la organización distribuye salidas entre sus miembros; que el comportamiento del sujeto no sólo se encuentra en función de recompensas económicas, y que la satisfacción de los miembros conduce a una mayor productividad”.

Parafraseando a Chiavenato (2006, p. 88) quien realiza un recuento de la teoría de las relaciones humanas iniciando con la investigación de Elton Mayo antes del año 1924 en una industria textil que tenía mucha rotación de personal en la cual se habían probado varios programas de incentivos salariales sin obtener resultados positivos, sólo cuando se delegó un poco de libertad a los operarios y se mostró interés por ellos contratando un enfermera, surgió un espíritu de grupo, la producción aumentó y disminuyó la rotación del personal.

Según Chiavenato (2006, p. 88) “En 1927, se inició al experimento Hawthorne que consistía en evaluar la correlación y entre iluminación y eficiencia de los operarios, medida a través de la producción” este experimento fue coordinado

por Elton Mayo quien lo “amplió al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación del personal y del efecto de las condiciones de trabajo sobre la productividad el personal”.

Las personas que participaron en este experimento se empezaron a comportar de forma diferente porque la administración se estaba preocupando por ellos y empezaron a responder de forma positiva, dejando ver que los incentivos económicos no son tan importantes como se cree y que los problemas personales pueden influir negativamente en la producción de igual manera las presiones y la falta de comunicación del grupo de trabajo.

“El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etcétera, y se critica con dureza y se deja a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, principios generales de la administración etcétera”.

(Chiavenato, 2006, p. 100).

Para entender mejor las teorías de las relaciones humanas cabe señalar la importancia de las teorías del comportamiento organizacional, que combina las organizaciones con las personas lo que origina que las organizaciones sean sistemas sociales.

2.1.2 Comportamiento organizacional

Dessler (1979) citado por Valdivia, (2011, p. 29) da su aporte sobre este enfoque del comportamiento: “aun cuando la escuela del comportamiento se relaciona

conceptualmente con la de relaciones humanas, las dos difieren en muchos puntos. La escuela de relaciones humanas no se preocupa por los principios y funciones de la administración, y hace hincapié en el grupo de trabajo. La escuela del comportamiento ofrece una visión amplia de la administración y se preocupa más por los procesos de insumo y producto, el ambiente externo y los procesos mediadores. Además, recalca la introducción de la participación y la democracia en las organizaciones”.

Parafraseando a Davis y Newstrom (1991, p. 7) quienes retoman un poco la historia del desarrollo organizacional desde Robert Owen quien siendo propietario de una fábrica en un nuevo ambiente como consecuencia de la revolución industrial, hizo hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. No volvió a trabajar con niños y enseñó a sus empleados los aspectos de limpieza y templanza o moderación, mejorando sus condiciones de trabajo, lo que originó un principio del comportamiento organizacional moderno.

“Luego Andrew Ure (1835) citado por Davis y Newstrom, (1991, pp. 7-8) en una obra que escribió llamada *The Philosophy of Manufacture* agregó un factor humano

proporcionando a sus empleados té caliente, tratamiento médico, ventilación y pagos por enfermedad. Pero sus ideas no fueron consideradas hasta que Frederick W. Taylor buscando la mejor manera para que los trabajadores produjeran con eficacia, despertó el interés por las personas en el trabajo, buscando mejores maneras para que las personas lo realizaran. Luego aparece Elton Mayo a quien se le reconoce el padre de las relaciones humanas”.

Para Stephen P. Robbins (1996), el comportamiento organizacional se construye a partir áreas predominantes que han realizado grandes contribuciones a las organizaciones como:

- “La psicología, las contribuciones de los psicólogos han sido el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia en el liderazgo, las necesidades y fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de la toma de decisiones, las evaluaciones de desempeño, las mediciones de actitud, las técnicas de selección de personal, el diseño de trabajos y la tensión en el trabajo”. (Robbins, 1996, p. 21)
- “La sociología, los aportes de los sociólogos son las dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento intergrupar”. (Robbins, 1996, p. 22)

- “La psicología social, los psicólogos sociales hacen aportes importantes en las áreas de medición, conocimiento y cambio de actitudes, patrones de comunicación. Forma en que las actividades de grupo pueden satisfacer necesidades individuales y procesos de toma de decisiones”. (Robbins, 1996, p. 22)
- “Antropología, los antropólogos han ayudado a comprender las diferencias entre valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre la gente de diferentes países y en diferentes organizaciones”. (Robbins, 1996, p. 23)
- “Ciencia política, la contribución de los politólogos es importante para el conocimiento del comportamiento en las organizaciones con temas como la estructuración del conflicto, la asignación del poder, y la forma en que la gente manipula el poder para sus intereses individuales”. (Robbins, 1996, p. 23)

Para Robbins (1996, p. 30). “Los administradores necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales o de trato con la gente si es que han de alcanzar la eficacia en su trabajo. El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el

comportamiento dentro de las organizaciones, y luego aplica ese conocimiento para lograr que las organizaciones trabajen con mayor eficacia. El comportamiento organizacional se enfoca en la forma de mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la satisfacción del empleado en su trabajo”

2.1.3 La administración del personal

Existen variados conceptos sobre la administración del personal que resaltan la importancia de generar en las empresas independientemente de su tamaño un sistema que integre al personal con la empresa y que esta integración sea benéfica para ambos.

Rodríguez (2007, p.7) “es la administración la organización, dirección, y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal”.

“Cuando una organización alcanza cierto nivel de complejidad, debe recurrir a formar un departamento especializado de recursos humanos, responsable de apoyar a otros departamentos, (...) por lo tanto toda persona en cualquier nivel en cualquier tipo

y tamaño de empresa interviene en la administración de personal, la planeación de recursos humanos, la organización del trabajo y la dirección y control de la organización en la que trabaja”. (Rodríguez, 2007, p. 57).

Castillo, J. (1993, p. 4) da un concepto más personal que define la administración de personal como: “el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones”.

2.1.4 Propósito de la administración del personal

Según Castillo (1993, p. 5) “es necesario lograr un mejor desempeño en los colaboradores mediante la creación de condiciones estimulantes que recompensen sus esfuerzos. (...) la gestión del personal se justifica en la medida que ayuda a mejorar constantemente la productividad de la empresa mediante la consecución y mantenimiento de una fuerza laboral motivada y capacitada”.

2.1.5 Sistema de la administración de personal

Continuando con Castillo (1993, p. 8). “La activación del sistema de administración de personal la realiza un conjunto de funciones, las cuales están interrelacionadas para conformar los diferentes procesos administrativos, tal como se muestra a continuación”:

PROCESOS	FUNCIONES
PLANEACIÓN	Programas de personal y previsión de la fuerza laboral.
ORGANIZACIÓN	Análisis ocupacional, reclutamiento y selección.
COORDINACIÓN	Socialización, relaciones sindicales y entrenamiento.
DIRECCIÓN	Motivación, remuneración, bienestar laboral y gestión participativa.
CONTROL	Evaluación del desempeño, disciplina laboral, manejo de reclamos y auditoría de personal.

(Castillo, 1993, p. 8).

La administración de personal como sistema debe realizar cada una de las funciones específicas si desea lograr los objetivos organizacionales que deben ir enfocados a contribuir con la responsabilidad social.

Responsabilidad social: citando a Baquero (2005 p. 47). “Toda organización como parte de un sistema socioeconómico forma parte de una comunidad que posee una cultura propia y afronta una serie de problemas sociales, políticos y económicos sobre los cuales influirá la organización con sus políticas y decisiones, debido a esto es importante una acción social responsable de industriales, gerentes y administradores”.

Justicia social: según Baquero (2005 p. 48). “En el siglo XIX, ante la urgencia de reprimir los abusos de la naciente revolución industrial, se gesta la conciencia de una sociedad más equitativa, en los aspectos laborales y económicos. La noción de que por naturaleza el hombre es un ser social, adquiere preponderancia: éste, sólo viviendo en comunidad con sus semejantes y participando en los beneficios que tal manera de vida ofrece, puede aspirar a un desarrollo económico y social más justo. A cambio contribuirá activamente al desarrollo y consolidación del bien común”.

La responsabilidad social al interior de una empresa empieza con sus empleados en el trato digno y el pago justo y estos se encargan de reflejar afuera lo que la organización les aporta, también debe responder a una serie de normas y leyes que rigen las empresas con el fin de proteger al empleado quien es la parte más vulnerable de las

organizaciones y por el cual hoy en día se continúa desarrollando políticas que aplican a toda las empresas.

Derechos humanos y organización interna: retomando un aparte del Proyecto de ley 70 de 2010 Senado, “las empresas deben velar por el respeto de los derechos humanos, cumplir con las leyes laborales y asegurar que las relaciones laborales estén basadas en los principios de respeto a la legalidad, la integridad, la ética y los derechos humanos. El que la empresa lo haga, mejora las competencias laborales, reduce el ausentismo laboral, eleva la calidad de vida de los trabajadores, disminuye la rotación del personal, motiva a los trabajadores, fortalece el clima organizacional y da reputación en el mercado”. (Delgado, 2010, p.6).

2.2 Teorías Específicas

2.2.1 La motivación

La motivación del personal ha sido una de las grandes preocupaciones en las organizaciones, por tanto se ha escrito mucho sobre ello, algunos aportes han servido como base para trabajar este tema.

Para Bruce y Pepitone (2002, p. 1) “son los motores que mueven a las personas para hacer lo que hacen, estos motores emanan de las necesidades biológicas como: el hambre y el deseo de producción, y de las psicológicas como la necesidad de reconocimiento y valoración por los demás y de conseguir cosas importantes en la vida”.

“La motivación desde la dirección empresarial, consiste en influir en lo que los empleados están motivados a hacer, si esta influencia es positiva se logra un desempeño superior y más efectivo”. (Bruce y Pepitone, 2002, p. 2).

Amorós (2007, p. 81) la define como “las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización”.

Marín y García, (2005, p. 346) En términos de la sociología, definen el motivo y la motivación laboral así:

“puede definirse el motivo como: la causa o razón de ser que mueve a realizar una cosa o también toda causa de orden intelectual que produce o tiende a producir una acción involuntaria. El motivo es el componente teleológico del comportamiento,

la finalidad perseguida. Y motivación es la acción de motivar: dar una finalidad o razón de ser al comportamiento”.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008, p. 415). “Naturalmente estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos. La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerza similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada”.

2.2.2 Motivación Intrínseca y Extrínseca

Para Bruce y Pepitone (2002, p.3) “La motivación intrínseca es la que está dentro de cada ser humano, pero que está afectada por factores externos, como las recompensas que se dan para estimular el esfuerzo en determinado trabajo o el logro de las metas propuestas, es decir la motivación intrínseca siempre va a ser influenciada por la motivación extrínseca. Y la motivación Extrínseca: son los factores externos que afectan a las personas, en el caso de los empleados, entre otras están: las recompensas, las promociones y los elogios, esta debe tener un punto de equilibrio debido a que corre el riesgo de que el empleado sólo se esfuerce hasta que reciba el premio y luego dejará de esforzarse”.

Parafraseando a Bruce y Pepitone (2002, p 3) cuando señalan que en los anteriores conceptos, se debe tratar de motivar al empleado teniendo cuidado que se acostumbre a los incentivos para rendir en su tarea, sino mas bien tratar de que el vea que si hace su trabajo bien, a la empresa le va a ir bien y si a la empresa le va bien, ese bienestar se va a reflejar en el bienestar de ellos como empleados de esa organización y este debe ser el factor motivante que influya para su trabajo, porque ya la motivación para trabajar está dada desde sus necesidades fisiológica y psicológicas.

2.2.2 Primeras Teorías de Motivación

Tomando como base la clasificación realizada por Amorós (2007), se dividen en dos grupos las teorías de motivación: primeras teorías y teorías contemporáneas.

- ❖ La primera teoría es el modelo de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow del año 1954, una de las más citadas para abordar el tema de la motivación, la cual presenta cinco tipos de necesidades que deben ser satisfechas en orden jerárquico para poder que se dé la motivación.

Bruce y Pepitone (2002, p. 18) definen la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1954), cómo la estructura que se ideó para comprender los diferentes tipos de las necesidades humanas las cuales en la pirámide de abajo hacia arriba están: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades del ego y la necesidad de autorrealización. El directivo puede aprender a mejorar el rendimiento de sus empleados vinculando sus actitudes laborales a la satisfacción de las necesidades particulares de cada uno de ellos.

Bruce y Pepitone (2002). Dan las siguientes sugerencias para trabajar con la anterior teoría.

“Cómo satisfacer las necesidades fisiológicas en el trabajo:

- Creando un ambiente cómodo, seguro, y agradable para los empleados, brindándoles confianza para que se muestren como son.
- Pagando unos salarios competitivos para que los empleados puedan vivir cómodamente con sus familiar.
- Ofreciendo otras maneras de ganar más dinero como horas extras u incentivos”.

(Bruce y Pepitone 2002, p. 21).

“Cómo satisfacer las necesidades de seguridad en el trabajo:

- Ofreciendo estabilidad y justicia.

- Aplicando las normas de política y seguridad laboral
- Ofreciendo seguridad en los lugares de trabajo.
- Realizando una comunicación constante con el empleado”.

(Bruce y Pepitone 2002, p. 21).

“Cómo satisfacer las necesidades sociales en el trabajo:

- Ofreciendo la oportunidad de trabajar en grupos y con otros departamentos.
- Creando un buen ambiente laboral, creando espacios de integración de grupos.
- Mostrando preocupación por los miembros del equipo y estimulando para que ellos lo hagan”.

(Bruce y Pepitone 2002, p. 22).

“Cómo satisfacer las necesidades ego-estatus en el trabajo:

- Retroalimentando al empleado positivamente y felicitándole por su labor.
- Dando la oportunidad de escalar puestos para que puedan demostrar sus talentos y destrezas.
- Estableciendo programas de reconocimiento dependiendo de su rendimiento.
- Teniendo en cuenta la opinión de los empleados e involucrándolos en los procesos de planificación.
- Dándoles siempre las gracias”.

(Bruce y Pepitone 2002, p. 22)

“Cómo satisfacer las necesidades autorrealización en el trabajo:

- Dejándolo ser autónomo en su trabajo.
- Dándoles espacio para la creatividad.
- Tratando los errores como experiencias de aprendizaje.
- Ofreciendo trabajos más desafiantes y espacios para el aprendizaje y la formación que aporten al crecimiento personal y profesional del empleado”.

(Bruce y Pepitone, 2002, p. 22).

De esta manera Bruce y Pepitone (2002) presentan una forma de aplicar la teoría de las necesidades humanas de Maslow (1954) en cualquier organización, haciendo énfasis en que para trabajar con éstas se debe interactuar con los empleados y aprender a conocerlos y así poder saber que los mueve. Aunque en la aplicabilidad parece ser una tarea difícil de hacer, debido a que existen organizaciones con mucho personal, es la única forma de llegar a influir en la motivación del empleado en particular y de esto se debe encargar directamente el departamento de gestión humana apoyada por los directivos.

- ❖ La segunda teoría es la motivación e higiene, también llamada teoría de los dos factores, presentada por Frederick Herzberg (1959), la cual según Amorós (2007) postula lo siguiente:

“Factores motivadores: Incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad del individuo. En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona”. (Amorós, 2007, p. 83).

“Factores de higiene: Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce”. (Amorós, 2007, p. 83).

❖ La tercera teoría de los dos factores X y Y de McGregor del año 1960.

Parafraseando a Gitman y McDaniel (2007), quienes retoman la teoría X y Y de la siguiente manera:

El estilo de dirección basado en la teoría X parte de una visión pesimista de la naturaleza humana y presupone que a las personas no les gusta trabajar, debido a esto deben ser controladas, dirigidas y amenazadas con sanciones para que se esfuercen, quieren obtener seguridad. (Gitman y McDaniel 2007, p. 326).

La teoría Y parte de una visión optimista de la naturaleza humana y presupone que la persona quiere trabajar, acepta responsabilidades, está dispuesta a contribuir a resolver problemas y se puede dirigir y controlar sola. (Gitman y McDaniel 2007, p. 326).

Una de las teorías más criticadas pero que da respuestas a dos tipos de dirección: los que piensan que hay que presionar a los empleados para que cumplan sus funciones como se lo indican y los que dan libertad para que estos busquen la mejor manera de realizar su trabajo.

2.2.3 Teorías Contemporáneas Sobre la Motivación

- ❖ “Teoría ERG de Clay Alderfer del año 1969, quien estaba de acuerdo con Maslow (1954) en que la motivación de los trabajadores se podía equilibrar con base la jerarquía de necesidades, no obstante, Alderfer (1969) citado en Amorós (2007, p.86) sostiene que no son cinco sino tres los grupos de necesidades fundamentales de las personas”.

“Necesidades Existenciales: son las necesidades materiales que se satisfacen con el alimento, el agua, el aire, las remuneraciones, las prestaciones y las condiciones de trabajo adecuadas”. (Alderfer 1969, citado en: Amorós, 2007, p. 86).

“Necesidades de relación: se satisfacen al establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, con los jefes, subordinados, amigos y la familia”. (Alderfer 1969, citado en: Amorós, 2007, p. 86).

“Necesidades de crecimiento: son aquellas que se expresan a través de las tentativas de la persona, a fin de hallar oportunidades para desarrollarse cuando hace contribuciones creativas o productivas al trabajo. (Alderfer 1969, citado en: Amorós, 2007, p. 86).

- ❖ Teoría de las necesidades adquiridas de David MacClelland (1961) citado en Lussier y Achua (2005, p. 80), sostiene que todas las personas tienen necesidades de logro, poder y afiliación, pero en diversos grados. Lussier y Achua (2005) presentan algunas ideas para motivar a los empleados según sus necesidades dominantes:

“Como motivar al empleado con elevada necesidad de logro: encargándole tareas variadas con objetivos claros y alcanzables, retroalimentando su desempeño,

concediéndole cada vez mayores responsabilidades que para que haga cosas nuevas”.

(Lussier y Achua, 2005, p. 80).

“Como motivar al empleado con elevada necesidad de poder: en lo posible dejándolo planear y controlar su trabajo, permitiéndole que desempeñe tareas solo, e incluyéndolos en la toma de decisiones cuando estas les atañe”. (Lussier y Achua, 2005, p. 80).

“Como motivar al empleado con elevada necesidad de afiliación: permitiéndole trabajar en equipo, llenándolos de elogios y reconocimientos, delegándoles responsabilidades para que orienten y formen a los nuevos empleados”. (Lussier y Achua, 2005, p. 80).

❖ “Teoría del establecimiento de metas, a finales de los años sesenta, Edwin Locke citado por Vértice, (s.a. p. 29) presentó su teoría de de la fijación o establecimiento de metas u objetivos, afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo y definió el objetivo como lo que un individuo trata de lograr; es el objeto o el fin de una acción”.

“A partir de la teoría de Locke (1968) citado por Koontz, Weihrich y Cannice, (2008, p. 425) en se ha fomentado la teoría “APO” administración por objetivos

la que permite que la investigación demuestre que para ser efectivos son muchas las actividades generales claves que se tienen que integrar en un sistema amplio. No obstante, una parte importante de este sistema se refiere a los pasos requeridos de establecer objetivos, acciones de planeación, implementación, control y evaluación, en donde son los objetivos y las metas los que se utilizan indistintamente en la literatura administrativa para lograr el éxito”.

- ❖ Teoría del reforzamiento, propuesta por Burrhus Frederic Skinner (1969) citado por Robbins y Coulter, (2005, p. 399) “quien en contraste con la teoría de la fijación de metas, dice que el comportamiento depende de sus consecuencias y argumentan que el comportamiento tiene una causa externa. Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento, aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita. Ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades. En vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción”.

- ❖ Teoría de la equidad, propuesta por Adams (1965) citada en Vélaz (1996, p. 158), “considera que la motivación procede primeramente de un proceso de comparación social, mediante el cual el trabajador evalúa la proporción existente entre sus esfuerzos y las recompensas que recibe a cambio; para después

compararlo con lo que observan que se esfuerzan y reciben sus colegas. Esta teoría sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente”.

- ❖ Teoría de la Motivación de la Expectativa, propuesta por Vroom (1967), citado por Koontz, Weihrich y Cannice. (2008 p. 421) dan la siguiente explicación: “las personas serán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si lo que hacen los ayudará a lograrla. Esta además indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa será determinada por el valor que colocan el resultado de su esfuerzo (ya sea negativo o positivo), multiplicado por la confianza que tienen de que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta”.

2.2.4 La Motivación Facilita la Adaptación

Reeve (2003, p. 5). “Resalta varios temas acerca de la motivación y define el motivo como aquello que da energía y orgullo al atleta y aquello que dirige la conducta del estudiante hacia una meta particular constituye un motivo” además argumenta que los procesos que dan energía y dirigen la conducta emanan de la fuerza del individuo y el ambiente, este autor desde la pregunta por qué hacemos lo que hacemos y queremos lo que hacemos”.

Para Reeve (2003, p. 14) “las demandas laborales aumentan y disminuyen, las oportunidades educativas varían, las relaciones se transforman. La motivación facilita la adaptación a circunstancias siempre cambiantes, pues los estados motivacionales surgen siempre que se presentan discrepancias entre el bienestar personal y las continuas demandas”.

Cuando la persona tiene un empleo que además de aportar a su crecimiento económico le aporta a su crecimiento personal y profesional, se puede decir que es un empleo que aporta a la calidad de vida de dicha persona, esta técnica también sirve como referencia para realizar la tabla de salarios, comparado con otros cargos similares, una buena manera de motivar a los empleados.

Parafraseando a Bruce y Pepitone (2002 p. 2) quienes integran algunas de las teorías planteadas sobre motivación haciendo énfasis en que el conocimiento de ellas ayuda a conseguir el objetivo del directivo, el cual debería ser ayudar a sus empleados a buscar su bienestar con el de la organización y que en el interactuar con sus empleados es imposible no influir en su motivación, independiente de sus buenos o malos resultados para la organización, aunque lo que se hace es influir en lo que ellos ya están motivados a hacer.

Estos autores también hablan de las tres maneras más comunes de influir en la motivación que en paráfrasis son:

“La motivación del miedo: es cuando el puesto de trabajo está en riesgo por cualquier motivo y el empleado lucha por conservarlo, este método para motivar puede terminar acostumbrando al empleado, de tal manera que convierta el miedo en la motivación primaria de su trabajo que a largo plazo se puede convertir en rabia y resentimiento en contra de la organización”. (Bruce y Pepitone, 2002, p. 9).

“La motivación del incentivo: es ofrecer un premio para que se esfuercen a lograr una meta propuesta, lo negativo de este método es que el empleado trabajará duramente sólo para conseguir el premio, pero cuando lo haya logrado bajará su rendimiento o sea que es una motivación momentánea”. (Bruce y Pepitone, 2002, p. 9).

“La motivación del desarrollo de personal: es una de las claves para maximizar la motivación de los empleados cambiando la manera en que los empleados piensan sobre su trabajo, ayudándoles a estar más capacitados y dándoles una razón para ir a trabajar, contrario de la motivación del incentivo, ésta se hace para que la influencia en la motivación perdure en el tiempo generando un rendimiento a muy altos niveles”. (Bruce y Pepitone, 2002, p. 9).

2.2.6 Estimular en los empleados el pensamiento emprendedor

Parafraseando a Bruce y Pepitone (2002, p. 37). Es la manera más efectiva de motivar a un empleado, haciéndole sentir que es dueño de la empresa, porque así la cuidará y velará por ella, esto se puede llevar a cabo ofreciéndoles acciones, explicándoles como opera y como genera beneficios la organización, para que ellos se sientan responsables por la dirección de la empresa; ayudándoles a conocer la competencias para que ellos compitan a niveles más altos; estimulándolos a que se arriesguen inteligentemente, con nuevas maneras de hacer su trabajo o haciéndole mejoras, innovando y cuando se equivocan tomarlo como oportunidad para enseñarles y algo muy importante es celebrar los aciertos; inspirar un pensamiento innovador, fomentar espacios para la aportación de ideas, innovación y brindarles capacitación para que piensen creativamente, además eliminar cualquier temor que el empleado tenga a ser creativos. El directivo debe arriesgarse a desarrollar las nuevas ideas como una forma de motivarlos, esto le da seguridad al empleado.

2.2.7 Clima organizacional

Según Chiavenato (2007, p. 63), “se refiere al ambiente 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”

Según Prieto, (2011 p. 62), “el concepto de clima organizacional se deriva de las propuestas administrativas que otorgan una importancia determinante al factor humano dentro de la organización, en particular la escuela de las relaciones humanas y las teorías de motivación”.

“El análisis de clima organizacional es sus diversas versiones debe contener aspectos psicosociales tales como:

- Conocimiento de los objetivos.
- Compromiso hacia las metas.
- Conformidad frente al liderazgo institucional.
- Motivación y satisfacción en el trabajo.
- Calidad en las relaciones interpersonales.
- Participación en la toma de decisiones.
- Flujo afectivo de la comunicación.
- Amor al trabajo con significado.
- Organización del trabajo.
- Recompensa del trabajo.
- Apoyo a la supervisión funcional.
- Ayuda a los compañeros.

- Trabajo en equipo.
- Sinergia organizacional”.

(Prieto, 2011 p. 63).

“El concepto de motivación conduce al clima organizacional, debido al estado de adaptación no sólo por las necesidades de satisfacción fisiológicas, de seguridad, de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización, influyendo en la salud mental del individuo, como son: sentirse bien consigo mismo, con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida, esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, cuando la motivación es escasa esta tiende a disminuir” (Chiavenato, 1998, p. 62).

2.3 Estudios Empíricos

2.3.1 Percepciones del Estudio

Psicólogas de la Universidad San Buenaventura, realizaron el trabajo de grado titulado: Diagnóstico de clima organizacional y plan de mejoramiento para la empresa de confección Vía Libre, de la ciudad de Medellín, en el cual escribieron aportes muy interesantes que sirven de referencia para el presente trabajo como el siguiente.

“La empresa de confección Indulana, propiedad de Fabricato se dedica a la producción de hilos y tejidos de pura lana, para dicha organización se encontraron dos estudios de clima, las variables que se trabajaron en ambos estudios fueron: comunicación, relaciones interpersonales y motivación”. (López y González, 2009, p. 11).

Gaviria (2008) citado en en López y González, (2009, p. 11) diagnosticó el clima organizacional en el área de tintorería de dicha planta. Encuestaron 52 personas entre operarios, facilitadores, laboratoristas y supervisores del área de tintorería, y se rescatan los siguientes hallazgos que hacen referencia a la motivación:

“La motivación es buena, sin embargo para ser una variable de suma importancia dentro del estudio debe ser intervenida para un mejoramiento de esta, se pudo detectar desmotivación sobre todo en el personal operativo por falta de reconocimiento y recompensa a las labores bien realizadas. Para la variable motivación y reconocimiento: 48% del total de la población, consideraron que algunas veces en la empresa se valora y se tiene en cuenta las ideas y sugerencias que plantean los trabajadores. No obstante, un 52% de los encuestados, manifiestan que nunca existen en el área estrategias de reconocimiento para las personas que desempeñan labores excepcionales. Es importante destacar en esta variable, que

el 69%, les agrada el trabajo que realizan”. (Gaviria, 2008, citado por: López y González, 2009, p. 11).

“En el año 2007, cuando la empresa de confección Vía Libre pertenecía a Stop S.A, Guerra, realizó un diagnóstico de clima organizacional por medio de una entrevista estructurada, con el fin de evaluar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el compromiso gerencial, el reconocimiento y la comunicación, para esto se realizaron 10 entrevistas aleatoriamente con el personal de la planta de producción, a quienes se les realizó una serie de preguntas que permitía tanto realizar el diagnóstico como conocer las propuestas de mejoramiento del mismo”. (Guerra 2007, citado por: López y González, 2009, p.15).

Acerca de motivación y clima organizacional entre otras variables estudiadas, Guerra (2007) citado por López y González, (2009, p.15) encontró:

- “La falta de una comunicación clara y que tenga en cuenta al otro, ha generado una sensación de desconocimiento o reconocimiento por parte de la organización, en este sentido no se consideran ni informados ni escuchados, lo que desmotiva y afecta el sentido de pertenencia de los mismos.

- El personal se siente seguro y tranquilo en la empresa, porque saben que en ella encuentran estabilidad y cumplimiento antes las responsabilidades de ley.
- Falta promover en el personal más amor por lo que hacen y por la empresa “que se pongan la camiseta”.
- No se da retroalimentación al desempeño, sólo se dice lo negativo más no lo positivo”.

“Se destacan estas cuatro variables encontradas en la empresa Vía Libre, como factores que afectan la motivación de los empleados, tanto positiva como negativamente, porque sentirse seguro por la estabilidad que les brinda, es una influencia positiva para la motivación personal de cada empleado, aunque se encuentra en medio de otras que son muy desmotivantes como es que no se les tenga en cuenta sino para informarles las cosas negativas, y no los lleven a tomarle amor a lo que hacen, o que no les dan participación en el proceso organizacional, algo muy común en las empresas cuando disponen de empleados de planta”. (López y González, 2009, p.15).

Las sicólogas López y González, (2009, p. 15) “integran la motivación dentro de las variables personales del individuo, como también las aptitudes, actitudes y expectativas, factores internos de cada persona que entre otras conforman el

clima organizacional”. Value C. (S.A.) citado por López y González, (2009, p. 15) que afirma: ”los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran convirtiéndose en compradores leales y haciendo de embajadores de la empresa”.

A la luz del trabajo anterior se puede decir que no han sido las únicas personas que han podido comprobar por medio de la investigación los factores que influyen de una u otra manera en la motivación del empleado.

En la tesis de grado realizada por Moreno, D. y Espinosa, N. (s.f.) y publicada por la página de la Universidad Javeriana de Bogotá sobre “Diseño del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 versión 2000 para la empresa Calzecol S.A.” Se sustrajo el siguiente párrafo en el cual los autores plasman el resultado de la investigación referente a la capacidad de talento humano.

“Se encuentran algunas debilidades altas como son: el ausentismo, la rotación, la accidentalidad y los retiros; afortunadamente para la compañía estos aspectos poseen un bajo impacto, pero no indica que no se deba trabajar sobre ellos para que estos tiendan a desaparecer. Para la compañía que estos factores posean un bajo nivel de impacto les puede indicar que en la mayoría de los casos se va a contar con todos sus trabajadores en las mejores condiciones. También se debe tener en cuenta el nivel de motivación del personal, este se considera como una

debilidad ya que estos no se encuentran motivados debido a los bajos salarios ofrecidos por la compañía a causa de su situación económica, la planta no proporciona un espacio acogedor para el personal debido al calor, poca iluminación, ruido y desorden, por lo tanto no existe una fuente que les brinde la disposición para desarrollar las actividades que se deben desarrollar diariamente”. (Moreno, y Espinosa, s.f. p. 58).

“Calzecol S.A es una empresa legalmente constituida en la ciudad de Bogotá, dedicada a la fabricación y comercialización de medias y calcetines para dama, caballero y niño; cuando fue investigada contaba con 64 empleados de los cuales 40 de ellos eran operarios de planta”. (Moreno, y Espinosa, s.f. p. 30).

Los anteriores estudios dan un aporte más reciente al tema de investigación, donde se han hallado factores positivos y negativos sobre clima organizacional y motivación laboral, aún en estados de crisis organizacional, como fue el caso particular de la empresa de confección Vía Libre, debido a que la investigación se realizó cuando se esperaba un recorte de personal bastante grande debido a que dejó de ser Stop S.A, pasando a ser una empresa más pequeña sin posibilidad de dejar laborando a todo el personal. (E. González, comunicación personal, 03 de marzo de 2012).

Restrepo, Mazo y Jiménez (2005) realizan una investigación titulada “Evaluación de los niveles de motivación en los empleados de Galaxia seguridad Ltda. de Medellín”, a través de un cuestionario basado en la teoría de Maslow (1954), para optar al título de Especialista en Psicología organizacional de la Universidad San Buenaventura en el año 2005, para la cual eligieron una población de 128 guardas de dicha empresa y una muestra de 52 personas entre supervisores y guardas, se retoman las discusiones, debido a que la teoría de Maslow es la principal categorización de esta investigación, aunque también estos tienen en cuenta los planteamientos de Herzberg (1959) y Max-Neef (1993), encausados a evaluar la motivación como se verá a continuación.

“Respecto a la jerarquía de necesidades y su relación con la motivación laboral; en la primera variable incluida, la de las necesidades fisiológicas, cuya probabilidad de satisfacción se constituye en una base importante para que el ser humano este motivado en su quehacer diario”. (Restrepo, Mazo y Jiménez, 2005, p. 230).

“La segunda variable propuesta por Maslow (1954), denominada necesidades de seguridad son aquellas que se relacionan con la tendencia del ser humano a conservar el empleo, la propiedad y a protegerse de potenciales peligros. Esta variable también fue planteada por Herzberg (1959) al referirse a los factores extrínsecos o motivadores como la seguridad brindada por los jefes, los

compañeros de trabajo, la supervisión, la seguridad de empleo y las políticas empresariales”. (Restrepo, Mazo y Jiménez, 2005, p. 230).

“Max-Neef (1993), el teórico que más concuerda con Maslow (1954), propone en la teoría del desarrollo humano, las categorías existenciales de ser, tener, hacer y estar, esbozando en estos cuatro términos la necesidad de seguridad”. (Restrepo, Mazo y Jiménez, 2005, p. 230).

“Respecto a la tercera variable, la referida a las necesidades sociales, el autor se refiere a ellas postulando que el hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse o de agruparse ya sea informalmente, en familia o con amigos y/o formalmente, en las organizaciones. Herzberg (1959) en diferentes términos conceptualiza o hace alusión a esta variable cuando habla de los factores extrínsecos o las áreas sociales del trabajador. Así mismo, la variable planteada por Maslow (1954) se encuentra con dos elementos propuestos por Vroom (1967), la interacción social y el estatus social”. (Restrepo, Mazo y Jiménez, 2005, p. 231)

“Por ultimo Max-Neef (1933) de igual forma que Maslow (1954) en las categorías existenciales y axiológicas planteo que el ser humano debe establecer amistades, pertenecer a un grupo para el desarrollo, tener contacto con otras personas para ser, tener, estar y hacer”. (Restrepo, Mazo y Jiménez, 2005, p. 231).

“La cuarta variable propuesta por Maslow (1954) hace alusión a la necesidad de Prestigio/Estima, la cual radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciada, con prestigio y/o ser destacado dentro de un grupo; esta misma necesidad se relaciona con lo expuesto por Herzberg (1959) en los factores extrínsecos, en los conceptos de sentimiento de logro, reconocimiento de los compañeros, superiores y el progreso alcanzado, es decir, el destacarse dentro del grupo le permite al individuo incrementar los niveles de autoestima y además sentir prestigio por sí mismo”. (Restrepo, Mazo y Jiménez, 2005, p. 231).

“En lo que se refiere a la necesidad de autorrealización, conceptualizada como aquello que el hombre aspira a llegar a ser, lo que es capaz de ser de forma continuada. Maslow (1954) plantea además que no todos los individuos sienten necesidades de autorrealizarse, debido a que ello es una conquista individual y para adquirirla se requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo”. (Restrepo, Mazo y Jiménez, 2005, p. 232).

“Por último, las necesidades varían no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según diversos momentos y/o circunstancias”. (Restrepo, Mazo y Jiménez, 2005, p. 232).

Capítulo N° III. Metodología

3.1 Método o Enfoque Metodológico

Con base a la Teoría de la Investigación de Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006), el presente trabajo se hará bajo el enfoque de investigación cualitativa, debido a que busca identificar los beneficios y ventajas que genera la implementación de técnicas de motivación laboral, partiendo de algunas teorías planteadas que ayudan a identificar lo que se puede dar hoy en las organizaciones, analizando desde la consecución de los datos las diferencias entre empresas que aplican técnicas y las que no lo hacen; determinando los aportes que estas técnicas realizan al clima organizacional, en algunas empresas de confección de Medellín.

3.2 Rol del Investigador

Tanto la población como la muestra poblacional son completamente ajenas a la investigadora, es decir que no existe una relación directa por parte de la investigadora con las empresas, ni con las personas que trabajan en ella y que van a ser entrevistadas, por tanto el rol de esta es de observadora y es quien debe tratar de respetar a cada

persona en su individualidad, brindándole la confianza y respondiendo de la mejor manera a sus inquietudes.

3.3 Consideraciones Éticas

“El documento fundacional de la bioética principialista, el llamado Informe Belmont (1979), ofrece precisamente los tres principios básicos de la ética aplicada a la investigación: el principio de respeto por las personas, el principio de beneficencia y el principio de justicia. Estos tres principios se aplican a través de tres procedimientos: razón riesgo-beneficio, consentimiento informado y selección equitativa de los sujetos. Este esquema puede aplicarse tanto al método cuantitativo, como al cualitativo”. (Belmont, 1979 citado en: M.I. y Lorda, 2006, p. 418).

Teniendo en cuenta los aspectos éticos relacionados con la investigación cualitativa se tendrá un especial cuidado en la confiabilidad de la información, tratando de que los lineamientos por los que se conduce la investigación puedan ofrecer una respuesta real a lo que se busca con la realización de este estudio.

Uno de los principales principios éticos por los que se guiará la investigación es el respeto por los participantes y por tanto los directivos o gerentes de las empresas que

se tomen como muestra poblacional, serán informados sobre el objetivo del estudio, el tema del mismo y también los instrumentos que se utilizarán para lograr dichos objetivos, así estos podrán libremente dar su consentimiento para que se realice la investigación de campo.

De igual manera se informará a cada una de las personas elegidas para la aplicación de los instrumentos, los objetivos mencionados en el párrafo anterior, garantizándoles que las respuestas que den serán manejadas con total confidencialidad y sólo para fines académicos por las asesoras delegadas por la institución Universitaria Minuto de Dios para el trabajo de grado; para lograrlo la encuesta que se realizará será anónima.

Por parte del investigador se dará una total discreción a la información que se pueda obtener en el trabajo de campo y el máximo respeto por las normas y políticas establecidas al interior de las empresas, para garantizarlo todo lo que se haga en el interior de ellas, es decir el trabajo campo, será con previa autorización de la persona encargada, como videos, fotografías y personal de planta seleccionado para la aplicación de los instrumentos.

Igualmente se tendrá en cuenta el respeto por los derechos humanos, como el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de

fronteras, por cualquier medio de expresión; también el respeto por la Constitución Política de Colombia y se atenderá toda la normatividad comercial existente en el país.

Esta investigación no pretende realizar ninguna intervención o modificación de las variables objeto del análisis, es más un aporte que pueda contribuir a mejorar las condiciones laborales de la muestra poblacional elegida y así tributar a la responsabilidad social empresarial que todo administrador de empresas debe manejar.

3.4 Recolección de Datos

La recolección de datos se hará en el área de confección de ropa, concretamente en empresas pequeñas ubicadas en la ciudad de Medellín, las fuentes serán las personas que trabajan en dicha área, en su ambiente natural y cotidiano: las técnicas que serán utilizadas para la recolectar los datos serán: cualitativa cuantificable como la encuesta dirigida a las personas que confeccionan la ropa, se escoge este instrumento porque además de recolectar información, minimiza el tiempo de respuestas a cada persona y así no será un elemento perturbador del trabajo que realizan, también se tendrán en cuenta los instrumentos del método cualitativo como es la entrevista, la encuesta, el análisis de huellas y la observación.

3.5 Población y Muestra Poblacional

La población elegida para esta investigación es el sector de confección de ropa de la ciudad de Medellín y para la muestra poblacional se tomarán tres empresas pequeñas (Creaciones Marlía, Entrecosturas y Diseños y Premiun Textil) con un número de empleados que oscilan entre 20 y 30. El tamaño de la muestra en la investigación cualitativa, por las características propias de cada estudio, no influye debido a que se puede tomar un muestreo no probabilístico.

3.6 Instrumentos para la Recolección de Datos

Los instrumentos elaborados para realizar la investigación son:

La encuesta: se diseña el cuestionario para ser autoadministrado con preguntas cerradas (aunque se deja un espacio para comentarios); dirigido a las personas que realizan la confección de ropa, pensando en el limitante del tiempo que dichas personas tienen; se diseñan 17 preguntas que pueden responder en un tiempo aproximado de 10 minutos, que apuntan al tema de investigación y las obligatorias de información personal.

La entrevista estructurada: para la que se diseña una guía de nueve preguntas relacionadas con el tema de la motivación y las obligatorias de información general, dirigido a la persona encargada directa del personal encuestado y se efectuará personalmente.

Observación directa, aunque no se pretende hacer un instrumento formal en la realización de la investigación se pretende efectuar como bitácora de campo, para tomar nota de algunos aspectos importantes relacionados con el tema de investigación como son: clima laboral, las manifestaciones de las personas, el ambiente físico del lugar, las actividades que realizan, el comportamiento rutinario, la interacción con los compañeros de trabajo y la adecuación de su puesto y lugar de trabajo, los que servirán para triangular la información obtenida de los empleados y de los supervisores.

3.7 Diseño De Los Instrumentos

Instrumento 1. El cuestionario de preguntas cerradas para ser autoadministrado: se diseñan 17 preguntas relacionadas con tema de la motivación laboral y algunas que apuntan al clima organizacional, intencionadas a identificar factores motivacionales que a percepción del empleado se dan en la empresa, basadas en las teorías que serán el soporte de la investigación como: la teoría de las necesidades humanas de Maslow (1954) y los

factores Higiénicos de Herzberg (1959) citados por Bruce y Pepitone (2002) entre otros. Ver apéndice No. 1

Instrumento 2. Guía de preguntas estructuradas para la entrevista personal: se diseñan nueve preguntas que al igual que el instrumento anterior, apunta a identificar factores motivacionales y de clima organizacional a percepción del encargado directo del personal o empleador, con el fin de confirmar, ampliar y comparar los datos recogidos en la encuesta. Diseñados con base a la teoría central de la investigación anteriormente mencionada. También contiene las preguntas de información general para ubicar a la persona entrevistada. Ver apéndice No. 2

Instrumento 3. Ficha de observación: en la cual se tendrán en cuenta aspectos que ayuden a corroborar los datos que se obtengan en los anteriores instrumentos como: el clima laboral, las manifestaciones de las personas, el ambiente físico del lugar, las actividades que realizan, el comportamiento rutinario, la interacción con los compañeros de trabajo y la adecuación de su puesto y lugar de trabajo. Ver apéndice No. 3

3.8 Análisis De Datos

El análisis de datos se hará a través de una matriz de datos en Excel, para todas las empresas encuestadas y con cada ítems del cuestionario, que permita identificar los factores motivacionales que se aplican, según el criterio del empleado y con el objeto de que se pueda comparar con las respuestas obtenidas en la entrevista personal, según el criterio del empleador o encargado del personal y luego pasar a categorizar lo que va a ser el análisis de la información con la ayuda de otras tablas de Excel que permitan obtener los porcentajes de los datos para realizar las gráficas, en este caso se harán graficas circulares. Ver Tabla 2.

Personas por Empresa (a-b-c)	PREGUNTAS OBLIGATORIAS DE INFORMACIÓN PERSONAL							Respuestas a las Preguntas (1) si --- (0) no																		
	COD. EMPRESA	GENERO	ESTADO CIVIL	EDAD	NÚMERO DE HIJOS	GRADO DE ESCOLARIDAD	CONTRATO	CARGO	ANTIGÜEDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1a																										
2a																										
3a																										
4a																										
5a																										
1b																										
2b																										
3b																										
4b																										
5b																										
1c																										
2c																										
3c																										
4c																										
5c																										

Tabla 2. Matriz para el análisis de datos de la encuesta

Personas por Empresa (a-b-c)						Respuestas a las Preguntas si --- no									
	COD. EMPRESA	ESTADO CIVIL	EDAD	NÚMERO DE HIJOS	GRADO DE ESCOLARIDAD	CARGO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1a															
1b															
1c															
Aportes adicionales 1a															
Aportes adicionales 1b															
Aportes adicionales 1c															

Tabla 3. Matriz para el análisis de datos de la entrevista

3.9 Transcripción De Datos

Para la transcripción de datos se dará un código a cada pregunta y a cada respuesta, es decir las preguntas van enumeradas del 1 a 17 en el caso del cuestionario y de esta manera se transcribirán y las respuestas se codificarán con 0 para las negativas y 1 para las positivas y así se alimentará la matriz donde se registrará cada una de las respuestas del cuestionario, de manera general iniciando las primeras columnas con la información personal que facilite ubicar algunas características generales de la persona que responde. Para identificar las respuestas del personal por empresa se asignará un código: A, B, C, de esta manera se podrá filtrar la información.

Para transcribir los datos de la entrevista personal se codificará cada persona encuestada de como 1a, 1b y 1c; algunas respuestas son cerradas otras abiertas de igual forma cada uno tiene asignado un número de 1 a 9 en el mismo orden para poder transcribir la respuesta.

3.10 Registro de datos

El registro de datos en el trabajo final será a través de un gráfico de barras para las empresa, donde se pueda visualizar el grado porcentual en cada ítems evaluado y se pueda cotejar la información de acuerdo a la categorización de los temas y de esta manera tratar que esta información complementada con la entrevista lleve a realizar la formulación o sugerencia de estas a cada empresa donde a voluntad pueda ser aplicado al personal.

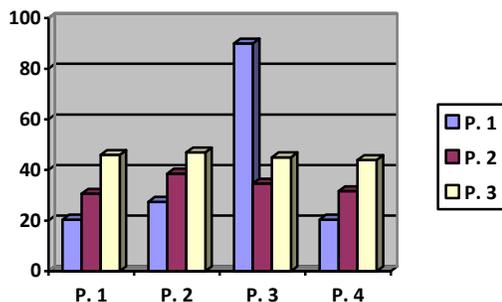


Gráfico 1. Para el registro final de datos

3.11 Análisis de categorías

Se retomaran los conceptos principales que son objeto de la investigación como categoría de análisis y de estos se derivarán subcategorías y categorías secundarias que serán los factores que se investigaran a través de los instrumentos, basados en los conceptos tomados de la teoría mencionada en el capítulo dos como se señalará a continuación.

3.11.1 Categoría de la Motivación Laboral

Siguiendo el enfoque y las recomendaciones que da Bruce y Pepitone (2002) para trabajar la teoría de las necesidades humanas de Maslow (1954), y los factores higiénicos de la teoría de Herzberg (1959) se toman las subcategorías de motivación y clima laboral.

Siguiendo este orden de ideas las personas que administran empresas están llamadas a aplicar factores que motiven al personal que trabaja a su cargo, aunque es tarea del departamento de talento humano, este no siempre está conformado en las empresas pequeñas. El cuestionario y la entrevista personal están diseñados con la intencionalidad de identificar si los factores que se han tomado como categorías

secundarias, se aplican en las empresas investigadas y también para ayudar a responder a las preguntas que originaron esta investigación.

Subcategoría de la Motivación Laboral

A continuación se mencionará cada subcategoría y las categorías secundarias intencionadas en la encuesta y en la entrevista para el análisis.

- Las necesidades fisiológicas.
 - Infraestructura cómoda y segura para los empleados.
 - Salarios competitivos y justos.
 - Otras maneras de ganar más dinero.

- La necesidad de seguridad en el trabajo
 - Estabilidad laboral.
 - Buena comunicación con el jefe.
 - Salud, seguridad e higiene ocupacional.
 - Igualdad y justicia.
 - Retroalimentación de la evaluación de desempeño.

- Las necesidades del ego-estatus

- Conocimiento de la empresa, misión, visión y objetivos.
- Participación al empleado en las decisiones estratégicas.

- Las necesidades de autorrealización
 - Claridad en las funciones y responsabilidades.
 - Programas de ascensos.
 - Capacitación o cursos que ayuden a la vida laboral y profesional del empleado.
 - Motivación para la consecución de metas.

3.11.2 Categoría del clima organizacional

Según Chiavenato (2007, p. 63), “se refiere al ambiente 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”

Subcategoría del Clima Organizacional

- Las necesidades sociales.

Para identificarla se intencionaron estas categorías secundarias:

- Actividades que promuevan la integración con el grupo de trabajo.
- Actividades de recreación y bienestar para los empleados y sus familias.
- Confianza y apoyo entre compañeros.

La meta de un buen administrador en cuanto a la gestión del talento humano debe estar enfocada a convertir el trabajo en una tarea que sea agradable para los empleados y en buscar estrategias para mantenerlos por largo tiempo en la empresa.

Capítulo N° IV. Análisis de resultados

4.1 Descripción del Proceso de Recolección de la Información

- Fase 1. Consecución de las empresas que se tomarían como muestra poblacional

Inicialmente se realizó una investigación por internet para ubicar diferentes empresas de confección que existen en Medellín, luego se hizo un sondeo vía telefónica de las empresas que estarían dispuestas a colaborar con la investigación, explicándoles el objetivo de esta y la institución de la que proviene; en las empresas que dieron la posibilidad de realizarla, se concretó la cita con la persona encargada o gerente, para explicar de manera más detallada el propósito de la investigación y los métodos de recolección de datos que se utilizarían.

- Fase 2. Primera visita a las empresas objeto de investigación

Estas visitas se realizaron con el propósito de que conocieran la investigadora, y de dar a conocer al gerente o persona encargada de la empresa todo lo relacionado con el trabajo de campo y el objetivo de la investigación, de igual manera obtener el consentimiento para la recolección de la información.

Premium Textil S.A. (Ubicada en el barrio Caribe) Febrero 4 de 2012, hace tres años se constituyó con personería jurídica, pero hace 10 años tiene taller de confección, con un único dueño quien se desempeña como gerente, administrador y operario, cuenta con 25 empleados, de los cuales trabajan por labor 20 y 5 son vinculados, el gerente da su consentimiento para realizar la investigación después de explicarle su objetivo y los instrumentos que se utilizarán para recolectar la información.

Creaciones Marlía S.A (Ubicada cerca al parque de Belén) Febrero 14 de 2012 contacto coordinador de producción, es un ingeniero de producción, se muestra muy interesado en la investigación. La empresa tiene 22 operarios todos los empleados están vinculados, además existen otros talleres externos que trabajan para ellos. Es una empresa familiar, ahora bajo la administración de un hijo, antes administrada por los padres y dueños quienes la constituyeron hace 25 años. El coordinador de producción después de ser enterado del objetivo de la investigación y del proceso de recolección de datos dice que lo hablará con el administrador y cuando tenga una respuesta lo hará saber, se volvió a llamar después de dos días y proporcionó el consentimiento en nombre de la administración.

Entrecosturas y Diseños S.A.S (Ubicada en el parque de Belén) febrero 20 de 2012, contacto dueño, administrador y gerente quien después de escuchar el objetivo de la investigación y el proceso de recolección de datos da su aprobación, tiene hace 18 años la empresa, cuenta con 19 operarios vinculados, supervisora y seis operarios por labor.

- Fase 3. Inmersión al campo de investigación

Con anterioridad se concreta telefónicamente la fecha y hora de inicio de la investigación de campo con el contacto de cada empresa.

Marzo 22 de 2012 se realiza la inmersión de campo en la Empresa Entrecosturas y Diseños: se inicia a las 2:00 pm. El gerente da la autorización de iniciar el proceso de encuestas al personal en el puesto de cada uno, se habla con la supervisora para obtener información de las personas que llevan más tiempo en la empresa, las que están vinculadas y las que tienen contrato por labor y así poder aplicar la encuesta a cada una de estas.

En cada puesto de trabajo según lo indicó el gerente, se entrega el cuestionario a cada persona explicando cual es el propósito de este y la forma de responder, dejando

claro que cualquier duda será aclarada y que será recogido y visto sólo por la investigadora, había en total 25 empleados 19 de ellos vinculados y 6 por labor, se encuestaron 12 personas incluyendo la supervisora, algunos pidieron explicación la cual fue dada oportunamente; a pesar de que había mucho trabajo estuvieron dispuestas a colaborar y algunas personas se interesaron en preguntar más acerca de la investigación, el proceso de encuestas terminó a las 4:00 pm hora en la que se realizó la entrevista al gerente quien estuvo atento a cada pregunta y dispuesto a responder, aunque fue muy preciso en sus respuestas. Finalizó a las 4:30 pm.

Marzo 23 de 2012 se realiza la inmersión de campo en la empresa Creaciones Marlía, se inicia a las 10:00 am. El coordinador de producción hace la presentación y pide la colaboración a las personas de la planta de confección para aplicar el cuestionario, luego se pasó por cada puesto de trabajo para entregarlo y explicar el propósito de este y la forma de responder, dejando claro que cualquier duda será aclarada y que será recogido y visto sólo por la investigadora, habían en total 16 empleados incluyendo la supervisora, en la planta de corte tres y en confección 13, explica el coordinador de producción que algunos están en vacaciones y otros incapacitados; se realizan 13 encuestas entre las 10:15 am y las 12:00 pm, a partir de este momento se espera al coordinador de producción para realizar la entrevista quien atendió a las 2:30 pm se mostró muy atento y dispuesto a responder cada pregunta. Se finalizó a las 3:00 pm.

Marzo 28 de 2012 se realiza la inmersión de campo en la empresa Premiun Textil a las 3:00 pm, ellos recientemente se habían trasladado para el local y estaban en el proceso de adecuación, a pesar de esto estaban con mucha producción para sacar, algo particular es que la mayoría de las personas estaban nuevas en la empresa, aún así se aplicó el cuestionario a 12 personas de 25 que estaban trabajando en ese momento, esta visita se realizó en compañía de la asesora temática, fue un poco complicado porque tenían mucha producción por sacar, algunas se negaron a recibir el cuestionario porque no disponían de tiempo para realizarlo, otras mientras trabajaban escuchaban la pregunta y respondían, se terminó con las encuestas a las 4:30 pm, luego el gerente respondió la entrevista y se mostró muy interesado en el proyecto. Se finalizó a la 5:00 pm.

4.2 Análisis de Resultados

Inicialmente se realizó la prueba piloto del cuestionario con un grupo de operarias de la empresa Leonisa, por medio de la coordinadora de gestión de talento humano, quien no realizó ninguna sugerencia para modificar las preguntas debido a que consideró que estaban claras y legibles, por tanto las preguntas se dejaron como inicialmente se habían propuesto.

❖ Datos del cuestionario

- Información del cuestionario de la Empresa A

Cuestionario de 17 preguntas más las preguntas de información general de las que sólo se tomó en cuenta el tipo de contrato y la antigüedad, este fue aplicado a 12 personas de 25 que laboran en la empresa A, incluyendo a la supervisora, las respuestas positivas están codificadas con el número 1 y las respuestas negativas con 0, esta tabla será la base para realizar el análisis. Ver apéndice 3.

Se resaltan los resultados obtenidos en el tipo de contrato y antigüedad

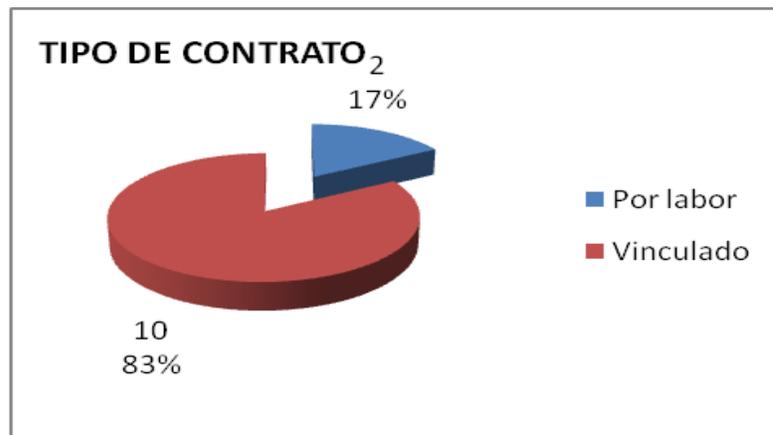


Gráfico 2. Tipo de contrato Empresa A

Según se observa en el gráfico No. 2 el 83% de las personas están vinculadas a la empresa A, estas tiene afiliación a seguridad social y las prestaciones de ley; el 17% de las personas trabajan por labor sin ningún tipo de afiliación a seguridad social y ganan por lo que hagan, por diferentes motivos personales, según lo manifestaron algunos, prefieren este tipo de contrato y la empresa les da la posibilidad de elegir entre estas dos modalidades de contrato.

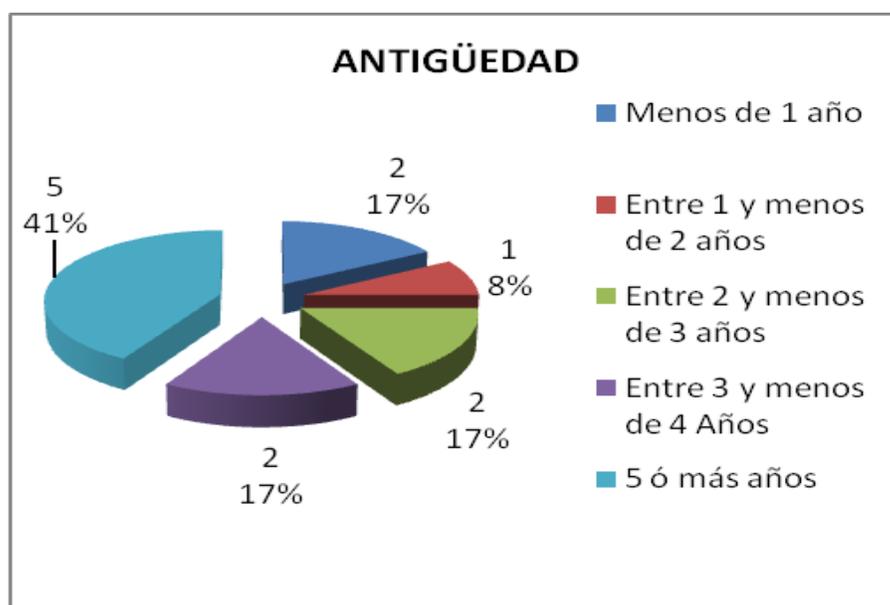


Gráfico 3. Antigüedad Empresa A

El gráfico No. 3 se observa el porcentaje de acuerdo al tiempo laborado en la empresa A, el 17% del personal tiene menos de 1 año de antigüedad; el 8% entre 1 y menos de 2 años; 17% entre 2 y 3 años; el 17% entre 3 y 4 años y el 41% entre 5 años o

más de antigüedad, aunque hay similitud en todos los rangos se destaca que el 41% de las 12 personas encuestadas tiene 5 años ó más de laborar en la empresa lo que indica que la empresa a tiene estabilidad laboral, aunque presenta rotación del personal.

- Información del cuestionario de la Empresa B

El cuestionario se aplicó a 12 de 25 personas que estaban laborando en la empresa B, unas como operarias otras en terminación, este será la base para realizar el análisis de datos. Ver apéndice No. 3.

Se resaltan los resultados obtenidos en el tipo de contrato y antigüedad.

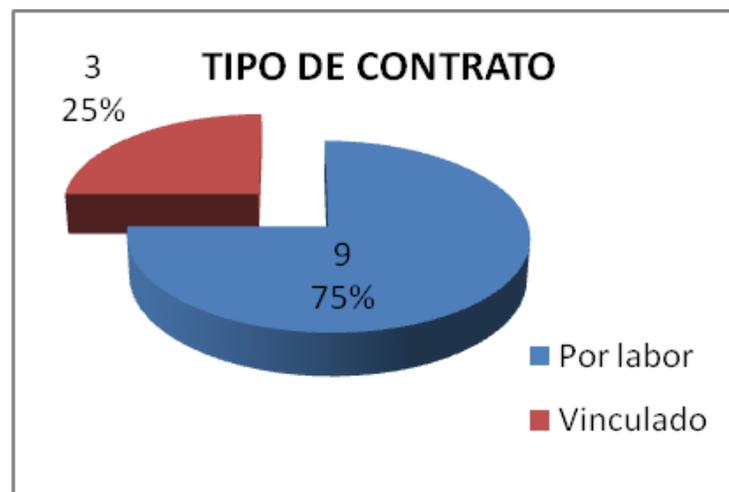


Gráfico 4. Tipo de contrato Empresa B

Como se puede observar en el gráfico No. 4 el 25% de las personas encuestadas están vinculadas, estas tienen afiliación a seguridad social y prestaciones sociales; y el 75% de las personas encuestadas trabajan por labor, se les paga por lo que hagan sin afiliación a seguridad social y sin prestaciones sociales, esta es la modalidad de contrato que ofrece la empresa.

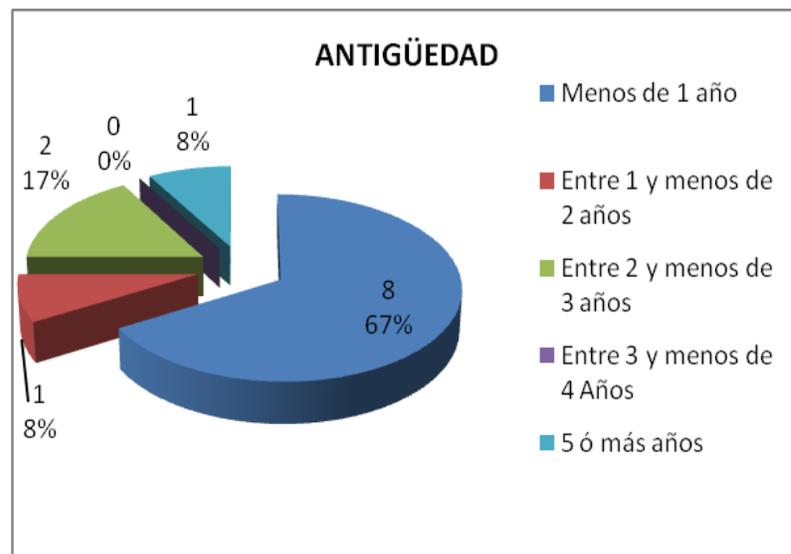


Gráfico 5. Antigüedad Empresa B

El gráfico No. 5 representa los porcentajes de antigüedad de las personas encuestadas en la empresa B, cabe señalar que se escogió entre las 25 personas 12 que tenían más tiempo de laborar en esta y el resto tenían menos de un mes, los porcentajes arrojados fueron: el 57% del personal tiene menos de una 1 año de antigüedad; el 7%

entre 1 y menos de 2 años; 14% entre 2 y 3 años; el 0% entre 3 y 4 años y el 8% entre 5 años o más de antigüedad; lo que indica alta rotación del personal y poca estabilidad laboral.

- Información del cuestionario de la Empresa C

Se recogen los datos obtenidos por medio del cuestionario aplicado a 13 personas de 16 que estaban laborando en la empresa C, entre ellos dos de corte y la supervisora, los demás empleados estaban ausentes, algunos por vacaciones y otros por incapacidad, esta tabla será la base para realizar el análisis. Ver apéndice No. 3.

Se resaltan los resultados obtenidos en el tipo de contrato y antigüedad.

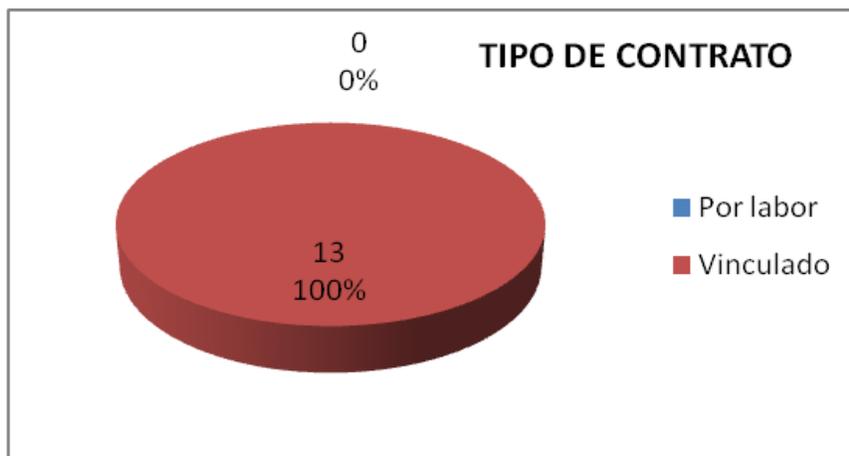


Gráfico 6. Tipo de contrato Empresa C

Como se observa en el gráfico No. 6 el 100% del personal encuestado está vinculado a la empresa, con afiliación a seguridad social y todas las prestaciones de ley, es la única modalidad de contrato que ofrece a quienes trabajan en la empresa, aunque una parte de la confección la realizan por medio de terceros.

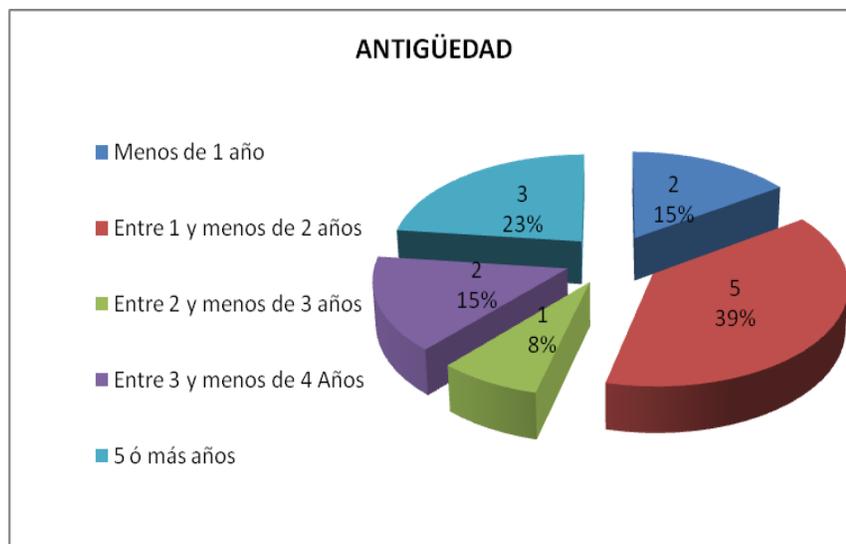


Gráfico 7. Antigüedad Empresa C

El gráfico No. 7 muestra los porcentajes del tiempo laborado de las 13 personas encuestadas en la empresa C de los cuales el 23% tiene menos de 1 año de antigüedad; el 39% entre 1 y 2 años; 8% entre 2 y 3 años; el 15% entre 3 y 4 años y el 23% entre 5 años o más de antigüedad lo que indica que aunque brinda estabilidad laboral se da la rotación del personal.

Con el fin de realizar el análisis a las preguntas del cuestionario por empresa se creó la tabla No. 4 que muestra los porcentajes obtenidos en cada una de estas.

PREGUNTAS	RESPUESTAS EMPRESA a				RESPUESTAS EMPRESA b				RESPUESTAS EMPRESA c			
	POS.	NEG.	%	%	POS.	NEG.	%	%	POS.	NEG.	%	%
¿La Empresa le brinda estabilidad laboral?	12	0	100%	0%	12	0	100%	0%	13	0	100%	0%
¿La empresa le ofrece incentivos adicionales a su salario?	6	6	50%	50%	9	3	75%	25%	2	11	15%	85%
¿El salario que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas?	5	7	42%	58%	10	2	83%	17%	4	9	31%	69%
¿La Empresa le brinda beneficios económicos o bonificaciones?	3	9	25%	75%	11	1	92%	8%	2	11	15%	85%
¿La Empresa le ofrece capacitación o cursos que ayuden a su vida laboral y profesional?	4	8	33%	67%	2	10	17%	83%	5	8	38%	62%
¿La Empresa le brinda salud, seguridad e higiene ocupacional?	10	2	83%	17%	3	9	25%	75%	12	1	92%	8%
¿El lugar donde trabaja es agradable y adecuado para su labor?	12	0	100%	0%	11	1	92%	8%	8	5	62%	38%
¿Su trabajo le permite tener tiempo para su familia?	9	3	75%	25%	6	6	50%	50%	12	1	92%	8%
¿Su cargo tiene definidas funciones y responsabilidades?	11	1	92%	8%	11	1	92%	8%	8	5	62%	38%

¿Conoce la filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa?	11	1	92%	8%	4	8	33%	67%	12	1	92%	8%
¿La empresa le permite participar de las decisiones que se toman?	7	5	58%	42%	6	6	50%	50%	6	7	46%	54%
¿Usted se siente importante y útil para la Empresa?	11	1	92%	8%	11	1	92%	8%	9	4	69%	31%
¿Existe una buena comunicación con su jefe?	10	2	83%	17%	9	3	75%	25%	10	3	77%	23%
¿Cumple con las tareas asignadas en el tiempo establecido?	10	2	83%	17%	12	0	100%	0%	10	3	77%	23%
¿Existe confianza y apoyo mutuo entre sus compañeros de trabajo?	9	3	75%	25%	12	0	100%	0%	10	3	77%	23%
¿La empresa realiza actividades de integración con el grupo de trabajo?	7	5	58%	42%	4	8	33%	67%	11	2	85%	15%
¿Piensa que la Empresa lo motiva para que cumpla con sus labores operativas?	7	5	58%	42%	8	4	67%	33%	6	7	46%	54%

Tabla 4. Resultados del cuestionario aplicado en las empresas

Para analizar los hallazgos con base en la tabla No. 4 se tendrá en cuenta los siguientes rangos tomados de las respuestas positivas:

10% al 40% es un nivel bajo tomado como malo

41% al 70% es un nivel medio tomado como regular

71% al 100% es un nivel alto tomado como bueno

De acuerdo al anterior rango cabe destacar que los ítem con menos 40% de respuestas positivas son pocos, lo que indica desde el concepto de los empleados que en cada empresa se aplican factores de motivación en los diferentes niveles, se resalta el ítem de capacitación y cursos para los empleados que arrojó un rango bajo en las tres empresas y la estabilidad laboral con un rango alto.

❖ Datos de las Entrevistas

- Transcripción de datos de las entrevistas

Las respuestas obtenidas en las entrevistas se realizaron al encargado directo del personal, quien en la empresa A y B es el dueño y en la empresa C, es una persona contratada por la empresa y además se encarga de la producción que sacan a través de los terceros, es importante resaltar que el gerente de la empresa B, sólo cuenta con un nivel de estudio secundario y que sus conocimientos son empíricos debido a que inició desde el cargo de operario en una empresa de confección hasta que decidió montar su propio negocio. Los encargados de la empresa A y B son personas con un nivel de estudio profesional, ingeniero de producción y diseñador textil. Ver apéndice No. 4.

Retomando los datos más importantes arrojados en las entrevistas realizadas en las tres empresas, cabe resaltar que la rotación del personal en la empresa B, se da en gran parte por los problemas entre compañeros aunque según la entrevista a mejorado bastante con el nuevo personal. En la empresa C, se lleva un control de la eficiencia de cada persona y están muy pendientes de las personas que no cumplen con la meta establecida. El libro de eficacias es una técnica que utiliza la empresa A para hacer llamado de atención al empleado cuando presenta bajo rendimiento y también para felicitar cuando tiene buen rendimiento, a cada empleado le escribe una nota diariamente. En las tres empresas coinciden que el clima laboral es pesado, por la presión de los clientes y por la rivalidad entre compañeros de trabajo. Ver apéndice No. 4.

❖ Aspectos tenidos en cuenta en la observación

De los datos obtenidos en la observación realizada en cada empresa, se puede decir que en la empresa A los empleados trabajan muy concentrados y no se nota mucho el trabajo en equipo, su infraestructura física es amplia, las luces están ubicadas muy cerca de las personas y no tiene división entre el área de alimentación y de trabajo; en la empresa B no se pudo hacer una observación completa porque estaban adecuando el local ya que hacía poco se habían trasladado, pero su infraestructura nueva es muy amplia, en la empresa C, se observa una infraestructura tanto física como organizacional

la cual permite brindar al empleado unos espacios adecuados para las diferentes actividades, a pesar que el lugar de trabajo es un poco estrecho. Además cuenta con un grupo administrativo que trabaja conjuntamente con el coordinador de producción que es la persona encargada del personal; diferente a las empresas A y B en las que una sola persona se debe encargar de la administración y del personal es decir que no cuentan con una infraestructura organizacional adecuada. En general sobre el clima organizacional se observó mucha presión de trabajo en las tres empresas. Ver apéndice No. 6

4.2.1 Identificación de Categorías

PREGUNTAS	R/POSITIVA	R/NEGATIVAS	% POSITIVO	%NEGATIVO
¿La Empresa le brinda estabilidad laboral?	37	0	100%	0%
¿La empresa le ofrece incentivos adicionales a su salario?	17	20	46%	54%
¿El salario que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas?	19	18	51%	49%
¿La Empresa le brinda beneficios económicos o bonificaciones?	16	21	43%	57%
¿La Empresa le ofrece capacitación o cursos que ayuden a su vida laboral y profesional?	11	26	30%	70%
¿La Empresa le brinda salud, seguridad e higiene ocupacional?	25	12	68%	32%

¿El lugar donde trabaja es agradable y adecuado para su labor?	31	6	84%	16%
¿Su trabajo le permite tener tiempo para su familia?	27	10	73%	27%
¿Su cargo tiene definidas funciones y responsabilidades?	30	7	81%	19%
¿Conoce la filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa?	27	10	73%	27%
¿La empresa le permite participar de las decisiones que se toman?	19	18	51%	49%
¿Usted se siente importante y útil para la Empresa?	31	6	84%	16%
¿Existe una buena comunicación con su jefe?	29	8	78%	22%
¿Cumple con las tareas asignadas en el tiempo establecido?	32	5	86%	14%
¿Existe confianza y apoyo mutuo entre sus compañeros de trabajo?	31	6	84%	16%
¿La empresa realiza actividades de integración con el grupo de trabajo?	22	15	59%	41%
¿Piensa que la Empresa lo motiva para que cumpla con sus labores operativas?	21	16	57%	43%

Tabla 5. Porcentaje de la totalidad de encuestas

En la tabla No. 5 se agrupan todas las encuestas aplicadas en las tres empresas para hallar el porcentaje general de cada ítem, el cual servirá como base para la

identificación de categorías teniendo en cuenta la siguiente escala en la aplicabilidad de factores motivacionales:

10% al 40% es un nivel general bajo que se tomará como malo

41% al 70% es un nivel general medio que se tomará como regular

71% al 100% es un nivel general alto que se tomará como bueno

Subcategorías De Motivación	Categorías secundarias	Resultados
Las necesidades fisiológicas	Infraestructura cómoda y segura para los empleados.	Aunque el ítem enfocado a este factor obtuvo un nivel general alto, en cada empresa se observan algunas falencias en la infraestructura, la cual no proporciona un espacio suficientemente cómodo para las personas realizar su labor.
	Salarios competitivos y justos.	El 51% de las personas responden que el salario si les alcanza para cubrir sus necesidades básicas. El nivel obtenido en general es medio, alterado por el resultado de la empresa B, donde trabajan por labor y el 83% del personal responde que el salario sí les alcanza.
	Otras maneras de ganar más dinero.	Sólo en la empresa B el 92% del personal responde que sí en las demás empresas la mayoría dice que no se da este factor motivacional. El nivel general es medio alterado con el porcentaje de la empresa B.

<p style="text-align: center;">La necesidad de Seguridad en el Trabajo</p>	<p>Estabilidad laboral.</p>	<p>En las tres empresas se da la estabilidad laboral, sin embargo se aprecia rotación de personal, al parecer se da por otros aspectos.</p>
	<p>Comunicación con el jefe.</p>	<p>La comunicación también obtuvo un nivel general alto de respuestas positivas en las tres empresas, tanto en la encuesta como en la entrevista y se observó buena comunicación y confianza con el supervisor y con el jefe inmediato.</p>
	<p>Salud, seguridad e higiene ocupacional.</p>	<p>La mayoría de personas asocian salud, seguridad e higiene ocupacional con la afiliación a las EPS, por eso sólo la empresa que tiene la mayoría de empleados por labor respondieron que no, en las otras empresas casi todos respondieron que sí.</p>
	<p>Igualdad y justicia.</p>	<p>Igualdad y justicia, se determinó a través de la entrevista, este factor obtuvo una respuesta positiva en las tres empresas.</p>
	<p>Retroalimentación de la evaluación de desempeño.</p>	<p>Sólo en la empresa C se aplica la evaluación de desempeño, en las otras dos no se hace. La empresa A maneja un libro de eficacias donde les escribe diariamente a cada empleado dependiendo de su desempeño. La empresa B no lo aplica.</p>
<p style="text-align: center;">Las necesidades Ego-estatus del</p>	<p>Conocimiento de la empresa, misión, visión y objetivos.</p>	<p>La mayoría de las personas sí conocen la organización empresarial; el nivel general de respuestas positivas fue alto.</p>
	<p>Participación al empleado en las decisiones estratégicas.</p>	<p>En general el 51% de los empleados responden que sí, arrojando un nivel medio. En la entrevista se dio una respuesta positiva pero condicionada, lo que hace entender que este factor motivacional presenta falencias en su aplicabilidad.</p>

Las necesidades de autorrealización	Claridad en las funciones y responsabilidades.	En general el 73% de las personas dicen que sí se da este factor motivacional arrojando un nivel alto, la supervisora es quien se encarga de repartir el trabajo a cada persona.
	Programas de ascensos.	Debido a que no existen cargos variados en las empresas encuestadas este programa no se da.
	Capacitación o cursos que ayuden a la vida laboral y profesional del empleado.	Este factor no tiene buena aplicabilidad debido a que sólo un 30% del personal encuestado respondió positivamente, arrojando un nivel bajo.
	Espacio para la innovación y desarrollo.	En las empresas no se da este factor, debido a que cada cliente pone sus condiciones para el trabajo.
	Motivación para la consecución de metas.	Este factor obtuvo un nivel medio con un 57% de respuestas positivas, En una empresa se da a través de la publicación de la eficacia individual en cartelera y en otra por medio de un libro donde a cada empleado se le motiva a mejorar o se felicita por su desempeño y en la otra empresa sino produce no gana.
Subcategoría de Clima Organizacional	Actividades que promuevan la integración con el grupo de trabajo.	Este factor tiene un nivel general medio, el 59% del personal encuestado respondió que sí; las actividades de integración se dan desde las celebraciones de fiestas especiales. Se resalta la empresa B, donde el 67% responde que no.
Las necesidades sociales	Actividades de recreación y bienestar para los empleados y sus familias.	

Tabla 6. Identificación de categorías sumando resultados de las tres empresas

En la tabla No. 6 se hace la identificación de categorías desde la forma en que viven las empresas investigadas cada factor de motivación, es importante resaltar que para cada empresa lo más importante es cumplirle al cliente externo, debido a esto algunos de los factores motivacionales que requieren tiempo laboral como son actividades de recreación e integración y cursos o capacitaciones, tienden a tener un nivel general bajo; pese a esto en la respuesta general de confianza y apoyo entre compañeros el 84% de las personas encuestadas respondió que sí, lo que es favorable para el clima laboral de las empresas.

4.2.2 Análisis de Categorías Soportada en la Información Recabada en el Trabajo de Campo

Subcategorías de Motivación

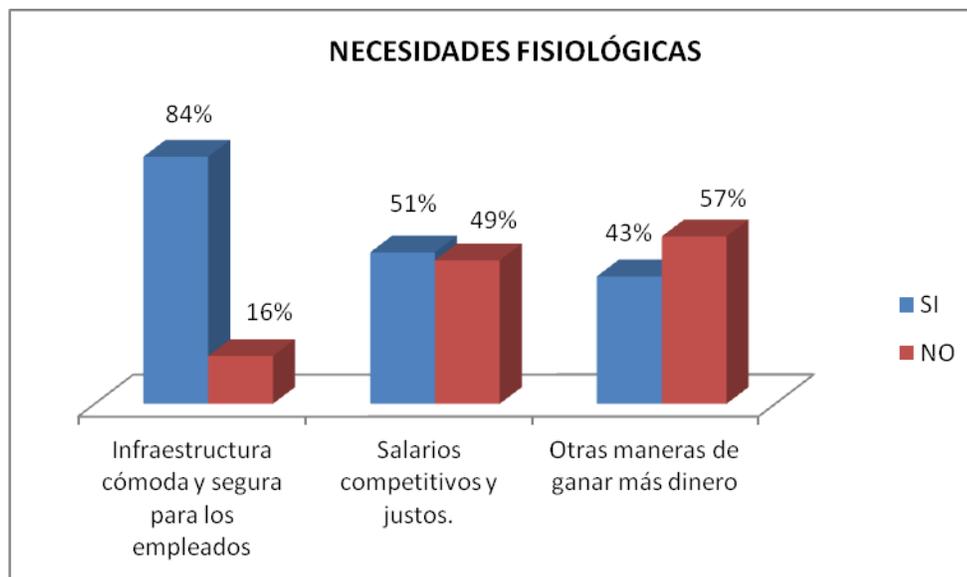


Gráfico 8. Necesidades Fisiológicas

Como lo muestra el gráfico No. 8, en el cuestionario el 84% de las personas están de acuerdo con que las instalaciones son cómodas y seguras, pero según la información obtenida en el proceso de observación estas empresas no cuentan con la infraestructura suficiente para 25 empleados, debido a que los puestos de trabajo son muy juntos y los empleados tienen poco espacio para moverse; el factor motivacional de salario arroja un nivel general medio-regular, alterado por la empresa en la que pagan por labor, la cual obtuvo un 71% de respuestas positivas, pero en las demás empresas arrojó un porcentaje del 41% y 31% nivel bajo-malo, debido a que sólo cuentan con las horas extras para aumentar el salario lo cual indica que las necesidades fisiológicas arrojan un nivel medio.

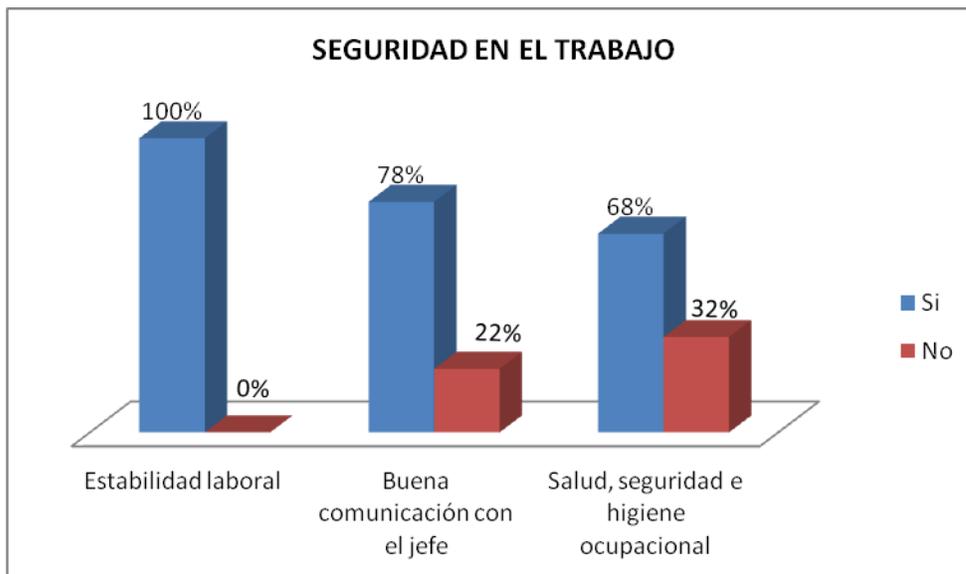


Gráfico 9. Necesidad de seguridad en el trabajo

Como se aprecia en el gráfico No. 9 el factor de motivación tomado desde la estabilidad laboral se da en un nivel general alto-bueno, desde la comunicación con el jefe presenta disminución aunque sigue arrojando un nivel alto-bueno y el de salud seguridad e higiene ocupacional presenta un nivel general medio-regular, este último se ve afectado debido a que hay una empresa donde no se da la afiliación a seguridad social. En el proceso de observación se pudo evidenciar que otra empresa no tiene áreas adecuadas de alimentación para un grupo de 25 empleados y además solo cuenta con un servicio sanitario para todos lo que deja visualizar las falencias en el factor de higiene como lo es un lugar comodo seguro y agradable.

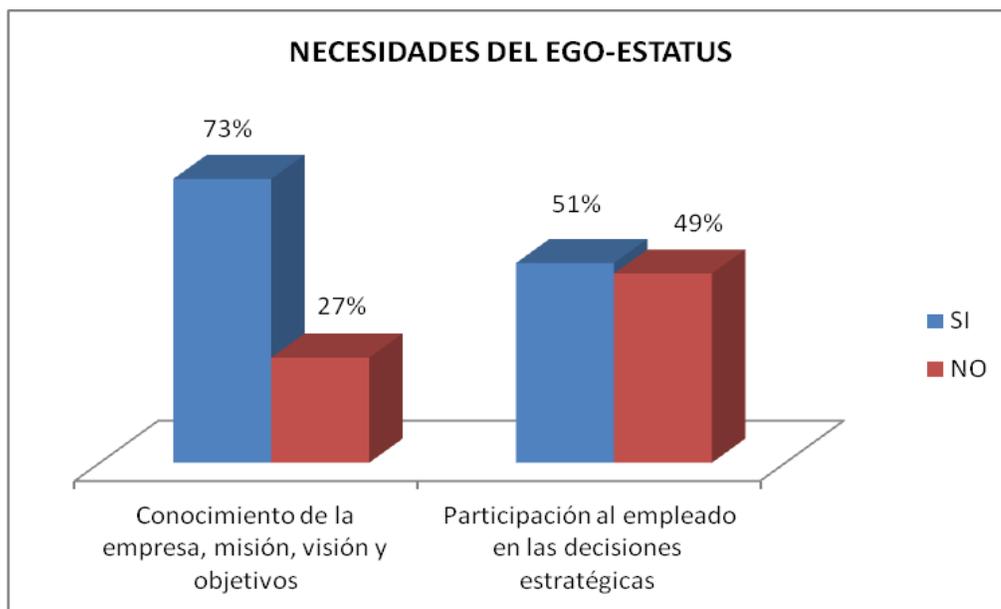


Gráfico 10. Necesidades del Ego-estatus

La gráfica No. 10 muestra que la mayoría de los empleados tienen una visión clara en cuanto al conocimiento de la empresa, debido a que el 73% de las personas encuestadas respondieron que sí se da lo que arroja un nivel alto-bueno, se observó que una empresa no tiene planeación estratégica alterando en el porcentaje general. En cuanto al factor de participación el 51% de los empleados encuestados responde que sí los tienen en cuenta, cabe destacar que el 49% del personal responden que no se les tiene en cuenta quedando en un nivel general medio-regular, en la entrevista todos respondieron que sí se da la participación al empleado cuando es para mejorar, pero sólo en lo relacionado con la labor que realizan. Lo que nos permite observar que este factor tiene falencias en su aplicabilidad.

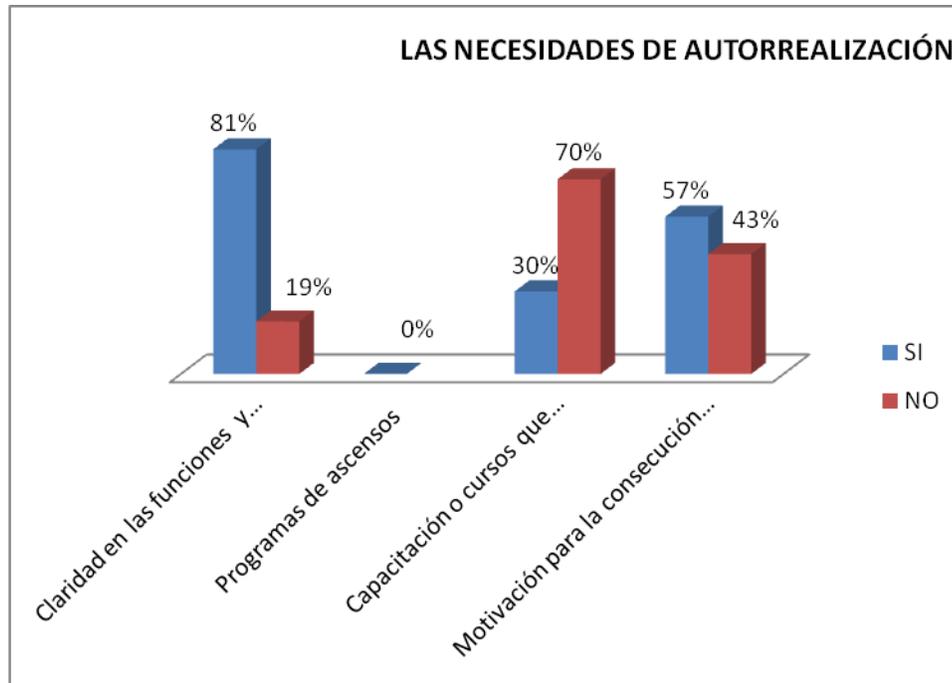


Gráfico 11. Necesidades de autorrealización

Evidenciado en la observación y el cuestionario como lo indica el gráfico No. 11, en la mayoría de las empresas el personal tiene claridad en sus funciones y responsabilidades. En la entrevista se dio una respuesta negativa al programa de ascensos, al igual que las capacitaciones o cursos que desde el cuestionario arrojó un nivel bajo-malo del 30% y la motivación para la consecución de metas obtuvo un 57% de respuestas positivas quedando en un nivel medio-regular, dado por la presión que tienen los empleados para que rindan al máximo y poder cumplir con las exigencias de los clientes, se pudo evidenciar en el proceso de observación la cartelera que resalta

la eficacia diaria de cada empleado y la información obtenida en la entrevista sobre el libro que cada empleado tiene, donde el jefe le escribe cada día dependiendo de su desempeño.

Subcategoría del clima organizacional

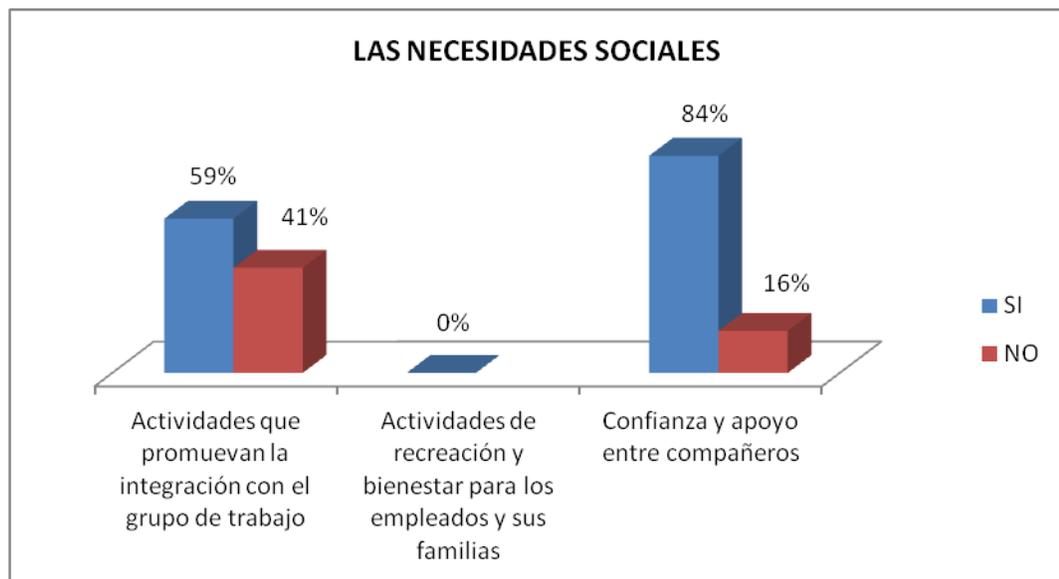


Gráfico 12. Necesidades sociales

De acuerdo al gráfico No. 12 el factor motivacional de promover la integración en los grupos de trabajo, tomando como base las respuestas del cuestionario, el 59% de las personas dicen que si se da y el 41% dice que no, arrojando un nivel general medio-

regular; en la entrevista generó una respuesta negativa y en la observación tampoco se evidenció, lo cual indica que no se da; las actividades de recreación no se dan debido a que en las entrevistas las respuestas fueron negativas en las tres empresas y tampoco se observó algún espacio adecuado donde se pueda dar este factor, de esta subcategoría sólo se da la confianza y apoyo entre compañeros el cual obtuvo un 84% de respuestas positivas quedando en un nivel general alto-bueno, en la empresa B, en el proceso de observación se detectó división y distanciamiento de un grupo con otro, En la empresa A se observó individualidad en el trabajo y un ambiente tranquilo y en la empresa C se evidenció el trabajo en equipo, compañerismo y apoyo.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

5.1 Descripción de los Hallazgos Respondiendo a las Preguntas de Investigación

Como se ha indicado en los capítulos anteriores se tomó como muestra a tres empresas pequeñas de confección de ropa, con el fin dar respuesta a las preguntas de investigación, en las que se pudo ver varias falencias en la aplicación de técnicas de motivación, algunas visualizadas por medio de las encuestas, otras por las entrevistas, otras por el proceso de observación y algunas se reflejaron en los tres instrumentos. Para el desarrollo de este capítulo se tomarán las técnicas que de acuerdo a los tres instrumentos aplicados se dan en las empresas investigadas.

Primera pregunta de investigación: ¿Cuáles de las empresas investigadas del sector de la confección de Medellín, implementan técnicas de motivación de personal en la gestión empresarial?

Teniendo en cuenta los hallazgos, la teoría revisada y las categorías tenidas en cuenta en esta investigación es preciso señalar que en cada una de las tres empresas estudiadas, se dan algunas técnicas de motivación en menor o mayor nivel, en la tabla No. 7 se relacionan las encontradas.

Empresa	Técnica	Teoría y Categoría
A	<p>1. Estabilidad laboral</p> <p>2. Vinculación directa con prestaciones sociales y afiliación a seguridad social.</p> <p>3. Buena comunicación con el jefe.</p> <p>4. Retroalimentación al empleado</p> <p>5. Conocimiento de la empresa, misión, visión y objetivos</p> <p>6. Actividades de integración en el grupo de trabajo</p> <p>7. Confianza y apoyo mutuo entre compañeros de trabajo</p>	<p>Responde a las necesidades de seguridad propuestas por Maslow (1954) y retomadas por Bruce y Pepitone (2002 p. 21), “son aquellas que se relacionan con la tendencia del ser humano a conservar el empleo, la propiedad y a protegerse de potenciales peligros”. Esta variable también fue planteada por Herzberg (1959) al referirse a los factores extrínsecos como las prestaciones sociales.</p> <p>Responden a la necesidad el ego-estatus planteada por Maslow (1954) y retomadas por Bruce y Pepitone (2002) como la retroalimentación, también a los factores motivadores intrínsecos de la teoría de Herzberg (1959) como el reconocimiento y el trabajo en si mismo</p> <p>Responde a las necesidades sociales citadas por Maslow (1954) y retomadas por Bruce y Pepitone (2002) cuando afirman que se debe crear un buen ambiente laboral.</p>

B	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad laboral 2. Buena comunicación con el jefe 3. Incentivo económico 4. Claridad en las funciones y responsabilidades 	<p>Responde a las necesidades de seguridad propuestas por Maslow (1954) y retomadas por Bruce y Pepitone (2002), son aquellas que se relacionan con la tendencia del ser humano a conservar el empleo.</p> <p>-Responde a las necesidades fisiológicas de Maslow (1954) y retomadas por Bruce y Pepitone (2002) también a las existenciales que postula Alderfer (1969) como las necesidades materiales.</p> <p>Responde a las necesidades de autorrealización de Maslow (1954) y retomadas por Bruce y Pepitone (2002), también a la teoría de Herzberg (1959) al referirse a los factores intrínsecos como el trabajo en sí mismo.</p>
C	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad laboral 2. Vinculación directa con prestaciones sociales y afiliación a seguridad social, dotación de uniformes. 3. Buena comunicación con el jefe 4. Retroalimentación al empleado 5. Conocimiento de la empresa, misión, visión y objetivos 	<p>Responde a las necesidades de seguridad propuestas por Maslow (1954) y retomadas por Bruce y Pepitone (2002 p. 21), “son aquellas que se relacionan con la tendencia del ser humano a conservar el empleo, la propiedad y a protegerse de potenciales peligros”. Esta variable también fue planteada por Herzberg (1959) al referirse a los factores extrínsecos como las prestaciones sociales.</p> <p>Responden a la necesidad el ego-estatus planteada por Maslow (1954) y retomadas por Bruce y Pepitone (2002) como la retroalimentación, también a los factores</p>

	<p>6. Programa de bienestar al empleado 7. Actividades de integración en el grupo de trabajo 8. Confianza y apoyo mutuo entre compañeros de trabajo</p>	<p>motivadores intrínsecos de la teoría de Herzberg (1959) como el reconocimiento y el trabajo en si mismo</p> <p>Responde a las necesidades sociales citadas por Maslow (1954) y retomadas por Bruce y Pepitone (2002 p. 21) cuando afirman que “se debe crear un buen ambiente laboral, creando espacios de integración grupos y mostrando preocupación por los miembros del equipo”.</p>
--	---	---

Tabla 7. Técnicas de motivación encontradas empresas A, B y C de acuerdo a las categorías y contrastadas con la teoría revisada

En la tabla No.7 se da respuesta a la segunda pregunta de investigación ¿Qué técnicas de motivación de personal utilizan las empresas investigadas del sector de la confección de Medellín?

A continuación se citan las técnicas de motivación que utilizan en las empresas A, B y C como se aprecian en la tabla No. 7.

Técnicas que utilizan en la empresa A

1. Estabilidad laboral
2. Vinculación directa con prestaciones sociales y afiliación a seguridad social.
3. Buena comunicación con el jefe.
4. Retroalimentación al empleado
5. Conocimiento de la empresa, misión, visión y objetivos
6. Actividades de integración en el grupo de trabajo
7. Confianza y apoyo mutuo entre sus compañeros de trabajo

Técnicas que utilizan en la empresa B

1. Estabilidad laboral
2. Buena comunicación con el jefe
3. Incentivo económico
4. Claridad en las funciones y responsabilidades

Técnicas que utilizan en la empresa C

1. Estabilidad laboral
2. Vinculación directa con prestaciones sociales y afiliación a seguridad social, dotación de uniformes.
3. Buena comunicación con el jefe
4. Retroalimentación al empleado
5. Conocimiento de la empresa, misión, visión y objetivos
6. Programa de bienestar al empleado
7. Actividades de integración en el grupo de trabajo
8. Confianza y apoyo mutuo entre compañeros de trabajo

Para dar respuesta a la tercera pregunta de investigación ¿Cómo están implementando las técnicas de motivación laboral en las empresas investigadas del sector de la confección de Medellín? se construye la tabla No. 8 con base a los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo.

Como puede apreciarse en la Tabla No 8, las técnicas de motivación en la empresa A, están implementadas de la siguiente manera.

1. Estabilidad laboral: el gerente realiza relaciones comerciales con el fin de tener buenos clientes, también por medio del buen servicio y cumplimiento fideliza a los que ya tiene, esto ayuda a que la empresa siempre disponga de trabajo hasta

en los momentos de crisis económica, y a que sus empleados le aporten de fidelidad a esta.

2. Vinculación directa con prestaciones sociales y afiliación a seguridad social:
Vincula los empleados a la empresa después de determinado periodo de inducción o aprendizaje, que puede ser de uno o dos meses, dependiendo de la habilidad del empleado y tienen derecho a las prestaciones sociales y a la afiliación a seguridad social.
3. Buena comunicación con el jefe: la oficina del gerente siempre es de puertas abiertas y siempre está pendiente de todo, de esta manera le brinda confianza a los empleados para que puedan hablarle.
4. Retroalimentación al empleado: cada empleado tiene un libro llamado “libro de eficacia” en este al finalizar el día el gerente le hace una nota dependiendo de su rendimiento, felicitándolo cuando va bien o motivándolo a mejorar cuando no ha dado los mejores resultados.
5. Conocimiento de la empresa, misión, visión y objetivos: informa a los empleados sobre los objetivos de la empresa y los publica en una cartelera, para que estos la conozcan.

6. Actividades de integración en el grupo de trabajo: celebran las fechas especiales, regalan un detalle y se reúnen para compartir el algo, les hace invitaciones a pasear, hacen una fiesta el fin de año.

7. Confianza y apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo: se da un trato de respeto entre los compañeros de trabajo y la supervisora está siempre atenta a colaborarles.

En la empresa B, implementan las técnicas de la siguiente manera.

1. Estabilidad laboral: el dueño trata de abrir mercado y mantener los clientes prestándoles un buen servicio para que haya suficiente trabajo en la empresa.

2. Buena comunicación con el jefe: se brinda confianza a los empleados y trabaja con ellos así se da una buena comunicación.

3. Incentivo económico: la empresa les paga por prenda de acuerdo al tipo de contrato que manejan casi todos los empleados, sin asumir la responsabilidad de salud, seguridad social y prestaciones sociales, además en cada pago se da un incentivo en dinero por prenda bien terminada de esta manera ellos reciben un buen sueldo.

4. Claridad en las funciones y responsabilidades: el personal está dividido por pequeños grupos y cada uno de estos debe responder por determinado proceso de esta manera cada integrante sabe cuál es su labor.

En la empresa C, implementan las técnicas de la siguiente manera.

1. Estabilidad laboral: por el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado y el tipo de clientes que maneja, siempre cuenta con trabajo suficiente que les permite ofrecer estabilidad a los empleados.
2. Vinculación directa con prestaciones sociales y afiliación a seguridad social, dotación de uniformes: por política de la empresa todos los empleados son vinculados con derecho a las prestaciones sociales, afiliación a seguridad social y a la dotación de uniformes.
3. Buena comunicación con el jefe: el Coordinador de producción trabaja en conjunto con los empleados, de esta manera puede estar en contacto con ellos.
4. Retroalimentación al empleado: llevan una cartelera que actualizan cada día con el seguimiento de eficiencia por grupo y con la meta mínima a la que deben llegar y otra con el rendimiento diario de cada empleado, se da un proceso de aprendizaje para los que estén por debajo de la meta y realizan la evaluación de desempeño cada seis meses.

5. Conocimiento de la empresa, misión, visión y objetivos: estos aspectos están publicados en la página web de la empresa, al igual que en un cuadro al interior de ella para que todos los conozcan.
6. Programa de bienestar al empleado: los empleados hacen una pausa activa al día de 5 minutos en la que se ponen de pie y realizan una serie de ejercicios que les permite descansar, además tienen una infraestructura con distintos espacios adecuados que les brinda comodidad.
7. Actividades de integración en el grupo de trabajo: realizan reuniones para celebrar las fechas especiales y una fiesta el fin de año.
8. Confianza y apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo: proporcionan la posibilidad de trabajo en equipo, y algunos empleados pasan por diferentes áreas en el día dependiendo del apoyo que requiera el área. Se da un trato de respeto entre los compañeros de trabajo y la supervisora está siempre dispuesta a colaborarles.

Empresa	Técnica	¿Cómo se implementan estas técnicas las empresas A, B, y C?
A	1. Estabilidad laboral	El gerente realiza relaciones comerciales con el fin de tener buenos clientes, esto le ayuda a que la empresa siempre disponga de trabajo hasta en los momentos de crisis económica.
	2. Vinculación directa con prestaciones sociales y afiliación a seguridad social.	Vinculan los empleados a la empresa después de determinado periodo de inducción o aprendizaje y tienen derecho a las prestaciones sociales y a la afiliación a seguridad social.
	3. Buena comunicación con el jefe.	Brinda confianza a los empleados para que puedan hablarle.
	4. Actividades de integración en el grupo de trabajo	Celebran las fechas especiales, regalan un detalle y se reúnen para compartir el algo, hacen una fiesta el fin de año
	5. Retroalimentación al empleado	Cada empleado tiene un libro llamado “libro de eficacia” en este al finalizar el día el gerente le hace un aporte dependiendo de su rendimiento, felicitándolo cuando va bien o motivándolo a mejorar.
	6. Conocimiento de la empresa, misión, visión y objetivos	Informa a los empleados sobre los objetivos de la empresa y los publica en una cartelera.

	7. Confianza y apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo	Se da un trato de respeto entre los compañeros de trabajo.
B	1. Estabilidad laboral	El dueño trata mantener los clientes para que haya suficiente trabajo en la empresa.
	2. Buena comunicación con el jefe	Se brinda confianza a los empleados para que haya buena comunicación.
	3. Incentivo económico	La empresa les paga por labor de acuerdo al tipo de contrato que maneja, sin asumir la responsabilidad de salud, seguridad social y prestaciones sociales, además en cada pago se da un incentivo en dinero por prenda bien terminada.
	4. Claridad en las funciones y responsabilidades	El grupo está dividido por pequeños grupos que deben responder por determinado proceso y cada persona del grupo sabe cuál es su labor.
	1. Estabilidad laboral	Por el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado siempre cuentan con producción para ofrecer estabilidad a los empleados.
	2. Vinculación directa con prestaciones sociales y afiliación a seguridad social, dotación de uniformes	Por política de la empresa todos los empleados son vinculados con derecho a las prestaciones sociales, afiliación a seguridad social y a la dotación de uniformes.

C	3. Buena comunicación con el jefe	El Coordinador de producción trabaja en conjunto con los empleados, de esta manera puede estar en contacto con ellos.
	4. Retroalimentación al empleado	Llevar una cartelera con el seguimiento de eficiencia por grupo y con la meta mínima a la que deben llegar y otra con el rendimiento diario de cada empleado, se da un proceso de aprendizaje para los que estén por debajo de la meta y realizan la evaluación de desempeño cada seis meses.
	5. Conocimiento de la empresa, misión, visión y objetivos	Estos aspectos están publicados en la página web de la empresa, al igual que en un cuadro al interior de ella para que todos los conozcan.
	6. Programa de bienestar al empleado	Hacen una pausa activa al día de 5 minutos en la que los empleados se ponen de pie y realizan una serie de ejercicios que les permite descansar, además tienen una infraestructura con distintos espacios adecuados que les brinda comodidad.
	7. Actividades de integración en el grupo de trabajo	Realizan reuniones para celebrar las fechas especiales y una fiesta el fin de año.
	8. Confianza y apoyo mutuo entre sus compañeros de trabajo.	Proporcionan la posibilidad de trabajo en equipo, y algunos empleados pasan por diferentes áreas en el día dependiendo del apoyo que requiera el área. Se da un trato de respeto entre los compañeros de trabajo.

Tabla 8. Maneras de implementar las técnicas de Motivación encontradas en las empresas.

Para responder a la última pregunta: ¿En las empresas investigadas del sector de la confección de Medellín que implementan técnicas de motivación de personal cómo ha sido el aporte en el clima organizacional? ¿Qué otros efectos se perciben?

Acorde a la Tabla No 9, y partiendo de la definición de clima organizacional, según Chiavenato (1998, p. 63), “se refiere al ambiente 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”, en la empresa A el aporte de las técnicas de motivación al clima organizacional ha sido: un ambiente laboral tranquilo y agradable, sentido de pertenencia, fidelidad por parte de los empleados, baja rotación de personal y un buen clima organizacional.

Para la empresa B, este aporte ha sido negativo, evidenciado por la alta rotación del personal, el trato que se da entre los grupos de trabajo y la poca aplicación de técnicas de motivación que se reflejan en la empresa, lo que deja claro que es importante implementar técnicas de motivación, que den un buen aporte al clima.

Y para la empresa C, el aporte se evidencia en un ambiente laboral agradable, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, la baja rotación de personal y un buen clima organizacional.

Con base a la teoría revisada y los hallazgos obtenidos, se evalúa el aporte de las técnicas motivacionales al clima organizacional; los ítems que se asignaron para analizar la categoría de clima organizacional fueron los siguientes:

- Actividades que promuevan la integración con el grupo de trabajo.
- Actividades de recreación y bienestar para los empleados y sus familias
- Confianza y apoyo entre compañeros

Además se tiene en cuenta el ítem de antigüedad de los empleados en cada una de las empresas que deja evidenciar el ambiente existente. Ver tabla No. 9

Categoría secundaria de clima organizacional	Empres A	Empresa B	Empresa C
Actividades que promuevan la integración con el grupo de trabajo.	Un 58% de las personas encuestadas dicen que sí se hacen, nivel medio-regular	Un 33% de las personas encuestadas dicen que sí se hacen, nivel bajo-malo	Un 85% de las personas encuestadas dicen que sí se hacen, nivel bueno alto
Actividades de recreación y bienestar para los empleados y sus familias	No se hacen	No se hacen	Hacen actividades de bienestar para los empleados
Confianza y apoyo entre compañeros	Un 75% de las personas dicen que sí se da, nivel alto-bueno	El 100% de las personas dicen que sí se da, pero es contradictorio con los hallazgos encontrados en los otros instrumentos, evidenciado por la alta rotación del personal.	Un 77% de las personas dicen que sí se da, nivel alto-bueno
Antigüedad	El 23% de los empleados encuestados llevan menos de 1 año – baja rotación de personal	El 57% de los empleados encuestados llevan menos de un 1 año- alta rotación de personal	El 17% de los empleados encuestados llevan menos de 1 año- baja rotación de personal

<p>Cómo ha sido el Aporte al clima al clima organizacional</p>	<p>De acuerdo a Chiavenato (1998) y a los hallazgos encontrados, el ambiente existente entre los miembros de la organización es bueno, lo que deja en evidencia que la aplicación de técnicas de motivación que se reflejan en la empresa han dado un buen aporte en su clima organizacional.</p>	<p>De acuerdo a Chiavenato (1998) y a los hallazgos encontrados el ambiente existente entre los miembros de la organización es malo, evidenciado por la alta rotación del personal y la poca la aplicación de técnicas de motivación que se reflejan en la empresa, lo que deja claro que es importante implementar técnicas de motivación en las empresas, que den un buen aporten al clima.</p>	<p>De acuerdo a Chiavenato (1998) y a los hallazgos encontrados, el ambiente existente entre los miembros de la organización es bueno. De acuerdo a este cuadro esta empresa fue la mejor calificada en cuanto a su clima organizacional y se pudo evidenciar en el proceso de observación lo que permite demostrar que la aplicación de técnicas de motivación que se reflejan en la empresa han dado un buen aporte en su clima organizacional.</p>
--	---	---	---

Tabla 9. Aporte de las técnicas de motivación al clima organizacional

Para terminar con la respuesta a la pregunta ¿Que otros efectos se perciben? se puede decir que a través del proceso de observación en la empresa A se evidenció un ambiente calmado, silencioso y de concentración en el trabajo, en la empresa B se percibió un ambiente alterado por el polvo, el ruido debido a la adecuación del local y la rivalidad entre equipos de trabajo, además de acuerdo a los hallazgos, es donde menos técnicas de motivación se aplican, y en la empresa C, se observó trabajo en equipo compañerismo y buen ambiente laboral. (Ver apéndice No. 6.)

5.2 Descripción de los principales hallazgos alineados a los objetivos específicos del proyecto, contrastados con la teoría revisada

Para llegar a la consecución de los objetivos, se llevó a cabo la metodología de investigación cualitativa y se aplicó en las diferentes empresas los métodos de recolección de datos expuestos en el capítulo tres, los cuales arrojaron respuestas muy divididas en cada una de ellas, en especial el cuestionario a través del cual se quiso obtener la respuesta a cada pregunta desde la percepción del empleado, pero estas respuestas pueden estar influenciadas por condiciones variadas como son: el tipo de contrato, la antigüedad, el grado de eficacia que tiene cada empleado y la motivación intrínseca de los mismos, por tanto en algunas preguntas los resultados no fueron coincidentes con los otros dos instrumentos aplicados.

La motivación para Bruce y Pepitone (2002, p. 1) “son los motores que mueven a las personas para hacer lo que hacen, estos motores emanan de las necesidades biológicas como: el hambre y el deseo de producción, y de las psicológicas como la necesidad de reconocimiento y valoración por los demás y de conseguir cosas importantes en la vida”.

Se retoma estos teóricos como sustento a las técnicas encontradas en las empresas investigadas aunque no todas se aplican: “Teoría ERG de Alderfer (1969), quien estaba de acuerdo con Maslow (1954) en que la motivación de los trabajadores se podía equilibrar con base a la jerarquía de necesidades, no obstante, Alderfer (1969) citado en Amorós (2007, p.86) sostiene que no son cinco sino tres los grupos de necesidades fundamentales de las personas”.

“Necesidades Existenciales: Que son las necesidades materiales que se satisfacen con el alimento, el agua, el aire, las remuneraciones, las prestaciones y las condiciones de trabajo adecuadas”. (Alderfer 1969, citado en: Amorós, 2007, p. 86).

“Necesidades de relación: Se satisfacen al establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, con los jefes, subordinados, amigos y la familia”. (Alderfer 1969, citado en: Amorós, 2007, p. 86).

“Necesidades de crecimiento: Son aquellas que se expresan a través de las tentativas de la persona, a fin de hallar oportunidades para desarrollarse cuando hace

contribuciones creativas o productivas al trabajo. (Alderfer 1969, citado en: Amorós, 2007, p. 86).

La anterior cita sustraída de la teoría general se retoma debido a que sustenta el alcance del primer objetivo específico: Identificar empresas del sector de la confección de la ciudad de Medellín, que implementan técnicas de motivación laboral, determinando los beneficios de las mismas al clima organizacional.

Para dar cuenta de este objetivo se identifican la empresa A, B y C en las cuales se da la aplicación de algunas técnicas de motivación dadas por diferentes factores y se determinan los beneficios de dichas técnicas al clima organizacional.

Según Prieto, (2011 p. 62), “el concepto de clima organizacional se deriva de las propuestas administrativas que otorgan una importancia determinante al factor humano dentro de la organización, en particular la escuela de las relaciones humanas y las teorías de motivación”.

Empresa B el personal se siente bien remunerado, y el beneficio se ve reflejado en su rendimiento; pero no aporta beneficios al clima organizacional; en el caso de las empresas A y C se evidenció que hay más aplicación de técnicas de motivación y el beneficio se ve reflejado, en un clima organizacional más agradable dado por el ambiente laboral bueno, la relación y el apoyo entre compañeros y la baja rotación del personal. Todo lo anterior se detalla en la tabla No. 7 y 9.

“El comportamiento del sujeto no sólo se encuentra en función de recompensas económicas, y que la satisfacción de los miembros conduce a una mayor productividad”. (Cascio, Guillén, et al. 2010, citado por: Valdivia, 2011, p. 20).

Derechos humanos y organización interna: retomando un aparte del Proyecto de ley 70 de 2010 Senado, “las empresas deben velar por el respeto de los derechos humanos, cumplir con las leyes laborales y asegurar que las relaciones laborales estén basadas en los principios de respeto a la legalidad, la integridad, la ética y los derechos humanos. El que la empresa lo haga, mejora las competencias laborales, reduce el ausentismo laboral, eleva la calidad de vida de los trabajadores, disminuye la rotación del personal, motiva a los trabajadores, fortalece el clima organizacional y da reputación en el mercado”. (Delgado, 2010, p.6).

Con base en el anterior proyecto ley del 2010, algunos aspectos que se tienen en cuenta como técnicas motivacionales basados en las teorías antes mencionadas, también están contempladas en las leyes laborales y derechos de los trabajadores, que son obligatorias para los empleadores entre otras están: las prestaciones sociales y la afiliación a seguridad social.

Siguiendo con lo planteado por Cascio, Guillén, et al. (2010) mencionado por Valdivia, (2011), se retoman los hallazgos de las empresas A y B, en las cuales las técnicas de motivación que implementan se ven reflejadas en un clima laboral agradable

y un bajo porcentaje de rotación, y en la empresa B las técnicas de motivación que implementan no son favorables para el clima organizacional; dando cuenta una vez más que el comportamiento del sujeto no sólo se encuentra en función de su salario, sino de asuntos tales como: la estima, la comunicación y un ambiente laboral agradable que resultan siendo un factor determinante de motivación.

Segundo objetivo específico: analizar los resultados obtenidos estableciendo las diferencias entre las empresas del sector confección de Medellín investigadas, que aplica técnicas de motivación laboral y aquellas que no las aplican.

A la luz de los hallazgos y la teoría consultada se analizan los resultados obtenidos estableciendo las diferencias entre las empresas del sector confección de Medellín investigadas, que aplican técnicas de motivación laboral y aquellas que no las aplican, determinando que todas las empresas investigadas aplican algunas técnicas de motivación, de igual manera se establecen las diferencias entre las tres empresas investigadas debido a que en unas se aplican más que en otras.

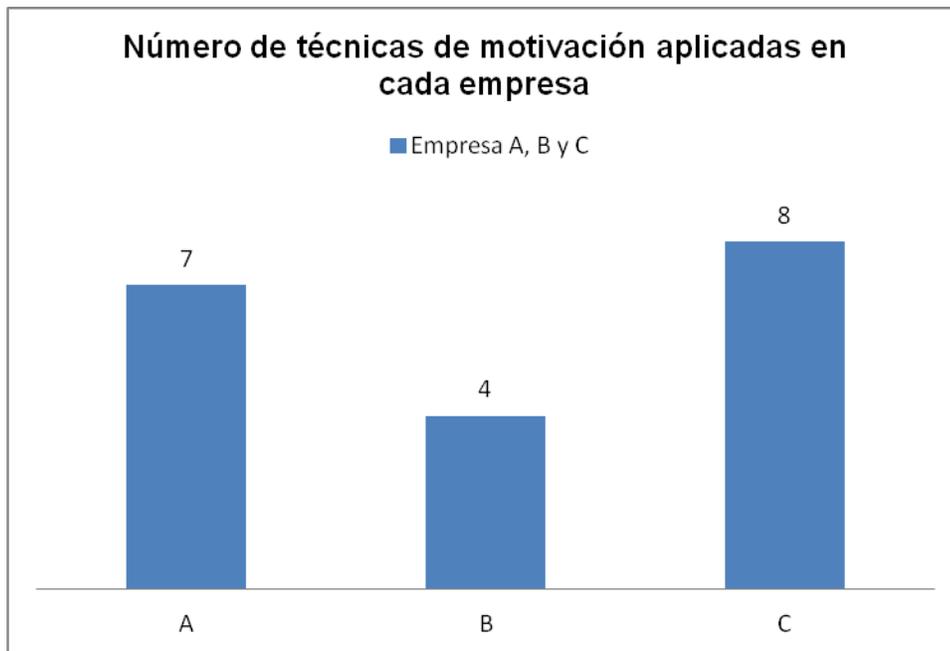


Gráfico 13. Número de técnicas de motivación que aplican en las empresas A, B y C

La gráfica No. 13 muestra el número de técnicas aplicadas en cada empresa, de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos, sesgados en los tres instrumentos, se establecen las diferencias en las tres empresas: en la empresa A, varios de los empleados encuestados llevan varios años de laborar en la esta, hasta con nueve años de antigüedad, además un ambiente laboral tranquilo y agradable lo que deja en evidencia que las técnicas que aplican contribuyen a que se dé el sentido de pertenencia y un buen clima organizacional.

En la empresa B, hay escasa aplicación de técnicas de motivación como consecuencia el personal es rotativo, lo que deje ver que no hay sentido de pertenencia

en la mayoría de ellos, también se notó un ambiente laboral pesado lo que indica que el clima organizacional no es bueno.

En la empresa C, la mayor parte del personal encuestado lleva más de un año de laborar en la empresa, un ambiente laboral agradable de trabajo en equipo lo que deja en evidencia que las técnicas que aplican contribuyen a que se dé el sentido de pertenencia y un buen clima organizacional.

Como lo indica Robbins (1996, p. 30). “El comportamiento organizacional se enfoca en la forma de mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la satisfacción del empleado en su trabajo”.

De acuerdo a los hallazgos encontrados se establecen otras diferencias: la empresa A, tiene una infraestructura pequeña por lo que no puede ofrecer comodidad a los empleados para alimentarse y tampoco servicios sanitarios suficientes, además una sola persona que es el dueño, se encarga de todos los procesos de la organización. Aún así se evidenció la aplicación de algunas técnicas de motivación, buena relación entre compañeros y el jefe y un clima laboral agradable. Cabe resaltar que el dueño tiene un nivel académico profesional, a diferencia de la empresa B donde el dueño tiene un nivel académico básico.

Relacionando el anterior hallazgo de la empresa A con los factores higiénicos que presenta Herzberg (1959), citado en Amorós (2007), en su teoría de motivación e

higiene refiriéndose a las condiciones de trabajo, o también llamadas necesidades existenciales en la teoría ERG de Clay Alderfer (1969), citado en Amorós, (2007), también relacionada con las necesidades fisiológicas de Maslow (1954) retomadas por Bruce y Pepitone (2002), en las cuales se sustenta una base para afirmar que al no darse buenas condiciones de trabajo, los empleados encuentran factores extrínsecos que los desmotivan y esto retorna en un mal ambiente de trabajo reflejado en el clima laboral, que puede ocasionar alta rotación y en consecuencia alterar la productividad de la empresa.

Se retoman los hallazgos encontrados en la empresa B, en la cual la mayor motivación está dada por el salario, el empleado está motivado solamente a producir, debido a que su remuneración depende de su esfuerzo, pero en esta empresa no se tienen en cuenta otras necesidades como la seguridad en el trabajo, debido a que los empleados no tienen seguridad social, ni prestaciones sociales; las necesidades sociales, las necesidades del ego-estatus y las necesidades de autorrealización, lo que deja en evidencia que los empleados con mayor tiempo en la empresa responden a motivaciones intrínsecas, como el agradecimiento por la oportunidad de tener un empleo o por la posibilidad que se le proporcionó de aprender; a diferencia de la empresa A y C, la empresa B presenta mayor rotación, división entre compañeros y un clima laboral desfavorable para las personas que interactúan en ella, por tanto no existe el sentido de pertenencia que se da en las otras dos empresas. El dueño tiene un nivel académico básico y es quien se encarga de todas las funciones administrativas de la empresa.

En la empresa C, se pudo evidenciar organización en su infraestructura física y organizacional, debido a que cuenta con un equipo de personas que se encargan de su administración, la persona encargada del personal tiene un nivel de educación superior, también algunos empleados son técnicos, la empresa tiene planeación estratégica, se da la aplicación de algunas técnicas de motivación, todos los empleados usan uniforme, tiene poca rotación de personal, hay buena relación entre compañeros y jefes, se ve el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y el clima laboral es agradable.

Si bien las empresas investigadas están dentro del grupo de pequeñas empresas, cuentan con más de 20 empleados, para los cuales deberían darse unas condiciones ambientales adecuadas, reflejadas en una infraestructura física y un espacio de trabajo idóneo para la labor, además deberían contar con el área de recursos humanos o activar una gestión de personal que se encargue de los procesos de planeación, organización, coordinación, dirección y control del personal como lo indica Castillo (1993) citado por Valdivia (2011).

La teoría de Maslow (1954), según Bruce y Pepitone (2002, p. 18) “presenta cinco aspectos de las necesidades humanas con las que el empleador puede mejorar el rendimiento de sus empleados, vinculando sus actitudes laborales a la satisfacción de las necesidades particulares de cada uno de ellos”. Se pudo evidenciar que en las empresas investigadas no tienen en cuenta las necesidades de autorrealización, y no tienen planes de formación académica como: cursos de capacitación, cultura y recreación o espacios para el aprendizaje una la formación que aporte al crecimiento personal y profesional del

empleado y sus familias; siendo este un factor importante para el desarrollo no sólo individual sino de toda la organización y también para hacerla más competitiva en el mercado, pero que también pertenecen a una buena gestión de personal como lo plantea Rodríguez (2007).

Rodríguez (2007, p.7) “es la administración la organización, dirección, y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal”.

Rodríguez (2007) señala que la capacitación y evaluación de desempeño entre otras, se derivan de un proceso de la gestión de talento humano el cual no se contempla en las empresas investigadas. Este aspecto se toma como desventaja para estas tres empresas.

En resumen, el alcance de los objetivos contrastados con las teorías consultadas deja claro que la implementación de técnicas de motivación además de contribuir a mejorar el clima organizacional, genera grandes ventajas en las organizaciones que las implementan como son: disminución en la rotación del personal, sentido de pertenencia, buen ambiente laboral y trabajo en equipo.

Para realizar las sugerencias a cada empresa investigada se tienen en cuenta algunos de los datos arrojados por el cuestionario dados por las respuestas positivas como lo muestra el gráfico en cada caso, y de acuerdo a los niveles medios y bajos; desarrollando de esta manera el último objetivo específico: formular unas sugerencias para la motivación del personal en las empresas de confección donde se realizará la investigación, que contribuya a mejorar el clima organizacional de estas.

Es preciso señalar que en las empresas donde se repite el factor calificado con nivel medio y bajo, se hará la misma sugerencia.

10% al 40% es un nivel bajo - malo

41% al 70% es un nivel medio - regular

71% al 100% es un nivel alto - bueno

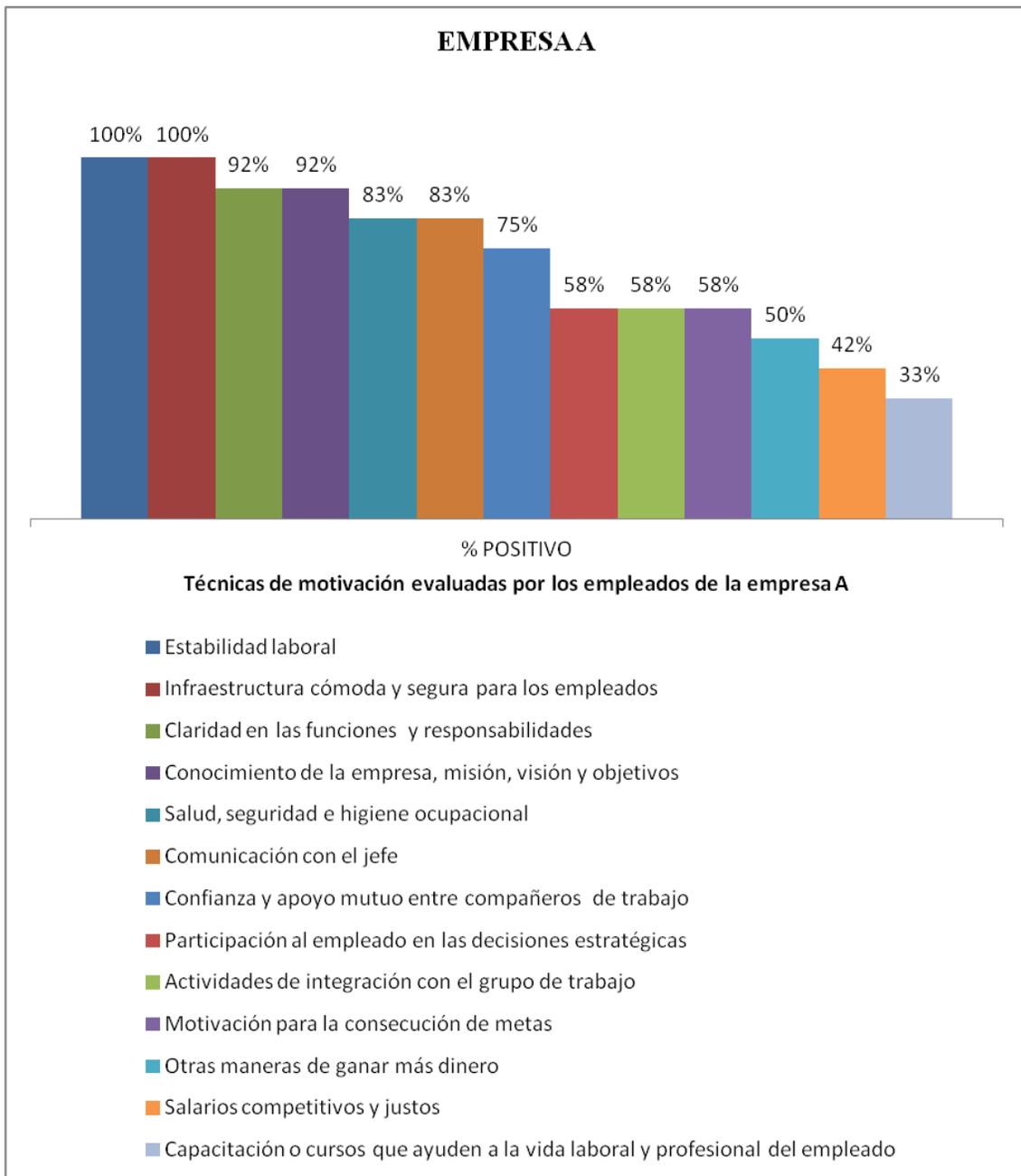


Gráfico 14. Porcentaje del cuestionario aplicado a los empleados.

Participación al empleado: se sugiere darle más participación en la empresa, creando un buzón de sugerencias donde ellos puedan opinar para mejorar en diferentes aspectos que consideren pertinentes o de algún tema propuesto, así ellos sentirán que contribuyen a las metas u objetivos propuestos para crecimiento de la empresa.

Actividades de integración en el grupo de trabajo: se sugiere realizar reuniones periódicas con el grupo de trabajo en la cual se comparta algo sencillo o se haga una dinámica para que los empleados interactúen y se conozcan. También se sugiere realizar diariamente una pausa activa en la mañana, dirigida por un empleado diferente cada día.

Motivación para la consecución de metas: se sugiere hacer una reunión mensual para resaltar el desempeño del mejor empleado del mes y darle algo simbólico o un incentivo económico para motivar su esfuerzo y hacer una mención de su labor en la cartelera por el periodo premiado.

Establecer otras maneras de ganar más dinero aparte de las horas extras: se sugiere establecer un plan de bonificaciones para quienes superen las metas fijadas, de acuerdo a las posibilidades económicas de la empresa.

Capacitaciones y cursos que ayuden a la vida laboral y profesional del empleado: el Sena entre otras entidades ofrece capacitaciones y cursos, es importante ofrecer capacitaciones que contribuyan a mejorar la vida laboral y profesional, dependiendo de las necesidades de los empleados, esto además de generar valor agregado desarrolla

habilidades en ellos, haciendo que la empresa sea más competitiva y también ayuda a crear sentido de pertenencia.

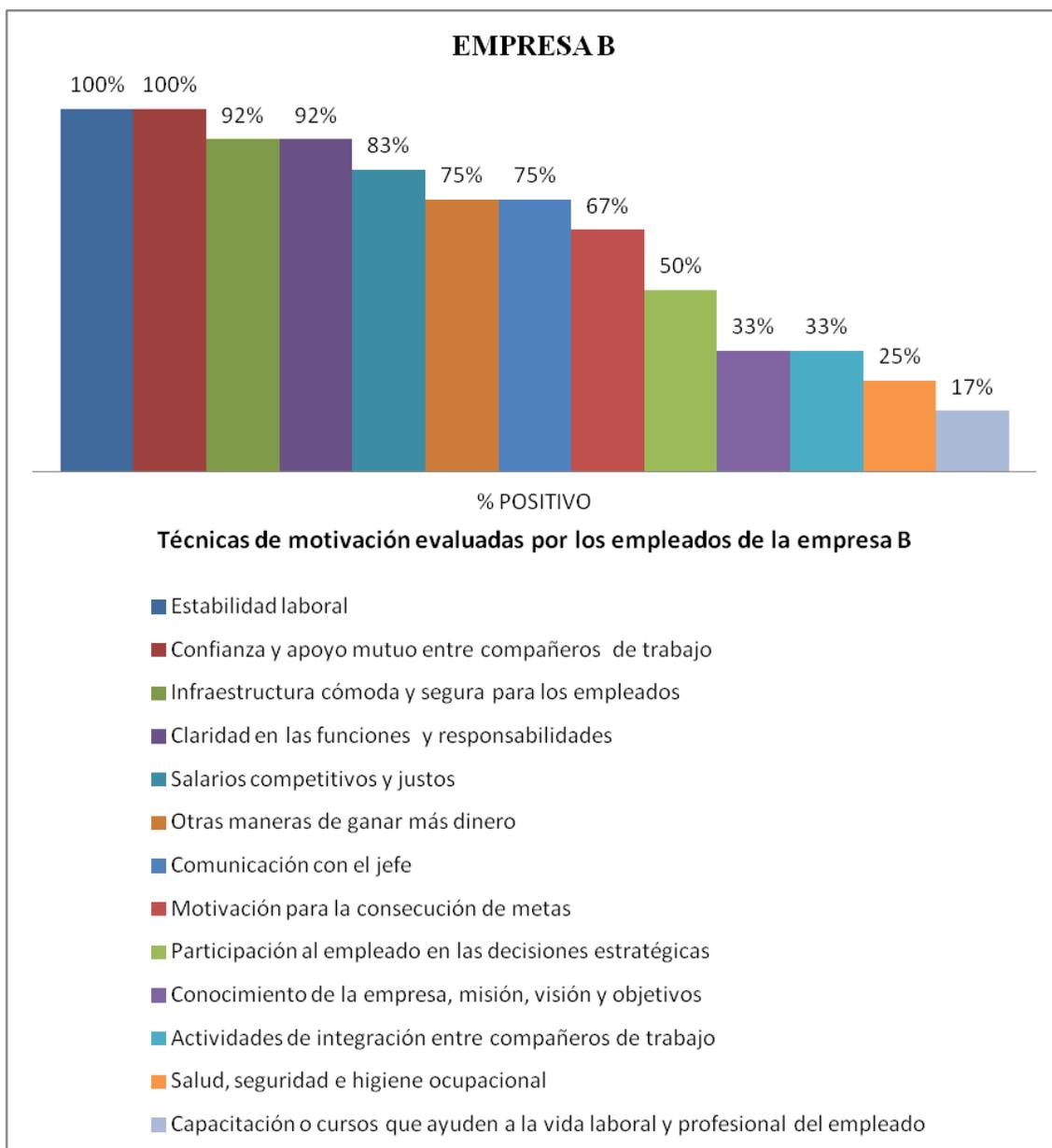


Gráfico 15. Porcentaje del cuestionario aplicado a los empleados.

Motivación para la consecución de metas: se sugiere hacer una reunión mensual para resaltar el desempeño del mejor empleado del mes, darle algo simbólico o un incentivo económico para motivar su esfuerzo y hacer una mención de su labor en la cartelera por el periodo premiado.

Participación al empleado: se sugiere darle más participación al empleado en la empresa, para esto se sugiere crear un buzón de sugerencias donde ellos puedan opinar para mejorar en diferentes aspectos que consideren pertinentes o de algún tema propuesto, así ellos sentirán que contribuyen a las metas u objetivos propuestos para crecimiento de la empresa.

Conocimiento de la empresa, misión, visión y objetivos: es importante que la empresa tenga una planeación estratégica que la identifique y la diferencie de las otras empresas, se sugiere que con los empleados se desarrolle la misión, visión y objetivos y sean publicados para que todos los tengan en cuenta en sus tareas.

Actividades de integración en el grupo de trabajo: se sugiere realizar actividades de integración con el grupo de trabajo, se pueden hacer a través de reuniones periódicas en las cuales se dé una charla sobre relaciones humanas o se haga una dinámica con el fin de que los empleados interactúen y se conozcan, también aprovechar las celebraciones de fiestas especiales para que los empleados se integren, de esta manera se

creará un grupo compacto y esto evitará la rotación de personal provocada por los conflictos entre ellos.

Salud, seguridad e higiene ocupacional: para todo empleado es importante sentirse seguro en el trabajo, por eso es necesario que la empresa brinde al empleado las mínimas condiciones de salud y seguridad que además de comprometer al empleado con la empresa, le genera seguridad y bienestar para él y su familia, se sugiere conformar brigadas de emergencia con los empleados y programas de promoción de salud y prevención de enfermedades. También se sugiere realizar diariamente una pausa activa en la mañana, dirigida cada día por un empleado diferente.

Capacitaciones y cursos que ayuden a la vida laboral y profesional del empleado: el Sena entre otras entidades ofrece capacitaciones y cursos, es importante ofrecer capacitaciones que contribuyan a mejorar la vida laboral y profesional, dependiendo de las necesidades de los empleados, esto además de generar valor agregado desarrolla habilidades en ellos, haciendo que la empresa sea más competitiva y también ayuda a crear sentido de pertenencia.

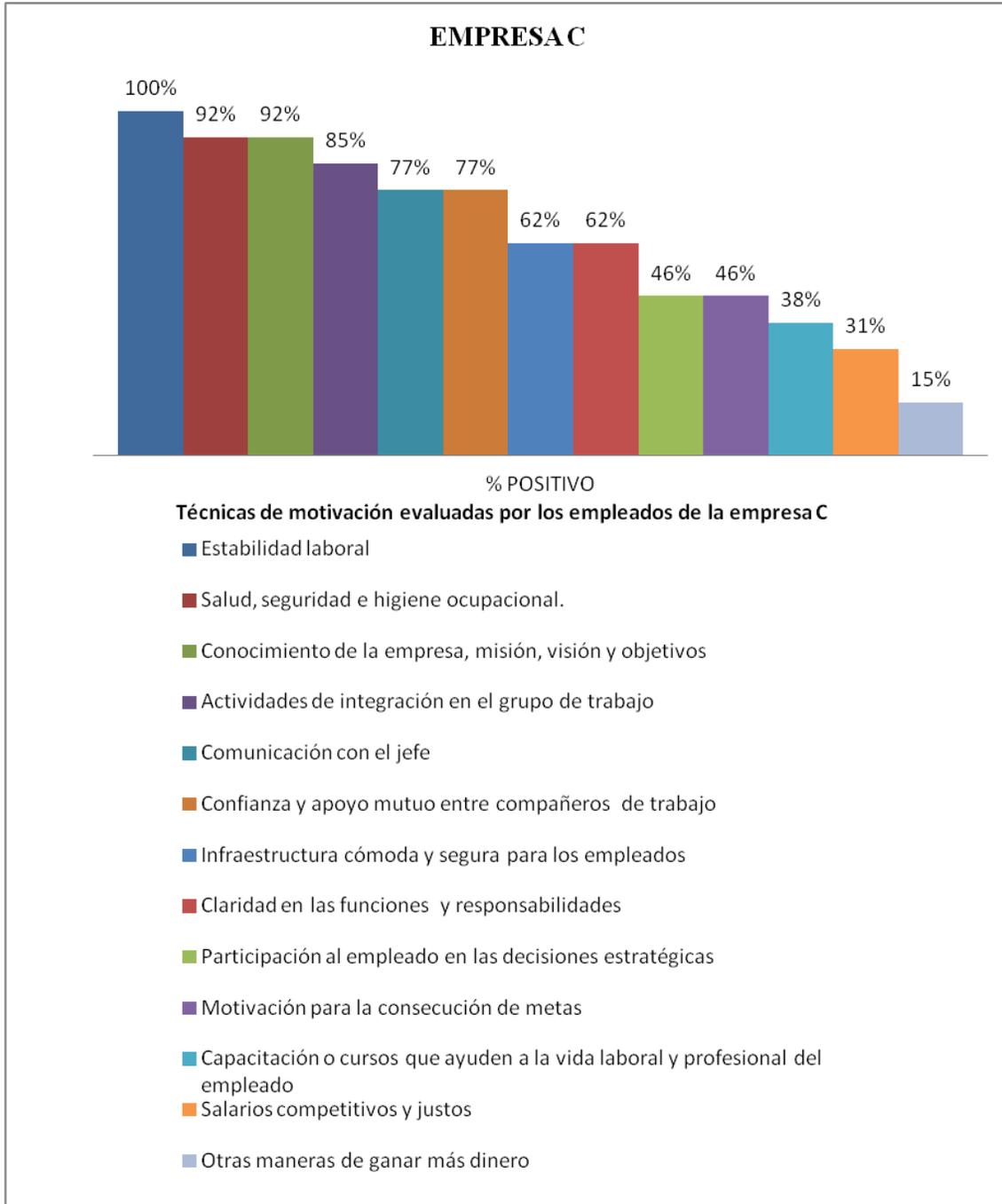


Gráfico 16. Porcentaje del cuestionario aplicado a los empleados.

Infraestructura cómoda y segura para los empleados: se sugiere realizar una evaluación con respecto al espacio de trabajo de cada persona, ya que este puede interferir en que haga su labor con mayor satisfacción y eficiencia, además puede prevenir enfermedades laborales.

Claridad en las funciones y responsabilidades: se sugiere realizar un manual de funciones para cada cargo y delegar tareas a los empleados dejándole claro cuál es la meta a alcanzar y el aporte que la empresa espera de cada uno de ellos para lograrla.

Participación al empleado: se sugiere darle más participación al empleado en la empresa, para esto se sugiere crear un buzón de sugerencias donde ellos puedan opinar para mejorar en diferentes aspectos que consideren pertinentes o de algún tema propuesto, así ellos sentirán que contribuyen a las metas u objetivos propuestos para crecimiento de la empresa.

Motivación para la consecución de metas: se sugiere hacer una reunión mensual para resaltar el desempeño del mejor empleado del mes y darle algo simbólico o un incentivo económico para motivar su esfuerzo y hacer una mención de su labor en la cartelera por el periodo premiado.

Capacitaciones y cursos que ayuden a la vida laboral y profesional del empleado: el Sena entre otras entidades ofrece capacitaciones y cursos, es importante ofrecer capacitaciones que contribuyan a mejorar la vida laboral y profesional, dependiendo de

las necesidades de los empleados, esto además de generar valor agregado desarrolla habilidades en ellos, haciendo que la empresa sea más competitiva y también ayuda a crear sentido de pertenencia.

Establecer otras maneras de ganar más dinero aparte de las horas extras: se sugiere establecer un plan de bonificaciones para quienes superen las metas fijadas, de acuerdo a las posibilidades económicas de la empresa.

5.3 Conclusiones

Mostrando las limitantes que se presentaron en el proyecto, los temas de futuras investigaciones, así como sugerencias o recomendaciones (a la empresa, a la institución, o al sector).

5.3.1 Limitaciones del estudio

Esta investigación deja muchos interrogantes debido a que los instrumentos aplicados estaban condicionados por varios factores entre ellos el factor tiempo una de las mayores limitaciones de este estudio, que realmente se convirtió en intranquilidad para los empleados de las empresas investigadas, por lo que se trataron de realizar de forma muy breve y no se pudo ampliar mucho verbalmente la información para no

perjudicar la productividad de la empresa, también las respuestas del cuestionario se vieron condicionadas por el tiempo, debido a que cada persona tenía que rendir en su labor y no podía detenerse a pensar antes de responder; en una empresa fue complicado debido a que estaban recién trasladados y habían realizado un cambio grande de personal, por tanto las personas nuevas no se sentían seguras para evaluar la empresa.

5.3.2 Temas para futuras investigaciones

- ¿Cuántas mipymes están dirigidas por personas capacitadas o tiene personal idóneo para la gestión del recurso humano y para estructurarlo como área importante en la empresa y cuantas mipymes están creadas de manera empírica con desconocimiento sobre el tema en mención y todos los procesos administrativos son ejecutados de manera informal?

- ¿Cuántas mipymes invierten recursos económicos en los planes de cursos, capacitación y promoción de personal dirigido a desarrollar competencias que generen ventajas competitivas a la organización y que orienten al empleado al logro de las metas corporativas y cuánto es el valor estimado que se refleja en la empresa por el desarrollo de dichos planes?

5.3.3 Recomendaciones a la Universidad Minuto de Dios

Ampliar la asignatura de gestión del talento humano para los estudiantes de administración de empresas de la Universidad Minuto de Dios por medio de seminarios que desarrollen cada uno de los aspectos que la conforman, pues esta investigación deja claro que este es un tema muy amplio de estudio.

Realizar campañas para las que inviten empresarios que empíricamente han creado una mipyme, con el fin de promover la gestión del talento humano y la motivación laboral, debido a que es un tema que debe conocer el encargado del personal de una empresa, dando respuesta a la responsabilidad social empresarial de la Universidad Minuto de Dios y de todas la mipymes.

Generar conciencia entre los estudiantes de administración de empresas sobre el trato digno y justo que merecen las personas que tienen a su cargo, como también el derecho a formarse personal y profesionalmente.

Conclusiones

Independiente al tamaño de la empresa, el área de gestión del talento humano es fundamental para su administración, debido a que de esta se desprenden las estrategias y planes sobre dirección y desarrollo del personal, constituyéndose en un factor muy importante que permite coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y a motivar el desempeño de los trabajadores.

Si bien es cierto que en las mipymes de confección por el afán de optimizar los recursos económicos se olvidan de las necesidades que como personas tienen sus empleados, y que desde una buena gestión de personal se puede contribuir a suplirlas, también influye un gran desconocimiento debido que muchas de estas son creadas de forma empírica y se van puliendo en la medida que van creciendo, en este sentido se deja ver la importancia de la formación académica que se debe tener al crear una empresa.

La aplicación de técnicas de motivación influye no sólo en la consecución de metas y objetivos de la organización, sino también en la dignificación, superación y realización de las personas que trabajan en ellas, lo que se retribuye en un clima laboral que ayuda a disminuir el índice de rotación de los empleados derivándose en un alto sentido de pertenencia y una mejor calidad de vida de los mismos.

El salario por sí sólo no contribuye a mejorar la calidad de vida de los empleados, debe ir acompañado de una serie de factores que ayuden a suplir las diferentes necesidades del ser humano, en este punto es importante señalar que si las organizaciones tienen en cuenta esto, se retribuirá en el éxito de las mismas.

Los factores motivacionales que menos se aplican en las empresas investigadas son los que requieren tiempo del empleado, de gestión y recursos económicos de parte de la organización como son: los cursos, las capacitaciones, actividades de integración en el grupo de trabajo y actividades culturales, de recreación y bienestar para el empleado y sus familias.

Apéndices

Apéndice No. 1 Formato del cuestionario



ENCUESTA

La presente encuesta se realiza con el fin de medir el grado de motivación y está diseñada para responderla en 10 minutos, es anónima, los resultados serán manejados sólo por personas externas a la empresa y para fines académicos, por favor sea sincero en sus respuestas teniendo en cuenta que ellas dan cuenta de su percepción sobre la empresa.

En la encuesta aparecerán una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa, por favor marque con una X la casilla que corresponda a su respuesta.

Estado civil Soltero () Casado () Unión libre () Viudo () Tiene Hijos () Cuantos _____	Genero Femenino () Masculino ()
Cuál es su rango de edad menos de 20 años () Entre 20 y 30 años () Entre 30 y 40 años Entre 40 y 50 () 50 años o más ()	Tipo de contrato Vinculado () por labor () Otro cual
Grado de escolaridad Primaria () Secundaria() Técnico () Tecnólogo () Universitario () otro cual _____	Tiempo laborado: Cargo:

Marque con X la casilla de su respuesta

Preguntas		
1. ¿La Empresa le brinda estabilidad laboral?	Si	No
Comentarios		
2. ¿La empresa le ofrece incentivos adicionales a su salario?	Si	No
comentarios		

3. ¿El salario que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas?	Si	No
Comentarios		
4. ¿La Empresa le brinda beneficios económicos o bonificaciones?	Si	No
Comentarios		
5. ¿La Empresa le ofrece capacitación o cursos que ayuden a su vida laboral y profesional?	Si	No
Comentarios		
6. ¿La Empresa le brinda salud, seguridad e higiene ocupacional?	Si	No
comentarios		
7. ¿El lugar donde trabaja es agradable y adecuado para su labor?	Si	No
comentarios		
8. ¿Su trabajo le permite tener tiempo para su familia?	Si	No
Comentarios		
9. ¿Su cargo tiene definidas funciones y responsabilidades?	Si	No
Comentarios		
10. ¿Conoce la filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa?	Si	No
¿Cómo ayuda su labor a cumplirlos?		
11. ¿La empresa le permite participar de las decisiones que se toman?	Si	No
Comentarios		
12. ¿Usted se siente importante y útil para la Empresa?	Si	No
Comentarios		
13. ¿Existe una buena comunicación con su jefe?	Si	No
Comentarios		
14. ¿Cumple con las tareas asignadas en el tiempo establecido?	Si	No
Comentarios		

15. ¿Existe confianza y apoyo mutuo entre sus compañeros de trabajo?	Si	No
Comentarios		
16. ¿La empresa realiza actividades de integración con el grupo de trabajo?	Si	No
Comentarios		
17. ¿Piensa que la Empresa lo motiva para que cumpla con sus labores operativas?	Si	No
¿Cómo lo hace?		

Apéndice No. 2 Guía de preguntas estructuradas para la entrevista personal

INFORMACIÓN GENERAL	MOTIVACIÓN
Estado Civil	1-La empresa realiza actividades de recreación y bienestar para los empleados
Edad	2-Considera que la empresa promueve la toma de decisiones en los empleados
Número de Hijos	3-La empresa promueve programas de bienestar para el empleado y sus familias
Grado de escolaridad	4-Se aplica el reglamento de trabajo con igualdad
Tipo de contrato	5-Qué elementos de comunicación se maneja con sus empleados
Cargo	6-Existe el programa de ascensos en la empresa
Área	7-Se da retroalimentación a los empleados de la evaluación de desempeño
	8-Se tiene en cuenta las ideas de los empleados para ejecutar estrategias nuevas.
	9-Cómo percibe el clima laboral de la empresa

Apéndice No. 3 Ficha de observación

Empresa	Clima laboral	Adecuación de infraestructura	Adecuación del puesto de trabajo
1 A			
1B			
1C			

Apéndice No. 4 Transcripción de la información del cuestionario

Personas por Empresa (a-b-c)	PREGUNTAS OBLIGATORIAS DE INFORMACIÓN PERSONAL							Respuestas a las Preguntas (1) si --- (0) no																						
	GEN ERO	ESTADO CIVIL	EDAD	HIJOS	GRADO DE ESCOLARIDAD	CONTRATO	CARGO	ANTIGÜEDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17					
1a	F	Casada	30-40		2 Secundaria	Vinculado	Operaria	5 ó más años	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0					
2a	F	Casada	30-40		3 Secundaria	Por Labor	Terminación	Menos de 1 año	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1					
3a	M	Soltero	20-30		1 Secundaria	Vinculado	Operario	Entre 2 y menos de 3 años	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0					
4a	F	Soltera	Mas de 50		3 Primaria	Vinculado	Operario	Entre 3 y menos de 4 Años	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0					
5a	F	Soltera	30-40		0 Secundaria	Vinculado	Operaria	Entre 2 y menos de 3 años	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1					
6a	F	Separada	30-40		3 Secundaria	Vinculado	Supervisora	5 ó más años	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0					
7a	F	Casada	Mas de 50		3 Secundaria	Por Labor	Operaria	Menos de 1 año	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0					
8a	F	Viuda	Mas de 50		2 Secundaria	Vinculado	Operaria	5 ó más años	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1					
9a	F	Unión L	30-40		1 Secundaria	Vinculado	Terminación	5 ó más años	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
10a	F	Casada	30-40		2 Primaria	Vinculado	Operaria	5 ó más años	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1					
11a	M	Soltero	Menos de 20		0 Secundaria	Vinculado	Operario	Entre 1 y menos de 2 años	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
12a	F	Casada	30-40		3 Secundaria	Vinculado	Terminación	Entre 3 y menos de 4 Años	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1					
1b	M	Unión L	30-40		3 Secundaria	Vinculado	Operario	5 ó más años	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1					
2b	F	Casada	30-40		5 Primaria	Vinculado	Terminación	Menos de 1 año	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1					
3b	F	Casada	Mas de 50		0 Primaria	Por Labor	Operaria	Menos de 1 año	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1					
4b	F	Soltero	30-40		1 Secundaria	Por Labor	Operaria	Menos de 1 año	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1					
5b	F	Soltero	Menos de 20		1 Secundaria	Por Labor	Operaria	Menos de 1 año	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1					
6b	F	Unión L	20-30		1 Secundaria	Por Labor	Operaria	Menos de 1 año	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1					
7b	F	Casada	30-40		3 Secundaria	Por Labor	Operaria	Menos de 1 año	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1					
8b	F	Casada	30-40		2 Primaria	Vinculado	Supervisora	Menos de 1 año	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
9b	F	Soltera	Mas de 50		3 Primaria	Por Labor	Operaria	Entre 2 y menos de 3 años	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0					
10b	F	Casada	20-30		1 Secundaria	Por Labor	Operaria	Entre 1 y menos de 2 años	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0					
11b	F	Casada	20-30		3 Secundaria	Por Labor	Terminación	Entre 2 y menos de 3 años	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0					
12b	F	Unión L	20-30		2 Secundaria	Por Labor	Operaria	Menos de 1 año	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0					
1c	M	Casado	20-30		2 Tecnico	Vinculado	Líder De Corte	Entre 3 y menos de 4 Años	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1					
2c	M	Soltero	20-30		0 Secundaria	Vinculado	Aux Corte	Entre 3 y menos de 4 Años	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1					
3c	F	Casada	30-40		2 Tecnico	Vinculado	Operaria	Entre 1 y menos de 2 años	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0					
4c	F	Soltera	30-40		0 Secundaria	Vinculado	Operaria	Menos de 1 año	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0					
5c	F	Unión L	30-40		3 Tecnico	Vinculado	Operaria	Entre 1 y menos de 2 años	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0					
6c	F	Soltera	30-40		2 Secundaria	Vinculado	Operaria	5 ó más años	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0					
7c	F	Soltera	30-40		0 Tecnico	Vinculado	Terminación	Entre 1 y menos de 2 años	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0					
8c	F	Unión L	Mas de 50		1 Secundaria	Vinculado	Terminación	Entre 1 y menos de 2 años	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
9c	F	Casado	Mas de 50		4 Secundaria	Vinculado	Operaria	5 ó más años	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
10c	F	Soltero	Mas de 50		0 Secundaria	Vinculado	Operaria	Entre 2 y menos de 3 años	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1					
11c	F	Soltero	30-40		2 Primaria	Vinculado	Operaria	Menos de 1 año	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0					
12c	M	Soltero	20-30		0 Secundaria	Vinculado	Operario	Entre 1 y menos de 2 años	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0					
13c	F	Casado	30-40		2 Tecnico	Vinculado	Supervisora	5 ó más años	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1					
TOTAL DE RESPUESTAS POSITIVAS									37	17	19	16	11	25	31	27	30	27	19	31	29	32	31	22	21					

Apéndice No. 5 Transcripción de datos de las entrevistas

Personas por Empresa (a-b-c)		INFORMACIÓN PERSONAL				Respuestas a las Preguntas si --- no								
COD. EMPRESA	ESTADO CIVIL	EDAD	HIJOS	GRADO DE ESCOLARIDAD	CARGO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª	Soltero	45	0	Profesional	Gerente	si	si	no	si	si	si	no	si	
1b	Soltero	32	0	Secundaria	Gerente	si	si	no	si	si	no	no	si	
1c	Casado	35	1	Profesional	Coor. producc.	si	no	no	si	si	no	si	si	

PREGUNTAS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
La empresa realiza actividades de recreación y bienestar para los empleados.	Celebran las fiestas especiales.	Hace una reunión para celebrar el fin de año.	Diariamente realizan una pausa activa al día y celebran fechas especiales.
Considera que la empresa promueve la toma de decisiones en los empleados.	Sí se promueve la toma de decisiones.	Siempre que garantice calidad.	Dependiendo del cargo que tenga el empleado y si el cliente lo permite.
La empresa promueve programas de bienestar para el empleado y sus familias.	No existen estos programas.	No existen estos programas.	No existen estos programas.
Se aplica el reglamento de trabajo con igualdad.	Sí hay la igualdad para todos.	Sí hay la igualdad para todos.	Sí hay la igualdad para todos.
Que elementos de comunicación se maneja con sus empleados.	Maneja un libro de eficacia para cada empleado.	Verbal y por medio de carteleras.	Verbal, escrito y por carteleras.
Existe el programa de ascensos en la empresa.	No existe el programa.	No existe el programa.	No existe el programa.
Se da retroalimentación a los empleados de la evaluación de desempeño.	No se da.	No se da.	Sí cada seis meses se hace.

Como percibe el clima laboral de la empresa

Es complicado porque están continuamente presionados por los clientes que todo lo quieren para ya.

Es un ambiente muy pesado, hasta el punto de tener que cambiar el personal por problemas entre ellos.

El clima laboral es muy pesado, se dan roses entre los empleados y las damas cada día tienen una reacción distinta.

Apéndice No. 6 Transcripción de datos tenidos en cuenta en la observación

Empresa	Clima laboral	Adecuación de infraestructura	Adecuación del puesto de trabajo
1 A	<p>-Cada persona se ve muy concentrada en su trabajo.</p> <p>-Trabajan de manera individual.</p> <p>-El trato entre compañeros es respetuoso y la supervisora le colabora a todos.</p> <p>-Ambiente calmado, de mucho silencio, música suave.</p> <p>-Cuentan con 15 minutos para alimentarse dos veces al día.</p>	<p>-El lugar de alimentación no es independiente al área de trabajo, ni tampoco adecuado.</p> <p>-Sólo un servicio sanitario para todos y muy pequeño.</p> <p>-No hay lugar para la recreación.</p>	<p>-Las luces quedan muy bajas, debido a esto hace mucho calor.</p> <p>-Los asientos son de madera y algunos llevan cojines.</p> <p>-No tienen un lugar para poner sus cosas personales, no tiene uniforme.</p> <p>-los puestos de trabajo son muy juntos.</p> <p>-Algunos utilizan delantal, no les dan dotación.</p>

<p>1B</p>	<p>-Están divididos por grupos de trabajo, entre algunos grupos se observa integración, pero entre otros grupos no, la gran mayoría son nuevos de 3, 4, 8 y 15 días de laborar en la empresa.</p> <p>-Trabajan los sábados hasta la 1:00 pm. Y el horario es de 6:00 de la mañana hasta la hora que ellos quieran trabajar, debido a que les pagan por lo que hagan.</p> <p>-Se nota la presión del trabajo y las molestias de la adecuación del lugar, polvo y ruido.</p>	<p>-No se puede dar ningún concepto debido a que estaban adecuando el lugar, pero la nueva infraestructura es relativamente grande y estaban construyendo varias divisiones.</p>	<p>- Los asientos son de madera y ellos mismos hacen cojines para sus puestos.</p> <p>-Debido a la adecuación del local, no se apreciaban muchos aspectos.</p> <p>-Algunas personas utilizan delantal otras no.</p>
<p>1C</p>	<p>-Cada persona trabaja concentrada, pero se nota que hay trabajo en equipo, algunos rotan a determinada hora para realizar determinada actividad.</p> <p>-Buena comunicación entre compañeros, se puede decir que hay un buen ambiente de trabajo a pesar de la presión.</p> <p>-Cuentan con 15 minutos para alimentarse y es opcional el trabajo de los sábados, cuando quieren tener horas extras.</p> <p>-Tiene varias carteleras, con la eficiencia individual, colectiva y de cumpleaños.</p>	<p>-Se compone de tres plantas una para corte y telas, otra para costura y terminación y la parte administrativa.</p> <p>-En el área de costura no hay división ni independencia entre puestos de trabajo.</p> <p>-Cuentan con cocineta independiente del área de trabajo.</p> <p>-Tiene vestier y servicios sanitarios en cada planta muy organizados.</p> <p>-No hay lugar para</p>	<p>-Los asientos son de madera con cojines y bolsos en parte de atrás para guardar las cosas personales.</p> <p>Tienen uniforme que les dan cada cuatro meses incluyendo zapatos.</p> <p>-El lugar es bonito y agradable en las dos plantas, el personal de corte cuenta con poco espacio para movilizarse, trabajan muy estrechos.</p> <p>-Las luces se ven bien distribuidas y</p>

		la recreación.	organizadas, el lugar es aireado.
--	--	----------------	-----------------------------------

Apéndice No. 7 Carta de autorización de la empresa Premium Textil

Medellín, Mayo 18 de 2012

Señores

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Bello

La presente tiene como objetivo informar que la estudiante Gloria Gladys Del Río Marín, identificada con cedula de ciudadanía 42.783.490 tiene la autorización para realizar en la empresa PREMIUM TEXTIL la investigación sobre motivación laboral, para el trabajo de grado.

Atentamente.



FREDDY HERNAN CARTAGENA HIGUITA

Cargo: ADMINISTRADOR PREMIUM TEXTIL



Apéndice No. 8 Carta de autorización de la empresa Entrecosturas y Diseños S.A.S

ENTRECOSTURAS Y DISEÑOS S.A.S

Medellín, Febrero 20 de 2012

SEÑORES

UNIVERSIDAD UNIMINUTO

MEDELLIM

ASUNTO: AUTORIZACION A GESTION DE TESIS

Con la presente quiero manifestarle que la Señora Gloria Gladis Del Rio Marín identificada con cedula 42783490 de Itagií prestar la asesoría para su tesis en nuestra empresa bajo previa autorización de la gerencia.

Entrecosturas y Diseños S.A.S
Gilbert E. Villa Montoya
Atentamente,
Gilbert E. villa Montoya

ENTRECOSTURAS Y DISEÑOS S.A.S

MEDELLIN, Calle 31 N° 75-55 Local 201. PBX 343 86 67, 256 91 28
Email: entrecoturasydiseños@gmail.com

Apéndice No. 9 Carta de autorización de la empresa Creaciones Marlía S.A.S

Medellín, marzo 23 de 2012

Señores

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Bello

La presente tiene como objetivo informar que la estudiante Gloria Gladys Del Río Marín, identificada con cedula de ciudadanía 42.783.490 tiene la autorización para realizar en la empresa Creaciones Marlía la investigación sobre motivación laboral, para el trabajo de grado.

Atentamente.

 LINEA DEPORTIVA
REACIONES MARLIA S.A.S
CENTRO 300.371.192-1
Coordinador Produccion.

Cargo:

Referencias

- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. [*Versión electrónica*]. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007a/231/
- ANDI. (2012). Informe general. Sector textil, confecciones y moda en Colombia. Recuperado de <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=26&Tipo=2>
- Baquero, A. (1987). Administración de recursos humanos I parte. Primera edición. San José, Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=mXjYQZHR00kC&pg=PA19&dq=la+gestion+de+los+recursos+humanos&h>
- Bruce A. y Pepitone J. (2002). Tenga su equipo motivado. Primera edición. Aravaca (Madrid), España, McGraw-Hill
- Cámara de Comercio de Medellín. (2012). Estadísticas Cámara. Estructura empresarial de Antioquia. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Inteligencia-sectorial-y-de-Negocios/Estadisticas-Camara.aspx>

- Castillo, J. (1993). *Administración de personal*. Primera edición. Bogotá, D.C. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (1983). *Administración de los recursos humanos*. Primera edición. México, MagGraw-Hill
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de los recursos humanos*. (Segunda edición). México, MagGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. México, MagGraw-Hill
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. Octava edición. México, D.F. McGraw-Hill
- Gitman, L. y McDaniel, C. (2007). *El Futuro de Los Negocios*. Quinta edición. México, Cengage Learning Editores S.A. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=28nfJ2713loC&pg=PA326&dq=douglas+mgregor+teoria+x&hl>
- Koontz, Weihrich y Cannice. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Decimotercera edición. México, D.F. McGraw-Hill

López, A. y González, E. (2009). Diagnóstico de clima organizacional y plan de mejoramiento para la empresa de confección Vía Libre. (Tesis de pregrado) Universidad San Buenaventura. Medellín, Colombia. Recuperado de http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/160/1/Diagnostico_Clima_Organizacional_Lopez_2009.pdf

Luisser, R. y Achua, C. (2005). Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Segunda edición. México, Thomson Editores S.A. Recuperado de [http://books.google.com.co/books?id=f5yjo2r9h8qc&pg=pa80&dq=teor% c3% ad a+mcclelland&hl=](http://books.google.com.co/books?id=f5yjo2r9h8qc&pg=pa80&dq=teor%c3%ada+mcclelland&hl=)

M, I. y Lorda, P. (2006). Problemas éticos de la investigación cualitativa. [*Versión electrónica*] Art. 136.718. Granada, España. Recuperado de <http://www.elsevier.es/sites/default/files/elsevier/pdf>

Mapcal, S.A. (1996). Gestión y Motivación del Personal. Primera edición. Madrid, España, Díaz de Santos S.A. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=ZN19GCrrhgYC&pg=PA188&dq=>

Marín, A. y García, P. (2005). Sociología de las organizaciones. Primera edición. México D.F. McGraw-Hill

May, M. (2012). Textiles y confecciones: protagonistas del empleo nacional. Consejos

Laborales. Recuperado de

http://noticias.elempelo.com/colombia/consejos_profesionales/textiles-y-confecciones-protagonistas-del-empleo-nacional/11029301

Moreno, D. y Espinosa, N. (s.f.). Diseño del sistema de gestión de la calidad basado en

la norma iso 9001 versión 2000 para la empresa Calzocol S.A. (Tesis de

pregrado). Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Recuperado de

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis42>

Prieto, J. (2011). Gestión estratégica organizacional. Tercera edición. Bogotá, D.C. Ecoe

Ediciones.

Proyecto de ley 70 de 2010 Senado. Delgado, C. (2010). Recuperado de

<http://responsabilidadyderecho.blogspot.com/2010/08/nuevo-proyecto-de-ley-sobre-rse-en.html>

Reeve, J. (2003). Motivación y Emoción. Tercera edición. México, D.F. McGraw-Hill

Restrepo, M. Mazo, A. y Jiménez, W. (2005). Evaluación de los niveles de motivación

en los empleados de Galaxia Seguridad Ltda. de Medellín, a través de un

cuestionario basado en la teoría de Maslow. (Tesis de pregrado). Universidad San

Buenaventura. Medellín, Colombia.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional, teoría y práctica. Séptima edición. México, Prentice-Hall S.A.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición. México, Prentice-Hall S.A.

Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal. Séptima edición. México, Thomson Editores S.A.

Valdivia, A. (2011). Las funciones de la dirección comercial en la empresa familiar catalana. (Tesis doctoral). Universidad de Cádiz. España. Recuperado de http://www.av-consultores.com/consultoria/FuncionesDC%20_DrValdivia.pdf

Vélaz, J. (1996). Motivos y motivación en la empresa. [*Versión electrónica*]. Madrid, España, Ed. Díaz de Santos, S.A. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=9tAqo8XDOdQC&pg=PA156&dq=teoria+de+la+equidad+Stancey+Adams&hl=>

Vértice, (s.a.). Motivación de personal. [*Versión electrónica*]. España, Editorial Vértice. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=WBcSyLeFqykC&pg=PA19&dq=teoria+de+la+fijaci%C3%B3n+de+metas+edwin+locke&hl>