

**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES EN LOS COLABORADORES
OPERATIVOS, EN RELACIÓN A LOS MODELOS DE MASLOW Y
MCCLELLAND DE DOS EMPRESAS REPRESENTATIVAS DEL SECTOR
TEXTIL CONFECCIÓN EN EL ÁREA PEREIRA – DOSQUEBRADAS**

NATALIA LÓPEZ GIRALDO

GUSTAVO ANDRÉS LÓPEZ LUZARDO

ANDRÉS FELIPE SANTA GIRALDO

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PEREIRA

2010

**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES EN LOS COLABORADORES
OPERATIVOS, EN RELACIÓN A LOS MODELOS DE MASLOW Y
MCCLELLAND DE DOS EMPRESAS REPRESENTATIVAS DEL SECTOR
TEXTIL CONFECCIÓN EN EL ÁREA PEREIRA – DOSQUEBRADAS**

NATALIA LÓPEZ GIRALDO

GUSTAVO ANDRÉS LÓPEZ LUZARDO

ANDRÉS FELIPE SANTA GIRALDO

Tutor:

JUAN CARLOS MUÑOZ MONTAÑO

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PEREIRA

2010

DEDICATORIA

Queremos dedicar este proyecto a nuestras familias, por acompañarnos en cada una de las etapas que hemos emprendido y por ayudarnos a salir adelante, hasta alcanzar nuestros sueños. Este proyecto es para ustedes padres, por su sacrificio, al querer que fuéramos mejores cada día.

AGRADECIMIENTOS

Primero y antes que nada, queremos dar gracias a Dios, por estar con nosotros en cada paso que hemos dado, por ser nuestro apoyo y permitirnos llevar a cabo este proyecto y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a nuestras familias, por creer y confiar en nosotros, y brindarnos su apoyo constante e incondicional al ayudarnos a alcanzar un logro más en nuestro proyecto de vida.

Así mismo, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestro tutor Juan Carlos Muñoz Montaña, por su continuo acompañamiento, orientación y rigurosidad para la realización de este proyecto de grado.

Igualmente, agradecer de manera especial a la doctora Nancy Yulieth Trujillo de Incoco y la doctora Sandra Marcela Castaño de Nicole, al brindarnos su colaboración para llevar a cabo satisfactoriamente la realización de las encuestas.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1 Descripción del Área Problemática	16
1.2 Formulación del Problema	18
2. OBJETIVOS	19
2.1 Objetivo General	19
2.2 Objetivos Específicos	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. MARCO REFERENCIAL	24
4.1 Marco Teórico.....	27
4.1.1 Antecedentes Teóricos	31
4.1.2 Relación Motivación – Necesidad.....	39
4.2 Marco Contextual	43
4.2.1 Antecedentes	43
4.2.2 Contexto mundial acerca de la satisfacción laboral.....	48
4.2.2.1 <i>Europa</i>	48
4.2.2.2 <i>Asia</i>	54
4.2.2.3 <i>América Latina</i>	55
4.2.3 La gestión del talento humano en el sector textil confección.....	64

5. METODOLOGÍA PROPUESTA.....	70
5.1 Diseño Metodológico	70
5.2 Recopilación de la información	70
5.2.1 Unidad de análisis y de observación	70
5.2.2 Fuentes de recolección.....	71
5.2.3 Población y determinación de la muestra para las encuestas.....	71
5.2.4 Instrumentos para la recolección de la información.....	74
6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	77
6.1 Encuesta Escala de Necesidades	77
6.2 Encuesta Logro, Poder y Afiliación.....	98
6.3 Análisis Cruzado.....	106
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Hilo conductor del Marco Teórico y Contextual.....	26
Figura 2. Jerarquía de necesidades de Maslow	32
Figura 3. Necesidades de McClelland	38
Figura 4. Cruce de necesidades de Maslow y McClelland	106

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de Necesidades y Satisfactores	29
Cuadro 2. Países con mayor índice de satisfacción laboral.....	49
Cuadro 3. Países con mayor deserción de empleados.....	51
Cuadro 4. Factor que más motiva a los colaboradores.....	53
Cuadro 5. Ranking de empresas pertenecientes al sector textil y confección en Colombia	66
Cuadro 6. 25 mejores empresas para trabajar en los últimos tres años.....	68

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Importancia en el trabajo para Incoco y Nicole.....	78
Tabla 2. Si fuera a renunciar a un trabajo en Incoco y Nicole.....	79
Tabla 3. Recompensas más importantes en Incoco y Nicole.....	81
Tabla 4. Afectación en el estado de ánimo para Incoco y Nicole.....	83
Tabla 5. Aceptación o no de ascensos para Incoco y Nicole.....	85
Tabla 6. Trabajo que produce lo mejor para Incoco y Nicole.....	87
Tabla 7. Cambiaría de empleo en Incoco y Nicole.....	89
Tabla 8. Sentirse mal para Incoco y Nicole.....	91
Tabla 9. Aceptar un nuevo empleo para Incoco y Nicole.....	93
Tabla 10. Trabajaría tiempo extra en Incoco y Nicole.....	95
Tabla 11. Promedios necesidad de Logro.....	99
Tabla 12. Promedios necesidad de Poder	101
Tabla 13. Promedios necesidad de Afiliación	103

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Lo más importante en el trabajo.....	78
Gráfica 2. Si fuera a renunciar a un trabajo.....	80
Gráfica 3. Recompensas más importantes.....	81
Gráfica 4. Afectación en el estado de ánimo.....	84
Gráfica 5. Aceptar o no un asenso.....	85
Gráfica 6. Trabajo que produce lo mejor.....	88
Gráfica 7. Cambiaría de empleo.....	90
Gráfica 8. Me haría sentir mal en el trabajo.....	92
Gráfica 9. Aceptar un nuevo empleo.....	94
Gráfica 10. Trabajar tiempo extra	96
Gráfica 11. Total jerarquía de necesidades Maslow en Incoco y Nicole.....	98
Gráfico 12. Total necesidad de Logro.....	99
Gráfica 13. Total necesidad de Poder	102
Gráfica 14. Total necesidad de Afiliación	104
Gráfica 15. Total necesidades de McClelland en Incoco y Nicol	106

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Encuesta: ¿Qué necesidades son más importantes para usted?.....	120
ANEXO 2. Encuesta: ¿Qué lo motiva a usted?	124
ANEXO 3. Plantilla para tabular la encuesta ¿Qué necesidades son más importantes para usted?.....	126
ANEXO 4. Tabulación encuesta ¿Qué necesidades son más importantes para usted? en Incoco	127
ANEXO 5. Tabulación encuesta ¿Qué necesidades son más importantes para usted? en Nicole.....	137
ANEXO 6. Tabulación encuesta ¿Qué lo motiva a usted? en Incoco	157
ANEXO 7. Tabulación encuesta ¿Qué lo motiva a usted? en Nicole.....	158

RESUMEN

En la actualidad se define como sumamente importante la gestión del talento humano para el desarrollo empresarial basado en competencias y estrategia, el tema difícilmente se logra implementar en organizaciones que trabajan como máquina, tal es el caso del sector textil confección que ha crecido a partir de la productividad y eficiencia de sus operarios, estos tienen un sinfín de sentimientos positivos o negativos dentro de sus labores diarias y se plantea entonces conocer cuáles son las necesidades más importantes para los colaboradores operativos en dos empresas representativas del sector textil confección desde dos autores fundantes (Maslow y McClelland) para concluir entonces que tan motivados se manifiestan en su puesto de trabajo y cuál es el grado de motivación que promulgan dentro de dichas compañías.

ABSTRACT

It is currently defined as extremely important the management of human talent for business development and strategy based on competence, the issue hardly be able to implement in organizations working as a machine, such is the case of the textile clothing sector has grown from productivity and efficiency of their workers, they have a host of positive or negative feelings in their daily tasks and then arises to know which are the most important needs for staff operating in two representative companies in the textile clothing from two founding authors (Maslow and McClelland) to conclude then that manifest themselves as motivated in their jobs and what is the motivation they enact within those companies.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral determina la forma en que un empleado ejerce su trabajo. Cuando el grado de satisfacción es bajo, las actitudes de la persona son negativas y seguramente su rendimiento será inferior a lo esperado por la empresa que lo ha contratado, la disminución en la eficiencia de las tareas realizadas y la indiferencia ante la realidad de la organización, provocará, seguramente, problemas de todo tipo para ambas partes, despidos y climas laborales determinados por círculos viciosos, que no permitirán desarrollos reales a la compañía, y mucho menos, lograr que los colaboradores satisfagan sus necesidades, entendidas como carencias que pueden ser suplidas por la institución, y como potencialidad (creación de nuevas necesidades) cuando la empresa crece de manera conjunta con el empleado y sus expectativas.

Independientemente del tipo de organización que se analice, el factor humano es determinante en las instituciones de toda naturaleza; es relativamente sencillo observar que tan productiva o eficiente es una organización, pero no lo es el analizar los sentimientos o valoración de los empleados en sus trabajos, es precisamente por esto que los gerentes o encargados de direccionar las empresas no demandan sus esfuerzos hacia la última premisa y se limitan a medir sus indicadores y que tan eficientes son los empleados desde el aumento de ingresos o disminución de costos, el análisis socio laboral juega un papel determinante en la búsqueda de metas; observando siempre que se empleen los medios apropiados que no conviertan a los colaboradores en aparatos productivos, más bien que los impulsen de manera conjunta con la finalidad de la empresa. Se debe valorar el talento humano como fundamental para el cumplimiento de

los objetivos en las empresas, las personas son las más importantes fuentes de ventaja competitiva para las instituciones, son las que por medio del conocimiento generan valor agregado a lo ya existente y desarrollan capacidades que hacen a las organizaciones más productivas y atractivas para su adecuado crecimiento.

La investigación permite por medio de la revisión de la literatura analizar el concepto de necesidad, la forma en cómo se generan las necesidades y su renovación constante, haciendo un análisis desde la relación inherente que tienen las mismas con el concepto de motivación en las organizaciones, desde las teorías motivacionales observadas en los postulados de Abraham Maslow y David McClelland. Permite además dar una mirada a los procesos motivacionales que se llevan a cabo en el contexto mundial, desde el grado de satisfacción que se observa en los colaboradores en el continente europeo, asiático y haciendo hincapié en Latinoamérica, en algunas empresas que motivan a sus empleados con importantes prácticas basadas en el desarrollo humano.

En América Latina es importante reflexionar que la situación económica y el desempleo han hecho que las personas asuman su rol de subordinados y en gran número de ocasiones enfrentan secuelas de un trabajo rutinario; situación grave en términos de empleados desmotivados en la organización y en donde el factor humano parece estar en un segundo plano. En suma, las organizaciones deben avanzar hacia conductas más éticas y humanas, ya que tarde o temprano deberán rendir cuentas al contexto social del que emergen. (Gómez, 2007, p. 147).

Una vez definida la realidad que plantea el contexto mundial y los teóricos que se utilizarán como base para el estudio investigativo, se quiere determinar si los

colaboradores operativos de dos de las principales empresas del sector textil confección ubicadas en Pereira-Dosquebradas (Colombia) se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo y si se concluye efectivamente que la condición general de los continentes puede plantearse como definitiva en el tema de la motivación, el estudio se realiza en Colombia y los resultados se obtienen después de la realización de encuestas definidas como método de recolección de información, estas se efectúan en Incoco S.A (Pereira) y Nicole S.A (Dosquebradas); instituciones de reconocimiento nacional por su alta generación de utilidades y la productividad del sector textil confección en el país, se presentan entonces de manera consecuente las conclusiones que permiten determinar las necesidades más importantes para los colaboradores operativos de las organizaciones mencionadas y de esta manera definir su grado de satisfacción en las empresas objeto de estudio, todo desde las propuestas de Maslow y McClland y la relación existente entre las mismas (cruce en las teorías de los dos autores fundantes).

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Área Problemática

El papel de los talentos humanos dentro de la organización ha venido modificándose a través del tiempo. En un principio se identificaba a las personas como mano de obra (una pieza más en el engranaje productivo), luego, se generó un nuevo concepto de recursos humanos en donde se consideraba al individuo como parte integral de la empresa. Hoy en día se habla de talentos; los cuales contribuyen y son el factor clave para alcanzar las metas de la organización.

El Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la organización, ya que a través de él es que se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, incluso es el que le abre las puertas a la Innovación Tecnológica; y es esta última precisamente una de las vías fundamentales que deben desarrollar las organizaciones que aspiren a un posicionamiento de élite dentro del mercado territorial, nacional o internacional (Rodríguez, 2009).

Sin embargo, a pesar de su importancia, se puede analizar a grandes rasgos sobre todo en Latinoamérica que la competitividad y la globalización han generado un clima de tensión a las empresas (poco preparadas para una producción a gran escala) que en ocasiones ha hecho que se deje de lado la visión humanista en la parte interna de las

instituciones, relegando al empleado y haciéndolo poco participe en la toma de decisiones, factores esenciales que muestran la realidad empresarial de América Latina:

“Se hace necesario tomar conciencia de que nuestros pueblos latinoamericanos en medio de la situación de pobreza, violencia y demás flagelos sociales que se dan en ellos, poseen una enorme riqueza que hay que defender y con la cual hay que trabajar hasta desarrollarla al máximo sin que se pierda su identidad” (Lengua, 2008).

Es entonces, cuando se define que “el valor recae en su gente por su valor y conocimiento, además se le debe imprimir ánimo para que desarrollen la labor cada vez con mejores resultados” (Hernández y Hernández, 2009).

A pesar de que “en los últimos años los esfuerzos se encaminan hacia la automatización y digitalización en todas las funciones y actividades de todas las áreas de las compañías, la instrucción es hacia el trabajo colaborativo. Es por esto que se hace vital hacer un análisis socio laboral, ya que abarca gran parte del desarrollo humano” (Ríos, 2008). Se deben establecer mediciones que determinen en qué grado los colaboradores se sienten motivados y de qué manera se puede lograr que las personas no vivan el empleo como generador de tensión, desigualdad y sostenimiento obligado a base de productividad y competencia.

Las empresas pueden ofrecer un ambiente laboral pertinente que les permita a los colaboradores de la organización satisfacer sus necesidades; para así, desempeñarse positivamente en su puesto de trabajo. Deben tener en cuenta el factor humano de las

personas. La motivación puede verse desde el trabajador; como el impulso que lo lleva a actuar para satisfacer sus necesidades y lograr sus objetivos. Y desde la empresa como la habilidad para conseguir que los trabajadores quieran hacer el trabajo, pero además hacerlo bien.

El sector textil confección se ha caracterizado por tener en su mayoría colaboradores operativos que en gran parte se dedican a una labor repetitiva sin tener espacios de esparcimiento o cambio de tareas, la situación es entendida por la gran demanda que deben satisfacer estas organizaciones, por el desarrollo del sector en el caso de los países latinoamericanos-específicamente Colombia que ha crecido de manera importante- y gracias a la especialización que estos colaboradores logran en sus quehaceres diarios que no les facilita la polivalencia. El interés investigativo nace desde esta realidad y promueve el análisis de los colaboradores para entender qué tan satisfechos se encuentran y cómo se pueden identificar sus principales necesidades a bien de generar una apertura al conocimiento disciplinar en cuanto a la gestión del talento humano y así mismo, permitir la reflexión no solo académica sino también empresarial en cuanto al tema.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son las necesidades más importantes identificadas en los colaboradores operativos de dos de las principales empresas del sector textil confección en el área Pereira-Dosquebradas?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Identificar las necesidades más importantes de los colaboradores operativos en dos empresas representativas del sector textil confección en el área Pereira-Dosquebradas.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Construir un referente teórico y contextual de la motivación laboral y su incidencia en la identificación de necesidades en trabajadores operativos.
- Establecer de acuerdo a la Escala de Necesidades de Abraham Maslow, la jerarquización de los niveles de necesidad identificados por los colaboradores operativos y su grado de satisfacción en las empresas objeto de análisis.
- Relacionar en la práctica las propuestas teóricas y aplicaciones empresariales desde los planteamientos de Abraham Maslow y David McClelland, autores fundantes del estudio investigativo, de tal manera que se pueda establecer la coherencia en las respuestas y profundizar en el estudio teórico relacional.

3. JUSTIFICACIÓN

El concepto de empresa trasciende del lugar físico donde se trabaja. El trabajo es un valor social cambiante pero que sigue manteniendo su papel de estructurador del tiempo, principal fuente de ingresos y realización personal. En este sentido, la empresa se entiende como un entorno psicológicamente significativo. En la percepción de un clima social empresarial favorable al desempeño, intervienen una serie de dimensiones psicológicas como la motivación, las necesidades, las satisfacciones y la consecución de unos objetivos (Gil, 2004).

La investigación se justifica desde la teoría del nuevo pensamiento administrativo, en esta se le da relevancia al ser humano dentro de la empresa, se enfatiza en su situación laboral y se plantean condiciones óptimas para los colaboradores dentro de su empleo, se apunta a un trato más ético que se sustenta en la defensa de los derechos humanos, va en contra de la manipulación mental del trabajador y promulga que el empleado es conscientemente libre. Es por esto, que a pesar de que el nuevo pensamiento administrativo se basa en estudios críticos de la administración buscando prácticas eficientes, siempre se fundamenta en las ciencias humanas como medios adecuados para fines determinados.

El proyecto se realiza con el propósito de observar cuáles son las necesidades más importantes identificadas por los colaboradores operativos de dos de las principales empresas del sector textil confección en el área de Pereira y Dosquebradas. El fin es

determinar qué tan motivados están los miembros de las organizaciones para analizar su situación socio laboral y definir si la evolución o reconocimiento del recurso humano es relevante en las empresas objeto de estudio o si por el contrario, el grado de motivación indica que estas personas simplemente son vistas como medios de producción para objetivos lucrativos, hecho que podría reflejarse desde la insatisfacción laboral.

Comúnmente, la utilización adecuada de los medios de producción y factores como la eficiencia y la rentabilidad han preocupado a los empresarios en el desarrollo de sus industrias, empero, no se realizan estudios directos sobre los empleados que determinen el crecimiento interno e intransferible que difícilmente promulgan las personas y que pueden crear un desarrollo insospechado en cualquier tipo de organización con base en lo que las personas sienten, qué necesidades satisfacen en su empleo y qué tan motivados se proclaman los individuos pertenecientes a una comunidad que en la mayor parte de los casos demanda la mayoría de su tiempo, sumado a este hecho no se conocen proyectos académicos acerca de la temática motivacional mencionada y se reconoce como un tema de interés general por la importancia del factor humano en la toma de decisiones y desarrollo empresarial.

Se puede entonces considerar que oportunas prácticas motivacionales generan buenos resultados, debido a que se benefician los actores mismos de la organización, es decir, los colaboradores de la empresa al sentirse motivados y satisfechos en su trabajo y de igual forma la gerencia al brindar un mejor ambiente laboral y al mismo tiempo obtener

mejores resultados por ser los colaboradores más eficientes y productivos en sus puestos de trabajo.

La investigación propende por el análisis de las condiciones laborales que experimentan los colaboradores operativos de dos empresas del sector textil confección, intentando develar un proceso evolutivo del ser humano hacia la satisfacción de sus necesidades en un clima de mutua confianza entre directivos y colaboradores donde se pueda establecer qué tan motivados se encuentran los participantes del nivel de operación en estas empresas.

Conocer el tema de necesidades en los colaboradores operativos es de gran importancia para los investigadores, gracias a que la satisfacción laboral es elemento fundamental para la productividad de las grandes empresas y el talento humano es vital para el logro de objetivos planteados desde las estrategias empresariales.

Actualmente en la mayor parte de las empresas el análisis sobre el área operativa recae básicamente en la producción y la eficiencia de sus miembros, no se demuestra interés por descubrir que pueden generar algo más que utilidades; desde un análisis intrínseco de cada colaborador de dicha área para definir qué tan motivado esta o cómo motivarlo en su quehacer diario y definirlo como impulsador de conocimiento y progreso para la organización, promoviendo así, una correcta realización de sus labores en la industria y la posibilidad de ascenso dentro de la misma.

A su vez la investigación permite observar la realidad motivacional generada desde los gerentes o altos mandos de las empresas, ya que gran parte del empeño de los colaboradores operativos se refleja a partir de un buen trato o unas adecuadas practicas motivacionales planteadas por directivos en las instituciones, en este caso del sector textil confección; que se define como primordial y determinante desde los intereses investigativos de la universidad, gracias a su reconocido énfasis en el conocimiento generado desde los estudios sectoriales; entendido el sector textil confección como uno de los principales en el análisis del desarrollo y competitividad departamental de Risaralda y promulgando su interés por el recurso humano que tanta riqueza genera desde el conocimiento e innovación constante, factores de gran relevancia para los grupos de investigación de la universidad, que apuntan a que los miembros de una institución pueden ser tenidos en cuenta y generen aportes en pro de generar valor a la institución a la que pertenecen.

4. MARCO REFERENCIAL

El hilo conductor que se presenta a continuación se realiza teniendo como base que “una teoría es un conjunto de constructos (conceptos), definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos, especificando relaciones entre variables, con el objeto de explicar y predecir los fenómenos.” Kerlinger (1975, citado en Toro y Parra, 2007, p. 114).

Para el presente informe de investigación se consideran fundamentalmente dos orientaciones desde el hilo conductor del proceso de construcción del marco teórico y contextual, empero, que no son excluyentes sino que por el contrario intentan hacer un abordaje desde una mirada deductiva al estudio, para garantizar una mejor precomprensión del fenómeno que se desea evaluar.

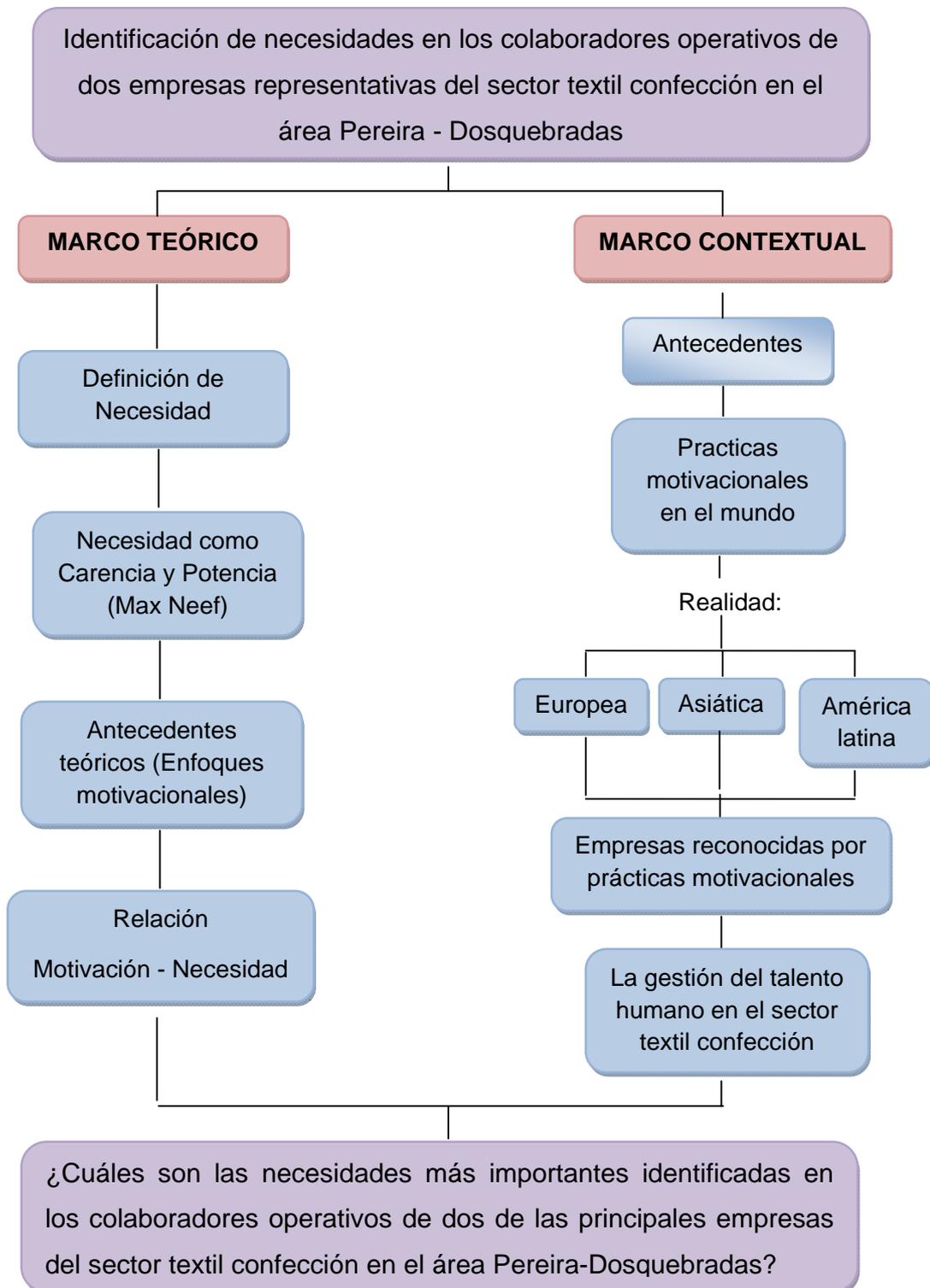
Con el fin de dar una secuencia lógica a la investigación que se propone, se plantea un hilo conductor que permita establecer los parámetros necesarios para desarrollar el problema desde el referente teórico. Primero, se pretende dar una mirada al concepto de necesidad y su significado para después, determinar la forma en cómo se manifiestan las necesidades desde su carencia y generación continua, estableciendo la relación con el concepto de motivación y su aplicación en los enfoques motivacionales más importantes, definiendo como referencias teóricas las posturas de dos de los autores más reconocidos a nivel mundial en lo referente a necesidades humanas y motivación. (Abraham Maslow y David McClelland).

En cuanto al referente contextual se plantea un recorrido histórico por los acontecimientos y autores reconocidos en lo relacionado a las necesidades del ser

humano y las teorías motivacionales más relevantes que han surgido a través del tiempo, para de manera consecuente analizar el grado de satisfacción laboral en el contexto mundial y hacer hincapié en empresas reconocidas por prácticas motivacionales y la realidad del sector textil confección en cuanto a la gestión del talento humano.

Ambos referentes (teórico y contextual) se encuentran y dan sustento a la investigación que quiere definir cuáles son las necesidades más importantes identificadas en los colaboradores operativos de dos de las principales empresas del sector textil confección en el área Pereira-Dosquebradas desde el análisis cruzado efectuado con base en las teorías de Maslow y McClelland.

Figura 1. Hilo conductor del Marco Teórico y Contextual



Fuente: Elaboración propia con base a la investigación

4.1 Marco Teórico

Una necesidad significa una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas específicas que, en caso de alcanzarse, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión (Robbins, 1993, pp. 207-208).

Manfred Max Neef (Economista chileno, ganador del premio nobel alternativo), aborda la situacionalidad de las necesidades desde una perspectiva de generación de las mismas y la representación de estas en el ser humano, permitiendo su comprensión desde la parte más básica y su entendimiento real.

Según Max Neff (1986) “se combinan dos criterios posibles para entender las necesidades de las personas. Por una parte, las necesidades de ser, tener, hacer y estar (Existenciales), por la otra, las necesidades de subsistencia, protección y participación (Axiológicas)” (p. 26).

Las necesidades revelan de la manera más apremiante el ser de las personas, se hacen palpables (las necesidades) a través de su doble condición existencial: como carencia y como potencialidad. Comprendidas en un alto sentido, y no limitadas a la mera subsistencia, las necesidades patentizan la tensión constante entre carencia y potencia tan propia de los seres humanos (Max Neef, 1986, p. 34).

Es por esto, que concebir las necesidades tan solo como carencia implica restringir su espectro a lo puramente fisiológico, que es precisamente el ámbito en

que una necesidad asume con mayor fuerza y claridad la sensación de “falta de algo”. Sin embargo, en la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son también potencialidad y, más aun, pueden llegar a ser recursos (p. 34).

Así entendidas las necesidades, como carencia y potencia, resulta impropio hablar de necesidades que se “satisfacen” o que se “colman”. En cuanto revelan un proceso dialectico, constituyen un movimiento incesante. De allí que quizá sea más apropiado hablar de vivir y realizar las necesidades y de vivirlas y realizarlas de manera continua y renovada (p. 34).

“Por consiguiente, su evolución va de la mano con la evolución de la especie. Parece legítimo, entonces, suponer que las necesidades humanas cambian con la aceleración que corresponde a la evolución de la especie humana. Es decir, a un ritmo sumamente lento” (p. 38). Pero, la manera en que las necesidades se expresan tiene un ritmo más acelerado, es entonces cuando se define el término de los satisfactores:

Los satisfactores están referidos a todo aquello que, por representar formas de ser, tener, hacer y estar contribuye a la realización de necesidades humanas. Pueden incluir, entre otras, formas de organización, prácticas sociales, valores y normas, comportamientos y actitudes; todas en una tensión permanente entre conciliación y cambio (p. 35).

Se presentan entonces a continuación algunos satisfactores que permitirán entender la representación de las necesidades existenciales y axiológicas a las que se ha hecho referencia:

Cuadro1. Matriz de Necesidades y Satisfactores

Necesidades Existenciales Necesidades Axiológicas	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	Salud física, salud mental, equilibrio, adaptabilidad.	Alimentación, abrigo, trabajo.	Alimentar, descansar, trabajar	Entorno vital, entorno social
Protección	Adaptabilidad, equilibrio, solidaridad	Seguridad social, sistemas de salud, derecho, trabajo	Cooperar, prevenir, planificar, defender	Contorno vital, contorno social
Participación	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, respeto	Derechos, responsabilidad, obligaciones, atribuciones, trabajo	Cooperar, proponer, compartir, opinar	Ámbitos de interacción, participar, asociaciones
Identidad	Pertenencia, coherencia, autoestima asertividad,	Hábitos, costumbres, valores, roles, trabajo	Comprometerse, integrarse, crecer	Entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas

Fuente: Tomada de desarrollo a escala humana de Max Neff (1986, p. 36).

Los bienes o satisfactores mencionados delimitan el desarrollo de las personas, la generación de impulsos (prácticas sociales, formas de organización, entre otras) adecuados en las organizaciones, permitirán satisfacer las necesidades de cada persona, y podrán generar los impulsos necesarios para motivar a cada trabajador, mejorando su desempeño laboral y su relación con el entorno.

Arteaga y Solís (2005) ejemplifican la forma en que se generan las necesidades de manera concreta (lo que se quiere, lo que se prefiere, lo que se necesita):

En primer lugar están aquellas de las cuales estamos conscientes nosotros mismos, son necesidades que sentimos. Estas son obvias, por ejemplo, cuando estamos enfermos o tenemos un accidente. El segundo tipo de necesidades son aquellas definidas por otros para nosotros, en general por expertos o profesionales como doctores, maestros, pero también, y de manera importante por la familia y amigos. El tercer tipo de necesidad es parcialmente una extensión del segundo tipo, enfocarse en las necesidades como se nos van revelando, probablemente a través de la observación y comparación con otras personas del mismo grupo social. Aquí un individuo puede verse en necesidad comparativa porque otros tienen algo que él no (p. 42).

Se puede por tanto afirmar que, las necesidades humanas son “condición necesaria para la existencia del ser humano (en este caso la no-satisfacción conduce a la desintegración del ser) siendo además por extensión condición necesaria para que una sociedad exista a través del tiempo” (Arteaga y Solís, 2005, p. 29). En ello, la motivación actúa como pilar fundamental en pro de la continua generación de impulsos, lo cual es primordial en el desempeño de cada persona. Se hace evidente entonces, que la necesidad, la motivación y los deseos juegan un rol fundamental en el desarrollo de los seres humanos.

Es importante que las empresas ofrezcan un ambiente laboral adecuado, que les permita a los colaboradores de la organización satisfacer sus necesidades insatisfechas para que así se desempeñen positivamente en su puesto de trabajo. Debe tenerse en cuenta el factor humano en las personas y de este modo ver la motivación como una alternativa para obtener beneficios dentro de la organización.

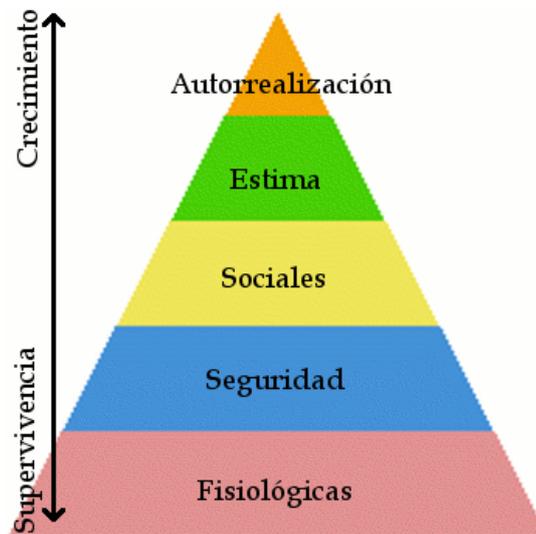
“Lo que motiva a una persona en un equipo puede no motivar a otra. Hay que entrar en una especie de diálogo con cada miembro individual del grupo. Los individuos no siempre tendrán claridad en lo que desean. Nuestra motivación cambia con la edad y las circunstancias” (Villamizar y Serna, 1992, p. 129).

4.1.1 Antecedentes Teóricos

Se intenta a continuación presentar de forma cronológica las posturas más importantes en los temas relacionados con la motivación y las necesidades, todas ellas han aportado de manera determinante al tema teórico práctico de la motivación, por ello se pretende realizar un recorrido general para sustentar las teorías aplicables a la investigación, entendiendo que la finalidad del proyecto es observar el objeto desde la perspectiva del colaborador y la satisfacción que éste promulga dentro de su trabajo:

- Teoría motivacional de Abraham Maslow (1934)

(Maslow, 1991) planteo una serie de necesidades que se generan en las personas de manera gradual y que se encuentran organizadas de forma estructural como una pirámide (ver figura 2). En la parte más baja de la estructura se encuentran las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Figura 2. Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: (Piramide de Maslow, 2007)

Necesidades fisiológicas: “Se toman generalmente como punto de partida para la motivación, deben considerarse inusuales porque son localizables y si se gratifican dejan de ser determinantes activos (hambre, sexo, sed)” (pp. 21-25).

Necesidades de seguridad: “Se pueden clasificar aproximadamente como (seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura, de orden, de ley y de límites; fuerte protección etc.)” (p. 26). Las personas motivadas por las necesidades de seguridad valoran sus empleos por ofrecer estabilidad laboral desde un oficio fijo que proponga buenas prestaciones y poco riesgo.

Necesidades sociales (sentido de pertenencia): “Se pueden generar si las fisiológicas y las de seguridad están bien satisfechas y suponen dar y recibir afecto” (pp. 28-29). Las personas motivadas por la necesidad de afiliación valoran sus empleos como una oportunidad de establecer relaciones interpersonales y trabajan en equipo.

Necesidades de estima: Esta fuente de motivación se centra en los sentimientos de logro personal y el respeto con los demás. Las personas con necesidad de estima, pretenden que las demás personas las acepten por lo que son y puedan ver en ellas sus capacidades (estatus, fama, reconocimiento, logros etc). Dicha necesidad “conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesaria en el mundo. (...) La autoestima más sana y más estable se basa en el respeto merecido de los demás” (pp. 30-31).

Necesidad de autorrealización: Este último nivel corresponde al cumplimiento de los deseos propios; en donde las personas luchan por la realización personal. Esta necesidad es el “deseo de la persona por la autosatisfacción, a saber, la tendencia en ella de hacer realidad lo que ella es en potencia. (...) Deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es de acuerdo a su idiosincrasia” (p. 32).

A partir de esta clasificación se puede entender que lo que busca el ser humano es alcanzar las necesidades fisiológicas y de seguridad para sobrevivir. Después de que estas son satisfechas las personas pueden enfocarse en otras necesidades como la aceptación, el amor ó pertenencia a un grupo. Finalmente buscan la autorrealización desde su potencial y desarrollo personal. Maslow plantea las necesidades en los seres humanos desde la jerarquización que define el ascenso de las personas partiendo del grado de satisfacción en que se encuentran, se hace determinante su aporte en la investigación porque permite conocer la realidad de los colaboradores en las organizaciones analizando los elementos que estos definen como más influyentes, para poder conocer su evolución y determinar en qué grado se encuentran en cuanto a la satisfacción de las necesidades, para de esta

manera establecer que tan motivados se encuentran en sus empleos desde el ascenso o no que se observa en la jerarquía propuesta.

- Teoría motivacional de Frederick Herzberg:

Herzberg (1959, citado en Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999) plantea el modelo de motivación- higiene:

Factores motivadores: Incluyen el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido de trabajo en sí mismo.

Factores higiene: Incluyen la política de administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en el que éste se realiza (p. 149).

El aporte de Frederick Herzberg se entiende desde los sentimientos positivos o negativos de las personas hacia el trabajo, partiendo de los lineamientos propuestos por la compañía o el ambiente generado en los colaboradores. Su planteamiento propone dos características únicas que no permiten una disertación real acerca de las condiciones en que se encuentra cada colaborador, ya que no siempre se puede encasillar a cada empleado por una u otra condición que se ha brindado, los intereses pueden ser variados independientemente de las óptimas o limitadas condiciones propuestas por las

organizaciones o de la motivación de cada persona por uno u otro factor, por esta razón el enfoque motivacional de Herzberg no se maneja en la presente investigación.

- Teoría motivacional de Douglas McGregor:

McGregor (1960, citado en Da Silva, 2002) sostiene que toda decisión administrativa tiene consecuencias en el comportamiento de los individuos. Definió dos extremos de la interpretación del comportamiento laboral, la teoría X y la teoría Y:

La teoría X supone que el hombre es, por naturaleza, indolente, que evita el trabajo, no tiene ambiciones, le disgusta la responsabilidad y prefiere ser dirigido; además, que el individuo se concentra en sí mismo.

La teoría Y se basa en el supuesto de que el individuo no es, por naturaleza, prejuicioso y poco confiable. Esta visión sostiene que las personas se pueden dirigir solas y ser creativas en el trabajo, siempre y cuando estén adecuadamente motivadas (p. 254).

McGregor se centra en dos teorías que delimitan al ser desde su naturaleza, por lo tanto no permite analizar cómo evolucionan los colaboradores o en qué grado de satisfacción se encuentran, los divide en dos grupos, unos con aspiraciones que se desarrollan por procesos de motivación y otros que simplemente producen lo que se les pida y no idealizan ningún tipo de ascenso, estas características impiden hacer un análisis holístico que demuestre los intereses reales de cada colaborador y su situación desde una perspectiva amplia, por tal razón la propuesta motivacional de McGregor no es un referente a considerar en el estudio que la investigación pretende alcanzar.

- Teoría motivacional de Jhon Stacey Adams:

Adams (1963, citado en Velaz, 1996) propone la teoría de la equidad:

La cual sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente. Si los empleados se sienten bien tratados, crecerá su motivación para trabajar y el rendimiento será el esperado. Pero si, por el contrario, entienden que se les trata injustamente o de manera desigual, estarán motivados para buscar y poner en práctica alguna estrategia que les permita neutralizar lo que consideran una falta de equidad (p. 156).

Adams destaca en su teoría la igualdad que podría generarse al ser equitativos en los procesos de motivación para los colaboradores, se refiere fundamentalmente a necesidades sociales o afiliación, reduciendo claramente el campo de acción para la investigación, entendiendo que cada colaborador tiene unas intenciones u objetivos diferentes que en ocasiones no se refieren a interacciones sociales referidas a la igualdad o la necesidad de que se generen condiciones equitativas.

Como la teoría de la equidad implica hacer mediciones y comparativos al interior de la organización y ello no es la pretensión del estudio, no se asume como postura teórica referente de la investigación.

- Teoría motivacional de David McClelland:

McClelland ha propuesto la teoría de las tres necesidades, la cual sostiene que las situaciones laborales constan de tres motivos o necesidades importantes básicas:

En principio la *necesidad de Logro*. Los sujetos con alta necesidad de logro preferirían ser personalmente responsables del resultado de un rendimiento porque solo en estas condiciones podrían sentir la satisfacción de hacer algo mejor. (...) McClelland ha señalado que los grupos de personas emprendedoras con alta necesidad de logro tienden a adquirir fama de poco honradas; al parecer están tan obsesionados por hallar un atajo hacia el objetivo que quizás no se muestren demasiado escrupulosos en relación con los medios para alcanzarlo (McClelland y Solana, 1989, pp. 266-267).

McClelland llegó a la conclusión de que las personas que tienen gran necesidad de obtener logros se distinguen por su deseo de hacer las cosas mejor. Son motivados por la necesidad de cumplir y evitan todas las tareas que perciben como muy difíciles o muy fáciles, ya que no les gusta dejar nada al azar, prefieren afrontar un problema claro que les determine trabajar de manera personal (Robbins y Decenzo, 2002, p. 317).

Los colaboradores con necesidad de logro prefieren que les asignen tareas que delimiten ciertas responsabilidades; pero que no representen un alto riesgo, ya que esto los estancaría con respecto a los demás, su interés está basado en el desarrollo propio.

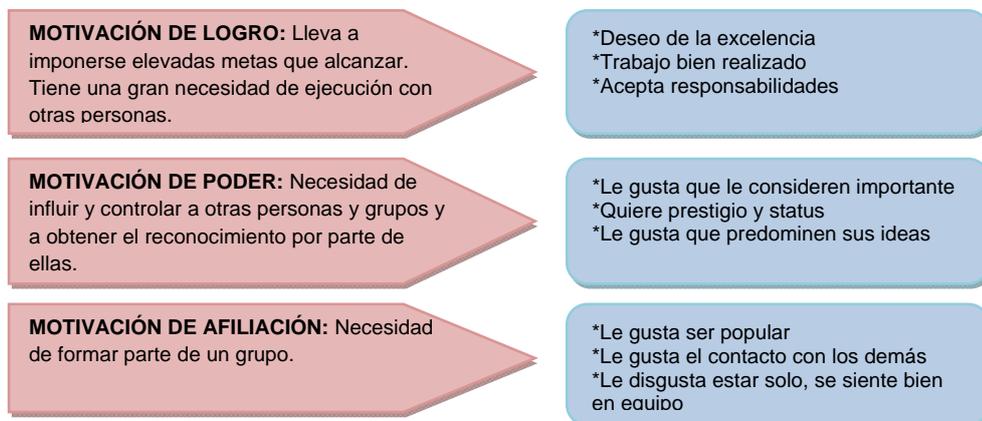
Posteriormente propone la *necesidad de Afiliación*. El deseo de tener relaciones interpersonales amigables y estrechas. Se refiere al deseo de ser querido y aceptado por otros. Prefieren las situaciones en las que existe cooperación en lugar de competencia, y quieren tener relaciones que entrañen un alto grado de comprensión mutua (Robbins y Decenzo, 2002, p. 318).

Se debe optar porque estos colaboradores trabajen en equipo. Prefieren los reconocimientos y se sienten satisfechos por la buena relación con los demás, más que por la realización de sus tareas, son útiles para crear vínculos con nuevos o antiguos empleados.

Por último se plantea la necesidad de *Poder*. Es el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás. Los individuos con una gran necesidad de poder gozan de “estar a cargo”, luchan por influir en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición y están más interesados en el prestigio y en ganar influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz (Robbins, 2004, p. 163).

Les gusta participar en la toma de decisiones, son talentos que pueden trabajar de manera aislada, ocupándose de manera individual de sus tareas; así lo prefieren. Sobresalen por su entereza y por ser muy constantes en la realización de sus quehaceres, son impulsados por la motivación de llegar al éxito.

Figura 3. Necesidades de McClelland



Fuente: (Teoría de McClelland, 2007)

La importancia en la investigación desde las propuestas de David McClelland se define básicamente por lo aplicable de sus teorías en las organizaciones, es claro que no todos los colaboradores se sienten motivados desde los mismos parámetros, por lo que McClelland opta por definir cuáles son las necesidades a las que ellos apuntan para establecer practicas motivacionales que seguramente tendrán una acogida de mayor relevancia entre los colaboradores.

Es también de gran importancia para el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de los objetivos propuestos, mencionar la posibilidad de interrelación que ofrecen los enfoques de Maslow y McClelland, desde la afinidad en las propuestas teóricas de ambos autores. Maslow desde sus necesidades fisiológicas y de seguridad se relaciona con McClelland en la necesidad de logro planteada por este autor, en cuanto a las necesidades sociales del primer autor mencionado su relación se establece con las necesidades de afiliación del segundo y por último, las necesidades de estima de Maslow se pueden confrontar con la necesidad de poder propuesta por McClelland. La necesidad de autorrealización no se tiene en cuenta para el cruce de teorías, ya que para el caso de los colaboradores operativos no se analiza por la imposibilidad que tienen los mismos para llegar a ella.

4.1.2 Relación Motivación - Necesidad

Estamos motivados no solamente por nuestras necesidades individuales sino también por las necesidades que emanan de la tarea común. Nosotros deseamos terminar lo que estamos haciendo. Mientras más importante sea la tarea, mas

fuerte será la necesidad de terminarla satisfactoriamente. Un principio muy exacto es que el progreso es factor de motivación. Si la gente sabe que está avanzando, eso le ayuda a aumentar sus esfuerzos (Villamizar y Serna, 1992, p. 131).

“La gente es motivada para adoptar aquellas conductas que percibe como un medio para satisfacer las necesidades experimentadas. Las personas tienen que satisfacer las necesidades de orden inferior, después las de orden superior; y más de una necesidad puede construir el punto central de cierta conducta” (Aldag y Brief, 1989, p. 21).

Stephen Robbins (2004) escribe:

Definiremos motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. (...) La intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige a las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta (p. 155).

“Definimos la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 2004, p. 212).

Sin motivación, un organismo no se comportaría; sería una masa inerte que prácticamente no haría nada. Animada a la acción por una necesidad, se dedicaría a acciones motivadas por dicha necesidad, y continuaría en acción hasta que se satisficiera dicha necesidad. La acción sirve a la necesidad; la conducta es el instrumento por el cual se satisface la necesidad. La conducta es un medio, no un fin (Appley y Cofer, 1996, p. 22).

Haciendo alusión a Maslow, Robbins y Decenzo (2002) escriben: Desde el punto de vista de la motivación, la teoría dice que si bien ninguna de las necesidades jamás queda enteramente satisfecha, una necesidad sustantivamente satisfecha deja de motivar. Cuando queremos motivar a alguien, debemos saber en qué punto de la jerarquía se encuentra y enfocarnos a satisfacer las necesidades de ese nivel o de uno superior (p. 314).

En este punto particular, Maslow y Max Neef se encuentran al concebir las necesidades como carencia y potencia, ya que no solo es la falta de algo, también es la generación de necesidades desde la insatisfacción de aquellas que se encuentran medianamente satisfechas o la generación de una nueva necesidad que motiva (potencialidad) a alcanzar nuevos objetivos y produce nuevas necesidades.

Se sustenta entonces desde las posturas presentadas que para el proyecto investigativo se analizan dos teóricos fundantes del análisis motivacional, son ellos:

Abraham Maslow desde su pirámide de necesidades, que va desde la necesidad fisiológica hasta la necesidad de realización personal. Se convierte en un referente para el objetivo de la investigación la profundidad en cuanto al tema de generación de necesidades en las personas, se hace fundamental su teoría para establecer la condición en que se encuentran los colaboradores operativos de las organizaciones objeto de estudio. A su vez, David McClelland, que aplica directamente a la empresa sus desarrollos teóricos desde la necesidad de logro, poder y afiliación en las organizaciones. McClelland propone los alcances motivacionales de empleados y directivos motivados por alguna de las necesidades mencionadas, de esta manera identificó una forma de incentivar a los colaboradores dependiendo de la necesidad que encuentran como más importante. Explicado desde el accionar o comportamiento de cada persona en su trabajo, los individuos con alta necesidad de logro se sienten motivados por factores diferentes a los que incentivan a los que poseen elevada necesidad de afiliación y a su vez sucede lo mismo con los que se sienten atraídos por la necesidad de poder.

Maslow y McClelland son los autores seleccionados para abordar el estudio investigativo, gracias a su relación teórica en lo referente a la motivación de cada individuo desde las necesidades fisiológicas (económicas, hambre, etc.), las necesidades de relacionarse con los demás y sentirse seguros, de alcanzar objetivos propuestos, de realizarse como personas, y el ascenso que cada individuo puede alcanzar según sus intereses o situaciones. El objeto de la investigación se centra en la posición de los individuos, fundamentalmente como se puede observar en la temática propuesta por Abraham Maslow y David McClelland, más que en los factores externos que determinen

su accionar; elementos que se identifican en las propuestas de Herzberg, McGregor y Adams.

4.2 Marco Contextual

4.2.1 Antecedentes

Los hombres primitivos se unieron y se organizaron para poder enfrentar las condiciones adversas provocadas por la naturaleza. Cuando el número de individuos aumentó, las necesidades de alimento, vestido y protección también lo hicieron, por tanto, la condición de sobrevivencia de la comunidad pasó por la búsqueda de una adecuada organización grupal. Esta debía permitir tanto la cohesión del grupo como la obtención de los satisfactores que se requerían no sólo para la subsistencia sino también para la reproducción de la propia comunidad.

A partir de este momento, la administración aunque de forma totalmente intuitiva y rudimentaria se hizo necesaria en la organización de la vida de los grupos sociales, es decir, desde la formación de los clanes, cuando algunos individuos se especializaron en ciertas tareas comunitarias hasta la creación de los grandes complejos sociales-industriales de la actualidad. Las técnicas y estrategias administrativas, como formas de organización de las actividades humanas se hicieron indispensables en los procesos productivos, económicos y sociales para satisfacer demandas de la comunidad (Huerta, s.f).

Se tiene conocimiento escrito del tema de las necesidades humanas con la Declaración de los Derechos Humanos por parte de la Asamblea Nacional Constituyente formada tras

la reunión de los Estados Generales durante la Revolución Francesa. Desde este sustento, grandes científicos, teóricos e historiadores han realizado aportes al tema. Intentando presentar de manera cronológica los más representativos, a continuación se hace alusión a ellos:

En 1789 los autores de la Declaración de los Derechos del Hombre defendieron la pertinencia de estos derechos aduciendo las necesidades básicas del hombre “en estado de naturaleza”. Así, los Derechos del Hombre se basaron en la ficción de un ser humano preexistente a todo vínculo social. Esta abstracción filosófica era un reflejo y un preparativo para la abstracción real que la sociedad capitalista deparaba al individuo que acababa de crear.

1844 - El comunismo intenta resolver así el enigma de la historia: cómo asegurar las necesidades vitales para disfrutar plenamente de la vida. Contrariamente a la ideología capitalista, los comunistas no consideran el comunismo como un punto final y estático. En Manuscritos económicos y filosóficos de 1844, es cierto que Marx presenta el comunismo como "la solución al enigma de la historia", pero también lo considera como el punto de partida desde el que pueda iniciarse la verdadera historia (Historia de las necesidades el hombre, 2010).

La satisfacción de las necesidades se comprende, en el comunismo como el bien conjunto logrado desde la importancia de las necesidades fisiológicas para cada individuo y la posibilidad de avanzar en las mismas (nuevas necesidades generadas) mientras, el capitalismo pregonaba el bien individual que planteaba el ascenso de algunos individuos

por encima de los demás, permitiendo solamente a estas personas desarrollarse y avanzar en el tema de necesidades (generación de las mismas).

1933 – Elton Mayo (Psicólogo de Profesión) Definió según sus estudios (1924-1933) que los empleados trabajarían con más entereza si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Llegó a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Basó su interés en analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores (necesidades de pertenencia y afiliación) es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados (Escuela conductista, s.f).

1934 - El doctor Abraham Maslow recibió su doctorado en 1934 en psicología en la Universidad de Wisconsin. Murió en 1970, y es recordado hoy por su enunciado de la «Jerarquía de *necesidades*» (1934). No postuló dicha teoría sólo para el entorno del trabajo, sino que la concibe como corpus de ideas y explicación de la satisfacción y la motivación aplicable a todas las esferas del *hombre*. Nos dice que el ser humano que quiera autorrealizarse debe, para alcanzar dicho estado, concluir un proceso (Boeree, 2003).

“En 1943 el aburrimiento y la inactividad o insuficiente estimulación en el ambiente, también causaría ansiedad en una persona. La seguridad y protección son las siguientes

necesidades del hombre” (Historia de las necesidades el hombre, 2010), planteadas nueve años atrás por el autor Abraham Maslow en su trabajo de 1934 denominado Pirámide.

La Pirámide de Maslow o Jerarquía de necesidades de Maslow, es una teoría psicológica sobre la motivación humana. Allí Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas. Su teoría es que cuando las necesidades básicas se ven satisfechas los seres humanos van desarrollando necesidades y deseos más altos.

Esta jerarquía se suele graficar como una pirámide de cinco niveles (necesidad fisiológica, necesidad de seguridad, necesidad de pertenencia, necesidad de estima, necesidad de autorrealización). En los cuatro inferiores se pueden ver agrupadas las necesidades del déficit, y el nivel superior está coronado por las necesidades del ser (Cagliani, 2007).

1959 - Herzberg cursó una maestría en psicología en el City College de Nueva York y se doctoró en la Universidad de Pittsburg. Con estos títulos, se convirtió en director del Departamento de Psicología de la Case Western Reserve University donde realizó las investigaciones sobre motivación laboral que lo convirtieron en clásico.

The Motivation to Work (1959) presentó su célebre teoría de los dos factores: los higiénicos y los motivadores.

Los factores higiénicos, expone Herzberg, son aquellos que generan insatisfacción en el trabajo. Entre ellos la supervisión, las políticas y prácticas de gestión de la empresa y el salario.

Los motivadores, por el contrario, son los que generan compromiso. Por ejemplo, tener tareas desafiantes, ser reconocido por los logros y percibir posibilidades de desarrollo de carrera (Aquino, 2009).

1960 – Douglas McGregor (Psicólogo, nacido en 1906) propuso Teoría X y Teoría Y (1960). Plantea que los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que se desempeñan más en su trabajo. Por el contrario, los gerentes de la Teoría Y presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran, decididamente, que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo (Escuela Conductista, s.f).

1988 - David McClelland, muerto en 1998, es más contemporáneo y es principalmente conocido por su trabajo desarrollado en el área de la motivación, pero, también realizó extensos estudios de la personalidad y de la conciencia. El Dr. McClelland lideró trabajos sobre pensamiento motivacional, desarrolló las bases de la teoría y de los modelos sobre logros y alcances motivacionales y promocionó mejoras en los métodos de valoración de los empleados.

Es conocido por describir tres tipos de necesidad motivacional en 1988, necesidad de logro, necesidad de poder, necesidad de asociación. Esta mezcla de necesidades caracterizan tanto al gerente como al empleado, en su estilo y comportamiento, ambos, gerente y empleado, en los tres conceptos están siendo motivados (Méndez, 2009).

4.2.2 Contexto mundial acerca de la satisfacción laboral

Observando a grandes rasgos las condiciones laborales en Europa, Asia y Latinoamérica para determinar las necesidades más importantes en las personas que conforman las organizaciones de dichos continentes, cabe mencionar, que los factores motivantes para las personas son muy variados, no todas los colaboradores se sienten realizados o satisfechos en sus necesidades bajo los mismos parámetros, elementos como la cultura, la sociedad y el nivel de desarrollo determinan en gran parte sus ideales, sus alcances y la relación con los demás. Sin embargo, el clima laboral parece marcar una tendencia definida en cada continente, gracias a que en los países europeos los empleados reflejan un interés por autorrealizarse. En Asia, se observan tendencias hacia necesidades de pertenencia y estima, mientras en los países latinoamericanos, se sabe de la existencia de organizaciones que han implementado políticas que han aumentado la satisfacción de los trabajadores, pero no se define de manera general que los niveles de desarrollo alcancen la situación europea y asiática, en América Latina se sustentan las necesidades fisiológicas y de seguridad como las más importantes para los empleados.

4.2.2.1 Europa

Según Europa Press (Agencia de noticias privada líder en España) en Europa se vive un fenómeno interesante en relación con los factores que motivan a los trabajadores en sus empleos. En España se habla de que un 45%; (casi uno de cada dos colaboradores) está insatisfecho con sus condiciones laborales, se hace referencia a la falta de satisfacción personal y de dinero en su vida cotidiana como detonantes para las dificultades en el clima laboral, definiendo entonces, un índice de satisfacción laboral del 55%. En Turquía, se observa el mismo fenómeno pero peor aún, el índice de satisfacción

en sus trabajos es del 50% por los mismos factores desmotivantes. Por otro lado, se encuentra la realidad de Francia, país que refleja otra perspectiva desde sus colaboradores, allí prevalece el dinero como el factor más importante para la motivación de las personas en sus trabajos, los empleados reflejan un índice de satisfacción laboral del 64%, seguido por República Checa con un 66%, Eslovaquia 71% y Bélgica en lo más alto con un 77%, dado que, la escala de satisfacción se mide bajo dos elementos considerados como preponderantes en la nación europea, la satisfacción personal y el dinero. A continuación se observan en orden descendente los países con mayor satisfacción laboral en dicho continente:

Cuadro 2. Países con mayor índice de satisfacción laboral

PAÍSES CON MAYOR ÍNDICE DE S. LABORAL	PORCENTAJE
BÉLGICA	77%
ESLOVAQUIA	71%
REPUBLICA CHECA	66%
FRANCIA	64%
ESPAÑA	55%
TURQUÍA	50%

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio realizado por Europa Press

Retomando al país español como base en el estudio realizado (efectuado en 2007 con base en 2005), el 55% de los trabajadores están satisfechos con su situación laboral, porcentaje que es muy superior en el caso de empleados con mayor responsabilidad o gerentes (82%) y que disminuye en el caso de empleados no gerentes hasta un (56%). En general, apenas un trabajador español de cada tres (36%) se considera satisfecho en la actualidad con su remuneración, un porcentaje que ha disminuido sensiblemente en dos años, ya que la proporción de satisfechos era de un 57%(2005), 11 puntos porcentuales

más. Los empleados con cargos de responsabilidad tienen un nivel de satisfacción muy superior que el resto de empleados.

Por otra parte, aunque los beneficios y compensaciones alcanzan un nivel de satisfacción del 57%, lo cierto es que, según se desprende de los datos del estudio, la mayor satisfacción se produce en el sector público (64% frente al 56% del sector privado) y en los cargos de responsabilidad o gerentes (77% frente a 54% de los no gerentes).

Otra preocupación de los trabajadores españoles es el desarrollo de las competencias profesionales., así, un 92% de ellos estiman que su empresa debería intervenir sobre la formación de los cuales un 59% opina que esta intervención debería ser prioritaria.

El estudio realizado por Europa Press también destaca otras áreas en las que los trabajadores esperan algún tipo de intervención por parte de su empleador como el apoyo escolar (70%), la asistencia a familiares dependientes (73%) y las ayudas para almuerzo (65%).

Además, según revela el informe, un (45%) de los trabajadores se plantea abandonar su empresa, porcentaje que llega al 51% en el caso de la empresa privada, y que es especialmente alto en el caso del sector de los servicios bancarios, financieros y seguros (63%), y del sector de los servicios comerciales (58%).

Sin embargo, en el conjunto de Europa, el nivel de infidelidad laboral de los españoles no es de los más elevados, se sitúan por delante Rumanía (**51%**), Italia (49%) y Eslovaquia (47%) (Bienestar y motivación laboral, 2007).

Se presentan entonces los países europeos con mayor infidelidad laboral de la siguiente manera:

Cuadro 3. Países con mayor deserción de empleados

PAÍSES CON MAYOR DESERCIÓN DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
RUMANIA	51%
ITALIA	49%
ESLOVAQUIA	47%
ESPAÑA	45%

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio realizado por Europa Press

Por su parte El Economista (portal financiero líder en España) menciona que entre las prioridades que les sugiere su empleo a los españoles, se encuentran, en primer lugar, la seguridad (31%), siendo España, a diferencia del resto de países analizados, el único en que la obligación o restricción (29%) se posiciona en segundo lugar, en vez de conceptos como el orgullo, placer o rutina, respuestas mayoritarias.

El estudio revela además que un 76% de los empleados españoles están muy satisfechos o bastante satisfechos con su ambiente laboral y un 54% de ellos declara que se siente muy implicado o demasiado en su trabajo, porcentaje que aumenta hasta el 58% en el caso de trabajadores del sector privado y al 68% cuando se trata de empleados con cargos de responsabilidad.

Los españoles, irlandeses y daneses encuentran en casi el 60% de los casos la satisfacción personal como principal motivación en su trabajo, mientras que en el lado opuesto se sitúan los franceses y los austríacos, que sólo lo valoran como tal en un 32%. De hecho, para los franceses, austríacos y también para los alemanes y finlandeses la

razón primordial de esforzarse en el trabajo es el dinero, aunque aún lo es más para los polacos, donde casi la mitad de los encuestados sitúa el salario como su principal motivación laboral.

Los resultados sobre la posibilidad de conseguir un ascenso como principal incentivo para dar lo mejor de sí en el trabajo fueron inferiores al 10% en todos los países. Suiza y Polonia registraron el mayor número de respuestas positivas, con un 8%, seguido de Irlanda, Dinamarca, Italia y Reino Unido, con un 7%. Finlandia obtuvo los resultados más bajos, con sólo un 3% (Que lo motiva a trabajar, 2009).

Efectivamente, los factores más influyentes en la sociedad europea, (sumándole además América, en el estudio a presentar) para el óptimo clima laboral en las organizaciones son la satisfacción personal y después el dinero, como lo afirma la organización española *Monster* que realizó una encuesta en Europa y América acerca de los factores motivantes para los trabajadores, obteniendo el siguiente resultado:

Evidentemente cada persona es un mundo y las motivaciones cambian de trabajador a trabajador, lo que hace más complicado encontrar fórmulas universales de motivación. Por fortuna, la estadística ayuda a encontrar un punto de equilibrio entre lo particular y lo global y esto es precisamente lo que ha hecho el portal de empleo *Monster* (organización que busca empleos) a través de una encuesta realizada a 28.301 empleados de Europa y América.

Los resultados obtenidos sitúan a la satisfacción personal como principal motivación de los empleados para mejorar su rendimiento. En concreto, esto es lo que

piensan el 45% de los encuestados. Por detrás figuran otros incentivos como el dinero (31%), el respeto de los compañeros y jefes (18%) y las posibilidades de ascenso (6%) (Que motiva a los empleados, 2009), se presenta entonces en el siguiente cuadro la jerarquización porcentual desde el elemento más importante hasta el menos influyente en Europa y América:

Cuadro 4. Factor que más motiva a los colaboradores

FACTOR QUE MÁS MOTIVA A LOS TRABAJADORES	PORCENTAJE
Satisfacción personal	45%
Dinero	31%
Respeto por los compañeros	18%
Expectativas de ascenso	6%

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio realizado por el portal de empleo Monster

Se infiere desde la teoría de Maslow que en Europa, a grandes rasgos, se hace alusión a las necesidades de estima y autorrealización, ya que la satisfacción personal es la que prima entre sus empleados, a pesar de que el dinero juega un papel importante para su desarrollo. Desde la teoría de McClelland los sentimientos de logro personal y el interés por sentirse realizados son los determinantes en este caso, razón por la cual se podría plantear que las necesidades fisiológicas, de seguridad y de pertenencia (primarias en la jerarquización) se encuentran satisfechas porque los empleados no describen como influyentes las carencias en la parte física (hambre, dinero, etc), no promulgan inseguridad, falta de protección o miedo desde sus empleadores, ni hacen referencia a la falta de afecto de los demás o la búsqueda por pertenecer a determinado grupo.

Desde las necesidades planteadas por McClelland se observan intereses por tener éxito y el afán por sobresalir de manera individual, además de los altos índices de infidelidad laboral (bienes individuales por encima de los colectivos), elementos que muestran cierta claridad a la necesidad de poder por su interés de posicionarse y tomar decisiones para beneficiarse.

4.2.2.2 Asia

Se habla en líneas generales de que el presupuesto de las familias chinas es muy apretado. Esto se debe a los costes de salud y educación, y también a los costes elevados de vivienda. Además de eso, las familias necesitan ahorrar para su jubilación. La política de sólo un hijo por familia produjo una pirámide invertida en la que ese hijo, en principio, debe mantener cuatro abuelos. La gente tiene que ahorrar mucho para la jubilación. Los ahorros generan retornos muy bajos, así que la gente tiene que ahorrar más.

La jerarquía de aceptación y sentimiento de pertenecer a un grupo determinado, aparece invertido en China cuando lo comparamos con Occidente. Las necesidades más básicas en China todavía son colectivas, y no individuales. Los chinos procuran adaptarse a los patrones que les confieren aceptación social. Por eso los símbolos son importantes. Las personas quieren identificarse con el éxito (El nuevo consumidor chino, 2007).

Por su parte Japón denota bastantes características comunes que describen al continente asiático, las empresas japonesas han desarrollado e implantado con éxito diversas metodologías de gestión, pero donde más han evolucionado ha sido sin duda, en

la involucración de sus personas en el proyecto empresarial. Esta participación se basa en aspectos como garantía de empleo de por vida (seguridad), formación continua, máxima delegación de la capacidad de toma de decisiones de las cuestiones del día a día, rigurosa disciplina equilibrada en la búsqueda del consenso en pro de alcanzar los objetivos que se han trazado desde la cooperación en el trabajo y la necesidad de que los operarios sientan que la empresa es “suya” desde metodologías participativas (pertenencia) (Ugalde, s.f).

En Asia se observan las necesidades de seguridad y de pertenencia como las dominantes desde la pirámide de Maslow, gracias a que las personas piensan en la alimentación, la salud, la educación y la vivienda como factores primordiales para su bienestar y el de sus predecesores buscando aceptación social y seguridad construida sobre bases participativas. Culturalmente trabajan por un determinado objetivo y describen las buenas prestaciones laborales y el ahorro como factores claves para el éxito conjunto.

Desde David McClelland se analiza la necesidad de afiliación por las características de organización conjunta, consensos y estabilidad laboral, desde el interés por los demás y el trabajo colectivo a fin de cumplir con los objetivos trazados, la cooperación y el reconocimiento son esenciales para los colaboradores en Asia.

4.2.2.3 América Latina.

En América Latina es importante reflexionar que la situación económica y el desempleo han hecho que las personas asuman su rol de subordinados y en gran número de ocasiones enfrentan secuelas de un trabajo rutinario; situación grave en términos de empleados desmotivados en la organización y en donde el factor

humano parece estar en un segundo plano. En suma, las organizaciones deben avanzar hacia conductas más éticas y humanas, ya que tarde o temprano deberán rendir cuentas al contexto social del que emergen. (Gómez, 2007, p. 147).

Los países más reconocidos en el tema de motivación laboral son Brasil, Argentina y México, que han logrado desarrollos superlativos desde el tema de incentivos en sus organizaciones.

AV Business & Communication (Compañía argentina dedicada al marketing) llevó a cabo una investigación en el año 2005 para conocer cuáles han sido las acciones de motivación desarrolladas en diversas empresas de Argentina, Chile y México.

El estudio permitió conocer cuáles son las herramientas de motivación que las empresas utilizan habitualmente, cómo están organizadas las tareas en las compañías, cuáles son las experiencias más destacables, entre otras inquietudes, desde una perspectiva general. Algunas de las conclusiones del estudio fueron:

- Casi un 70 por ciento de las empresas consultadas realiza programas de incentivos y motivación. El 85 por ciento de estas acciones están dirigidos a las fuerzas de ventas, y solo un 9 por ciento a las áreas de Logística y distribución.
- El 60 por ciento de los consultados realiza acciones de fidelización e incentivos para clientes externos.
- Muchas de las empresas desarrollan las acciones de motivación y fidelización en forma interna, mientras que más del 50 por ciento de las mismas tercerizan o actúan en conjunto con especialistas del tema, para el desarrollo de estos programas.

- Cuando la decisión de realizar los programas es en forma externa, el 62 por ciento de las empresas busca asesoramiento en consultoras de marketing de incentivos. Solo un 12,5 por ciento contrata a empresas de capacitación y otro 12,5 por ciento a agencias de marketing promocional.
- En un 60 por ciento de los casos las áreas de las compañías que se ocupan de la organización y logística del programa son las de marketing y Comercial, y un 35,5 por ciento refleja que las áreas de Gerencia General o Recursos Humanos, son departamentos que también impulsan estos programas (Trabajar motivado, 2005).

En Perú se realizó un estudio de satisfacción laboral (Merino y Díaz, 2008) aplicado a 250 trabajadores, en empresas públicas y privadas de Lambayeque (región turística, ubicada en Chiclayo) que arrojó los siguientes resultados:

Satisfacción en General: En cuanto al nivel de satisfacción laboral se encontró que la capacitación es limitada y las remuneraciones muy bajas, elementos determinantes que reflejan un nivel bajo de satisfacción laboral (34%), un nivel medio de satisfacción (36%) y un nivel alto de 30%. El nivel de satisfacción en empresas públicas y privadas de los colaboradores de Lambayeque se encuentra en un nivel medio y bajo, dado que solo un 30% presentó un nivel alto de satisfacción.

Satisfacción con respecto al trabajo que realizan (oportunidades de desarrollo e innovación): El 32% se siente a gusto con el trabajo que realizan, 33% se encuentra en el nivel medio y un 35% no se siente a gusto. En cuanto al trabajo que realizan el nivel de satisfacción se encuentra diversificado, dado que los resultados son proporcionales.

Satisfacción con respecto a su centro de trabajo (herramientas, temperatura, instalaciones): El 28% presenta un nivel de satisfacción alta, el 37% medio y el 35% bajo. Con relación a su centro de trabajo los resultados son semejantes a los obtenidos en el trabajo que realizan. Por lo tanto el grado de satisfacción se observa diversificado.

Satisfacción con respecto a la relación con los compañeros de trabajo: 24% nivel alto, 36% medio y 40% bajo. En este punto se encuentran medianamente satisfechos en lo relativo a la interacción con otros.

Satisfacción con respecto a incentivos y remuneraciones: Alto 31%, 33% Medio y 36% bajo. Tan solo el 31% presenta un nivel alto, es decir más de la mitad se encuentra entre un nivel bajo y medio (Merino y Díaz, 2008).

En Colombia, la universidad del Norte (Revista Pensamiento y Gestión, 2005) realizó un estudio en pymes (pequeñas y medianas empresas colombianas) acerca de su influencia en gestión del talento humano aplicada a los sectores confección y alimentos. El estudio se efectuó en 48 empresas y arrojó los siguientes resultados:

Proceso de capacitación; se encontró que no se realiza diagnóstico de necesidades en el 79% de las empresas, carece de programas formales de entrenamiento para los empleados el 73%, no tiene plan de capacitación el 75%, no cuentan con presupuesto de capacitación el 81%, frente a un 10% que no responde, y no tiene infraestructura y equipos para capacitar el 67%.

Plan de carrera: del total de empresas encuestadas, el 85 % contestó que no tenía un plan de carrera formalmente establecido para sus empleados ya que su estructura organizacional es muy pequeña y no permite establecer ascensos. En situaciones

excepcionales y por retiro de empleados se recurre a reclutamiento interno y ascenso por mérito.

Plan de reconocimientos; en cuanto al tema de reconocimientos para los trabajadores, es necesario anotar que sólo el 21% de las empresas encuestadas tiene establecidos mecanismos de reconocimiento como premios, diplomas, mención pública, fiestas, paseos y celebraciones.

Plan de Incentivos. Se encontró que el 50% de las empresas lo aplican y se materializa a través de la bonificación por cumplimiento de metas y de la producción.

Evaluación del desempeño; el 65% de las empresas encuestadas respondieron afirmativamente a la aplicación de la evaluación del desempeño de los trabajadores. Cabe anotar que las evaluaciones se basan en observaciones directas que hace el supervisor de área en las que mide tiempo, habilidades, conocimientos y resultados del trabajador frente a su labor. Por lo tanto no es un proceso formal ni estandarizado.

Compensación: aporte del cargo a la producción (10%), a la labor desempeñada por el trabajador (6,3%), a las características propias de los cargos (25%) y a los parámetros legales establecidos por el gobierno nacional (35%).

El 60% de las empresas remuneran a sus trabajadores con el salario mínimo legal vigente y el salario máximo que las empresas ofrecen está ubicado en el rango de 1 a 4 smmlv (34,7%), indicando la baja remuneración que ofrecen este tipo de organizaciones.

Programa de salud ocupacional. En promedio 22 empresas tiene establecidos y en funcionamiento los subprogramas de medicina preventiva, higiene y seguridad industrial y su respectivo reglamento. El resto de las empresas no lo posee.

Programas de bienestar social; el 56% de las empresas encuestadas respondieron que la organización usualmente ofrece programas de recreación e integración, en especial fiestas, paseos, celebración de cumpleaños y de la navidad, entre otros, mientras que el 35% no tiene ningún programa de esta índole (Revista Pensamiento y Gestión, 2005, pp. 128-131).

Latinoamérica se encuentra en proceso de desarrollo en lo referente a prácticas motivacionales, en gran parte del continente americano las necesidades fisiológicas son las más importantes para los colaboradores, por ende, las siguientes necesidades se hacen difíciles de analizar (imposibilita el ascenso en la jerarquización). Por tanto, y dadas las condiciones del estudio se puede establecer que las necesidades fisiológicas y de seguridad serían las más apropiadas para realizar el análisis en el continente americano desde los planteamientos de Maslow. Por su parte al analizar los planteamientos de David McClelland desde su enfoque centrado en necesidades (logro, poder y afiliación) podría acercarse a la realidad latinoamericana desde los referentes de afiliación y logro, más por la situación del continente que evidencia pocas oportunidades y mayor cantidad de mandos medios-bajos haciendo más lejana una posible necesidad de poder.

Sin embargo, cabe resaltar que aunque en menor número, existen organizaciones reconocidas en Latinoamérica que han implementado importantes técnicas para motivar a los colaboradores, obteniendo productivos resultados y generándole impulsos adecuados

al trabajador, tal es el caso de Google, Quala, Colombiana Kimberly Colpapel, Colcafé, Cemex, Bimbo y Frisby, instituciones que implementan políticas enfocadas al bienestar de los colaboradores, que se presentan de forma sucinta como parte de la investigación.

Google: Por política empresarial, los empleados de Google tienen una regla muy curiosa que se llama 70-20-10 para utilizar su tiempo: 70 por ciento de la jornada laboral la dedican al papel del negocio, 20 por ciento a la compañía, pero no al trabajo cotidiano, y 10 por ciento a lo que quieran hacer. Eso hace que el ambiente de trabajo sea más flexible y que se produzca dinamismo, lo que se traduce en mejores resultados -dice Francisco Forero, director para Colombia de Google-. De ahí nació, por ejemplo, Gmail, iniciativa de un empleado que le dedicó el 20 por ciento de su tiempo al proyecto (Revista Cambio, 2008).

Cemex: CEMEX Learning es una iniciativa que permite al personal de CEMEX planear y tomar una diversidad de cursos y oportunidades de aprendizaje a su conveniencia. Disponible para 17,000 empleados, esta herramienta se utiliza para administrar el aprendizaje y ofrece capacitación sobre distintos temas, desde los fundamentos y procesos de CEMEX, hasta habilidades de liderazgo. Actualmente, existen más de 600 cursos disponibles en diferentes idiomas. Se otorgan becas a los colaboradores que demuestran un desempeño sobresaliente y alto potencial (Cemex, 2007).

Bimbo: En el segmento de la educación se destaca un programa a los vendedores en el cual se les da la oportunidad para que en un lapso de cinco años se titulen en la licenciatura que ellos elijan en el sistema Tec Milenium, el cual aporta el 40% del costo,

la empresa cubre otro 40 y el restante 20% de la colegiatura lo paga el colaborador. Es una forma de promover el desarrollo profesional del personal que a la larga implica bienestar económico para sus familias y esa es la parte más profunda de la filosofía social de Bimbo; invertir y motivar a sus trabajadores (Desarrollo potencial de personal, 2002).

En Colombia:

Quala: El éxito de la compañía se basa en la generación de ideas y, por ende, en el talento de su recurso humano.

La motivación es tan importante, que en un año de crisis económica, Quala registró el menor índice de desperdicios y la rotación de personal más baja en su historia, una de las productividades más altas de la empresa y el mejor nivel de clima organizacional en las plantas. Todo, gracias al programa “Copa Quala”, que se implementó en el área de manufactura y que está enfocado hacia el reconocimiento, promoviendo altos niveles de productividad y premiando a los equipos de trabajo más destacados (Revista Dinero, 2009).

Colombiana Kimberly Colpapel: La empresa premia los logros compartidos y promueve la competitividad con actividades en diferentes áreas.

Colombiana Kimberly Colpapel constituyó como parte de su filosofía, ofrecer becas universitarias para los hijos de los empleados, aprovechar las cajas de compensación para desarrollar actividades deportivas y llenar el 80% de las vacantes con personal de la misma compañía. Adicionalmente, implementó mecanismos para elevar la productividad (Revista Dinero, 2009).

Colcafé: Lograr que los colaboradores sientan orgullo, pertenencia y sentido de propiedad sobre Colcafé, es el resultado de una cultura organizacional centrada en el talento humano.

Se caracteriza por tener espacios de participación y reconocimiento en los que se motiva la autoestima del colaborador para generar compromiso y hacerlo sentir parte de un grupo que fomenta la calidad de vida y la proyección personal.

Los procesos de participación ayudan a construir la generación de innovación, ya que se aprovecha la inteligencia colectiva de la organización para la generación de ideas, aportes, mejoras en procesos y desarrollo de mejores prácticas en los distintos trabajos. De esta manera, la empresa se retroalimenta con lo que los colaboradores transmiten a la organización (Revista Dinero, 2009).

Frisby (Risaralda-Colombia): Frisby S.A. asume su responsabilidad social construyendo a partir de los propios colaboradores de la empresa. Por este motivo, entre sus proyectos permanentes está el de formar valores en sus colaboradores y familias y vincularlos a iniciativas sociales.

En 1987, la empresa creó en Pereira el Instituto Tecnológico Dosquebradas, uno de los pocos colegios del país con vocación empresarial y una línea de aprendizaje en tecnologías de alimentos. Los retornos de este proyecto han sido muy positivos para la empresa.

El objetivo de la institución es compartido por los colaboradores, quienes voluntariamente aportan en la formación de los estudiantes. Esta experiencia,

complementada con distintos programas de capacitación y motivación, ha generado una fidelidad poderosa de los empleados hacia la empresa (Revista Dinero, 2004)

4.2.3 La gestión del talento humano en el sector textil confección

En la actualidad el sector textil confección se está resintiendo por el menor crecimiento de la economía mundial por la situación de crisis de países como Japón y EEUU y por el crecimiento de países como China o del Sudeste Asiático, que están mostrando una pujanza en su industria textil y de la confección muchas veces basados en unos bajos costes laborales y medioambientales.

Se hace preciso en la unión Europea crear procesos de innovación que afecten a la organización de los procesos productivos y de distribución, de modo que las empresas puedan desarrollar su internacionalización a través de mejoras constantes en su competitividad, reforzar la calidad de los factores productivos, prestando especial atención a la formación de capital humano, y potenciar la capacidad endógena de generación de innovaciones y desarrollos tecnológicos propios. (Boletín económico ICE, 2003).

Es evidente el interés por generar valor agregado desde el capital humano y procesos tecnológicos, el continente europeo ha entendido la importancia de establecer una evolución organizacional en sus empresas dedicadas al sector textil confección desde la interacción de sus colaboradores y unas fuertes bases productivas. Han encontrado que la investigación y el desarrollo les permitirán ser competitivos y posiblemente se pueda

establecer un direccionamiento interesante hacia la motivación y ascenso de sus colaboradores operativos.

Por su parte, la situación laboral de los colaboradores operativos pertenecientes al sector textil confección es difícil en el contexto asiático, se observa que gran parte de su economía se mueve gracias al sector mencionado desde sus exportaciones, lo cual exige una producción a gran escala para satisfacer la demanda necesaria, es por esto que las grandes multinacionales allí ubicadas emplean gran cantidad de colaboradores que en su mayoría no son bien remunerados, se les ofrecen pocos beneficios con jornadas laborales que superan lo legal establecido, además utilizan en su mayoría a las mujeres con obligaciones familiares que no tienen otros medios de subsistencia. Es el caso de la multinacional china dedicada al sector textil confección conocida con el nombre de Tex Ray que se encuentra ubicada en México; la industria evidencia desigualdades desde la misma creación de sus franquicias, ya que su posicionamiento en otros lugares refleja un trato desigual en los beneficios para sus colaboradores que en su mayoría son chinos, taiwaneses y mexicanos.

En el análisis sobre el impacto de los sistemas de producción global se observa que hay una distribución desigual de los beneficios, entre el país de origen y de destino en las inversiones extranjeras, al igual que en sus colaboradores. En algunas zonas de las franjas industriales existen pruebas que ponen de manifiesto la falta de observancia de las normas fundamentales del trabajo, especialmente del derecho a libertad sindical y la negociación colectiva. Se pasan por alto las necesidades de un gran número de trabajadoras respecto a la licencia de maternidad, un horario de trabajo de 8 horas, una

hora para comer o guardería, lo cual permitiría un equilibrio entre el dominio del trabajo y la familia. Es decir, la implementación de prácticas organizacionales que resuelvan esa problemática (Gómez, 2007, p.133).

En Colombia las empresas dedicadas al sector textil confección no son muy ajenas a la realidad planteada con anterioridad, en su mayoría emplean mujeres que en gran número son cabeza de familia, las labores son demasiado rutinarias y poco aportantes para los colaboradores operativos que se dedican a producir de manera incesante o a maquilar para otras compañías, limitando la posibilidad de generar ideas o de dinamismo en su labor diaria. Sin embargo el sector es competitivo y se define como altamente productivo para a la economía del país, según estudios realizados por la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), el sector textil – confección en Colombia día a día se ha ido posicionando con gran auge y reconocimiento a nivel mundial, es actualmente responsable del 9% del PIB productivo del país, del 24% del empleo en manufactura y del 7% del total de las exportaciones. A continuación se observan las principales organizaciones del sector textil confección de acuerdo a su nivel de ingresos por ventas:

Cuadro 5. Ranking de empresas pertenecientes al sector textil y confección en Colombia

RANKING	EMPRESA	VENTAS	CIUDAD
1	MANUFACTURAS ELIOT	\$512,717.38	BOGOTÁ
2	VESA	\$261,554.20	MEDELLÍN
3	CONFECCIONES LEONISA	\$258,606.16	MEDELLÍN
4	PERMODA	\$194,679.67	BOGOTÁ
5	CALCETINES CRYSTAL	\$157,108.23	SABANETA
6	C.I. DUGOTEX	\$152,180.12	BOGOTÁ
7	C.I. JEANS	\$144,974.05	LA ESTRELLA
8	DIDETEXCO	\$142,426.61	ENVIGADO
9	CANNON	\$132,102.20	BARRANQUILLA

10	C.I. HERMECO	\$119,033.84	MEDELLÍN
11	TENNIS	\$118,440.60	ENVIGADO
12	STUDIO F	\$112,891.62	CALI
13	C.I. EXPOFARO	\$111,639.44	MEDELLÍN
14	MERCADEO Y MODA	\$104,099.55	MEDELLÍN
15	DANNY VENTA DIRECTA	\$93,906.59	BOGOTÁ
16	ESTUDIO DE MODA	\$84,351.23	MEDELLÍN
17	CREACIONES PACHICAS	\$73,140.40	BOGOTÁ
18	INDUSTRIAS PRINTEX	\$67,567.44	LA TEBAIDA (QUINDÍO)
19	SUPERTEX	\$57,472.20	CALI
20	SOTINSA	\$57,010.38	RIONEGRO (ANTIOQUIA)
21	COMODÍN	\$54,109.33	MEDELLÍN
22	JACADI DE COLOMBIA	\$51,569.48	BARRANQUILLA
23	STOP	\$50,450.86	MEDELLIN
24	AUSTIN REED MANUFACTURAS	\$47,263.16	DOS QUEBRADAS
25	INCOCO	\$45,956.07	PEREIRA
26	CONFECCIONES COLOMBIA	\$45,689.34	MEDELLÍN
27	C.I. FORMAS ÍNTIMAS	\$44,329.09	MEDELLIN
28	EMCOLTEX	\$44,236.88	BOGOTA
29	C.I. NICOLE	\$44,065.58	DOS QUEBRADAS (RISARALDA)
30	DELMYP	\$43,879.76	BOGOTA D.C.

Fuente: Revista la nota económica

Estas cifras reflejan la importancia del sector textil confección para la economía a nivel nacional, por sus altos niveles de ingresos y generación de empleos operativos, pero surge la necesidad de analizar que tan benéficas son las condiciones que proporcionan a los colaboradores operativos para trabajar en ellas, no se encuentra ningún tipo de información que refleje practicas motivacionales en el sector estudiado y mucho menos se define alguna compañía como promotora de la gestión del talento humano, la realidad muestra lo contrario, como se refleja por ejemplo en el estudio realizado por Great Place to Work Institute (consultora norteamericana en valoración y análisis del ambiente laboral) y la revista Dinero que define anualmente las 25 mejores empresas para trabajar en Colombia por el interés demostrado en el desarrollo integral de los colaboradores y su adecuado clima laboral, efectivamente ninguna ha pertenecido en los últimos años al

sector textil confección, como se observa a continuación en el estudio realizado en los últimos años 2007, 2008 y 2009 de la Revista Dinero:

Cuadro 6. 25 mejores empresas para trabajar en los últimos tres años

	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
1	Movistar en Colombia	Leasing Bancolombia	Quala
2	Suramericana de seguros	Diageo	Colombia Kimberly Colpapel
3	Quala	Cadbury Adams	Colcafé
4	Colombiana Kimberly Colpapel	Janssen Cilag	Telefonica Movistar
5	Wayúu Flowers	Colombiana Kimberly Colpapel	EdateL
6	Productos Roche S.A	Productos Roche S.A	Microsoft Colombia
7	McDonald's	Bancolombia	Janssen Cilag
8	Yanbal	Renting Colombia S.A	CI Sunny Day y CI Wayúu Flowers
9	Petrobras	Microsoft Colombia	Seguros Sura
10	Dow Química de Colombia	Wayúu Flowers	Telefónica Telecom
11	Belcorp	Studiocom.com.INC	McDonald's
12	Codensa	Telefonica Movistar	Yanbal de Colombia
13	Nestlé Purina Petcare	Compañía de Financiamiento comercial sufi	ARP Sura
14	Laboratorios Wyeth	Nestle Purina Petcare de Colombia	Construcciones el Cóndor
15	Susalud	Construcciones el cóndor	Promigas
16	Nestle de Colombia	EdateL	Henkel
17	Microsoft	McDonald's	Productos Rche
18	Proexport	Laboratorios Wyeth INC	Belstar
19	Salud Total	Telefonica Telecom S.A	Monsanto
20	Hewllet Packard	Hewllet Packard	Productos alimenticios Doria
21	AstraZeneca	AstraZeneca	EPS Sura
22	Oracle	Dow Química de Colombia	Cámara de comercio de Medellín
23	EdateL	Factoring Bancolombia	DirecTV
24	Frito Lay Colombia	Directv	AstraZeneca
25	Unidad prestadora de servicios de salud	Fiduciaria Bancolombia	Nestle Purina PetCare

Fuente: Adaptada de Revista Dinero

A pesar de la condición mencionada, es de resaltar que algunas organizaciones han entendido que la dinámica no puede ser únicamente sustentada por utilidades o

eficiencia de los empleados en el sector textil confección, tal es el caso de las compañías ubicadas en el departamento de Risaralda que tratan de implementar un proceso de transformación que permita pasar de un trabajo intensivo a nuevas formas de vinculación entre los colaboradores del sector textil confección, en las cuales por medio del esfuerzo y la relación adecuada entre compañeros de trabajo se aprovechen las ventajas de cada empleado para aumentar eficiencia y calidad generando ventajas competitivas a las compañías. Un aprendizaje organizacional que genere estabilidad a los empleados dentro y fuera de la empresa enfatizando en los recursos humanos para establecer estrategias que generen procesos adecuados y den reconocimiento mundial a las instituciones.

La actividad de la confección requiere trayectoria de aprendizaje tecnológico con procesos que hacen uso intensivo del conocimiento – investigación y desarrollo de productos y procesos, creación de redes logísticas y de bienes intangibles como imágenes de marca-, para hacer posible este aprendizaje y los beneficios acumulativos por concepto de innovaciones y de estructuras de cadena de generación de valor, es condición indispensable que las empresas medianas y grandes tengan buenas prácticas sociales que les permitan acceder de manera permanente a recurso humano capacitado y motivado y las pyme puedan acceder a sistemas de propagación de este aprendizaje. (Ruiz, 2007, p. 137).

5. METODOLOGÍA PROPUESTA

5.1 Diseño Metodológico

La presente investigación es de tipo exploratorio cualitativo y pretende identificar cuáles son las necesidades más importantes observadas en los colaboradores operativos de dos empresas ubicadas en el sector textil confección en los municipios de Pereira y Dosquebradas. Se enfoca en analizar un problema que no ha sido suficientemente estudiado, por lo que no se han proporcionado unas condiciones existentes determinantes para su disertación.

Se quiere abordar la problemática desde el planteamiento de una realidad mundial referida al grado de satisfacción de los empleados en sus trabajos; sustentada desde la construcción de un referente teórico con conceptos proporcionados por autores reconocidos en el tema, para de esta manera, analizar la situación de los trabajadores en las empresas objeto de estudio (Incoco y Nicole) consideradas dentro de las principales en el sector textil confección para la región.

5.2 Recopilación de la Información

5.2.1 Unidades de análisis y de observación

Dos empresas del sector textil confección, ubicadas en los municipios de Pereira (Incoco) y Dosquebradas (Nicole), identificadas dentro de las principales en ambos municipios por su alta productividad y número de empleados.

Al interior de las empresas se procede a realizar dos encuestas a los colaboradores operativos para obtener la información necesaria.

Después de haber procesado toda la información adquirida a lo largo de la investigación suministrada por los colaboradores operativos en las empresas dedicadas a la confección, *se* obtienen datos, los cuales son analizados e interpretados con el fin de lograr determinar cuáles son los resultados arrojados por este estudio.

5.2.2 Fuentes de Recolección

Fuentes Primarias: Corresponden a las fuentes que proporcionan información directa para el desarrollo adecuado de la investigación, en este caso las encuestas son adaptaciones desde las realizadas por Abraham Maslow y David McClelland, estas se realizan a los colaboradores operativos de las instituciones dedicadas a la confección en Pereira (Incoco) y Dosquebradas (Nicole), para obtener información concreta y real acerca del tema propuesto en la investigación.

Fuentes Secundarias: Estas apuntan a todas aquellas que no siendo fuentes originarias de los hechos, contribuyen al suministro de información pertinente para la investigación, es el caso de las bases de datos, revistas y libros que han permitido analizar las teorías elaboradas por autores fundantes en lo referente al tema de las necesidades y motivación, además de algunos documentos encontrados en la red que hacen referencia al tema investigado de manera general.

5.2.3 Población y determinación de la muestra para las encuestas

La investigación tiene como objetivo conocer las necesidades más importantes para los colaboradores operativos en el sector textil confección, es por esto que se hace indispensable la elaboración de encuestas dirigidas a los colaboradores objeto de estudio.

Se tiene conocimiento que en Incoco S.A laboran 620 colaboradores operativos, mientras en Nicole el total asciende a 1.074 colaboradores de la operación. En suma son 1.694 colaboradores que se toman como la población (N) para efectos de determinar la muestra a tener en cuenta para aplicar el instrumento (encuesta). Por lo tanto, se define que es una población finita; ya que se conoce el número de trabajadores.

En la investigación se toma un nivel de confianza del 90% teniendo en cuenta que las preguntas se dirigen a colaboradores de la parte operativa en las empresas objeto de estudio, este hecho representa cierto grado de riesgo en el desarrollo de las mismas dado que el nivel de escolaridad de estas personas no es alto en su mayoría, lo que implica un bajo nivel de lectura, por ende, mayor dificultad para responder la encuesta

En el proyecto de investigación se observó una población de 1.694 colaboradores operativos en la suma de las dos empresas objeto de estudio, este hecho deja ver que la población era bastante amplia, por lo que se optó por tomar un error estándar del 10% ante la imposibilidad de realizar la encuesta a un número amplio de colaboradores.

En el caso concreto del proyecto se asume un 0,5 de probabilidad a favor y 0,5 de probabilidad en contra, al no tener una certeza completa en cuanto al porcentaje confiable. A pesar de que el tema de necesidades en los colaboradores puede llamar la atención de las personas a encuestar y generaría cierto nivel de certeza, es claro que para poder tener una confiabilidad real y aumentar el porcentaje de probabilidad a favor se debe realizar una premuestra (encuesta piloto) en las empresas objeto de estudio y así disminuir el rango de error para la realización de las encuestas y de esta manera saber a

ciencia cierta que personas podrían responder y cuáles no. Este proceso no se puede realizar por cuestiones de tiempo y en las organizaciones a estudiar, entendiendo que son colaboradores operativos que difícilmente pueden abandonar su labor.

EMPLEADOS ACTUALES	INCOCO S.A	620 Operarios
	NICOLE S.A	1.074 Operarios

σ	nivel de confianza	90%
N	universo o población	1.694
P	probabilidad a favor	50%
Q	probabilidad en contra	50%
e	error de estimación	10%

Fórmula para determinar la muestra en poblaciones finitas:

$$\frac{\sigma^2 * N * P * Q}{e^2 * (N - 1) + \sigma^2 * P * Q} = 85,73$$

Después de aplicar la fórmula para determinar la muestra en una población finita, se determina que las encuestas a realizar en total son 85,71 (86), 31,38 (32) encuestas en Incoco S.A por ser de menor tamaño, representado en una menor porción porcentual y 54,35 (54) en Nicole que posee una mayor cantidad de empleados operativos.

ENCUESTAS A REALIZAR	32 (36,6%)	INCOCO
	54 (63,4%)	NICOLE
	86 (100%)	

5.2.4 Instrumentos para la recolección de la información

Se procede a recolectar la información necesaria para desarrollar los objetivos trazados mediante la utilización de herramientas, técnicas y métodos que faciliten el desenvolvimiento del proceso, en este caso se realizan dos encuestas, la primera fue diseñada por Abraham Maslow ¿Qué necesidades son más importantes para usted? (Ver Anexo 1) y la segunda encuesta fue elaborada por David McClelland ¿Qué lo motiva a usted? (Ver Anexo 2).

Las dos encuestas se realizan a una muestra representativa de los colaboradores operativos en las empresas objeto de estudio con el fin de comprender cuáles son las necesidades más importantes en sus puestos de trabajo.

Acto seguido, se procesa la información obtenida mediante el programa Excel, el cual facilita la toma de los resultados y permite relacionar los datos arrojados en las dos encuestas efectuadas a cada colaborador. No se efectúa por medio de programas especializados porque el tipo de encuesta que se realiza no se puede tabular por medio de los mismos, la encuesta de Maslow se basa en ordenar de manera jerárquica las necesidades desde 5 hasta 1 en las diez preguntas que contiene la encuesta en una plantilla no homogénea (Ver Anexo 3), lo que indica que las posibles combinaciones son demasiado grandes imposibilitando definir tendencias, o medir estadísticamente para efectos del análisis que se requiere (analizar cada pregunta). Esta encuesta se tabula por medio de una plantilla y los programas como epi info y atlas ti no tienen la versatilidad para llegar a una respuesta precisa o que genere mayor confianza.

Posteriormente, se procede a analizar cada oración y la organización de las respuestas, para determinar las necesidades más importantes para los colaboradores operativos en las dos empresas tomadas como objeto de estudio.

Como primera medida se valida el instrumento (encuesta Maslow) desde la naturaleza de su creación, ya que el mismo fue diseñado por George Manning y Kent Curtis (reconocidos docentes pertenecientes a la universidad de Northern Kentucky) a partir de las propuestas de Abraham Maslow, teórico fundante para el estudio investigativo, igualmente se sigue la lógica para el segundo instrumento (encuesta McClelland) diseñado por R. Steers y D. Braunstein (docentes reconocidos de la Universidad de California) desde los teorías de David McClelland. Ambas encuestas encontradas en el texto Administración de Stephen Robbins y Mary Coulter en sus ediciones quinta y sexta.

El segundo elemento a tener en cuenta para la validación del instrumento es el aval de la doctora Marleny Char, directora de recursos humanos en Incoco S.A y la doctora Sandra Castaño perteneciente al área de Contraloría en Nicole S.A, quienes dieron su aprobación en cuanto a contenido y metodología para la aplicación de las encuestas en dichas organizaciones.

El instrumento de medición permite relacionar la propuesta teórica de Abraham Maslow con la de David McClelland por medio de un análisis cruzado de ambas teorías, gracias a la similitud de ambas encuestas, la encuesta diseñada desde la propuesta de Maslow (¿Qué necesidades son más importantes para usted?) permite establecer el ascenso de los colaboradores desde la necesidad fisiológica hasta la necesidad de

autorrealización, esta se contrasta directamente con la encuesta ¿Qué lo motiva a usted? de David McClelland que permite en este caso analizar los intereses de los colaboradores desde la necesidad de logro, poder y afiliación. Se quiere establecer la relación existente entre las necesidades más importantes (insatisfechas) con las necesidades que según los operarios son motivantes en las compañías objeto de estudio.

6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

6.1 Encuesta Escala de Necesidades

El análisis que a continuación se presenta corresponde a la encuesta jerarquía de necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización) propuesta por Maslow y que recibe el nombre de: “¿Qué necesidades son más importantes para usted dentro de la empresa?”, los datos obtenidos (promedios) se encuentran a partir de la jerarquización de 5 a 1 que cada colaborador asigna a las oraciones de la encuesta, ordenando desde 5 (nivel más alto o importante) y 1 (nivel más bajo o menos importante). *Es clave resaltar que entre mayor calificación se asigne a una respuesta, mayor es el grado de insatisfacción de la misma, por tanto, a menor nivel promedio existe satisfacción de dicha necesidad o no se considera importante para los colaboradores en el momento.*

Inicialmente se presenta el interrogante, las opciones de respuesta y los promedios encontrados para proceder a la evaluación respectiva.

1. En general lo más importante para mí acerca de un trabajo es si:

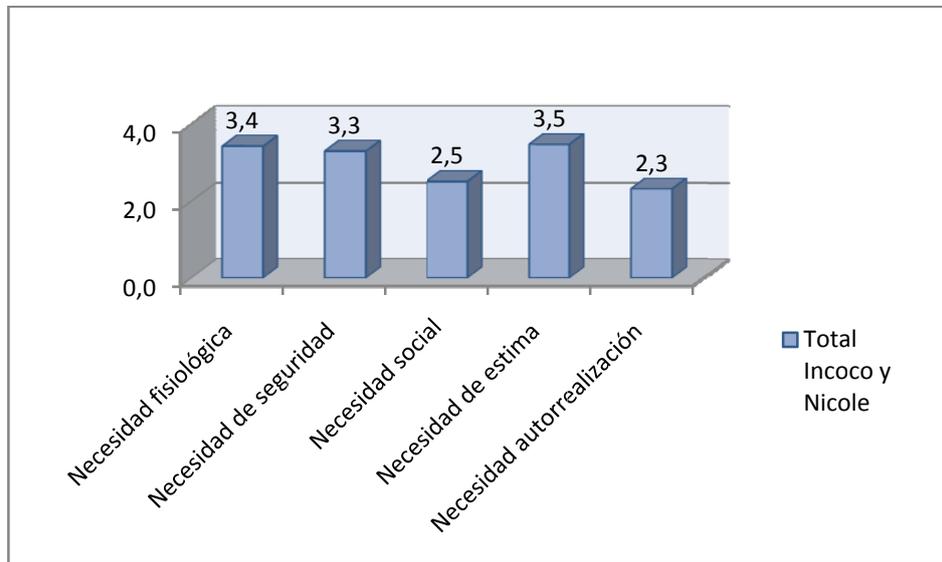
- El pago es suficiente para satisfacer mis necesidades (fisiológica).
- Me proporciona la oportunidad de hacer amistades y buenas relaciones con mis compañeros de trabajo (social).
- Es un puesto seguro y estable con buenos beneficios para los empleados (seguridad).
- Me da libertad y la oportunidad de expresarme libremente en cuanto a lo que pienso de la empresa (autorrealización).

- Existe oportunidad de progresar en la empresa con base en mis logros (estima).

Tabla 1. Importancia en el trabajo para Incoco y Nicole

EMPRESAS	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad social	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
Incoco	3,3	3,5	2,1	3,9	2,2
Nicole	3,5	3,1	2,9	3,1	2,4
TOTAL	3,4	3,3	2,5	3,5	2,3

Gráfica 1. Lo más importante en el trabajo



En Incoco se encuentra que existen fundamentalmente necesidades que están satisfechas desde el punto de vista social, la necesidad de autorrealización no se considera importante en este momento dado que no se han superado dos necesidades importantes como las de estima; desde las pocas posibilidades de ascenso en la compañía y la de seguridad, por la inestabilidad analizada desde la conservación de su empleo, lo que implica posiblemente que en la empresa se presentan altos niveles de rotación.

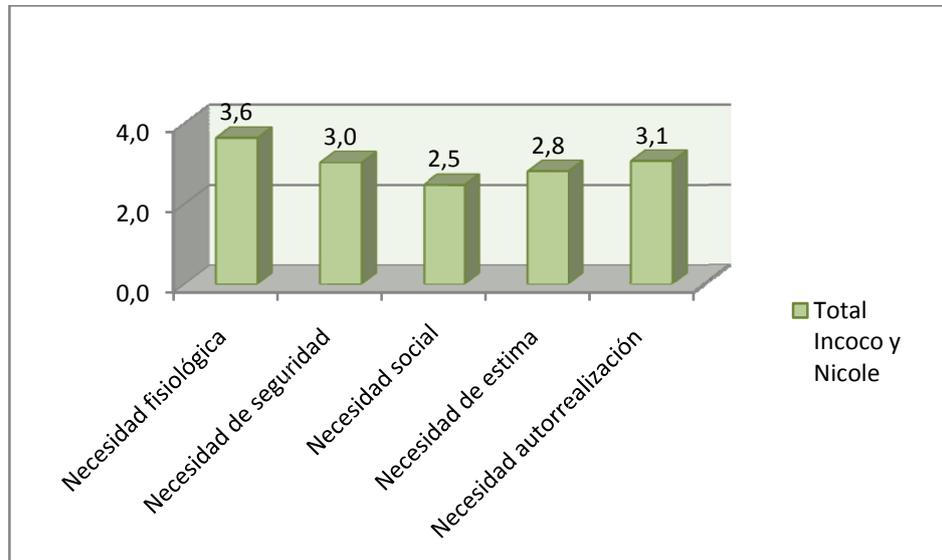
Por su parte Nicole tiene un comportamiento diferencial a Incoco, se observa inicialmente como necesidad en la que se debe trabajar desde el punto de vista de la importancia de los colaboradores en su trabajo a la necesidad fisiológica, en Nicole los operarios perciben que su salario no es suficiente para satisfacer sus necesidades, pero no dan la misma importancia a las necesidades de seguridad, social y de estima, lo cual significa que en Nicole las personas trabajan más desde un punto de vista de recompensa monetaria, contrario a Incoco, en donde la preocupación está determinada por el tema de la estimación o del reconocimiento y las posibilidades de ascenso.

2. Si fuera a renunciar a un empleo, lo haría porque:

- Es un trabajo peligroso que implica trabajar con equipo inadecuado o malas condiciones de seguridad (fisiológica).
- Seguir trabajando es cuestionable porque no hay certeza en cuanto al futuro de la empresa y sus condiciones financieras (seguridad).
- Es un trabajo que las personas generalmente ven como poco aportante y por eso lo menosprecian (estima).
- Es un trabajo de una sola persona permitiendo pocas oportunidades para discutir e interactuar con otros (social).
- El trabajo carece de significado personal para mí (autorrealización).

Tabla 2. Si fuera a renunciar a un trabajo en Incoco y Nicole

EMPRESAS	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad social	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
Incoco	3,7	3,2	2,3	2,8	3,0
Nicole	3,6	2,9	2,7	2,8	3,1
TOTAL	3,6	3,0	2,5	2,8	3,1

Gráfica 2. Si fuera a renunciar a un trabajo

Si los colaboradores operativos de Incoco y Nicole fueran a renunciar a un empleo, lo harían por el peligro de trabajar con equipo inadecuado o malas condiciones de seguridad, refiriéndose a la necesidad fisiológica. A su vez, describen como lo menos importante para renunciar el hecho que fuera trabajo de una sola persona que no permitiera interactuar con los demás (necesidad social). Lo que muestra fundamentalmente que para la decisión de renunciar a un trabajo a la gente le interesa mucho que se le brinden buenas condiciones laborales basada en remuneraciones y estabilidad (necesidad de seguridad). La gente no considera que un factor de renuncia sea el clima laboral, no define como preponderante el tema de relaciones sociales, pero si considera como muy importante el tema de salario, que se entiende es igual o inferior a un salario mínimo en ambas compañías ya que no se observa que puedan haber variaciones en los ingresos de la parte operativa en Incoco y Nicole.

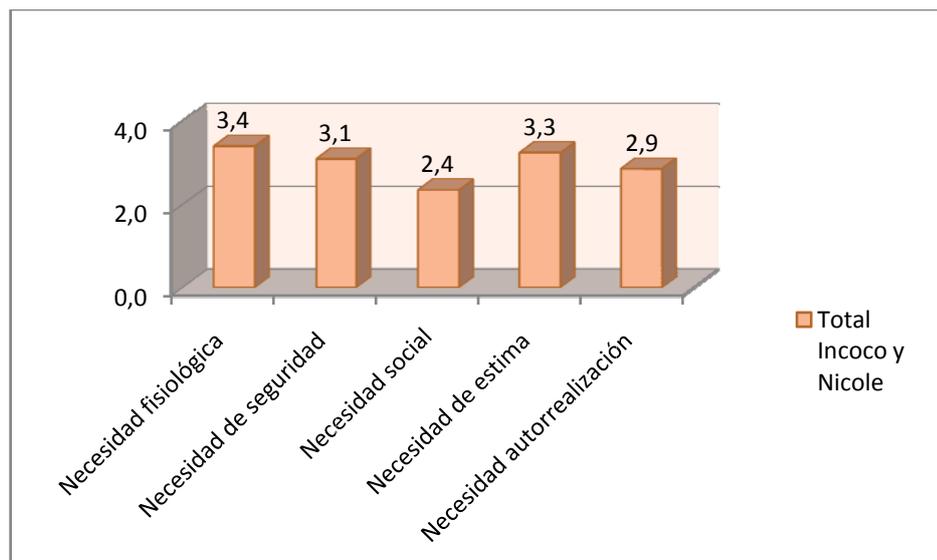
3. Para mí las recompensas más importantes de trabajar son aquellas que:

- Parten del trabajo mismo: asignaciones importantes y desafiantes (autorrealización).
- Satisfacen los motivos básicos por los cuales las personas trabajan: buena paga, un buen hogar y otras necesidades económicas (fisiológica)
- Son proporcionadas por los beneficios: como seguridad de gastos médicos, tiempo libre para vacaciones, seguridad para el retiro, etcétera (seguridad).
- Reflejan mi habilidad: como ser reconocido por el trabajo que hago y saber que soy uno de los mejores en la compañía o profesión (estima)
- Proviene de los aspectos humanos del trabajo: es decir, la oportunidad de hacer amigos y ser una persona valiosa para el equipo (social).

Tabla 3. Recompensas más importantes en Incoco y Nicole

EMPRESAS	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad social	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
Incoco	3,7	2,8	2,0	3,5	3,0
Nicole	3,1	3,5	2,7	3,0	2,7
TOTAL	3,4	3,1	2,4	3,3	2,9

Gráfica 3. Recompensas más importantes



En Incoco se observa que los colaboradores operativos definen como satisfechas en gran medida las necesidades referentes a tener buenas relaciones interpersonales en un ambiente de mutua confianza (sociales) y plantean como muy importante la necesidad de obtener un salario justo que permita su sostenimiento y la manutención de su familia, hecho que refleja que en Incoco las recompensas más apetecidas por los colaboradores son las que se relacionan con los ingresos, razón por la cual se establece que no se encuentran conformes con las recompensas monetarias recibidas, además promulgan una falta de reconocimiento por las labores desempeñadas en su lugar trabajo (estima).

Se analiza además, algo de satisfacción por los colaboradores en esta compañía (Incoco) desde las políticas laborales que proporcionan seguridad, con base en los derechos del colaborador y las libertades proporcionadas por la organización, refiriéndose a la necesidad de seguridad, a su vez en Nicole se enfatiza en esta necesidad, pero se entiende de manera contraria ya que es generalizada una insatisfacción producida por el no cumplimiento de los derechos laborales, entendidos desde la seguridad social, vacaciones y pensión, factores que proporcionan seguridad al empleado, sin embargo también plantean inconformismo en las necesidades fisiológicas. Por tanto las recompensas que proporcionan condiciones de seguridad son actualmente importantes para ambas organizaciones, para Nicole en alto grado por la insatisfacción evidente de las mismas, mientras en Incoco en menor grado según sus colaboradores. En definitiva la necesidad fisiológica es la que más preocupa al nivel operativo de las dos empresas objeto de estudio.

En cuanto a las necesidades de estima (reconocimiento) y sociales se considera que para los colaboradores operativos de Nicole; la primera se encuentra algo

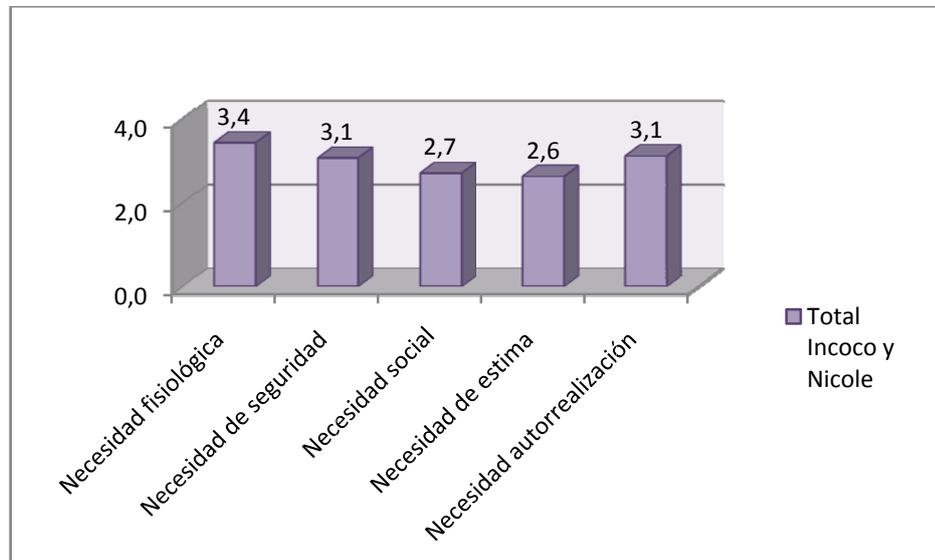
insatisfecha, mientras la segunda se define con un poco más satisfacción, se explica entonces además, desde este parámetro, que no se pueden definir como determinantes las asignaciones importantes o de reconocimiento para autorrealizarse, sin haber proclamado satisfacción en las necesidades anteriores, sobre todo las referentes a estima.

4. Mi estado de ánimo se vería más afectado en un trabajo en el que

- El futuro fuera incierto (seguridad).
- Otros empleados recibieran reconocimiento por hacer la misma calidad de trabajo y yo no (estima).
- Mis compañeros de trabajo fueran poco amistosos o existieran dificultades (social)
- Me sintiera presionado y con pocas posibilidades de progresar (autorrealización).
- El entorno de trabajo fuera malo: tuviera malas condiciones de espacio e iluminación, instalaciones sanitarias en un estado inadecuado y poca ventilación o calor excesivo (fisiológica).

Tabla 4. Afectación en el estado de ánimo para Incoco y Nicole

EMPRESAS	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad social	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
Incoco	3,3	3,2	2,8	2,5	3,2
Nicole	3,6	3,0	2,6	2,7	3,1
TOTAL	3,4	3,1	2,7	2,6	3,1

Gráfica 4. Afectación en el estado de ánimo

Para los colaboradores operativos de Incoco y Nicole las malas condiciones de espacio e iluminación, instalaciones en estado inadecuado y poca ventilación o calor excesivo influyen de manera determinante en su estado de ánimo, se infiere entonces, que las condiciones físicas referidas a los riesgos laborales desde los factores mencionados no son adecuadas en las organizaciones objeto de estudio (necesidad fisiológica). Por su parte se definen buenas relaciones de amistad (necesidad social) y de reconocimiento por la realización de sus tareas; haciendo referencia a la necesidad de estima. Las oportunidades de ascenso y de un futuro estable preocupan a los colaboradores del área operativa, por lo tanto se deduce que se encuentran en un empleo algo inestable en cuanto a su seguridad y que no ofrece muchas posibilidades de ascender con base en sus intereses personales desde la autorrealización.

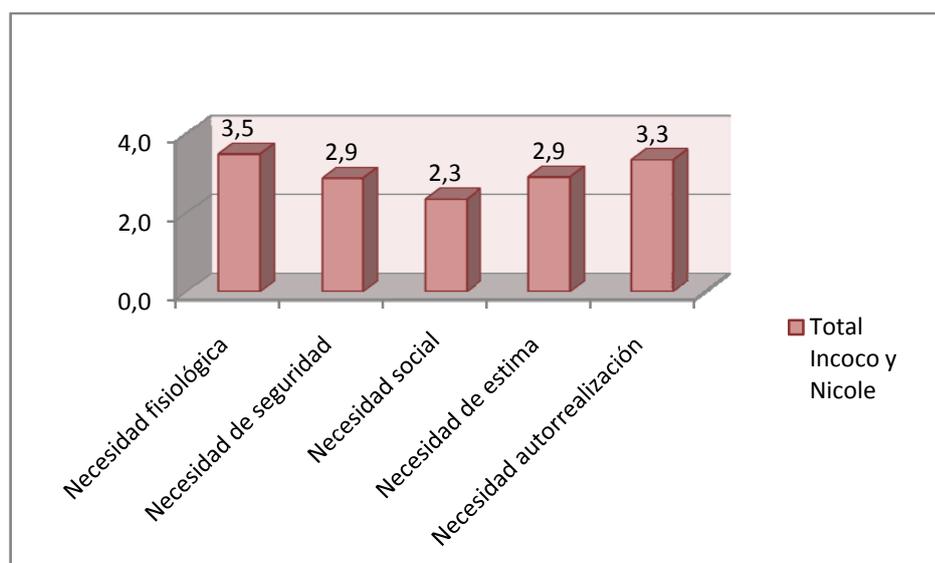
5. Al decidir si acepto o no un ascenso, me preocuparía más si:

- El trabajo fuera fuente de orgullo y se considerara con respeto por los demás (estima).
- Aceptar el puesto constituyera un riesgo de mi parte y pudiera perder más de lo que ganara (seguridad).
- Las recompensas económicas fueran favorables (fisiológica).
- Me agradaran las nuevas personas con las que voy a trabajar y si pudiéramos llevarnos bien o no (social).
- Pudiera explorar nuevas áreas para hacer un trabajo más creativo (autorrealización)

Tabla 5. Aceptación o no de ascensos para Incoco y Nicole

EMPRESAS	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad social	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
Incoco	3,8	3,0	2,1	2,5	3,6
Nicole	3,2	2,7	2,6	3,4	3,1
TOTAL	3,5	2,9	2,3	2,9	3,3

Gráfica 5. Aceptar o no un ascenso



En Incoco se analiza que la condición económica actual de sus colaboradores no es la mejor, se pronuncian claramente en cuanto a su insatisfacción monetaria desde la importancia para la aceptación de ascensos si se observa un incremento salarial, refiriéndose a necesidades de tipo fisiológico, igualmente establecen como necesario un trabajo que les demande competencias más propositivas que los impulsen a desarrollarse intelectualmente, lo que indica la monotonía de sus quehaceres actuales y la falta de interacción con otras áreas o tipo de decisiones diferentes, es por esto que se describe como importante la insatisfacción generada desde la necesidad de autorrealizarse .

Por su parte en Nicole los intereses de sus colaboradores son diferentes, a pesar de reflejar algo de concordancia en cuanto a la necesidad fisiológica por la importancia que le dan al dinero, definen como factor fundamental de insatisfacción el poco reconocimiento o respeto de los demás hacia sus labores, permitiendo observar que no se genera en ellos la idea de que sus trabajos sean fuente de orgullo y relevancia desde la visión de los demás, por lo tanto sería primordial para ellos aceptar otro cargo si se les reconocieran estos elementos (necesidades de estima).

A pesar de estar de acuerdo en la necesidad de autorrealizarse (nuevas área a explorar) desde unas condiciones actuales que no se plantean como satisfactorias para ambas empresas, su nivel de importancia en relación a este hecho no es tan relevante para los colaboradores de Nicole como si lo es para el área operativa de Incoco. Por su parte se define claramente que para las dos compañías objeto de estudio el agrado de interactuar con nuevas personas para trabajar y las relaciones cordiales entre compañeros no son

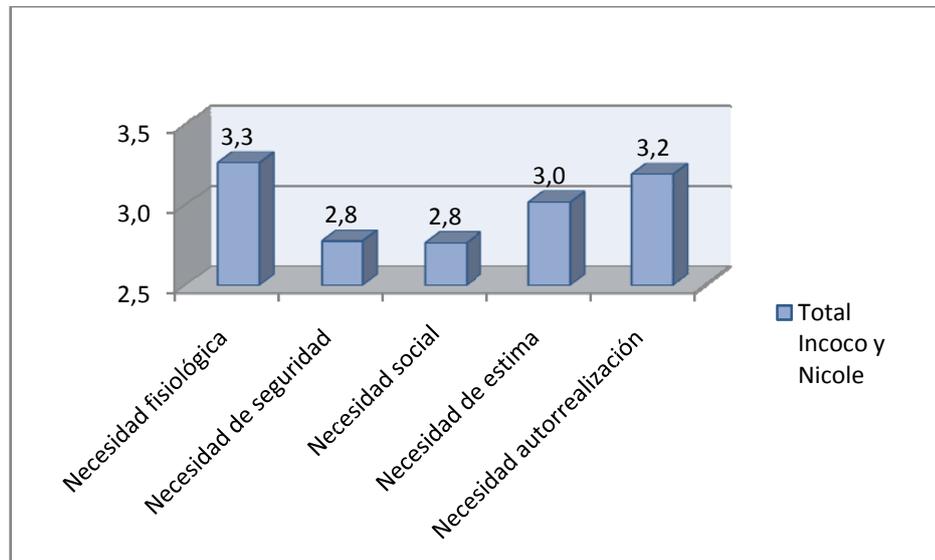
determinantes para aceptar o no un ascenso, definiendo que se encuentran bien satisfechas las necesidades sociales en sus labores actuales.

6. El tipo de trabajo que produce lo mejor en mí es uno en el que:

- Existe un espíritu familiar entre los empleados y todos compartimos los buenos momentos (social).
- Las condiciones de trabajo (equipo, materiales y ambiente) son físicamente seguros (fisiológica).
- La gerencia es comprensiva y hay pocas oportunidades de que pierda mi trabajo (seguridad).
- Puedo ver los resultados de mi trabajo desde el punto de vista de valores personales (autorrealización).
- Existe un reconocimiento por los resultados (estima).

Tabla 6. Trabajo que produce lo mejor para Incoco y Nicole

EMPRESAS	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad social	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
Incoco	3,1	2,7	2,7	3,1	3,4
Nicole	3,5	2,8	2,9	2,9	2,9
TOTAL	3,3	2,8	2,8	3,0	3,2

Gráfica 6. Trabajo que produce lo mejor

Para establecerse como colaboradores productivos y eficientes, en Incoco los operarios describen como determinante el hecho de que hay insatisfacción en cuanto a su situación actual desde la falta de reconocimiento por la labor desempeñada y unas condiciones que no son las más adecuadas para su integridad física dentro de su quehacer diario, desde parámetros similares se mueven los colaboradores de Nicole en cuanto a su insatisfacción en las necesidades fisiológicas y de estima mencionadas anteriormente. Pero difieren claramente en el establecimiento del factor primordial que no les ha permitido producir lo mejor de sí mismos, en Incoco se habla la imposibilidad de ver los resultados arrojados por sus labores desde puntos de vista personales (autorrealización), lo que indica que la finalidad que sustenta sus labores siempre es la misma y se dirige claramente a evaluaciones de la compañía sin oportunidad de ejercer juicios propios, explicado este hecho además por la evidente insatisfacción en las necesidades que anteceden (fisiológica y estima), mientras en Nicole promulgan como preponderante la

insatisfacción fisiológica desde los riesgos que tienen por materiales o ambientes que atentan contra su integridad física.

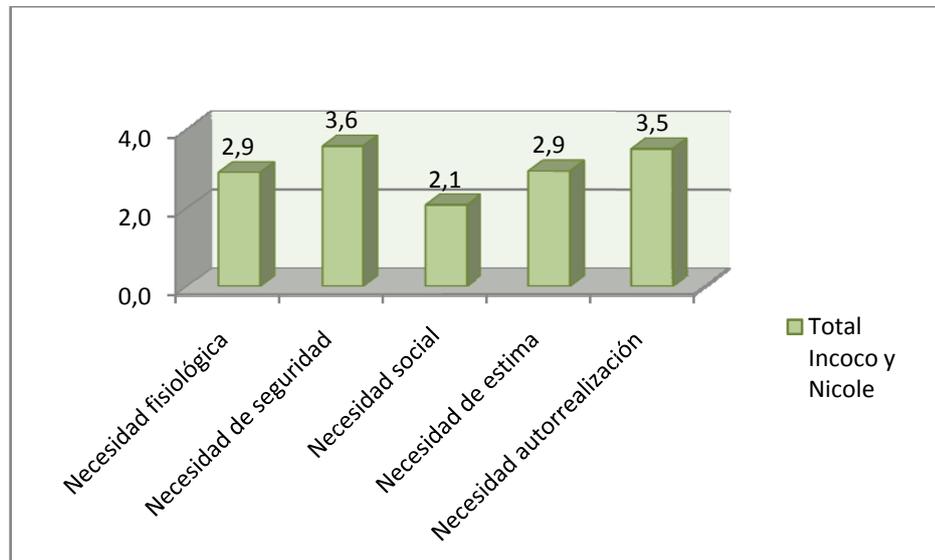
Por otro lado los colaboradores de Incoco y Nicole se sienten bien en un ambiente laboral en el cual exista la oportunidad de establecer un espíritu familiar, donde puedan trabajar en equipo y compartir buenos momentos (necesidad social); igualmente valoran sus empleos por ofrecer estabilidad laboral y brindar adecuados salarios (necesidad de seguridad).

7. Consideraría cambiar de empleo si mi trabajo actual:

- No ofreciera seguridad y beneficios correspondientes (seguridad).
- No proporcionan una oportunidad de aprender y crecer (autorrealización)
- No proporcionan reconocimiento por mi desempeño (estima)
- No permitiera establecer relaciones personales con mis compañeros (social)
- No proporcionara recompensas económicas (fisiológica).

Tabla 7. Cambiaría de empleo en Incoco y Nicole

EMPRESAS	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad social	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
Incoco	2,9	3,9	1,7	3,0	3,5
Nicole	2,9	3,3	2,5	2,9	3,5
TOTAL	2,9	3,6	2,1	2,9	3,5

Gráfica 7. Cambiaría de empleo

En Incoco se define con bastante claridad que la necesidad que se refiere a las relaciones personales con los compañeros de trabajo se encuentra bien satisfecha, por lo tanto bajo ninguna circunstancia dejarían su empleo actual desde estos parámetros (relaciones interpersonales) referentes a la necesidad social, por otro lado definen como altamente insatisfecha la necesidad explicada desde la estabilidad, seguridad y beneficios (necesidad de seguridad), mencionada por los colaboradores como ideal para mantener su empleo, lo que refleja que si existiera un ofrecimiento laboral que defina condiciones con elementos que aseguren su estabilidad y generen bienestar futuro cambiarían su trabajo actual.

Por otro lado los colaboradores en Nicole describen su insatisfacción desde la falta de procesos de crecimiento y desarrollo en sus trabajos, que no les permite un desarrollo holístico y les genera inconsistencias en cuanto a la importancia que plantean de auto desarrollarse desde su evolución intelectual y crecimiento; explicado

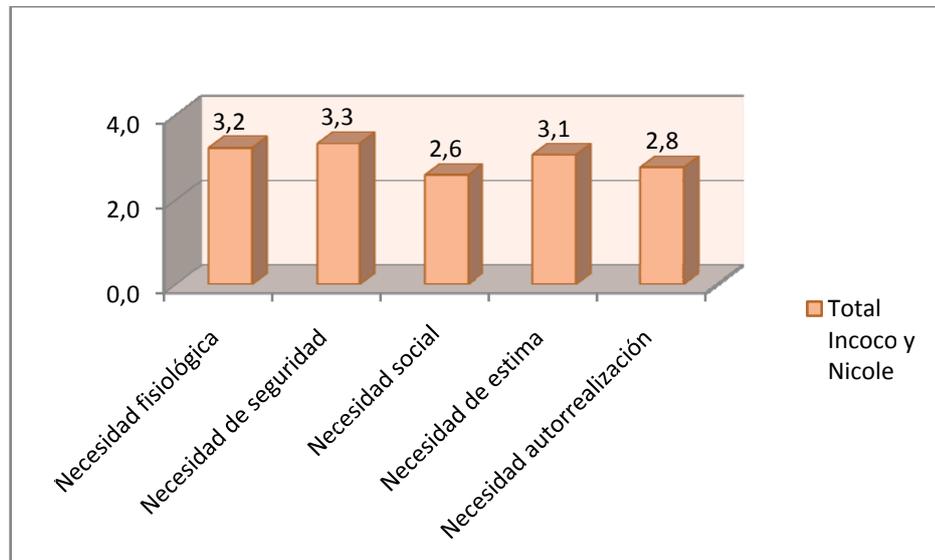
teóricamente por la imposibilidad de ascender a la autorrealización sin haber satisfecho necesidades primarias y secundarias en la pirámide, por tanto si se le ofreciera un empleo con condiciones adecuadas para crecer en las necesidades insatisfechas y poder autorrealizarse considerarían cambiar su empleo actual.

8. La situación dentro de mi trabajo que me haría sentir más mal es:

- Tener un desacuerdo serio con mis compañeros de trabajo (social).
- Trabajar en un ambiente de trabajo inseguro (fisiológica).
- Tener un supervisor que unos días puede estar bien y otros ser una persona que actúa de forma injusta (seguridad).
- No poder expresar libremente lo que pienso (autorrealización).
- No ser reconocido por la calidad de mi trabajo (estima).

Tabla 8. Sentirse mal para Incoco y Nicole

EMPRESAS	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad social	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
Incoco	3,4	3,2	2,4	3,2	2,9
Nicole	3,1	3,5	2,8	3,0	2,7
TOTAL	3,2	3,3	2,6	3,1	2,8

Gráfica 8. Me haría sentir mal en el trabajo

En Incoco y Nicole los colaboradores perciben como importante para sentirse a gusto en sus empleos el hecho de que la empresa identifique, evalúe y controle posibles riesgos laborales e implemente planes de mejoramiento a la organización que les permita trabajar en un ambiente seguro (necesidad fisiológica). Por lo tanto se observa que la necesidad fisiológica se encuentra insatisfecha al no proporcionar una situación segura desde los elementos mencionados con anterioridad. Igualmente identifican los colaboradores de Incoco como importante para sentirse bien el hecho de contar con un supervisor que actúe de forma justa y coherente con el trabajo realizado por los colaboradores (necesidad de seguridad); de la misma manera es considerada la necesidad de seguridad como factor importante para Nicole en donde ven este hecho como motivante para sentirse estables. En ambas organizaciones se observan estos elementos como insatisfechos al definirse en un nivel alto de importancia por el área

operativa. Son entonces la necesidad fisiológica y de seguridad las preponderantes para que los colaboradores operativos se lleguen a sentir incómodos en sus trabajos.

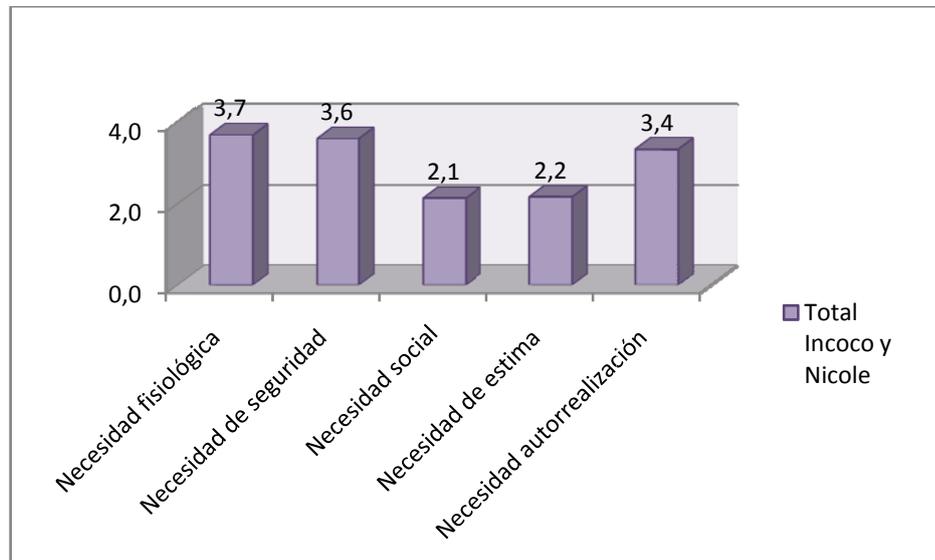
Por otro lado la necesidad satisfecha para los colaboradores de ambas empresas es la necesidad social, por tanto el hecho de tener un desacuerdo serio con los compañeros de trabajo no es determinante para sentirse mal en su trabajo, ya que su necesidad de afiliación permite reforzar la relación sin llevar a extremos alguna situación problemática.

9. Acepto un nuevo trabajo si:

- El puesto fuese un reto importante para mí (autorrealización).
- El nuevo trabajo me ofreciera mejor sueldo y un mejor ambiente físico (fisiológica).
- El nuevo trabajo tuviera seguridad y me ofreciera buena estabilidad a largo plazo (seguridad)
- La posición fuera muy respetada por los demás dentro de la empresa (estima)
- Existiera una buena posibilidad de que las relaciones con compañeros de trabajo y asociados en la empresa fueran buenas (social).

Tabla 9. Aceptar un nuevo empleo para Incoco y Nicole

EMPRESAS	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad social	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
Incoco	3,8	4,1	1,9	1,8	3,3
Nicole	3,6	3,1	2,4	2,5	3,4
TOTAL	3,7	3,6	2,1	2,2	3,4

Gráfica 9. Aceptar un nuevo empleo

En Incoco se evidencia claramente que los colaboradores poseen una alta insatisfacción desde la inseguridad proporcionada en sus puestos de trabajo por la importancia que promulgan de trabajar en un lugar seguro y con buena estabilidad a largo plazo, debido a que se sienten confiados al ser parte de una compañía estable que les proporcione mejores condiciones laborales, por tanto se analiza que en la organización no ofrecen ningún tipo de estabilidad laboral, al observar un nivel alto de importancia para los colaboradores operativos de Incoco en la necesidad de seguridad, se infiere entonces que aceptarían cambiar su empleo actual si se ofrecen condiciones estables para los colaboradores.

Por otro lado en Incoco los operarios encuentran como necesidades altamente satisfechas las de estima y las sociales, al sentirse a gusto en el entorno de trabajo, percibiendo un ambiente de respeto y asociación que les permite alcanzar nuevos logros y al mismo tiempo establecer buenas relaciones con los compañeros de trabajo, es por esto

que desde estos parámetros no definen como importante aceptar un nuevo empleo por su situación social o de estima.

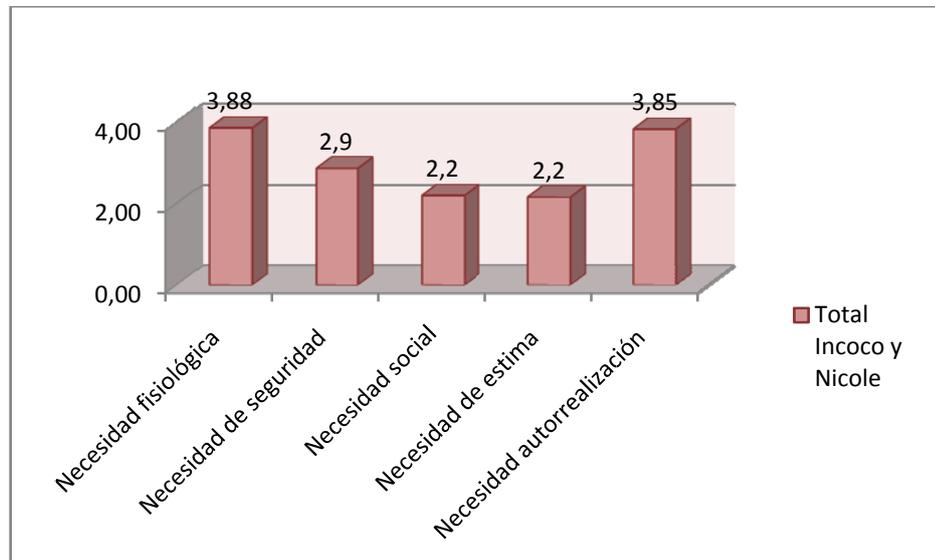
En Nicole se encuentra que la necesidad que más se debe trabajar desde lo analizado por los colaboradores es la fisiológica, en cuanto a que no se les brinda un salario suficiente para satisfacer sus necesidades primordiales y no cuentan con un ambiente físico adecuado que les facilite llevar a cabo sus tareas diarias. Por tanto dejarían su empleo si se les ofrecen salarios mayores e integridad física. No es para nada influyente, en ambas organizaciones (sobre todo en Incoco) para aceptar un nuevo empleo que este permita generar reconocimientos o competencias desde la estima o desde nuevos compañeros de trabajo, gracias a su alto nivel de satisfacción en dichas necesidades.

10. Estaría dispuesto a trabajar tiempo extra si

- El trabajo fuera desafiante y yo pudiera aprender cosas nuevas (autorrealización).
- Necesitase el ingreso adicional (fisiológica).
- Mis compañeros de trabajo también trabajaran tiempo extra (social)
- Debería hacerlo para conservar mi empleo (seguridad).
- La compañía reconociera públicamente ante mis compañeros mi aporte (estima).

Tabla 10. Trabajaría tiempo extra en Incoco y Nicole

EMPRESAS	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad social	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
Incoco	4,0	3,0	2,1	1,8	4,2
Nicole	3,8	2,8	2,3	2,6	3,5
TOTAL	3,88	2,9	2,2	2,2	3,85

Gráfica 10. Trabajar tiempo extra

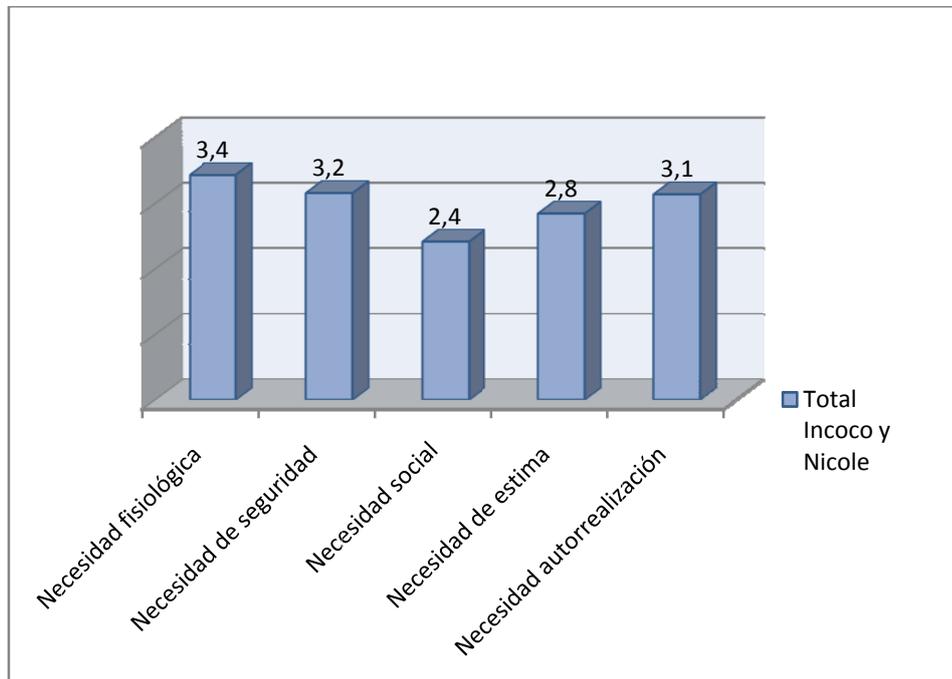
En este caso en Incoco se evidencia que para trabajar tiempo extra los colaboradores manifestaron como necesidad muy importante la de autorrealización, debido a que no se han suplido necesidades preponderantes como la fisiológica y de seguridad, las cuales están ligadas a la poca oportunidad de satisfacer sus necesidades básicas, necesitan ingresos adicionales para mejorar su condición y establecer seguridad y bienestar.

La necesidad fisiológica es primordial para Nicole ya que básicamente asumen trabajar tiempo extra, por la necesidad de tener un dinero adicional que les permita satisfacer nuevas necesidades generadas. Por esto se define que los colaboradores operativos de Incoco y Nicole no se encuentran satisfechos con sus salarios actuales.

Las necesidades sociales y de estima se perciben para ambas empresas por parte de sus colaboradores como menos importantes ya que no definen como primordial para trabajar tiempo extra, el hecho de que se les reconozca públicamente ante los demás los

aportes realizados o que trabajen extra tiempo por considerar que sus compañeros también lo hacen. Este hecho permite determinar que los colaboradores se sienten estables perteneciendo a la empresa en la cual trabajan y encuentran un buen ambiente de trabajo, en el cual se sienten a gusto y satisfechos.

En términos generales se concluye que la necesidad fisiológica es la más importante para los colaboradores operativos dedicados al sector textil confección, seguida de la necesidad de seguridad y la de autorrealización (necesidad que se imposibilita por la condición de los operarios), para terminar definiendo las necesidades relacionadas a la estima y la necesidad social como las que culminan el ordenamiento jerárquico de necesidades. Estos resultados se explican de la siguiente manera; las necesidades fisiológicas al ser las más altas en el promedio definen que los colaboradores operativos de Incoco y Nicole promulgan una alta insatisfacción en cuanto a las mismas (económicas, salud, vivienda, etc.), además evidencian una elevada inestabilidad laboral (necesidades de seguridad). En cuanto a las necesidades de estima se observan medianamente satisfechos, y en las necesidades sociales, al ser el promedio más bajo, se define una alta satisfacción en los colaboradores de Incoco y Nicole, en lo que se refiere a la relación con sus compañeros y su sentido de pertenencia a las instituciones mencionadas. Los resultados generales se observan gráficamente a continuación:

Gráfica 11. Total jerarquía de necesidades de Maslow en Incoco y Nicole

6.2 Encuesta Logro, Poder y Afiliación

El análisis corresponde a la encuesta de las necesidades de logro, poder y afiliación propuesta por McClelland y que recibe el nombre de: “¿Qué lo motiva a usted?”, los datos obtenidos (promedios) se encuentran a partir de la calificación de 1 (nivel más bajo) a 5 (nivel más alto) que cada uno de los colaboradores asigna a cada oración de la encuesta. *En este caso entre más alta se califique una oración, mayor es el grado de satisfacción desde la misma, por tanto, a menor nivel promedio existe insatisfacción desde dicha necesidad.*

Las preguntas 1, 4, 7, 10 y 13 corresponden a la necesidad de logro y sus resultados (promedios) se presentan a continuación:

Tabla 11. Promedios Necesidad de Logro

1. ESFUERZO POR MEJORAR RENDIMIENTO:	
INCOCO S.A	4,719
NICOLE S.A	4,759
TOTAL	4,739

4. ME GUSTAN LOS DESAFIOS DIFÍCILES:	
INCOCO S.A	4,438
NICOLE S.A	4,722
TOTAL	4,580

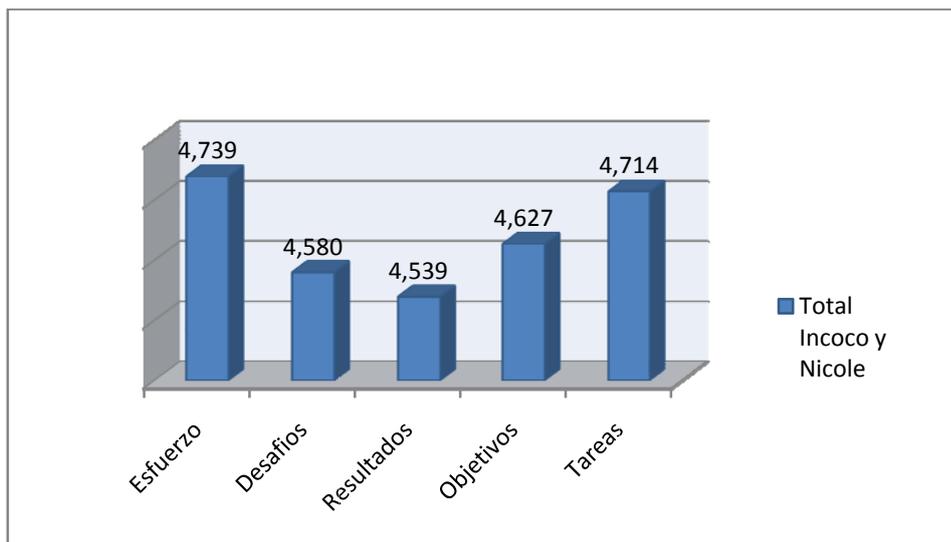
7. CONOCER RESULTADOS ACERCA DE TAREAS:	
INCOCO S.A	4,375
NICOLE S.A	4,704
TOTAL	4,539

10. ME PROPONGO OBJETIVOS Y LUCHO POR ELLOS:	
INCOCO S.A	4,531
NICOLE S.A	4,722
TOTAL	4,627

13. SATISFACCIÓN DE LLEVAR A CABO UNA TAREA:	
INCOCO S.A	4,688
NICOLE S.A	4,741
TOTAL	4,714

Se presentan los resultados gráficamente de la siguiente manera:

Gráfica 12. Total Necesidad de Logro



De acuerdo con el análisis de McClland se puede observar inicialmente que desde la necesidad de logro relacionada con esfuerzos, desafíos, conocimiento de resultados, objetivos y satisfacción laboral hay relativa homogeneidad, tanto en Incoco como en Nicole, se observa a su vez que en términos de esfuerzo los colaboradores permanentemente se empeñan en rendir adecuadamente dentro de la empresa. A su vez los desafíos que ellos consideran o perciben como difíciles encuentran una gran aceptación dentro de la empresa desde la posibilidad de plantearles retos, los colaboradores evidencian que les gusta afrontarlos y es por esto que la gerencia podría considerar nuevas prácticas al interior de la compañía, como por ejemplo pagos por incentivos o practicas motivacionales planteadas desde los desafíos.

No es de conocimiento particular si la organización tiene sistemas de medición que les permitan a los colaboradores conocer acerca de los resultados obtenidos en su trabajo, sin embargo se encuentra que de acuerdo con las respuestas de los colaboradores, a ellos les interesa y valoran el conocer los resultados acerca de su función. En las compañías de confección es muy común que se tengan tablas de indicadores que midan la productividad y determinen los alcances para analizar los resultados y conocer de manera constante el cumplimiento o los logros obtenidos en relación con la tarea asignada.

Desde la perspectiva de los objetivos los colaboradores manifiestan que ellos se proponen alcanzar objetivos y luchan por ellos, la gerencia podría implementar programas de administración por objetivos para conocer si estos son coherentes con los planteados por los colaboradores de Nicole e Incoco.

Finalmente en Incoco y Nicole los colaboradores manifiestan que se sienten muy satisfechos al alcanzar objetivos establecidos. Se podría hablar desde la perspectiva de conocer cuáles son esos objetivos, ya que si la gente se siente satisfecha de llevar a cabo una tarea podrían diseñarse sistemas de recompensas simbólicas o recompensas materiales que les permita estar identificados con su trabajo.

Las preguntas 2, 5, 8, 11 y 14 corresponden a la necesidad de poder y sus resultados (promedios) se presentan a continuación:

Tabla 12. Promedios Necesidad de Poder

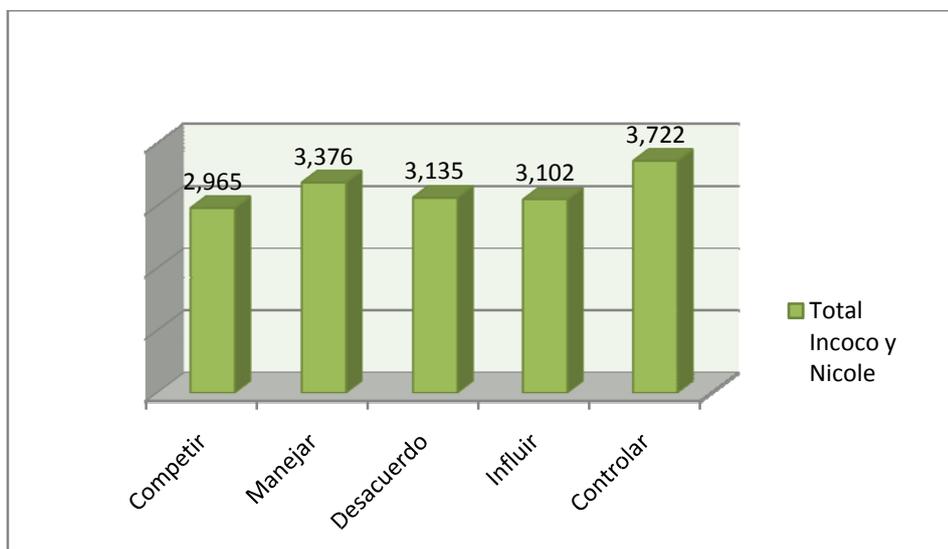
2. DISFRUTO AL HACER LAS COSAS MEJOR QUE LOS DEMÁS	
INCOCO S.A	2,875
NICOLE S.A	3,056
TOTAL	2,965

5. MANEJAR LAS COSAS A MI ALREDEDOR:	
INCOCO S.A	3,438
NICOLE S.A	3,315
TOTAL	3,376

8. COMENTO A LOS DEMÁS CUANDO ESTOY EN DESACUERDO CON ELLOS:	
INCOCO S.A	2,938
NICOLE S.A	3,333
TOTAL	3,135

11. HACER QUE LOS DEMÁS HAGAN LO QUE YO CREO DEBEN HACER:	
INCOCO S.A	3,094
NICOLE S.A	3,111
TOTAL	3,102

14. MANTENER CONTROLADAS LAS COSAS A MI ALREDEDOR, QUE ME AFECTAN:	
INCOCO S.A	3,500
NICOLE S.A	3,944
TOTAL	3,722

Gráfica 13. Total Necesidad de Poder

Se analiza desde McClelland que la necesidad de poder en relación a ejercer control, influencia, manejo de las personas o comentarios de insatisfacción por las tareas realizadas por los demás operarios, además del interés por sobresalir ante los mismos, que hay cierta paridad en Incoco y Nicole como se observaba anteriormente desde la necesidad de logro, sin embargo los promedios obtenidos desde la calificación proporcionada por los colaboradores son inferiores a los arrojados en dicha necesidad (logro), los operarios definen como importante que exista un control y manejo sobre los demás colaboradores, por tanto se infiere que la situación actual del área operativa se encuentra construida desde principios autoritarios de verificación y control y se define que el carácter de subordinados no ha permitido que los colaboradores se reconozcan a sí mismos como importantes para las compañías objeto de estudio. A su vez no se refieren de igual modo a la necesidad de competir con lo demás compañeros de trabajo, no promulgan altos grados de satisfacción por realizar sus trabajos mejor que los demás, más bien comentan a sus compañeros de trabajo cuando se encuentran en desacuerdo con las

prácticas o actitudes de los demás, sienten que son claros dominadores de su labor actual y demuestran algo de satisfacción desde la influencia que puedan ejercer sobre los demás para que hagan las cosas como ellos piensan. La instrucción es hacia un trabajo que demande más interacción entre operarios, explicado desde la preocupación de los mismos por controlar y mantener un orden hacia la consecución de objetivos propuestos, ya que al ser empleos en los cuales las tareas apuntan hacia una sola meta, se hace determinante un alineamiento para no preocuparse por errores en alguno de los eslabones de la cadena, a su vez se explica desde el interés generalizado por comentar a los demás las prácticas que para ellos limitan el proceso. Una labor más colaborativa y mayor preocupación desde la dirección por tener en cuenta a los colaboradores operativos contribuirían a un mejoramiento desde los objetivos de cada empleado analógicamente con los de las compañías.

Las preguntas 3, 6, 9, 12 y 15 corresponden a la necesidad de afiliación y sus resultados (promedios) se presentan a continuación:

Tabla 13. Promedios Necesidad de Afiliación

3. HABLO CON COMPAÑEROS DE TEMAS DIFERENTES AL TRABAJO:	
INCOCO S.A	3,500
NICOLE S.A	3,796
TOTAL	3,648

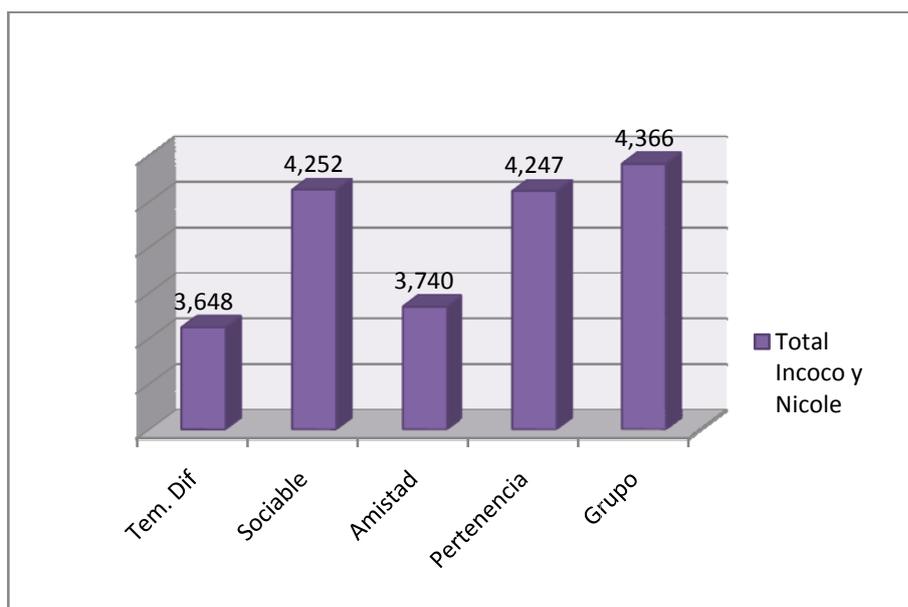
6. ME GUSTA CAER BIEN A LOS DEMÁS:	
INCOCO S.A	4,375
NICOLE S.A	4,130
TOTAL	4,252

9. MANTENER RELACIONES DE AMISTAD CON COMPAÑEROS:	
INCOCO S.A	3,906
NICOLE S.A	3,574
TOTAL	3,740

12. ME SIENTO BIEN PERTENECIENDO A UN GRUPO:	
INCOCO S.A	4,438
NICOLE S.A	4,056
TOTAL	4,247

15. ME AGRADA MÁS TRABAJAR CON OTROS QUE SOLO:	
INCOCO S.A	4,344
NICOLE S.A	4,389
TOTAL	4,366

Gráfica 14. Total Necesidad de Afiliación

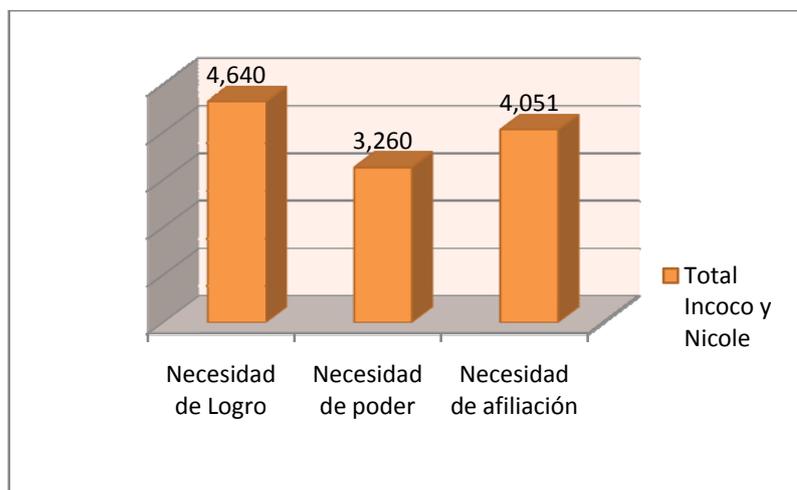


Se define desde la teoría de McClelland la necesidad de afiliación en los colaboradores operativos como determinante para sentirse motivados en sus labores, a los operativos de Incoco y Nicole les gusta trabajar con los demás y tener buenas relaciones con los compañeros, además les interesa pertenecer a una institución y laborar en equipo, se definen todos estos elementos como determinantes en el accionar de los colaboradores del área operativa, es la segunda necesidad en orden de importancia que motiva a los operarios después de la necesidad de logro, hacen hincapié en lograr aceptación en los demás compañeros de trabajo y contribuir de manera grupal en la realización de sus tareas dentro de la empresa; siendo esta fundamental por su sentido de pertenencia,

sumado al hecho de encontrarse hablando en ocasiones de temas diferentes a su quehacer diario. Por tanto se concluye que la necesidad de afiliación o social en Incoco y Nicole se sustenta desde reconocimientos sociales y vínculos de confianza, entendidos como elementos que por naturaleza se observan en empleados que deben alinear sus objetivos hacia las metas obligantes que imponen los directivos en organizaciones que se basan en productividad y eficiencia, por lo cual, los gerentes deben establecer mecanismos para que la relación no se dé solamente entre áreas específicas dentro de la empresa, sino también con el resto de eslabones de la misma para lograr un crecimiento conjunto de los colaboradores y la compañía, además se logra que los operarios conozcan la realidad empresarial y sean participes en el mejoramiento continuo.

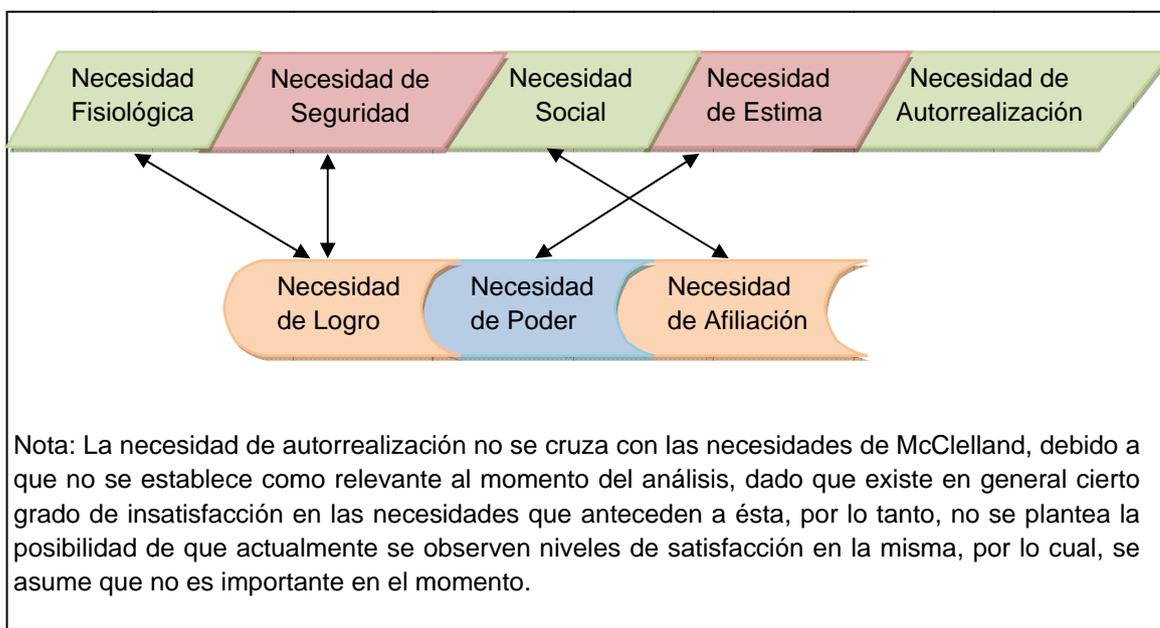
Se concluye que la necesidad de logro es la más importante para los colaboradores en pro de sentirse motivados, seguida de la necesidad de afiliación y la necesidad de poder, los colaboradores operativos de Incoco y Nicole promulgan una alta necesidad de cumplir objetivos mediante el esfuerzo continuo de superar su propio rendimiento con trabajos cada vez más desafiantes. Definen como determinante además, la necesidad de afiliación desde su buena relación con demás operarios y pertenecía al lugar en que trabajan. En lo referente a las necesidades de poder se define que a pesar de no encontrarse en un nivel tan alto para motivar como el generado por las anteriores necesidades, se observa un promedio considerable, entendiéndose que sus expectativas de ascenso son interesantes al considerar la necesidad de ejercer control e influir en los compañeros de trabajo, para lograr una estabilidad laboral que no se vea afectada por errores o factores ajenos a su voluntad. Los resultados generales se observan gráficamente a continuación:

Grafica 15. Total Necesidades de McClelland en Incoco y Nicole



6.3 Análisis Cruzado

Figura 4. Cruce de necesidades de Maslow y McClelland



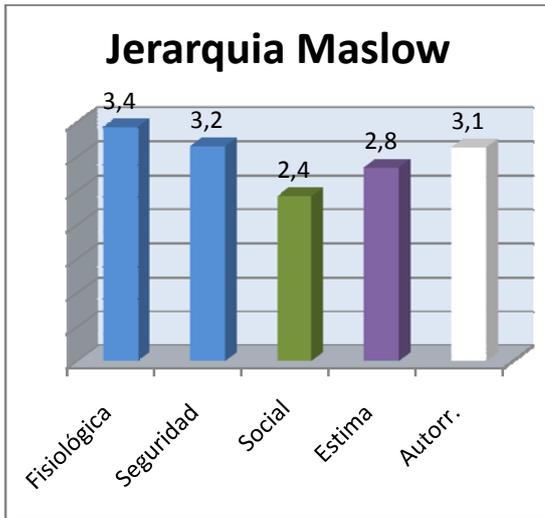
Fuente: Elaboración propia con base a la investigación

En términos generales se observa que los resultados arrojados por la encuesta de Abraham Maslow indican un comportamiento alto en las necesidades fisiológicas y de seguridad, por la importancia que los colaboradores dan a la situación que viven de inestabilidad laboral y bajo salario promulgadas claramente por los operarios de Incoco y Nicole, por lo tanto son para ellos las necesidades más importantes (insatisfechas). Estas dos necesidades se pueden relacionar directamente con las necesidades de logro propuestas por David McClelland, que presentaron un promedio bastante elevado explicado desde la importancia que tiene para los colaboradores de Incoco y Nicole el cumplimiento de los objetivos propuestos y el desarrollo laboral basado en su propio esfuerzo. Se dedican a generar buenos rendimientos que los impulsen a una mejor remuneración y a recibir recompensas por llegar a las metas empresariales desde intereses individuales para crecer con base en desafíos propuestos por la compañía. En este sentido se establece una relación de coherencia entre ambos referentes teóricos, por la insatisfacción manifestada en las necesidades fisiológicas y de seguridad y el interés por crecer con base en logros.

Por otro lado, se observa con claridad la relación existente entre las necesidades sociales propuestas por Maslow que reflejan un comportamiento demasiado bajo explicado por la óptima relación de amistad y buen clima laboral y el hecho de que se presentan pocos conflictos entre compañeros (satisfacción). Por su parte desde McClelland, se encuentra en un promedio alto la afiliación por la importancia que tiene para los colaboradores de Incoco y Nicole el hecho de crear vínculos de confianza y relaciones de amistad. Además de un sentido de pertenecía que les han generado las compañías en las cuales trabajan. Es por esto que se define que desde estos parámetros se

plantea coherencia en las propuestas de Maslow y McClelland, por la satisfacción que manifiestan en las necesidades sociales y la importancia de motivarse con base en buenas relaciones y sentido de pertenecía.

Por último se analiza la relación entre las necesidad de estima planteada por Maslow que refleja un comportamiento relativamente bajo por la poca relevancia que los operarios de Incoco y Nicole plantean de sobresalir o resaltar y lo poco aportante que para ellos puede ser que se genere una aceptación de los demás por cualidades reconocidas en la empresa, en una labor que según se plantea no genera mucho valor al empleado y no permite diferenciaciones claras entre los mismos (medianamente insatisfecha). Cruzada con la teoría de McClelland que se relaciona con la necesidad de poder, entendida como poco importante por los operarios, desde la aceptación generalizada de que su situación difícilmente va a mejorar, entendida desde el poco crecimiento profesional ofrecido por las compañías en sus empleos actuales, lo que define que no tienen desarrollada la necesidad de poder, por lo tanto a estas personas no les interesa. Igualmente existe relación de coherencia en las propuestas de ambos teóricos y los resultados estudiados, por la poca relevancia que los colaboradores operativos de ambas empresas dan al reconocimiento y el poco interés por crecer ejerciendo poder sobre los demás.



CONCLUSIONES

La investigación permite analizar la relevancia que tiene para las organizaciones observar el grado motivacional en el nivel operativo de las empresas, observando en principio desde el contexto mundial, que los colaboradores difieren en las opiniones acerca de los elementos que consideran motivantes en sus trabajos, hecho que permite enriquecer de manera ideal el marco referencial desde la descripción del contexto que viven actualmente los colaboradores en los diferentes continentes y sustentado este hecho desde el referente teórico que se elabora básicamente por la importancia que para todo ser humano tiene la continua satisfacción y generación de necesidades, para lo cual se definió el enfoque motivacional que plantean Abraham Maslow y David McClelland desde la satisfacción de necesidades en las personas, todo a la luz de la teoría administrativa que se preocupa por entender el talento humano como factor clave para la generación de valor en las empresas que, en el caso particular de la investigación son Incoco y Nicole, empresas representativas del sector textil confección del área Pereira-Dosquebradas.

Según la jerarquía propuesta por Maslow, los colaboradores operativos de dichas empresas se encuentran en nivel bajo en relación al ascenso desde la pirámide de necesidades, definen insatisfechas las necesidades fisiológicas (económicas, alimentación, etc) y las de seguridad (salud, propiedad, estabilidad), mientras encuentran satisfacción en las sociales (amistad, afecto, confianza) y se motivan constantemente por las mismas (prácticas sociales). Por su parte, las necesidades de estima y autorrealización se analizan como poco influyentes para los colaboradores. Es por esto que se concluye como bajo el grado de satisfacción en los operarios de las empresas Incoco y Nicole, no

se observan prácticas motivacionales que permitan ascender a los operarios desde su importancia en los procesos organizacionales, los elementos que describen de manera profunda la situación se mencionan en el cruce de las necesidades propuestas por Maslow y McClelland.

En el análisis se puede establecer que las necesidades más importantes identificadas por los colaboradores operativos en relación al modelo de Maslow son la necesidad fisiológica y de seguridad y desde McClelland las necesidades identificadas como altamente motivantes para los operarios son la necesidades de logro. Por lo tanto, se establece que existe alto grado de insatisfacción desde el inconformismo en su salario y la inestabilidad laboral, por lo que describen interés en esforzarse para lograr sus objetivos y establecer metas cumplibles que les generen los ingresos necesarios para su sostenimiento y seguridad laboral.

Por otro lado, se concluye que las necesidades que para el nivel operativo son menos importantes desde su contexto actual son las referentes a las definidas por su nivel social (Maslow), por su parte, siguiendo con la confrontación, se relacionan directamente con las necesidades de afiliación, las cuales motivan de manera importante a los colaboradores desde la propuesta de David McClelland. Por consiguiente se explica que a pesar de estar en buena medida satisfecha la necesidad social, sigue siendo vital para motivar a los operarios de Incoco y Nicole el hecho de establecer buenas relaciones con los demás compañeros de trabajo y aumentar su sentido de pertenencia.

Se observa que las necesidades de estima (Maslow) y de poder (McClelland) son poco determinantes para los colaboradores de las empresas objeto de estudio. Se entiende este

hecho por la falta de interés que plantean por sobresalir ante los demás compañeros o ejercer poder en ellos, sus expectativas se enfocan en un trabajo colaborativo que les genere confianza y les permita crecer desde sus ideales, no se quieren ni se pueden reconocer como superiores o sentirse laboralmente autorrealizados. Se infiere entonces que la compañía no define prácticas motivacionales basadas en superación personal o diferenciación desde competencias, el área operativa no va más allá de sus vínculos fraternales y búsqueda de medios de subsistencia para sus necesidades básicas.

RECOMENDACIONES

Es primordial que las empresas del sector textil confección (Nicole e Incoco) a la luz de la teoría se interesen por conocer las formas de pensamiento y de comportamiento que puedan tener satisfechos o insatisfechos a los colaboradores. Al momento de querer conocer hay que tener en cuenta que necesidad es más importante para los mismos, ya que esto permite motivar lo que encuentran insatisfecho, como se observa desde las necesidades de Maslow desde la insatisfacción a nivel fisiológico y de seguridad. Se debe tratar en la medida de lo posible hacer un esfuerzo por comprender a los colaboradores y de este parámetro profundizar en elementos que pudiesen satisfacer un poco más la condición de las personas, por medio de intervenciones en cuanto a reforzar aspectos como salario, condiciones de trabajo, estabilidad laboral, tipos de contratación, posibilidades de bonificaciones adicionales y manejo de extralegales.

Igualmente ofrecer apoyo constante a sus colaboradores, escuchar sus observaciones y en conjunto adoptar oportunas medidas que beneficien a las dos partes (operario-institución), para de esta manera, propiciar en los colaboradores una mayor estabilidad laboral que les permita valorar sus empleos al sentirse seguros en la empresa; al mismo tiempo que les proporcionen todas las condiciones justas de trabajo.

Desde estos elementos se podrían observar las condiciones de respuesta, evaluando en detalle las posibilidades de ascenso en cuanto al crecimiento profesional evidenciado, su mayor responsabilidad y el poder de decisión que les permita alcanzar nuevos retos, oportunidades de expresar su creatividad y alcanzar una mayor disciplina.

En lo referente a la necesidad social, se define que, pesar de que se manifiestan en una óptima condición desde el análisis realizado, no se deben suprimir las prácticas dirigidas a las relaciones interpersonales, ya que gracias a éstas, los colaboradores se motivan y se hacen importantes para la organización, sin embargo, se sugiere que se profundice en el estudio de los desarrollos personales y de los crecimientos intelectuales para permitirles involucrarse de mayor manera en los procesos, ello llevaría a que se proporcione un adecuado crecimiento interno.

BIBLIOGRAFÍA

Aldag, R y Brief A. (1989). *Diseño de tareas y motivación del personal*. Mexico: editorial Trillas.

Appley MH y Cofer Charles (1996). *Psicología de la motivación. Teoría e investigación*. México: Editorial trillas.

Arteaga B. Carlos y Solís Silvia (2005). *Necesidades sociales y desarrollo humano: un acercamiento metodológico*. México.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Editorial McGraw-Hill, tercera edición.

Da Silva, Orlando (2002). *Teorías de la administración*.

Gómez, Rosalinda (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*.

Hell riegel Don, Slocum Jhon W y Woodman Richard W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson editores, octava edición.

Maslow, Abraham (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid España: Ediciones días de santos S.A.

Maslow, Abraham (1994). *La personalidad creadora*. Madrid España: Editorial Kairos, 5ta edición.

Maslow, Abraham (2007). *El hombre autorrealizado hacia una psicología del ser*. Madrid España: Editorial kairos, decimoséptima edición.

Max Neff, Manfred (1986). *Desarrollo a escala humana*. Icaria editorial S.A

McClelland David y Solana Guillermo (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid España: Ediciones Narcea S.A.

Revista pensamiento y gestión (2005). División de ciencias administrativas U del norte. Ediciones Uninorte.

Robbins, Stephen (1993). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall, sexta edición.

Robbins Stephen y Coulter Mary (1996). *Administración*. México: Editorial prentice Hall, quinta edición.

Robbins Stephen y Coulter Mary (2000). *Administración*. México: Editorial pearson educacion, sexta edición.

Robbins Stephen y Decenzo David A (2002). *Fundamentos de administración*. México: Editorial pearson educación, tercera edición.

Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson educación, decima edición.

Rodríguez Mansilla Darío (1996). *Gestión Organizacional*. México: Valdés editores.

Rosenberg JM. (1993). *Diccionario de administración y finanzas*. Barcelona: Editorial océano/centrum.

Ruiz Granada, Lucia (2005). *Prácticas administrativas y de producción en redes empresariales del sector de la confección de Risaralda*.

Toro Jaramillo, Ivan Darío y Parra Ramírez, Rubén Darío (2007). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Colombia: Fondo editorial Universidad Eafit.

Velaz, José Ignacio (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid España: Editorial días de santos S.A.

Medios electrónicos en Internet:

Aquino, Gustavo (2009). La motivación según herzberg. Extraído el 19 de marzo del 2010 del sitio web <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/579580/La-motivacion-segun-Herzberg-factores-higienicos-y-factores-motivadores.html>

Bienestar y motivación laboral (2007). Extraído el 18 de marzo del 2010 del sitio web <http://www.lukor.com/not-por/0706/26124451.htm>

Boeree, George (2003). Teorías de la personalidad. Extraído el 24 de marzo del 2010 del sitio web <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslowesp.html>

Boletín económico ICE (2003). Extraído el 10 de mayo del 2010 del sitio web http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2768_67-73__32D4147BB0143E508F0868233F88CDDFF.pdf

Cagliani, Martín (2007). La pirámide de jerarquías de Maslow. Extraído el 19 de marzo del 2010 del sitio web <http://depsicologia.com/la-piramide-de-jerarquias-de-maslow/>

Cemex (2007). Extraído el 4 de abril del 2010 del sitio web http://www.cemex.com/espa/cp/cp_do.asp

Desarrollo potencial de personal (2002). Extraído el 4 de abril del 2010 del sitio web <http://www.cmsconsultores.com/IMG/pdf/Bimbo.doc-3.pdf>

El nuevo consumidor chino (2007). Extraído el 24 de marzo del 2010 del sitio web <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1256&specialId=92>

Escuela conductista (s.f). Extraído el 24 de marzo del 2010 del sitio web <http://www.palimpalem.com/1/paulciu/index.html?body19.html>

Gil, Marta (2004). Motivación y satisfacción laboral. Extraído el 21 de marzo del 2010 del sitio web <http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a04.html>

Hernández, Ysmael y Hernández, Marcos (2009). La importancia del talento humano. Extraído el 21 de marzo del 2010 del sitio web <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/importancia-del-talento-humano-en-las-empresas.htm>

Historia de las necesidades del hombre (2010). Extraído el 24 de marzo del 2010 del sitio web http://www.google.com.co/search?hl=es&tbo=p&tbs=tl:1&q=historia+de+las+necesidad+es+del+hombre&meta=&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=

Huerta Ma. Guadalupe (s.f). Gestión y estrategia. Extraído el 18 de marzo del 2010 del sitio web <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc07.htm>

Lengua, Cledys (2008). La gestión humana desde una mirada latinoamericana. Extraído el 21 de marzo del 2010 del sitio web <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-humana-y-del-talento-en-latinoamerica.htm>

Mendez, Roger (2009). El modelo de las tres necesidades. Extraído el 18 de marzo del 2010 del sitio web <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/615051/Motivacion-El-Modelo-de-las-Tres-Necesidades-de-David-McClelland.html>

Merino Mirko y Diaz Alfredo (2008). El estudio del nivel de satisfaccion laboral en las empresas publicas y privadas de lambayeque. Extraído el 23 de marzo del 2010 del sitio web <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2710495>

Piramide de Maslow (2007) Extraído el 20 de marzo del 2010 del sitio web http://4.bp.blogspot.com/_Gubta2McA6s/Ryep_QN5vbI/AAAAAAAAANw/CCCrflhOwAw/s400/piramide-maslow.gif

Que lo motiva a trabajar (2009). Extraído el 18 de marzo del 2010 del sitio web <http://www.economista.es/noticias/noticias/1254039/05/09/Que-le-motiva-a-trabajar-dinero-o-satisfaccion-personal-.html>

Que motiva a los empleados (2009). Extraído el 19 de marzo del 2010 del sitio web <http://gestionpyme.com/tag/comercial/>

Revista cambio (2008). Extraído el 4 de abril del 2010 del sitio web http://www.cambio.com.co/economicambio/793/ARTICULO-PRINTER_FRIENDLY-PRINTER_FRIENDLY_CAMBIO-4522242.html

Revista Dinero (2004). Frisby. Extraído el 4 de abril del 2010 del sitio web http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/responsabilidad-social-bien-comun_18264.aspx

Revista Dinero (2007). Las mejores 25 empresas para trabajar. Extraído el 10 de mayo del 2010 del sitio web http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/mejores-25-empresas-para-trabajar_42313.aspx

Revista Dinero (2008). Las 25 mejores empresas para trabajar. Extraído el 10 de mayo del 2010 del sitio web http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/25-mejores-empresas-para-trabajar_54983.aspx

Revista Dinero (2009). 25 mejores empresas para trabajar. Extraído el 10 de mayo del 2010 del sitio web http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/25-mejores-empresas-para-trabajar_66153.aspx

Revista Dinero (2009). Quala. Extraído el 4 de abril del 2010 del sitio web http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/01-quala_66148.aspx

Revista Dinero (2009). Colombia Kimberly colpapel. Extraído el 4 de abril del 2010 del sitio web http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/02-colombiana-kimberly-colpapel_66149.aspx

Revista Dinero (2009). Colcafé. Extraído el 4 de abril del 2010 del sitio web http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/03-colcafe_66150.aspx

Revista la nota económica (2010). Extraído el 10 de abril del 2010 del sitio web <http://www.lanotadigital.com/vademecum/medium/textiles-confecciones-y-cuero/confecciones>

Ríos, Graciela (2008). Desarrollo Humano laboral. Extraído el 18 de marzo del 2010 del sitio web <http://www.asesor.com.mx/articulos/DesarrolloHumanoLaboral.pdf>

Rodríguez, Yoany (2009). La gestión del talento humano. Extraído el 23 de marzo del 2010 del sitio web <http://www.bibliociencias.cu/gSDL/collect/eventos/index/assoc/HASH01c9.dir/doc.pdf>

Teoría de McClelland (2007) Extraído el 20 de marzo del 2010 del sitio web <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/Comportamiento%20Organizacional0017.gif>

Trabajar motivado (2005). Extraído el 25 de marzo del 2010 del sitio web <http://www.infobrand.com.ar/notas/6396-Trabajar-motivado>

Ugalde, Mikel (s.f). La pirámide de necesidades. Extraído el 24 de marzo del 2010 del sitio web <http://www.euskalit.net/nueva/pdf/piramide.pdf>

ANEXO 1. Encuesta: ¿Qué necesidades son más importantes para usted?**INSTRUCCIONES:**

Marque **5** en la respuesta más importante para usted dentro de su trabajo

Marque **4** en la respuesta siguiente en importancia dentro de su trabajo

Marque **3** en la respuesta siguiente en importancia dentro de su trabajo

Marque **2** en la respuesta siguiente en importancia dentro de su trabajo

Marque **1** en la respuesta menos importante dentro de su trabajo

Ejemplo:

El trabajo que más me gusta comprende

- A. 4 Trabajar solo.
- B. 3 Una combinación de tiempo dedicado a personas y tiempo para trabajar solo.
- C. 1 Pronunciar discursos.
- D. 2 Discutir con otros.
- E. 5 Trabajar al aire libre.

(El trabajo que más le gusta comprende trabajar al aire libre y el que menos le gusta es el que comprende pronunciar discursos)

1. En general lo más importante para mí acerca de un trabajo es si

- A. ___ El pago es suficiente para satisfacer mis necesidades.
- B. ___ Me proporciona la oportunidad de hacer amistades y buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.
- C. ___ Es un puesto seguro y estable con buenos beneficios para los empleados.
- D. ___ Me da libertad y la oportunidad de expresarme libremente en cuanto a lo que pienso de la empresa.
- E. ___ Existe oportunidad de progresar en la empresa con base en mis logros.

2. Si fuera a renunciar a un empleo, lo haría porque:

- A. ___ Es un trabajo peligroso que implica trabajar con equipo inadecuado o malas condiciones de seguridad.
- B. ___ Seguir trabajando es cuestionable porque no hay certeza en cuanto al futuro de la empresa y sus condiciones financieras.

- C. ___ Es un trabajo que las personas generalmente ven como poco aportante y por eso lo menosprecian.
 - D. ___ Es un trabajo de una sola persona permitiendo pocas oportunidades para discutir e interactuar con otros.
 - E. ___ El trabajo carece de significado personal para mí.
3. Para mí las recompensas más importantes de trabajar son aquellas que:
- A. ___ Parten del trabajo mismo: asignaciones importantes y desafiantes.
 - B. ___ Satisfacen los motivos básicos por los cuales las personas trabajan: buena paga, un buen hogar y otras necesidades económicas.
 - C. ___ Son proporcionadas por los beneficios: como seguridad de gastos médicos, tiempo libre para vacaciones, seguridad para el retiro, etcétera.
 - D. ___ Reflejan mi habilidad: como ser reconocido por el trabajo que hago y saber que soy uno de los mejores en la compañía o profesión.
 - E. ___ Proviene de los aspectos humanos del trabajo: es decir, la oportunidad de hacer amigos y ser una persona valiosa para el equipo.
4. Mi estado de ánimo se vería más afectado en un trabajo en el que
- A. ___ El futuro fuera incierto.
 - B. ___ Otros empleados recibieran reconocimiento por hacer la misma calidad de trabajo y yo no.
 - C. ___ Mis compañeros de trabajo fueran poco amistosos o existieran dificultades.
 - D. ___ Me sintiera presionado y con pocas posibilidades de progresar.
 - E. ___ El entorno de trabajo fuera malo: tuviera malas condiciones de espacio e iluminación, instalaciones sanitarias en un estado inadecuado y poca ventilación o calor excesivo.
5. Al decidir si acepto o no un ascenso, me preocuparía más si:
- A. ___ El trabajo fuera fuente de orgullo y se considerara con respeto por los demás.
 - B. ___ Aceptar el puesto constituyera un riesgo de mi parte y pudiera perder más de lo que ganara.
 - C. ___ Las recompensas económicas fueran favorables.
 - D. ___ Me agradaran las nuevas personas con las que voy a trabajar y si pudiéramos llevarnos bien o no.
 - E. ___ Pudiera explorar nuevas áreas para hacer un trabajo más creativo.

6. El tipo de trabajo que produce lo mejor en mí es uno en el que:

- A. ___ Existe un espíritu familiar entre los empleados y todos compartimos los buenos momentos..
- B. ___ Las condiciones de trabajo (equipo, materiales y ambiente) son físicamente seguros.
- C. ___ La gerencia es comprensiva y hay pocas oportunidades de que pierda mi trabajo.
- D. ___ Puedo ver los resultados de mi trabajo desde el punto de vista de valores personales.
- E. ___ Existe un reconocimiento por los resultados.

7. Consideraría cambiar de empleo si mi trabajo actual:

- A. ___ No ofreciera seguridad y beneficios correspondientes.
- B. ___ No proporcionan una oportunidad de aprender y crecer.
- C. ___ No proporcionan reconocimiento por mi desempeño.
- D. ___ No permitiera establecer relaciones personales con mis compañeros.
- E. ___ No proporcionara recompensas económicas.

8. La situación dentro de mi trabajo que me haría sentir más mal es:

- A. ___ Tener un desacuerdo serio con mis compañeros de trabajo.
- B. ___ Trabajar en un ambiente de trabajo inseguro.
- C. ___ Tener un supervisor que unos días puede estar bien y otros ser una persona que actúa de forma injusta.
- D. ___ No poder expresar libremente lo que pienso.
- E. ___ No ser reconocido por la calidad de mi trabajo.

9. Acepto un nuevo trabajo si:

- A. ___ El puesto fuese un reto importante para mí.
- B. ___ El nuevo trabajo me ofreciera mejor sueldo y un mejor ambiente físico.
- C. ___ El nuevo trabajo tuviera seguridad y me ofreciera buena estabilidad a largo plazo.
- D. ___ La posición fuera muy respetada por los demás dentro de la empresa.
- E. ___ Existiera una buena posibilidad de que las relaciones con compañeros de trabajo y asociados en la empresa fueran buenas.

10. Estaría dispuesto a trabajar tiempo extra si

- A. ___ El trabajo fuera desafiante y yo pudiera aprender cosas nuevas.

- B. ___ Necesitase el ingreso adicional.
- C. ___ Mis compañeros de trabajo también trabajaran tiempo extra.
- D. ___ Debería hacerlo para conservar mi empleo.
- E. ___ La compañía reconociera públicamente ante mis compañeros mi aporte.

ANEXO 2. Encuesta: ¿Qué lo motiva a usted?**INSTRUCCIONES:**

Encierre en un **CÍRCULO** el número que más se aproxima ó menos se aproxima a sus sentimientos, de la siguiente manera: (5, 4, 3, 2 ó 1)

Encierre el número 5 si está totalmente DE ACUERDO con la oración o el número 1 si está EN TOTAL DESACUERDO con la oración. Basándose en la experiencia de su empleo actual:

1. Me esfuerzo mucho por superar mi propio rendimiento en el trabajo.

1 2 3 4 5

2. Me gusta competir con los demás y disfruto haciendo las cosas mejor que ellos

1 2 3 4 5

3. Normalmente me doy cuenta que charlo con mis compañeros acerca de temas diferentes al trabajo.

1 2 3 4 5

4. Me gustan los desafíos difíciles.

1 2 3 4 5

5. Me gusta ser el que maneja las personas o tareas que tengo a mí alrededor.

1 2 3 4 5

6. Me gusta caerle bien a los demás personas que se encuentran dentro de mi trabajo:

1 2 3 4 5

7. Me agrada conocer cuáles fueron los resultados de mis tareas al finalizar el día:

1 2 3 4 5

8. Comento a las personas lo que pienso cuando no estoy de acuerdo con lo que ellas hace y en ocasiones termino discutiendo con ellos:

1 2 3 4 5

9. Tiendo a mantener estrechas relaciones de amistad con mis compañeros de trabajo.

1 2 3 4 5

10. Me propongo un objetivo en mi trabajo que pueda cumplir y lucho por alcanzarlo aunque sé que es un reto difícil de cumplir:

1 2 3 4 5

11. Me gusta hacer que las personas hagan las cosas como yo creo que se deben hacer

1 2 3 4 5

12. Me siento bien e identificado perteneciendo a una empresa o a un grupo en particular

1 2 3 4 5

13. Disfruto la satisfacción de llevar a buen resultado una tarea difícil.

1 2 3 4 5

14. Me esfuerzo por mantener controladas las cosas que suceden a mi alrededor y en las cuales también tengo responsabilidad:

1 2 3 4 5

15. Me agrada más trabajar con otras personas que trabajar solo.

1 2 3 4 5

ANEXO 3. Plantilla para tabular la encuesta: ¿Qué necesidades son las más importantes para usted?

Coloque los valores que asignó a A, B, C, D y E de cada pregunta en los espacios dispuestos en la mascarilla. Observe que las letras no aparecen en el mismo sitio para cada pregunta. A continuación sume cada columna y obtenga la calificación total para cada uno de los niveles de motivación.

Plantilla de calificación					
	A	C	B	E	D
Pregunta 1					
Pregunta 2	A	B	D	C	E
Pregunta 3	B	C	E	D	A
Pregunta 4	E	A	C	B	D
Pregunta 5	C	B	D	A	E
Pregunta 6	B	C	A	E	D
Pregunta 7	E	A	D	C	B
Pregunta 8	B	C	A	E	D
Pregunta 9	B	C	E	D	A
Pregunta 10	B	D	C	E	A
	I	II	III	IV	V
NIVELES DE MOTIVACIÓN					

Los cinco niveles de motivación son los siguientes:

- Nivel I Necesidades fisiológicas
- Nivel II Necesidades de seguridad
- Nivel III Necesidades sociales
- Nivel IV Necesidades de estima
- Nivel V Necesidades de autorrealización

Los niveles que reciben las calificaciones más altas son las necesidades más importantes identificadas por ustedes en su trabajo. Las más muestran las necesidades que han sido relativamente bien satisfechas o con menor énfasis para usted en este momento.

ANEXO 4. Tabulación encuesta ¿Qué necesidad es más importante para usted?

En Incoco

1. Lo más importante en el trabajo:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	A	C	B	E	D
1	3	2	1	5	4
2	3	5	1	4	2
3	2	4	3	5	1
4	5	4	1	3	2
5	1	3	2	4	5
6	4	3	1	5	2
7	5	3	2	4	1
8	3	5	1	4	2
9	4	3	2	5	1
10	2	5	1	4	3
11	2	3	4	1	5
12	2	4	1	5	3
13	2	3	1	5	4
14	5	2	1	4	3
15	4	1	3	5	2
16	5	2	4	1	3
17	5	3	1	4	2
18	4	3	2	5	1
19	2	1	3	5	4
20	1	5	3	4	2
21	3	5	1	4	2
22	4	3	5	2	1
23	3	4	2	5	1
24	4	1	3	5	2
25	4	5	2	3	1
26	3	4	2	5	1
27	3	5	2	4	1
28	5	4	3	2	1
29	3	4	2	5	1
30	3	5	2	1	4
31	5	4	3	1	2
32	3	4	2	5	1
TOTAL	3,3	3,5	2,1	3,9	2,2

2. Si fuera a renunciar sería por:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	A	B	D	C	E
1	2	3	1	4	5
2	5	4	2	3	1
3	4	5	1	3	2
4	5	4	3	1	2
5	1	4	3	2	5
6	3	2	4	1	5
7	5	4	1	3	2
8	1	2	4	5	3
9	5	4	2	3	1
10	5	4	2	3	1
11	3	4	1	5	2
12	5	3	1	2	4
13	4	2	1	3	5
14	3	5	4	2	1
15	4	1	2	3	5
16	4	3	2	1	5
17	3	1	2	4	5
18	5	2	1	4	3
19	2	3	4	1	5
20	3	1	4	2	5
21	5	4	2	3	1
22	1	3	4	5	2
23	5	4	2	1	3
24	5	4	2	3	1
25	4	3	1	2	5
26	5	4	2	3	1
27	4	2	3	5	1
28	1	4	2	3	5
29	5	3	2	1	4
30	3	2	4	5	1
31	5	4	3	2	1
32	4	3	1	2	5
TOTAL	3,7	3,2	2,3	2,8	3,0

3. Las recompensas más importantes:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	B	C	E	D	A
1	3	2	1	4	5
2	4	3	1	2	5
3	3	1	2	4	5
4	5	4	3	1	2
5	3	1	4	2	5
6	4	3	1	2	5
7	4	3	1	2	5
8	3	2	1	5	4
9	2	5	1	4	3
10	3	2	1	4	5
11	1	3	5	4	2
12	5	1	2	3	4
13	5	4	3	2	1
14	5	3	1	2	4
15	5	3	1	4	2
16	3	2	1	5	4
17	5	4	1	3	2
18	2	1	4	5	3
19	2	3	4	5	1
20	3	1	4	2	5
21	2	2	4	5	1
22	4	2	3	5	1
23	5	3	1	4	2
24	3	4	1	5	2
25	4	5	1	2	3
26	5	4	1	3	2
27	4	1	2	5	3
28	5	4	1	2	3
29	4	2	3	5	1
30	4	5	1	3	2
31	5	4	2	3	1
32	3	1	2	5	4
TOTAL	3,7	2,8	2,0	3,5	3,0

4. Se afectaría mi estado de ánimo por:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	E	A	C	B	D
1	4	3	1	2	5
2	3	5	2	1	4
3	1	5	4	2	3
4	5	3	2	1	4
5	3	5	4	1	2
6	4	2	3	1	5
7	4	5	2	1	3
8	4	5	3	1	2
9	5	2	3	4	1
10	5	4	2	1	3
11	4	2	3	1	5
12	5	1	3	2	4
13	4	3	5	1	2
14	1	3	5	4	2
15	5	4	1	2	3
16	5	1	4	2	3
17	1	2	3	5	4
18	5	3	2	1	4
19	1	3	5	4	2
20	1	5	4	2	3
21	5	1	2	4	3
22	2	5	1	4	3
23	1	5	3	2	4
24	5	1	3	2	4
25	3	5	1	4	2
26	1	2	3	4	5
27	2	1	4	5	3
28	1	5	3	4	2
29	5	2	3	4	1
30	5	1	3	2	4
31	2	4	3	5	1
32	4	3	1	2	5
TOTAL	3,3	3,2	2,8	2,5	3,2

5. Al aceptar o no un ascenso me preocupa:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	C	B	D	A	E
1	2	3	1	4	5
2	2	3	4	1	5
3	1	4	2	3	5
4	3	5	2	1	4
5	4	2	1	3	5
6	3	5	2	1	4
7	4	5	1	3	2
8	1	3	2	4	5
9	5	4	3	2	1
10	3	1	2	4	5
11	5	4	2	3	1
12	2	5	1	4	3
13	4	2	3	1	5
14	3	2	4	1	5
15	4	5	2	1	3
16	4	3	2	1	5
17	5	2	1	3	4
18	5	4	2	3	1
19	3	1	4	2	5
20	1	3	2	4	5
21	4	1	2	3	5
22	4	5	2	3	1
23	5	1	2	3	4
24	5	3	2	4	1
25	5	3	1	2	4
26	4	5	1	2	3
27	5	4	2	1	3
28	5	1	2	3	4
29	5	1	2	4	3
30	5	2	3	1	4
31	5	4	3	2	1
32	4	1	3	2	5
TOTAL	3,8	3,0	2,1	2,5	3,6

6. El trabajo que produce lo mejor en mí:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	B	C	A	E	D
1	1	3	2	5	4
2	4	3	5	1	2
3	4	2	3	1	5
4	5	4	1	3	2
5	3	2	1	5	4
6	3	1	2	4	5
7	5	1	2	3	4
8	1	3	2	4	5
9	5	2	3	4	1
10	4	2	3	1	5
11	3	1	5	2	4
12	2	5	1	4	3
13	1	2	3	5	4
14	3	5	4	1	2
15	1	3	5	2	4
16	4	1	2	5	3
17	2	3	1	4	5
18	4	2	3	5	1
19	3	4	2	1	5
20	1	3	5	4	2
21	4	3	1	2	5
22	4	3	5	2	1
23	1	4	3	2	5
24	3	2	5	4	1
25	5	2	1	3	4
26	4	5	1	2	3
27	1	3	2	5	4
28	5	4	3	2	1
29	3	1	2	4	5
30	1	5	3	2	4
31	5	1	3	4	2
32	3	2	1	4	5
TOTAL	3,1	2,7	2,7	3,1	3,4

7. Cambiaría de trabajo si:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	E	A	D	C	B
1	2	3	1	5	4
2	3	5	1	2	4
3	4	3	1	2	5
4	3	5	2	1	4
5	2	3	1	4	5
6	3	4	1	2	5
7	4	5	1	2	3
8	2	5	1	3	4
9	3	5	2	4	1
10	1	4	3	2	5
11	5	2	4	3	1
12	5	3	1	2	4
13	4	3	1	5	2
14	1	3	4	5	2
15	4	5	1	2	3
16	1	4	2	3	5
17	5	4	1	2	3
18	4	3	1	2	5
19	3	4	2	5	1
20	1	2	4	3	5
21	2	3	1	4	5
22	5	4	1	3	2
23	1	5	2	3	4
24	3	5	1	4	2
25	4	3	1	2	5
26	2	5	1	3	4
27	4	5	2	3	1
28	5	1	2	3	4
29	2	5	1	3	4
30	1	4	5	3	2
31	3	5	1	2	4
32	2	4	1	3	5
TOTAL	2,9	3,9	1,7	3,0	3,5

8. Que me haría sentir más mal en el trabajo:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	B	C	A	E	D
1	1	4	2	3	5
2	3	5	4	2	1
3	4	1	3	2	5
4	5	3	2	1	4
5	3	2	1	4	5
6	2	4	3	1	5
7	4	5	1	2	3
8	4	5	3	1	2
9	4	3	2	5	1
10	3	2	1	5	4
11	4	3	5	1	2
12	4	5	1	2	3
13	4	3	5	1	2
14	5	3	4	2	1
15	4	3	2	5	1
16	3	1	2	5	4
17	3	4	2	5	1
18	5	2	1	4	3
19	2	3	1	4	5
20	1	5	4	3	2
21	2	3	4	5	1
22	4	2	1	3	5
23	4	1	3	5	2
24	4	5	1	3	2
25	4	5	3	2	1
26	4	1	3	2	5
27	3	5	2	4	1
28	1	2	5	4	3
29	3	5	2	4	1
30	3	2	1	5	4
31	4	3	2	1	5
32	4	2	1	5	3
TOTAL	3,4	3,2	2,4	3,2	2,9

9. Acepto un nuevo trabajo si:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	B	C	E	D	A
1	2	3	1	4	5
2	5	4	1	2	3
3	3	4	2	1	5
4	5	4	3	1	2
5	2	4	3	1	5
6	4	3	2	1	5
7	5	3	1	2	4
8	3	5	1	2	4
9	5	4	3	2	1
10	2	4	3	1	5
11	5	4	2	1	3
12	3	5	1	2	4
13	3	2	4	1	5
14	4	5	1	2	3
15	4	5	2	1	3
16	4	5	2	1	3
17	5	4	2	3	1
18	5	3	1	2	4
19	2	5	1	4	3
20	1	3	5	4	2
21	3	5	2	1	4
22	5	4	2	3	1
23	5	4	2	1	3
24	3	5	4	2	1
25	4	5	2	1	3
26	4	5	1	2	3
27	5	4	1	2	3
28	4	3	1	2	5
29	4	5	2	1	3
30	5	4	2	1	3
31	4	5	1	2	3
32	3	4	1	2	5
TOTAL	3,8	4,1	1,9	1,8	3,3

10. Trabajaría tiempo extra si:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	B	D	C	E	A
1	4	3	2	1	5
2	4	3	2	1	5
3	4	3	2	1	5
4	4	5	1	2	3
5	4	2	3	1	5
6	4	2	1	3	5
7	5	3	2	1	4
8	5	2	3	1	4
9	5	3	4	1	2
10	4	2	3	1	5
11	5	3	2	1	4
12	3	2	4	1	5
13	4	2	3	1	5
14	2	4	3	1	5
15	5	3	2	1	4
16	5	3	2	1	4
17	4	3	1	2	5
18	3	4	2	1	5
19	4	1	3	2	5
20	2	3	1	4	5
21	4	1	2	3	5
22	4	5	1	2	3
23	5	2	3	4	1
24	3	2	1	4	5
25	4	5	2	1	3
26	5	3	2	1	4
27	5	3	1	2	4
28	3	5	2	1	4
29	2	3	1	4	5
30	5	4	2	3	1
31	5	2	3	1	4
32	3	4	1	2	5
TOTAL	4	3,0	2,1	1,8	4,2

ANEXO 5. Tabulación encuesta ¿Qué necesidades son más importantes para usted? en Nicole

1. Lo más importante en el trabajo:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	A	C	B	E	D
1	2	4	5	1	3
2	4	3	2	1	5
3	2	4	3	5	1
4	2	3	1	5	4
5	4	5	2	1	3
6	5	4	3	1	2
7	4	1	5	3	2
8	5	2	3	4	1
9	4	3	2	5	1
10	5	3	2	4	1
11	5	3	4	2	1
12	4	3	5	2	1
13	3	2	4	1	5
14	5	2	4	3	1
15	5	4	1	3	2
16	5	4	3	1	2
17	5	3	4	2	1
18	2	3	4	5	1
19	1	5	2	3	4
20	4	3	1	5	2
21	4	2	1	5	3
22	5	2	1	3	4
23	4	3	1	5	2
24	3	4	5	1	2
25	3	5	4	2	1
26	5	3	2	4	1
27	3	4	2	5	1
28	2	4	3	5	1
29	3	2	4	1	5
30	4	3	2	5	1
31	5	3	1	4	2
32	3	4	4	5	1
33	4	2	1	5	3

34	4	5	2	3	1
35	2	1	4	5	3
36	2	5	1	4	3
37	4	3	2	5	1
38	4	5	2	3	1
39	1	4	2	5	3
40	1	3	2	5	4
41	3	2	4	1	5
42	5	1	3	2	4
43	4	2	5	1	3
44	3	5	1	2	4
45	2	5	3	1	4
46	1	2	4	3	5
47	3	4	5	1	2
48	5	3	1	4	2
49	5	2	1	3	4
50	3	2	5	4	1
51	4	2	5	1	3
52	4	2	5	3	1
53	2	3	5	1	4
54	3	1	5	2	4
TOTAL	3,5	3,1	2,9	3,1	2,4

2. Si fuera a renunciar sería por:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	A	B	D	C	E
1	1	2	5	3	4
2	1	2	4	5	3
3	1	2	3	4	5
4	3	4	1	5	2
5	4	3	2	1	5
6	5	3	2	1	4
7	1	2	3	5	4
8	3	2	5	1	4
9	4	2	1	5	3
10	3	1	2	4	5
11	4	2	1	5	3
12	5	4	3	1	2
13	3	1	5	2	4
14	3	2	5	4	1
15	3	4	5	2	1
16	4	5	2	3	1
17	3	1	2	4	5
18	5	2	1	3	4
19	3	4	1	2	5
20	1	3	4	2	5
21	1	4	2	5	3
22	4	5	2	1	3
23	4	5	1	3	2
24	4	1	3	2	5
25	5	1	3	2	4
26	4	3	2	5	1
27	5	4	3	2	1
28	1	3	2	4	5
29	1	2	4	5	3
30	3	2	4	5	1
31	5	1	3	2	4
32	3	5	1	2	4
33	5	1	3	2	4
34	5	4	1	3	2
35	4	3	2	1	5
36	5	4	3	1	2

37	5	2	3	1	4
38	4	3	1	2	5
39	2	1	4	5	3
40	5	4	3	2	1
41	5	2	4	1	3
42	5	2	4	1	3
43	5	4	3	1	2
44	3	5	4	2	1
45	3	1	2	5	4
46	3	5	1	4	2
47	5	3	4	1	2
48	3	2	5	4	1
49	4	3	2	1	5
50	5	4	1	3	2
51	5	3	1	4	2
52	4	5	2	1	3
53	5	3	1	2	4
54	2	5	3	4	1
TOTAL	3,6	2,9	2,7	2,8	3,1

3. Las recompensas más importantes:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	B	C	E	D	A
1	1	3	5	4	2
2	5	4	1	3	2
3	4	3	1	2	5
4	4	5	1	3	2
5	2	3	5	4	1
6	1	5	4	3	2
7	2	3	4	5	1
8	4	3	1	5	2
9	5	3	4	2	1
10	4	5	2	3	1
11	3	5	1	4	2
12	4	1	2	5	3
13	1	2	3	4	5
14	4	2	5	1	3
15	2	5	3	4	1
16	3	4	5	2	1
17	4	5	3	2	1
18	3	4	1	5	2
19	3	4	2	5	1
20	5	2	3	4	1
21	5	4	1	2	3
22	5	3	2	1	4
23	3	4	1	5	2
24	1	2	5	3	4
25	2	5	4	3	1
26	4	5	3	2	1
27	4	3	2	1	5
28	3	1	2	5	4
29	2	3	4	5	1
30	4	2	1	5	3
31	3	5	2	4	1
32	1	5	2	4	3
33	4	3	5	1	2
34	5	4	1	3	2
35	2	1	4	5	3
36	4	5	1	2	3

37	3	2	1	4	5
38	4	3	2	1	5
39	2	1	3	4	5
40	1	2	3	4	5
41	5	4	2	1	3
42	3	5	4	2	1
43	2	5	3	1	4
44	5	3	2	1	4
45	2	5	4	1	3
46	1	2	3	5	4
47	3	5	1	2	4
48	2	4	5	1	3
49	2	3	5	1	4
50	3	2	5	4	1
51	5	3	2	1	4
52	2	3	1	4	5
53	5	4	2	3	1
54	3	5	2	1	4
TOTAL	3,1	3,5	2,7	3,0	2,7

4. Se afectaría mi estado de ánimo por:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	E	A	C	B	D
1	5	4	2	1	3
2	4	1	5	3	2
3	5	1	3	2	4
4	4	1	3	2	5
5	5	1	3	2	4
6	4	1	3	5	2
7	5	4	2	3	1
8	4	1	2	5	3
9	3	1	4	5	2
10	5	3	2	4	1
11	5	1	3	4	2
12	3	5	4	1	2
13	1	3	2	4	5
14	4	3	2	5	1
15	4	1	2	3	5
16	4	2	3	1	5
17	2	3	1	4	5
18	4	5	3	2	1
19	4	3	1	2	5
20	1	5	2	3	4
21	3	2	1	4	5
22	4	5	3	1	2
23	3	4	1	5	2
24	5	4	1	3	2
25	5	4	1	3	2
26	5	4	3	1	2
27	3	2	1	4	5
28	3	5	1	2	4
29	1	4	3	5	2
30	5	3	1	2	4
31	3	1	2	5	4
32	5	4	1	3	2
33	5	2	3	1	4
34	3	5	1	4	2
35	2	4	3	1	5
36	5	2	3	1	4

37	5	1	4	3	2
38	2	5	3	1	4
39	1	5	2	3	4
40	4	2	3	1	5
41	4	5	3	2	1
42	4	2	3	5	1
43	3	5	4	2	1
44	2	5	4	1	3
45	4	5	3	1	2
46	4	1	5	2	3
47	3	5	4	1	2
48	4	2	1	3	5
49	4	3	1	2	5
50	3	2	1	5	4
51	3	4	5	1	2
52	2	4	5	1	3
53	3	1	5	4	2
54	2	1	3	4	5
TOTAL	3,6	3,0	2,6	2,7	3,1

5. Al aceptar o no un ascenso me preocupa:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	C	B	D	A	E
1	1	2	4	5	3
2	5	2	4	1	3
3	2	4	1	5	3
4	3	4	1	5	2
5	2	1	3	4	5
6	1	2	5	4	3
7	3	4	2	5	1
8	3	1	4	2	5
9	5	2	1	4	3
10	5	2	4	1	3
11	4	2	1	3	5
12	4	3	1	2	5
13	4	1	5	3	2
14	3	5	2	4	1
15	2	1	3	5	4
16	3	4	2	5	1
17	5	4	2	1	3
18	3	1	4	2	5
19	2	1	4	3	5
20	2	4	1	5	3
21	5	4	2	3	1
22	3	1	5	4	2
23	4	5	1	2	3
24	2	3	4	5	1
25	5	1	2	3	4
26	4	2	1	5	3
27	5	2	3	4	1
28	4	3	2	1	5
29	2	5	3	1	4
30	4	1	2	3	5
31	3	5	2	1	4
32	5	2	1	3	4
33	1	2	4	3	5
34	4	5	1	2	3
35	4	2	3	1	5
36	4	2	1	3	5

37	3	1	2	4	5
38	4	5	1	2	3
39	1	2	3	4	5
40	3	2	1	4	5
41	1	4	3	5	2
42	2	4	3	5	1
43	2	4	3	5	1
44	3	1	4	5	2
45	5	2	1	4	3
46	5	1	4	3	2
47	3	5	2	4	1
48	1	2	4	3	5
49	5	1	2	4	3
50	4	3	1	5	2
51	2	4	3	5	1
52	4	3	5	1	2
53	3	4	5	2	1
54	3	5	1	4	2
TOTAL	3,2	2,7	2,6	3,4	3,1

6. El trabajo que produce lo mejor en mí:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	B	C	A	E	D
1	3	4	2	1	5
2	1	2	4	3	5
3	5	2	4	1	3
4	5	1	2	3	4
5	1	2	4	3	5
6	5	4	3	1	2
7	4	2	5	1	3
8	5	3	4	1	2
9	5	2	4	3	1
10	4	5	2	3	2
11	5	1	3	4	2
12	5	1	4	2	3
13	3	1	4	5	2
14	4	3	5	2	1
15	5	2	3	4	1
16	3	4	2	1	5
17	5	2	4	1	3
18	3	2	5	1	4
19	3	5	1	4	2
20	4	3	1	5	2
21	1	2	4	5	3
22	3	2	4	5	1
23	3	5	2	4	1
24	4	3	5	1	2
25	5	1	3	4	2
26	5	4	2	3	1
27	3	2	5	1	4
28	3	1	2	5	4
29	3	2	1	4	5
30	5	3	2	4	1
31	4	2	1	5	3
32	3	1	5	4	2
33	3	5	4	1	2
34	2	4	1	5	3
35	1	2	3	4	5
36	2	1	4	5	3

37	5	1	3	4	2
38	5	4	1	3	2
39	3	4	1	2	5
40	2	3	1	5	4
41	2	3	5	1	4
42	3	5	2	1	4
43	5	4	2	3	1
44	3	5	2	1	4
45	4	3	1	5	2
46	4	5	2	3	1
47	2	5	3	1	4
48	3	2	1	4	5
49	4	3	2	1	5
50	3	2	1	4	5
51	2	1	3	5	4
52	4	2	5	1	3
53	2	5	4	3	1
54	3	5	2	1	4
TOTAL	3,5	2,8	2,9	2,9	2,9

7. Cambiaria de trabajo si:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	E	A	D	C	B
1	2	1	5	4	3
2	2	4	1	3	5
3	1	5	2	3	4
4	2	4	1	3	5
5	1	5	2	3	4
6	1	5	4	3	2
7	4	5	2	1	3
8	2	5	4	3	1
9	2	3	1	4	5
10	1	5	2	3	4
11	1	5	3	2	4
12	5	2	4	3	1
13	5	1	4	3	2
14	1	3	4	5	2
15	5	3	2	1	4
16	5	3	1	2	4
17	1	3	5	2	4
18	2	1	3	5	4
19	1	5	2	3	4
20	1	5	4	3	2
21	5	3	1	2	4
22	5	3	1	4	2
23	4	2	1	5	3
24	2	5	3	4	1
25	5	4	3	2	1
26	1	5	3	4	2
27	5	4	2	1	3
28	3	1	2	4	5
29	1	4	2	3	5
30	4	3	1	2	5
31	4	3	1	2	5
32	4	2	1	3	5
33	5	1	4	2	3
34	5	4	1	2	3
35	2	1	4	3	5
36	1	5	2	3	4

37	4	5	1	3	2
38	4	2	1	3	5
39	1	4	2	3	5
40	2	4	1	3	5
41	2	1	4	3	5
42	3	1	5	2	4
43	4	1	3	2	5
44	5	1	4	2	3
45	2	5	3	1	4
46	2	4	1	5	3
47	4	1	5	2	3
48	5	2	1	3	4
49	2	5	3	1	4
50	4	2	1	5	3
51	3	4	1	5	2
52	3	2	5	4	1
53	2	5	1	4	3
54	2	5	3	1	4
TOTAL	2,9	3,3	2,5	2,9	3,5

8. Que me haría sentir más mal en el trabajo:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	B	C	A	E	D
1	5	1	2	4	3
2	1	5	2	3	4
3	4	3	5	1	2
4	5	4	1	2	3
5	4	5	3	1	2
6	3	5	4	2	1
7	3	4	1	2	5
8	3	4	2	5	1
9	5	4	3	1	2
10	4	1	5	2	3
11	5	3	2	1	4
12	3	1	5	4	2
13	1	2	3	5	4
14	4	1	5	2	3
15	4	5	3	1	2
16	2	4	1	3	5
17	2	4	5	1	3
18	4	3	5	1	2
19	1	5	2	4	3
20	3	4	2	1	5
21	2	5	1	3	4
22	4	3	5	1	2
23	1	5	3	4	2
24	2	3	1	4	5
25	2	3	1	5	4
26	5	4	3	2	1
27	5	1	2	4	3
28	4	2	1	5	3
29	2	5	1	3	4
30	3	2	1	5	4
31	4	2	1	3	5
32	3	4	2	5	1
33	1	2	4	5	3
34	4	5	3	2	1
35	1	5	4	3	2

36	4	1	5	2	3
37	5	3	4	2	1
38	3	5	4	2	1
39	1	5	3	2	4
40	1	4	3	5	2
41	2	4	3	5	1
42	3	4	5	2	1
43	3	5	2	1	4
44	4	3	5	2	1
45	5	4	1	3	2
46	2	3	1	5	4
47	5	4	1	3	2
48	3	4	1	2	5
49	4	5	1	3	2
50	1	4	3	5	2
51	2	3	4	5	1
52	3	2	5	4	1
53	5	2	4	3	1
54	2	4	1	5	3
TOTAL	3,1	3,5	2,8	3,0	2,7

9. Acepto un nuevo trabajo si:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	B	C	E	D	A
1	1	2	4	5	3
2	5	2	1	4	3
3	3	4	2	1	5
4	5	3	1	2	4
5	5	3	2	1	4
6	5	1	4	2	3
7	4	3	1	2	5
8	5	1	3	2	4
9	4	3	2	1	5
10	5	1	2	4	3
11	2	5	4	3	1
12	4	5	3	2	1
13	3	2	4	5	1
14	5	3	2	4	1
15	1	3	4	5	2
16	4	1	3	2	5
17	3	4	1	2	5
18	4	5	1	2	3
19	5	3	2	1	4
20	3	4	1	5	2
21	4	2	1	3	5
22	5	4	2	1	3
23	5	4	1	3	2
24	3	2	4	1	5
25	4	1	3	2	5
26	4	1	2	3	5
27	4	2	5	3	1
28	4	3	1	2	5
29	5	3	1	2	4
30	5	4	1	3	2
31	4	5	1	2	3
32	4	3	2	1	5
33	1	5	4	3	2
34	4	5	1	2	3
35	3	2	4	1	5
36	4	3	2	1	5

37	3	5	1	2	4
38	4	3	1	2	5
39	2	4	1	3	5
40	3	2	1	4	5
41	5	1	4	3	2
42	4	1	3	2	5
43	5	3	1	4	2
44	3	2	4	5	1
45	3	5	1	4	2
46	2	3	1	5	4
47	3	5	4	1	2
48	4	5	1	3	2
49	5	4	3	1	2
50	4	3	2	1	5
51	2	5	4	1	3
52	2	5	3	1	4
53	2	3	5	4	1
54	1	2	5	3	4
TOTAL	3,6	3,1	2,4	2,5	3,4

10. Trabajaría tiempo extra si:

ENCUESTA	Necesidad fisiológica	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia	Necesidad de estima	Necesidad autorrealización
	B	D	C	E	A
1	2	1	5	4	3
2	5	4	3	1	2
3	5	3	2	1	4
4	5	4	2	1	3
5	2	4	1	5	3
6	4	3	1	2	5
7	4	3	5	2	1
8	5	2	4	1	3
9	5	3	1	2	4
10	5	1	2	3	4
11	4	2	1	3	5
12	3	4	5	2	1
13	4	3	5	1	2
14	1	5	2	3	4
15	1	2	3	5	4
16	4	2	3	1	5
17	3	2	4	1	5
18	3	5	2	1	4
19	3	1	5	2	4
20	2	5	4	1	3
21	5	1	3	2	4
22	5	2	3	4	1
23	5	2	1	4	3
24	3	1	2	4	5
25	3	4	1	2	5
26	5	3	1	2	4
27	5	2	1	4	3
28	3	1	2	4	5
29	4	2	3	1	5
30	4	1	3	2	5
31	4	3	1	2	5
32	5	4	3	1	2
33	5	3	1	2	4
34	4	2	1	3	5
35	4	3	2	1	5
36	4	3	2	1	5

37	4	1	3	2	5
38	4	3	1	2	5
39	3	2	1	4	5
40	4	2	3	1	5
41	5	3	2	4	1
42	5	1	3	4	2
43	5	4	1	2	3
44	1	3	5	4	2
45	5	2	1	4	3
46	4	1	2	5	3
47	5	4	3	1	2
48	4	5	1	2	3
49	4	2	1	3	5
50	4	3	2	5	1
51	3	5	2	4	1
52	2	5	1	4	3
53	1	4	3	5	2
54	2	5	1	3	4
TOTAL	3,8	2,8	2,3	2,6	3,5

ANEXO 6. Tabulación encuesta ¿Qué lo motiva a usted? en Incoco

	LOGRO					PODER					AFILIACIÓN				
	P1	P4	P7	P10	P13	P2	P5	P8	P11	P14	P3	P6	P9	P12	P15
E1	5	5	4	5	5	3	4	3	4	5	3	5	4	4	4
E2	5	5	4	5	4	3	4	2	3	5	1	3	2	2	2
E3	4	5	4	4	5	2	3	3	4	5	2	5	2	3	5
E4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
E5	4	5	5	5	5	2	5	4	5	5	2	3	3	5	5
E6	5	5	3	5	5	3	4	4	4	5	2	5	3	4	4
E7	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	4	5	5	5	3
E8	5	3	3	5	5	2	1	3	4	5	4	5	5	5	5
E9	3	3	3	2	3	2	4	2	2	4	5	4	2	5	4
E10	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	3	5	5	4	5
E11	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	4
E12	5	5	3	4	5	1	5	4	4	5	5	5	4	5	5
E13	5	5	5	5	5	1	5	2	5	5	3	5	5	5	5
E14	5	3	5	5	5	3	3	2	3	5	3	2	4	4	4
E15	5	5	5	5	5	1	3	1	3	5	3	4	4	4	4
E16	5	5	5	5	5	1	1	2	1	3	3	4	3	4	5
E17	5	1	4	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5
E18	5	5	4	4	4	4	4	3	2	5	4	3	3	4	4
E19	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	1	1	5	5
E20	4	4	4	5	5	2	3	2	2	4	2	4	2	4	5
E21	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4
E22	5	4	5	3	5	4	3	3	2	4	5	5	3	4	5
E23	5	5	5	5	5	1	2	3	3	4	2	4	5	4	5
E24	5	4	5	4	4	1	1	5	4	5	5	5	5	5	5
E25	4	5	3	4	5	3	4	3	3	4	5	5	5	5	3
E26	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	1
E27	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	5	5	5	5
E28	5	5	4	4	3	2	3	3	1	3	3	5	5	5	5
E29	4	4	5	4	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5
E30	5	5	5	5	5	5	1	3	3	5	4	5	4	5	5
E31	5	5	4	4	4	3	4	2	2	4	3	5	5	5	5
E32	5	5	4	5	5	5	5	3	3	5	3	4	3	5	3
TOTAL	4,71	4,44	4,38	4,53	4,68	2,88	3,44	2,94	3,09	3,5	3,5	4,37	3,90	4,43	4,34
	22,75					15,84375					20,5625				

ANEXO 7. Tabulación encuesta ¿Qué lo motiva a usted? en Nicole

	LOGRO					PODER					AFILIACIÓN				
	P1	P4	P7	P10	P13	P2	P5	P8	P11	P14	P3	P6	P9	P12	P15
E1	5	5	5	5	5	5	4	3	1	5	4	5	3	5	3
E2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	3	1	3	5
E3	5	5	4	5	5	2	1	4	2	5	5	3	3	4	4
E4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	5	5
E5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	4	5	5	5	5	5
E6	5	5	5	5	5	2	5	4	4	5	2	5	4	5	3
E7	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3
E8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E9	5	2	5	5	5	3	1	4	5	5	3	3	4	5	4
E10	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
E11	5	5	5	5	4	5	3	2	3	3	2	5	5	3	5
E12	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5
E13	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	5
E14	4	5	4	4	5	3	5	4	5	3	5	3	3	5	3
E15	4	5	4	3	4	4	2	4	2	4	2	3	1	3	3
E16	4	5	4	5	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5
E17	5	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5
E18	5	5	5	5	5	4	4	2	5	4	3	3	3	4	5
E19	4	5	5	4	5	2	3	4	3	3	4	4	5	2	5
E20	5	5	4	5	5	5	5	3	4	2	5	5	2	3	4
E21	5	5	5	5	5	1	5	4	3	3	5	3	5	3	4
E22	5	4	5	5	5	2	2	4	3	3	5	5	3	4	5
E23	5	4	5	4	5	2	4	4	2	3	4	5	2	2	3
E24	5	5	5	5	5	4	2	4	3	3	3	3	5	2	4
E25	5	5	5	5	1	3	3	4	2	3	4	4	3	1	3
E26	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	1	1	5	5
E27	5	5	4	5	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
E28	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
E29	5	5	4	5	5	2	5	4	4	5	3	5	5	5	5
E30	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5
E31	4	5	4	5	5	3	4	4	2	5	2	4	4	2	5
E32	4	5	5	5	5	4	3	2	2	4	2	5	5	4	5
E33	5	3	5	4	4	1	4	4	2	3	3	5	5	5	5
E34	4	5	5	4	5	4	5	2	4	4	2	3	3	4	3
E35	4	5	5	4	5	4	4	3	2	4	5	4	4	4	5
E36	4	5	4	5	5	3	4	3	3	5	4	5	5	5	4

E37	5	5	5	5	5	1	5	3	3	5	5	5	3	4	4
E38	5	5	5	5	5	1	1	3	1	5	5	5	2	4	5
E39	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4	2	4	3	5	3
E40	5	5	5	5	5	1	3	1	1	5	5	5	1	5	5
E41	4	3	5	5	5	4	3	3	3	2	3	5	4	4	5
E42	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	4	1	1	5	5
E43	5	5	4	5	5	3	2	1	1	2	5	4	3	5	5
E44	5	5	4	5	5	1	2	3	1	2	5	5	4	4	5
E45	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5
E46	5	5	5	5	4	3	2	4	5	5	5	4	5	4	5
E47	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	4	5	5	2
E48	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	4	2	3	5	5
E49	5	5	5	4	5	2	3	3	4	2	5	5	4	5	4
E50	5	3	5	4	5	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5
E51	5	5	5	5	5	2	3	3	4	2	4	4	3	4	5
E52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
E53	5	5	5	5	5	1	1	3	2	4	3	4	3	2	4
E54	5	5	5	5	2	2	1	1	2	2	1	5	1	2	5
TOTAL	4,759	4,72	4,7	4,72	4,74	3,06	3,31	3,33	3,11	3,94	3,8	4,12	3,574	4,05	4,389
	23,64814815					16,75925926					19,94444444				

