**FACTORES DE INSATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN LAS
PYMES TEXTILES MÁS REPRESENTATIVAS DEL BARRIO DOCE DE
OCTUBRE EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.**

AMANDA CARDOZO SIERRA

WILLIAMS ZABALETA VEGA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2017

**Proyecto de grado presentado para obtener el título profesional de
Administrador de Empresas**

**Factores de insatisfacción laboral del personal en las PYMES textiles más
representativas del Barrio Doce de Octubre en la ciudad de Bogotá.**

**Tutor:
John Alexander Díaz**

**Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Bogotá D.C., Colombia
2017**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
JUSTIFICACION	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
REVISIÓN DE LITERATURA	13
DISEÑO METODOLÓGICO	36
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	38
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS	57
ENCUESTA	57
BIBLIOGRAFIA	59

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. RESISTENCIA AL CAMBIO NIVELES PROFESIONALES	17
Gráfica 2. ESQUEMA DE UN SISTEMA O PROCESO	25
Gráfica 3. PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES	31
Gráfica 4. CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO	38
Gráfica 5. LIBERTAD PARA ELEGIR SU MÉTODO DE TRABAJO	39
Gráfica 6. CONVIVENCIA CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	40
Gráfica 7. RECONOCIMIENTO QUE OBTIENE POR EL TRABAJO BIEN HECHO	41
Gráfica 8. RELACIÓN CON LOS JEFES	41
Gráfica 9. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	42
Gráfica 10. SALARIO	42
Gráfica 11. POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN	43
Gráfica 12. HORARIO DE TRABAJO	44
Gráfica 13. ESTABILIDAD DE EMPLEO	44
Gráfica 14. MATERIALES PARA SU TRABAJO	45
Gráfica 15. TAREAS DEFINIDAS	46

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. ESCALA MÍNIMA DE REMUNERACIÓN.....	21
TABLA 2. ENFERMEDADES LABORALES DE LOS AGENTES PSICOSOCIALES	28

RESUMEN

A través del tiempo se han venido evidenciando muchos factores que generan insatisfacción laboral en las PYMES, como son los horarios de trabajo, el exceso de tareas a desempeñar, los bajos salarios conforme a las actividades realizadas etc. Es por esta razón que el presente trabajo se enfocará en el sector textil del Barrio Doce de Octubre en Bogotá; exactamente en dos de las PYMES más representativas de este mercado las cuales son SAFRA Y TEXTILES PASTO.

Es así, como a través del análisis documental realizado a varios autores se recogen las teorías de la insatisfacción laboral de los trabajadores y como esta puede afectar el sector empresarial; se analizan algunas de ellas y se logra determinar por medio de un estudio estadístico de 60 encuestas la presencia de “la insatisfacción laboral” en los trabajadores de las PYMES textiles más representativas del Barrio Doce de Octubre de la ciudad de Bogotá.

Mediante un enfoque cualitativo, cuantitativo y descriptivo se identifican las causales que afectan a los trabajadores y fomentan dicha problemática, se advierten diversos factores que promueven su insatisfacción y se encuentran otros aspectos determinantes que influyen en la productividad económica de cada empresa analizada.

PALABRAS CLAVE

Insatisfacción laboral, productividad, PYMES,

ABSTRACT

Through the time have been evidenced many factors that generate dissatisfaction in PYMES, how are the schedules, excess of activities to do, low salaries according to the activities carried out etc. it is for this reason that the present work will focus on the textile sector of the neighborhood Doce de Octubre in Bogotá; exactly in two of the most representative of this market which are Safra and textiles Pasto

Thus, through the documentary study carried out by several authors, the theories of worker dissatisfaction of workers that can affect the business sector are analyzed, some of them are analyzed and it is possible to determine by means of a statistical study of 56 surveys the Presence Of "job dissatisfaction" in the textile SME workers of neighborhood October 12 in the city of Bogotá.

By means of a qualitative, quantitative and descriptive approach, the causal factors that affect the workers are identified and fostered, a number of factors are identified that promote their dissatisfaction and other determinants that influence the economic productivity of each company analyzed.

KEY WORDS

Labor dissatisfaction, productivity, PYMES

INTRODUCCIÓN

En Colombia la estructura empresarial ha sido reiteradamente tratada por la legislación y solo hasta la Ley 590 del 2000 modificada por la Ley 905 de 2004 y sus respectivas reglamentaciones se dispuso la promoción del “desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa” (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2000).

(Triana , Morales, Guarín, & Saldarriaga, 2012) señalan que “toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal, se clasifican según el número de empleados y sus activos totales con base a los Salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV)” (p.2)

En las empresas la planta global está conformada por personal administrativo y operativo con actividades y funciones determinadas; ello obedece a la organización jerárquica de la misma, en la cual cada miembro desempeña un rol determinado frente a la empresa y a sus compañeros a través de relaciones laborales e interpersonales.

El vínculo de los trabajadores con la empresa debe ser armónico entre las relaciones laborales e interpersonales para no causar insatisfacción; sin embargo (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996) señalan que “en los últimos 30 años la insatisfacción laboral es una respuesta emocional negativa hacia el puesto de trabajo disminuyendo su productividad hasta en un 24%” (p.335).

Con base en lo anterior, se busca determinar las razones por las cuales muchos colaboradores actualmente tienen poca satisfacción en temas laborales, además

del impacto que esto puede generar, tanto para los colaboradores, como para la misma empresa, con el fin de motivar a las empresas a generar planes de contingencia para mejorar su productividad, haciendo un ambiente más ameno.

JUSTIFICACION

Con el presente proyecto, se quiere determinar cuáles son las causas que generan la poca satisfacción laboral de los trabajadores en las PYMES textiles en la ciudad de Bogotá, ya que, este es un tema que cada día está tomando más fuerza entre las diferentes organizaciones.

En la actualidad, para muchas empresas, es un tema que adquiere más relevancia dado que su activo más importante es el capital humano, ya que son los pilares fundamentales que mantienen en pie a cualquier unidad económica; no obstante, algunas otras consideran a sus trabajadores como simples empleados que deben cumplir sus funciones sin importar las condiciones por las cuales están rodeados, causando uno de los múltiples factores de insatisfacción.

Es por ello que se analizan algunas teorías como la pirámide de las necesidades de Maslow, la de X y Y de Douglas McGregor, la de motivación e higiene de Frederick Herzberg entre otros, para determinar las causas de insatisfacción laboral. Adicionalmente se realiza un análisis de campo por medio de un estudio a través de las encuestas realizadas a los trabajadores de dos empresas representativas de las PYMES textiles del Barrio Doce de Octubre de la ciudad de Bogotá, para la recolección de información que permita conocer los factores que generan insatisfacción laboral.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con base en situaciones reales de personas que trabajan en las PYMES del sector industrial de la ciudad de Bogotá, se pretenden identificar algunas problemáticas que puedan estar generando la insatisfacción laboral.

En su teoría, Maslow identifica cinco categorías de necesidades, y construye considerando un orden de prioridades ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia, capacidad y motivación personal de quien labora en determinada empresa. De acuerdo a este diseño, el autor plantea que a medida que el hombre satisface sus necesidades, surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo. Además, este autor considera que, solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará otra de acuerdo a la estructura de la pirámide de las necesidades (Colvin & Rutland, 2008).

En ocasiones, se observa que los colaboradores asisten a su lugar de trabajo simplemente por una necesidad económica, social, personal, entre otras pero, no porque esto sea algo que les genere motivación u otro tipo de sentimiento. Es por esta razón que se busca conocer las causas de insatisfacción laboral.

Con base en 60 encuestas de las Pymes Textiles del Barrio Doce de Octubre más representativas se identifican las causas que tienen un impacto en la insatisfacción para los colaboradores.

De acuerdo a planteado en la introducción y en la justificación se plantea la siguiente pregunta problema que se pretende desarrollar a lo largo del trabajo.

¿Cuáles son las causas de la insatisfacción laboral en las pymes del sector industrial en la ciudad de Bogotá?

OBJETIVO GENERAL

Identificar las causas que generan la insatisfacción laboral de los trabajadores de las PYMES textiles más representativas del barrio Doce de Octubre en la ciudad de Bogotá y su impacto en la productividad con el propósito de generar planes de contingencia de motivación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar algunos referentes teóricos relacionados con la insatisfacción laboral, para fortalecer y comparar las causas que generan insatisfacción en las pymes.
2. Identificar las características que se derivan de cada una de las causas que generan insatisfacción laboral, e identificar de donde se deriva cada uno de los problemas que causan insatisfacción.
3. Estudiar la afectación de las Pymes del sector textil más representativas del barrio Doce de Octubre de la ciudad de Bogotá, para generar planes estratégicos que generen motivación y alta productividad.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

Para dar respuesta al objetivo específico número uno, a continuación se realiza una revisión teórica de los conceptos relacionados con la insatisfacción laboral, con el fin de identificar cuáles de éstos afectan a las pymes en la ciudad de Bogotá.

En primer lugar, se la insatisfacción laboral como un tema que afecta la productividad de muchas empresas en todo el mundo y es por esto que desde la formación académica se quiere hacer un aporte para que las empresas tomen en cuenta a sus empleados y evalúen como se sienten éstos frente a su puesto de trabajo.

Se tomarán algunos planteamientos teóricos para poder entender cuáles son los factores que están afectando la motivación de los empleados y por ende la productividad de algunas empresas del sector textil del barrio Doce de Octubre de la ciudad de Bogotá.

(Granda Carazas, 2008) A firma que “la insatisfacción laboral puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Generalmente son ciertos factores de la organización o psico-sociales (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones interpersonales, trabajos rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de participación, inestabilidad en el empleo)” (p.118).

FALTA DE PROMOCIÓN

Uno de los factores identificados que se evidenciaron dentro de la investigación tanto de la investigación teórica como del estudio a las compañías textiles es la falta de promoción; se puede entender la falta de promoción como la poca posibilidad de ascenso o de las oportunidades de mejora que tiene una compañía para sus colaboradores. En la promoción se debe tener claro que existen cuatro formas de promoción laboral como lo es la carrera horizontal en la cual, se asciende de grado, escalafón, sin necesidad de cambiar de puesto; es decir, este tipo de promoción normalmente se genera en algunas organizaciones cuando un colaborador permanece por un periodo de tiempo bastante amplio, vinculado con la compañía.

Una segunda forma es el ascenso de carrera vertical que consiste en un ascenso en la estructura de puestos de trabajo por los procedimientos de provisión establecidos; esto quiere decir que el colaborador puede cambiar su puesto de trabajo por uno relativamente similar o que simplemente sea dentro de la misma área.

Como tercera forma está la promoción interna vertical la cual consiste en el ascenso desde una escala de un subgrupo o grupo de clasificación profesional a otro superior con un supuesto de que este no tenga subgrupo. Un ejemplo claro o que se adapte un poco más este tipo de promoción es cuando el colaborador ya se encuentra en uno de los escalafones más altos de un subgrupo y en cuando asciende su cargo pasa a hacer el grupo primario o más representativo de dentro de la misma organización; sin embargo, es difícil concebir con un tipo de promoción tan drástico si no se cuentan con las herramientas necesarias o simplemente la persona no está lo suficientemente preparada para pertenecer a un tipo de grupo tan significativo.

Por último esta la falta de promoción interna horizontal que supone cuerpos o escalas, es decir como lo cual se menciona anteriormente, y se ve reflejado cuando el colaborador ya se encuentra dentro del grupo más amplio de la compañía y más adelante sufre una promoción que lo hace cambiar no de grupo pero si de cargo dentro del mismo rol.

Cada vez que se contrata un colaborador, es indispensable realizar un proceso de formación; este aspecto de formación varía dependiendo de la vacante o la posición en que se encuentre y este a su vez después de que el trabajador se siente identificado con sus actividades de trabajo y desarrolla las mismas de manera eficiente, comienza un proceso más operativo en el cual las funciones que esté desempeñando se hacen de manera rutinaria, siendo para el trabajador una desmotivación que con el paso del tiempo va creciendo cada vez más.

Se debe conocer que hoy en día las organizaciones adoptan la promoción interna como una gran herramienta para alcanzar o para poder llegar a una satisfacción plena tanto el empleador como el empleado; sin embargo, se debe tener presente que para promover a un trabajador dentro de la misma organización en la cual desempeñe sus funciones implica el reconocimiento a un puesto o un nivel de responsabilidad mucho más alto. (Contraloría General de la República, 2005)

Por tal motivo es indispensable que para ascender a un colaborador se deben tener en cuenta factores tales como los resultados que ha tenido durante sus funciones, conocer que dichos resultados han aportado a la organización y estos a su vez le generan un valor agregado a la empresa, puesto que un colaborador no se puede promover si su desempeño en el transcurso del cargo desempeñado no ha sido de la mejor manera, también dicho a dicho colaborador se le debe hacer un

análisis de sus conocimientos, si su experiencia laboral está acorde con las nuevas funciones que generara el ascenso.

Muchos de estos aspectos no se pueden evaluar con una contratación externa, es decir que para un ascenso se busquen personas fuera de la compañía; es probable que una persona tenga muy buenos conocimientos cómo es posible que no, sin embargo, la curva de aprendizaje será un poco menor si se contrata una persona la cual ya conoce de la compañía, sabe para dónde están enfocados sus objetivos y lo más importante tiene experiencia dentro de la misma organización.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Un artículo desarrollado por el Doctor Jesús Escudero Macluf menciona la resistencia al cambio como “la fuerza de trabajo está cada vez más educada, menos sindicalizada y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. Aunque los valores y aspiraciones cambiantes no disminuyen la motivación para trabajar, afectan las recompensas que desean las personas del trabajo y el equilibrio que buscan entre el trabajo y otros aspectos de sus vidas” (Macluf, 2014).

Gráfica 1. RESISTENCIA AL CAMBIO NIVELES PROFESIONALES

FUENTE: (RUIZ PERERA, 2014)

En ese orden de ideas, como se observa en la gráfica 2 la resistencia al cambio organizacional está muy relacionado con el nivel de identificación que tiene el trabajador con su trabajo y que tanto está dispuesto a tener una modificación no solo en sus actividades diarias sino probablemente en su lugar de trabajo; puede ser posible que dicho colaborador simplemente no quiere plantearse nuevos proyectos o nuevos retos sino solamente permanecer en un lugar sin ser percibido. (RUIZ PERERA, 2014)

Se identifican dentro de la gráfica 2 varios factores que se necesitan para generar una baja resistencia al cambio, como por ejemplo que el nivel de seguridad vinculado con la estabilidad laboral sea continuo es decir, que posiblemente dicho

trabajador posea un contrato a término indefinido lo que le proporcionaría seguridad por su labor; otro aspecto son los factores económicos, los cuales hoy en día son realmente importantes a la hora de mantener un contrato con cualquier organización.

Si el trabajador gasta más de sus ingresos es probable que ese empleo no sea el adecuado para su futuro; adicionalmente el temor a estar en un puesto de trabajo en el cual no tenga conocimiento pleno del mismo o si esta tan sesgado a no salirse de su zona de confort su nivel de resistencia al cambio será mucho más alto a diferencia de una persona que en su trayecto laboral siempre tiene propuestas metas y objetivos que le hacen ser una persona que le gusten los desafíos.

SALARIOS BAJOS

Para conocer el tema de salarios bajo se debe tener en cuenta primero el tema de salarios el cual los doctores Juan Antonio Morales y Fernando Zelandia Herrera mencionan en su libro que “Se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los periodos de descanso computables como trabajo. En ningún caso el salario en especie podrá superar el 30 % de las percepciones salariales del trabajador.” (Morales, 1999)

El salario o el concepto de salario como se puede evidenciar en la definición anteriormente mencionada que no existe una sola modalidad salarial, adicionalmente siempre se deben realizar una retribución después de una prestación de servicios.

El salario se debe identificar las diferentes modalidades de salario las cuales son divididas en dos partes, la primera es el salario real y el salario nominal: el

salario nominal es la cantidad de dinero que un trabajador recibe por su trabajo por hora o por un día o por un mes dependiendo de las políticas de la compañía y el salario real es el poder de compra de esa cantidad de dinero. Esto quiere decir, que indica que cantidad de dinero bienes o servicios se pueden adquirir con esa cantidad de dinero es decir, el salario nominal.

Un artículo que se publicó en el periódico El Tiempo dio a conocer que un estudio de la Universidad de la Sabana concluye que el sueldo mínimo que se gana más del 50% de los colombianos es decir 737.717Se encuentra en los últimos lugares entre los países con los salarios más pobres de Latinoamérica y el Caribe. (Sabana, 2017)

Este análisis fue desarrollado con base en datos de la OIT el cual menciona que Colombia tiene el cuarto peor salario de América Latina.

Siendo uno de los factores clave para la productividad del trabajador y adicionalmente una motivación de los mismos es indispensable contar con un apoyo económico que sobresalga de los demás puesto que, un salario que solo sirva para las necesidades básicas es muy poco probable que un trabajador este conforme con dicho salario y más aún si el nivel de necesidades aumenta. Sin embargo a continuación se dará a conocer una tabla que desarrolló la red de comunicaciones de graduados en Colombia que refleja en promedio los niveles salariales a los cuales uno puede acceder dependiendo del nivel educativo que se tenga.

Se debe tener en cuenta que hoy en día los bajos salarios probablemente se presentan por dos razones: la primera puede ser o se ve reflejada siempre y cuando el colaborador no cuente con estudio suficientes para poder acceder a un trabajo con altos estándares o una segunda opción se presenta siempre y cuando exista mayor demanda que la oferta que los mismos colaboradores hoy en día deben bajar

sus expectativas salariales para poder conseguir un trabajo estable sin importar lo difícil que fue el haber conseguido un título académico.

Sin embargo en un artículo de la revista Semana publicado en 2016, menciona que una investigación del Sena, que buscaba entender las necesidades del sector privado se dio cuenta que el país no cuenta con suficientes profesionales para poder respaldar lo que necesita la industria (ver tabla 2); es decir que otro aspecto importante es el nivel de formación que debe poseer un trabajador para poder acceder a un buen puesto de trabajo. (Ávila, 2016)

TABLA 1. ESCALA MÍNIMA DE REMUNERACIÓN

CATEGORÍA	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	SALARIOS MÍNIMOS LABORALES 2017	HONORARIOS (+48%) 2017
NIVEL DE FORMACIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	TÉCNICO	
Técnico (2)	Técnico Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	\$ 910.000	\$ 1.347.000
	Técnico Con experiencia en el área de formación (1 - 2 años)	\$ 935.000	\$ 1.384.000
	Técnico Bilingüe	\$ 1.800.000	\$ 2.667.000
	Técnico con experiencia superior a 2 años	\$ 1.156.000	\$ 1.712.000
NIVEL DE FORMACIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	TECNÓLOGO	
Tecnólogo (2)	Tecnólogo Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	\$ 1.120.000	\$ 1.656.000
	Tecnólogo Con experiencia en el área de formación (1 - 2 años)	\$ 1.520.000	\$ 2.250.000
	Tecnólogo Bilingüe	\$ 1.920.000	\$ 2.840.000
	Tecnólogo con experiencia superior a 2 años	\$ 1.920.000	\$ 2.840.000
NIVEL DE FORMACIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	PREGRADO	
Profesional - Pregrado (3)	Profesional Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	\$ 1.935.000	\$ 2.863.000
	Profesional Sin experiencia en el área de formación (< 1 año) - Bilingüe	\$ 2.680.000	\$ 3.964.000
	Profesional Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)	\$ 2.380.000	\$ 3.524.000
	Profesional Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años) - Bilingüe	\$ 3.105.000	\$ 4.595.000
NIVEL DE FORMACIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	ESPECIALISTA	
Profesional - Especialista (4)	Especialista Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	\$ 2.823.000	\$ 4.178.000
	Especialista Sin experiencia en el área de formación (< 1 año) - Bilingüe	\$ 3.529.000	\$ 5.223.000
	Especialista Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)	\$ 3.529.000	\$ 5.223.000
	Especialista Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años) - Bilingüe	\$ 3.952.000	\$ 5.849.000
NIVEL DE FORMACIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	MAGISTER	
Profesional- Magister (5)	Magister Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	\$ 3.670.000	\$ 5.431.000
	Magister Sin experiencia en el área de formación (< 1 año) - Bilingüe	\$ 4.235.000	\$ 6.268.000
	Magister Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)	\$ 4.235.000	\$ 6.268.000
	Magister Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años) - Bilingüe	\$ 4.940.000	\$ 7.311.000
CRITERIOS TENIDOS EN CUENTA:		Salario Mínimo Legal Vigente 2017	
Colombia, la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) (variaciones porcentuales) año 2016 fue de 5,75; fuente: http://www.dane.gov.co/index.php/precios-e-inflacion/indice-de-precios-al-consumidor .		\$ 737.717	
- La diversidad de perfiles.		Subsidio de Transporte 2017	
- Contextualizamos en el tema de salarios y tendencias.		\$ 83.140	
- Incremento proporcional en aquellos salarios mas altos.		Salario Mínimo Integral 2017	
SE ESTABLECIERON LAS SIGUIENTES CATEGORIAS PARA HACER EFECTIVO EL INCREMENTO		\$ 9.590.321	
Para Técnicos, Tecnólogos, Pregrado, Especialista y Magister en todas sus categorías se aplicará el 7% que fue el incremento del SMLV para el año (2017) + 1 punto por concepto de pérdida de poder adquisitivo de la moneda. (Decreto 2209 de diciembre de 2016).		Esta tabla no aplica para:	
		1. Profesionales de la Salud.	
		2. Derecho, en todos los casos ya definidos por el Colegio de Abogados.	
		3. Profesionales de la Educación.	

FUENTE: (Sierra Pulido, s.f)

MALAS RELACIONES INTERPERSONALES

Se debe tener en cuenta que las relaciones interpersonales están en un lugar muy importante en la sociedad, puesto que cotidianamente se convive con gran variedad de puntos de vista, ideas, metas, percepciones totalmente diferentes. Por tal motivo se requiere de una convivencia sana para mantener una conversación amena; también en las relaciones humanas es preciso mencionar que dichas relaciones interpersonales se establecen entre al menos dos personas, en donde en el desarrollo integral de las personas las relaciones humanas tienen un papel fundamental.

Después de dar un contexto de lo importante que es mantener buenas relaciones interpersonales, en el ámbito laboral se requiere establecer comunicación permanente con todos los colaboradores, generando así relaciones humanas sanas aprovechando los medios que se encuentran actualmente, pero, sin dejar a un lado las conversaciones frente a frente ya que hoy en día se utilizan en gran medida los medios de comunicación digitales en donde el lenguaje no verbal no se percibe y en muchas ocasiones puede generar malos entendidos, debido a que como se menciona anteriormente, cada persona mantiene una manera de pensar y percibir las cosas de manera diferente, por tal motivo es probable que fácilmente que el sentido de una conversación cambie rápidamente y por lo tanto la interpretación del mensaje puede variar.

Como lo menciona el Doctor Manuel López Jerez 2003 en su libro “Lenguaje transparente” el cual expone lo siguiente: “en el ámbito surgen muchas discrepancias, recelos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal”.

Las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa, aunque la calidad de las relaciones interpersonales por si solas no bastan para aumentar la productividad, si se pueden contribuir significativamente a este ítem corporativo, ya sea para bien o para mal, a través de este factor el colaborador obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen y facilitan su adaptación a dicho entorno, en una perspectiva más negativa la carencia de estas habilidades pueden ocasionar rechazo, aislamiento y algo importante restringir en cierta medida la calidad de vida de dicho colaborador, se debe considerar que siempre se deben mantener relaciones personales satisfactorias, sin embargo, en muchas ocasiones se evidencia que no es fácil mantener una buena comunicación.

Como menciona (Wiemann, 2011) “Las relaciones implican gestionar emociones positivas y negativas. Gestionar una relación significa enfrentarse a sucesos desagradables y también a sucesos emocionantes. Una relación significa también negociar las formas de vida e interacción en su conjunto para acomodar las propias necesidades y las necesidades de la otra persona, una comunicación exitosa no solo requiere sentido común, también requiere el control de los sentimientos, interpretaciones y conductas para satisfacer las necesidades y las de la otra persona. Sin embargo, a veces se reincide en conductas negativas que terminan creando relaciones insatisfactorias”.

Es fundamental reconocer los mensajes que se están emitiendo y la percepción de quien los reciba para saber si se en cierta medida se está logrando el objetivo, ya que en diversas ocasiones la mala interpretación de los mensajes comunicados genera un desgaste considerable en las relaciones interpersonales y más si este evento se evidencia en un área de trabajo.

TAREAS MAL DEFINIDAS

La mala definición de tareas es un factor que probablemente puede impactar a muchas organizaciones que las cuales posean actividades o procedimientos de carácter repetitivo debido a que dichas organizaciones mantienen un nivel de productividad estándar durante un periodo prolongado de tiempo, sin embargo, el no tener una idea clara de las actividades que se desean desarrollar, es probable que dichos procedimientos no terminen de la mejor manera o simplemente se prolonguen más del tiempo deseado. En ese orden de ideas es importante resaltar que desde un punto de vista un poco más práctico, sería una buena alternativa tener una herramienta de gestión, es decir, un esquema el cual señale o dé a conocer las actividades que cada colaborador dentro de la compañía, está en la capacidad de solucionar o si simplemente están dentro de su manual de funciones.

La falta de ideas claras dentro de una organización puede traer grandes problemas, como por ejemplo, cuando la empresa cuenta con una gran variedad de

colaboradores que involucran áreas distintas, y sus listas de actividades por ser una compañía relativamente grande; lo más probable es que dichos colaboradores no se sientan identificados con cada una de sus funciones o simplemente deje de realizar alguna de las funciones por desarrollar otra que tiene menos valor como lo menciona En el fondo, una empresa puede ser concebida como un gran conjunto de sistemas: es decir, de rutinas o procesos que involucran a más de una persona, y que se utilizan con el propósito de identificar asuntos importantes para la realización de actividades o para la toma de decisiones.

Toda compañía independientemente del sector al cual se dirige, siempre cuenta con una serie de procesos o actividades que involucran no solo a una persona sino a una cantidad considerable de las mismas, puesto que, el desarrollo de una función o la culminación de una actividad, en su mayoría, siempre viene interrelacionado con procesos anteriormente culminados, y que sin dichos procesos finalizados no habría sido posible terminar la actividad en su conjunto.

Por este motivo es importante que cada colaborador tenga sus tareas realmente definidas las cuales son vitales para la entrega del producto final o para la culminación de algún proceso según sea el caso, adicionalmente dicho autor (Díaz de Santos, s.f.) explica la importancia de un esquema de procesos el cual especifique las funciones de cada colaborador y que adicionalmente dé a conocer las actividades que se requieren para la culminación del proceso en el cual se va a trabajar.

Gráfica 2. ESQUEMA DE UN SISTEMA O PROCESO

FUENTE: (Díaz de Santos, s.f.)

La autora Adela Koenes 2013 da una breve explicación de los factores que se mencionan en la imagen como por ejemplo:

- La tarea o tareas son las necesarias para realizar la transformación de insumos en el resultado esperado, es decir, que esta actividad es la que reúne todo en su conjunto ya que sin ella no es probable que se llegue a un objetivo en específico
- El tiempo empleado en la realización de las tareas; el tiempo es uno de los conceptos vitales dentro del esquema ya que si no se distribuye dicho factor de manera adecuada es probable que los objetivos no se cumplan en las fechas indicadas, más aun si dentro del esquema presentado, o el esquema que mantenga alguna compañía, no tenga distribuidas las tareas de los empleados de la manera correcta.

- Los procesos que se aplican para la realizar las tareas; si los procesos que se necesitan para la culminación de la actividad no son claros o si definitivamente no están bien definidos, es probable que el objetivo no sea el deseado o simplemente no sea alcanzado
- Los instrumentos que se utilizan para transformar los insumos en el resultado deseado, este es un factor bastante claro ya que el no poseer las herramientas adecuadas es probable que no se llegue ni siquiera a un resultado específico

CONDICIONES BÁSICAS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO

Según la organización ISTAS (Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud) se entienden como condiciones básicas de trabajo “cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo”. (Ministerio del Trabajo, 2014)

Es decir, que las condiciones básicas para el desarrollo del trabajo no solo abarcan el medio físico sino todos los factores que puedan generar consecuencias negativas no solo para el colaborador sino también para la compañía. Adicionalmente la ley de prevención de riesgos laborales define la condición de trabajo como “... cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador”. (Prevención de Riesgos Laborales, 1995)

2. Identificar las características que se derivan de cada una de las causas que generan insatisfacción laboral, para identificar de donde se deriva cada uno de los problemas que causan insatisfacción.

En Colombia la enfermedad laboral está definida en la ley de la siguiente manera: "Enfermedad laboral. Es enfermedad laboral la contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar." (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012)

Por otro lado el Decreto 1477 de 2014 presenta la Tabla de Enfermedades Laborales; de los agentes psicosociales como referente para el tema tratado en esta parte del trabajo (Ver tabla 2).

TABLA 2. ENFERMEDADES LABORALES DE LOS AGENTES PSICOSOCIALES

AGENTES ETIOLÓGICOS / FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL	OCUPACIONES / INDUSTRIAS El listado de ocupaciones e industrias no es exhaustivo. Se mencionan las más representativas, pero pueden existir otras circunstancias de exposición ocupacional.	ENFERMEDADES
Gestión organizacional: (Deficiencias en la administración del recurso humano, que incluyen el		➤ Trastornos psicóticos agudos y transitorios (F23) ➤ Depresión (F32) ➤ Episodios depresivos
estilo de mando, las modalidades de pago y de contratación, la participación, el acceso a actividades de inducción y capacitación, los servicios de bienestar social, los mecanismos de evaluación del desempeño y las estrategias para el manejo de los cambios que afectan a las personas, entre otros). Características de la organización del trabajo: (Deficiencia en las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor.) Características del grupo social de trabajo: (Deficiencia en el clima de relaciones, cohesión y calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo, acoso psicológico). Condiciones de la tarea: (Demandas de carga mental (velocidad, complejidad, atención, minuciosidad, variedad y apremio de tiempo); el contenido mismo de la tarea que se define a través del nivel de responsabilidad directo (por bienes, por la seguridad de otros, por información confidencial, por vida y salud de otros, por dirección y por resultados); las demandas emocionales (por atención de	Puede presentarse en cualquier trabajador y puesto de trabajo, cualquier actividad laboral en la que exista exposición a los agentes causales y se demuestre la relación con el perjuicio a la salud. Actividades de mantenimiento del orden público y de seguridad (Policías), Bomberos, Editores de medios visuales de comunicación, Vigilancia Privada, Vigilancia de Centros Penitenciarios, Atención al Usuario.	(F32.8) ➤ Trastorno de pánico (F41.0) ➤ Trastorno de ansiedad generalizada (F41.1) ➤ Trastorno mixto ansioso-depresivo (F41.2) ➤ Reacciones a estrés grave (F43) ➤ Trastornos de adaptación (F43) ➤ Trastornos adaptativos con humor ansioso, con humor depresivo, con humor mixto, con alteraciones del comportamiento o mixto con alteraciones de las emociones y del comportamiento (F43.2). ➤ Hipertensión arterial secundaria. (I15.9). ➤ Angina de pecho (I20) ➤ Cardiopatía isquémica (I25) ➤ Infarto agudo de miocardio (I21) ➤ Enfermedades cerebrovasculares (I60 – I69) ➤ Encefalopatía hipertensiva (I67.4) ➤ Ataque isquémico cerebral transitorio sin especificar (G45.9) ➤ Úlcera gástrica (K25) ➤ Úlcera duodenal (K26) ➤ Úlcera péptica, de sitio no especificado (K27) ➤ Úlcera gastroyeyunal (K28)

físicos (temperatura, ruido, iluminación, ventilación, vibración); químicos; biológicos; de diseño del puesto y de saneamiento, como agravantes o coadyuvantes de factores psicosociales.		
Interfase persona-tarea: Evaluar la pertinencia del conocimiento y habilidades que tiene la persona en relación con las demandas de la tarea, los niveles de iniciativa y autonomía que le son permitidos y el reconocimiento, así como la identificación de la persona con la tarea y con la organización Jornada de trabajo: (Horarios y jornadas laborales extenuantes) Deficiencia sobre la organización y duración de la jornada laboral; existencia o ausencia de pausas durante la jornada, diferentes al tiempo para las comidas; trabajo nocturno, trabajo por turnos; tipo y frecuencia de rotación de los turnos; número y frecuencia de las horas extras mensuales y duración y frecuencia de los descansos semanales.	Personal de enfermería profesionales de medicina y técnicos afines, conductores de transporte de distancias largas, obreros de empresas de trabajo continuo, personal que labora en establecimientos que prestan servicios durante las 24 horas etc., controladores de tráfico aéreo, vigilantes, trabajadores en misión que laboran en zonas geográficas diferentes a sus domicilios. - Cualquier actividad laboral en la que exista exposición a los agentes causales y se demuestre la relación con el daño a la salud.	➤ Gastritis crónica no especificada (K29.5 – K29.6) ➤ Dispepsia (K30) ➤ Síndrome del colon irritable con diarrea (K58.0) ➤ Síndrome del colon irritable sin diarrea (K58.9) ➤ Trastornos del sueño debidos a factores no orgánicos (F51.2) ➤ Estrés post-traumático (F43.1)

FUENTE: (Ministerio del Trabajo, 2014)

Según el decreto 1477 de 2014, la insatisfacción laboral afecta al trabajador no solo en el ámbito social sino también en el ámbito de la salud, como se puede ver en la tabla 2, las posibles enfermedades que se pueden presentar son: estrés, trastornos de sueño, gastritis, úlceras, síndrome de colon irritable. Y las causas de las enfermedades mencionadas son producidas por: horario laboral, falta de pausas

durante la jornada, reconocimiento, demanda de las tareas, ruido, iluminación, trabajo en equipo, calidad de interacciones, entre otras.

Una de las teorías más importantes dentro del desarrollo organizacional es “la teoría de las necesidades”. Este modelo identifica cinco categorías de necesidades, y se construye considerando un orden de prioridades ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia, capacidad y motivación personal de quien labora en determinada empresa. De acuerdo a este diseño, a medida que el hombre satisface sus necesidades, surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo. Además, este autor considera que, solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará otra de acuerdo a la estructura de la pirámide de las necesidades.

(Gomez Barrera, s.f), con referencia a Abraham Maslow señala “Es entonces justo caracterizar al organismo entero diciendo simplemente que está hambriento, puesto que la conciencia está casi totalmente vaciada por el hambre. Todas las capacidades se ponen al servicio de la satisfacción del hambre. Los receptores y transmisores, la inteligencia, la memoria, los hábitos, todos pueden definirse ahora simplemente como instrumentos de satisfacción del hambre. Las capacidades que no son útiles para este propósito, quedan en descanso (lie dormant). La urgencia de escribir poesía, el deseo de adquirir un automóvil, el interés en la historia americana, el deseo de unos zapatos nuevos, queda, en el extremo, olvidados o se vuelven de segunda importancia. Para el ser humano que está extremada y peligrosamente hambriento no existen otros intereses sino la comida. Él o ella sueña con comida, recuerda comida, piensa en comida, percibe solo comida y quiere solo comida...Lo que nos permite hablar en este momento (pero solo en este momento) del impulso y conductas puras del hambre, con un solo y no calificado propósito de satisfacción.” (1954/1987: 17).

Se puede evidenciar que existen ciertos aspectos que necesitan todos los colaboradores para culminar el primer escalafón de necesidades los cuales a su vez después de ser satisfechos en su totalidad proceden a convertirse en el segundo nivel en la pirámide de las necesidades. Como se menciona anteriormente, no son satisfechas las demás necesidades si las necesidades básicas son completadas.

Se debe tener claro que después de culminar con el primer nivel de necesidades las necesidades más elevadas en la medida que las anteriores sean satisfechas como se mencionó anteriormente. Adicionalmente para proceder a culminar con las necesidades básicas se requiere un ciclo o un proceso motivador relativamente corto a diferencia de las necesidades superiores, las cuales necesitan o requieren de un proceso más largo.

Gráfica 3. PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES

FUENTE: (Quintero, 2007)

A partir de la teoría X y pueden surgir diferentes disyuntivas a nivel personal, social y laboral que ocasionan que el trabajador se encuentre dentro de uno de estos

tipos de estudios; sin embargo, varias investigaciones han dado a conocer que existen algunas técnicas o herramientas que pueden solventar los bajos niveles de satisfacción en el ambiente laboral.

De acuerdo a un estudio que se realizó por la consultoría de crecimiento sustentable los empleados que se sienten desmotivados presentan un bajo nivel de estimulación, pero los empleados con motivación, tienen una mayor eficiencia y productividad dentro de las organizaciones. En el análisis que se desarrolló, a partir de la investigación se dio a conocer que los colaboradores con un mayor nivel de satisfacción tienen menos riesgos en el lugar donde trabaja, ven los problemas de la mejor manera y sus perspectivas y puntos de vista son más claros a la hora de solucionar algún inconveniente, de esta forma, el buen ambiente laboral, determina la satisfacción persona. (Díaz de Santos, s.f.; Maslow, 1992)

Gráfica 4. ESPINA DE PESCADO DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL

En la espina de pescado que se realizó, se identifican los 4 factores más relevantes de las encuestas realizadas a las empresas SAFRA, Y TEXTILES PASTO, analizando las razones por las cuales estos 4 factores tienen mayor insatisfacción.

FUENTE: LOS AUTORES BASADO EN MODELO DE TOMA DE DECISIONES
DE ESPINA DE PESCADO DE KAORU ISHIKAWA

3. Estudiar la afectación de las Pymes del sector textil más representativas del barrio doce de octubre de la ciudad de Bogotá derivado de la insatisfacción laboral de sus trabajadores, para lograr información real y complementarla con la teórica.

Uno de los sectores más afectados por esta problemática es el Barrio textil del Doce de Octubre ya que los procesos a los cuales son sometidos los trabajadores tienden a ser repetitivos y con una velocidad constante, lo que puede ocasionar que el trabajador después de cierto tiempo no se sienta satisfecho con su lugar de trabajo.

(Robbins, 2009) Define la satisfacción laboral, “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. (p. 181)

Esta definición a pesar de ser bastante amplia, involucra varios aspectos como la realización de las actividades propias del cargo y a su vez, la interacción entre iguales (compañeros) y sus superiores (jefes).

Herzberg planteó el “enriquecimiento del puesto” explicando que algunos colaboradores se sentirían satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitieran desarrollarse mental y psicológicamente, así como también el poder experimentar mayor responsabilidad lo que permitió método de mejora del trabajo.

Se identifica que la satisfacción en el trabajo, es parte de la satisfacción de la vida, esto es, debido a que el empleo constituye una parte importante de los trabajadores.

Por su parte, (Inca, 2012) refirió “Una de las variables que consideramos de gran relevancia y que influye para que aparezca la insatisfacción en los trabajadores, se da en las organizaciones grandes. Estas tienden a abrumar a la gente, enredar los procesos de apoyo y limitan el grado de cercanía personal y amistad. Algunas de estas grandes organizaciones generan la insatisfacción en su personal, al no mantener la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.”

Es decir, solo se limitan a lo estrictamente necesario, sin tener en cuenta que uno de los factores que posiblemente puede incentivar a un colaborador es su trato mutuo.

Algunas de estas grandes organizaciones generan la insatisfacción en su personal, al no mantener la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, como por ejemplo que incentiven las buenas relaciones interpersonales, pero el empleador nunca comparte con su grupo de trabajo.

Una de las consecuencias de la insatisfacción laboral son las enfermedades laborales; actualmente debido a muchos factores (carga laboral o problemas personales) el trabajador puede presentar estrés, al cual el cuerpo responde fisiológicamente causando ansiedad, depresión y tensión muscular (sobre todo en el cuello y la espalda) entre otras.

(Barrios Casas & Paravic Klijn, 2006) Señalan que “un lugar de trabajo saludable promueve una buena salud, que es un recurso primordial para el desarrollo social, económico y personal, así como una importante dimensión de los ambientes laborales. Diversos factores como los políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales y biológicos pueden favorecer o dañar la salud de los trabajadores pero, si el entorno laboral es saludable, se habrá adelantado en la conquista de espacios que permitan el desarrollo y promoción de la salud en el trabajo” (p.2).

DISEÑO METODOLÓGICO

El camino metodológico adoptado en la presente investigación es una revisión documental de las causas de insatisfacción laboral, como se explica en el primer objetivo específico el cual es: Analizar algunos referentes teóricos relacionados con la insatisfacción laboral, para fortalecer y comparar las causas que generan insatisfacción en las pymes. Se determinó que las PYMES al mejorar los factores estudiados mantienen un nivel alto de productividad y su economía en la empresa.

Se estructuró la recolección de información con bases teóricas pertinentes dentro del tema abarcado, se indagó a partir de las diferentes teorías y puntos de vista de ciertos autores, con el fin de obtener varias perspectivas a cerca de la insatisfacción laboral.

Ante la amplitud de las fuentes se realizó un trabajo de campo a través de 60 encuestas realizadas a trabajadores de PYMES textiles más representativas del Doce de Octubre de la ciudad de Bogotá, mediante las cuales se obtuvo como resultado unos factores determinantes de la insatisfacción laboral.

Se empleó un enfoque cuantitativo, cualitativo y descriptivo que se basa en números para investigar, analizar y comprobar información de datos; este proceso a su vez, especificó y delimitó los datos recolectados, las variables obtenidas y el impacto que posee cada una de ellas en la productividad.

Esto permitió demostrar que las teorías desarrolladas por varios autores frente a la insatisfacción laboral se reflejan en los trabajadores de las PYMES textiles del barrio Doce de Octubre de la ciudad de Bogotá; no obstante, se identificaron otras

variables que influyen en dicha inconformidad y determinar que, en un gran número de trabajadores, pese a su insatisfacción, persisten en el empleo.

Para demostrar lo anteriormente expuesto se realizaron encuestas (ver el formato en los anexos) a dos pymes textiles (Saфра y Textiles Pasto); las cuales son unas de las más representativas en este mercado. El objetivo es identificar cuáles de las causas expuestas generan más insatisfacción; se realizó un análisis enfocado en cada una de las preguntas.

Se busca demostrar cuál de estas causas son las que generan un mayor nivel de insatisfacción; dando a conocer de una forma verídica y de fuentes confiables y reales.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a las PYMES del sector Textil del Barrio Doce de Octubre, mostrando los criterios que se utilizaron para la respuesta las cuales fueron:

1. Nada satisfecho 2. Poco satisfecho 3. Bastante satisfecho 4. Muy satisfecho.

Gráfica 4. CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO

FUENTE: LOS AUTORES.

En las condiciones físicas del lugar de trabajo se determinó que 28 personas encuestadas con un porcentaje de 46.7% están muy satisfechas, 18 personas que indican un 30% están bastante satisfechos, un 18.3% que representa 11 personas están nada satisfechas y 3 personas que representan un 5% estas poco satisfechas. Por tanto, se determinó que no es una de las causas que más generan insatisfacción laboral; ya que los resultados demuestran que en un total de 60 personas solamente 14 están insatisfechas.

A pesar de que no es una de las causas que más generan insatisfacción laboral, se debe tener en cuenta que su porcentaje de insatisfacción representa una gran parte del porcentaje total. Siendo así una causa que se debe tener en cuenta en las PYMES.

Gráfica 5. LIBERTAD PARA ELEGIR SU MÉTODO DE TRABAJO

FUENTE: LOS AUTORES.

Se puede evidenciar que el 35% de las personas encuestadas, evidencian una insatisfacción en la libertad para elegir su método de trabajo; se puede decir que este grupo de personas no se sienten a gusto por muchos factores como lo son la poca participación de sus opiniones, libertad en sus ideas y creatividad personal para un mejoramiento autónomo y empresarial.

Gráfica 6. CONVIVENCIA CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

FUENTE: LOS AUTORES.

La convivencia entre compañeros de trabajo representa un estado anímico positivo o negativo; tanto dentro y fuera de sus trabajos.

Con la encuesta se puede identificar que el 49% de los trabajadores de las PYMES del sector textil mantienen una satisfacción baja debido a las relaciones que mantienen; se analiza que es casi la mitad de los empleados a los cuales en sus equipos de trabajo hay una baja empatía, generando una baja productividad y un ambiente pesado.

Gráfica 7. RECONOCIMIENTO QUE OBTIENE POR EL TRABAJO BIEN HECHO

FUENTE: LOS AUTORES.

El reconocimiento por el trabajo bien hecho es una de las causas que más indica insatisfacción laboral. Como se ve en la gráfica 7 un total de 71.7% el cual representa 43 personas de las 60 encuestadas se sienten muy insatisfechas.

Se busca un mejor nivel de motivación al trabajador ya sea con incentivos o palabras que demuestren que su trabajo bien hecho ayuda a que la empresa crezca con alta productividad.

Gráfica 8. RELACIÓN CON LOS JEFES

FUENTE: LOS AUTORES.

Los resultados arrojan que un 38,4 de un total de 60 personas, reportan insatisfacción laboral con los jefes, un 38,3% están bastante satisfechos y un 23,3 muy satisfechos. Se puede concluir que esta causa afecta a las PYMES textiles del Doce de Octubre, siendo uno de los factores importantes analizar toda la motivación y planes de desempeño en las empresas derivan de los altos mandos.

Gráfica 9. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

FUENTE: LOS AUTORES.

Gráfica 10. SALARIO

FUENTE: LOS AUTORES.

Los resultados arrojan que esta causa es la que mayor insatisfacción genera entre las demás; ya que los resultados son de un 80% de los encuestados que se sienten insatisfechos con sus salarios, y solamente un 20% está satisfecho. Esto se debe a muchos factores principalmente la relación del salario con los gastos fisiológicos que generan los trabajadores y sus familias.

Gráfica 11. POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN

FUENTE: LOS AUTORES.

Se evidencia que un 21,7% de los trabajadores de las pymes textiles del Doce de Octubre se sienten nada satisfechos, el 50% poco satisfecho y un 28,3 se siente satisfecho. Esto se debe principalmente a que todo trabajador busca ser ascendido por sus méritos y esfuerzos propios.

Gráfica 12. HORARIO DE TRABAJO

FUENTE: LOS AUTORES.

Se evidencia que este es uno de los factores que menos se sienten insatisfechas las PYMES textiles del Doce de Octubre, ya que solo el 25% de los encuestados están entre nada satisfecho y poco satisfecho. Teniendo en cuenta que la insatisfacción en este punto no es alta, el horario de trabajo debe tener sus cumplimientos tanto para el trabajador como para el empleador ya que si se respetan los horarios las personas van a poder disfrutar también pasar tiempo con sus familias, amigos, y personas cercanas para sus relaciones interpersonales.

Gráfica 13. ESTABILIDAD DE EMPLEO

FUENTE: LOS AUTORES.

La estabilidad de empleo muestra una gran cantidad de insatisfacción, y este ítem es importante para cada persona, ya que muchos de los trabajadores esperan crecer en las PYMES que a futuro podrían ser grandes empresas. Se puede identificar que más del 50% no se sienten satisfechos ya sea por la mala planeación o por el poco desarrollo de la PYME teniendo en cuenta que es importante que los trabajadores tengan un desarrollo y una estabilidad no solo para la empresa y su productividad sino también para la realización de ellos mismos.

Gráfica 14. MATERIALES PARA SU TRABAJO

FUENTE: LOS AUTORES.

En la encuesta de las 60 personas no hay una insatisfacción muy alta porque les dan las herramientas necesarias teniendo en cuenta que un 23.3% indicaron que no se sienten a gusto con sus materiales ya que no tienen lo necesario para su trabajo de día a día

Gráfica 15. TAREAS DEFINIDAS

FUENTE: LOS AUTORES.

Las tareas definidas son importantes ya que es la actividad diaria que las personas tienen, teniendo en cuenta que hay algunas que son muy rotativas y la persona debe tener disposición al cambio. Las encuestas realizadas a las 60 personas indican que 25 de ellas no se sienten satisfechas con este ítem ya sea porque cambian de tareas o porque no les brindan un apoyo o acompañamiento para el crecimiento de la persona y de la empresa.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a la información recolectada y una investigación a fondo acerca de los factores o causas que generan insatisfacción laboral en las PYMES, en donde se enfoca en el sector textil del Doce de Octubre en Bogotá, se observa la existencia de algunos factores relevantes en comparación al resto. El principal son los bajos salarios, debido en que repercuten de manera negativa a los trabajadores, causándoles inconformidades con respecto a su cargo, lo anterior son causas para que el empleado tenga un bajo desempeño y por tanto su productividad disminuya proporcionalmente; incluso llega a afectar la autorrealización mencionada hablada por Maslow en su pirámide, afectando en muchos casos la creatividad y la capacidad de crear estrategias o alternativas que puedan incrementar el desempeño en las empresas.

Se evidencia que las causas que generan insatisfacción pueden llegar a afectar la vida drásticamente, ya que pueden generar estrés, el cual se puede convertir en enfermedad grave, a tal punto que pueden llegar a ser trastornos psicológicos de cuidado. Sin embargo, no solamente se generan problemas de salud, sino también pueden llegar a existir problemas familiares, problemas con la sexualidad, problemas con amigos; generando de esta forma una insatisfacción tanto dentro y fuera de la empresa, dando como resultado una baja autoestima y una mala relación con los seres más cercanos que rodean al trabajador.

Según las encuestas realizadas, el factor que más genera controversia, son los bajos salarios. Como se evidencia el salario es una parte fundamental en nuestras vidas, ya que es vital para poder cubrir las necesidades fisiológicas como la comida, la ropa, manutención de hijos, entre otras. Por esta razón se puede agregar que el 80% de los 60 encuestados se siente muy insatisfechos con esta causa, debido a que con sus salarios actuales no pueden cubrir su manutención o el sueldo apenas

alcanza para suplir estas mismas; dejando a un lado el ahorro que se podría generar para ser utilizado en otros factores que nos generen felicidad. Es por esta razón que esta causa genera una gran desmotivación personal y un bajo rendimiento en las PYMES; agregando que es una problemática muy grande en las PYMES de Colombia.

Analizando otras causas como la estabilidad del empleo y la posibilidad de promoción, se descubrió que son grandes limitantes, no solamente para los trabajadores, sino también para las empresas. Siempre se debe tener motivados a los trabajadores brindándoles libertad en sus trabajos para elegir sus métodos y estrategias, a su vez darles incentivos que les den una mayor estabilidad y ánimo para seguir dando su mejor versión a su trabajo y poder ascender de acuerdo a los méritos de cada uno.

Por las razones anteriormente mencionadas, las PYMES deben optar por implementar planes de contingencia o mejoramiento con sus empleados. Teniendo en cuenta las opiniones, ideas, nuevas estrategias, que puedan aportar a la organización siempre y cuando se le proporcione el reconocimiento adecuado a los trabajadores. Sin embargo, no solamente se trata de reconocimiento, las PYMES pueden optar por tomar planes de coaching, charlas de motivación, prestar un espacio de recreación en donde los trabajadores lo tomen como un lugar único de descanso, en donde puedan compartir tiempo con sus compañeros de trabajos y familias. Todo esto tiene un costo elevado, pero vale la pena hacerlo ya que, si hay una empresa feliz y motivada, hay una organización próspera y exitosa.

Tabla 5 SÍNTESIS CÓMO – CÓMO DE PLANES DE CONTINGENCIA FRENTE A FACTORES IDENTIFICADOS

A través de la tabla 5 se analizan planes estratégicos para cada uno de los factores que muestran mayor insatisfacción laboral para los trabajadores de las PYMES del sector textil del barrio Doce de Octubre.

Con el fin de que estas pequeñas y medianas empresas puedan adoptarlos para disminuir su insatisfacción, y con esto aumentar la productividad y la motivación de los empleados.

FACTOR	DESCRIPCION	PLAN DE CONTINGENCIA
Bajos Salarios	Por medio de la información recolectada se evidencia que los bajos salarios es uno de los factores más representativos dentro de la investigación presentada, debido a que los trabajadores en su totalidad cuentan con diferentes necesidades, las cuales en su mayoría son satisfechas por medio de su nivel salarial. Sin embargo, después del estudio realizado a través de las encuestas, se identificó que los trabajadores de las PYMES más representativas del barrio Doce de Octubre en la ciudad de Bogotá, no están conformes con sus niveles salariales adicionalmente la compañía no cuenta con alternativas pertinentes que disminuyan dicho factor	Una de las alternativas más productivas son la alternativa de incentivos ya que los estímulos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño, les otorgan una gran motivación que proporciona no solo beneficios a la compañía sino también al empleado, en ese orden ideas las organizaciones estudiadas podrían proporcionar diferentes tipos de incentivos que motiven al trabajador a aumentar su nivel de productividad, como por ejemplo: • aumento de salarios por méritos • incentivos por la actuación del grupo en general • participación de utilidades • enriquecimiento del puesto: esta alternativa se basa en una forma de que al empleado se dé la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que presente retos y una mayor oportunidad de autodirección • incentivos asistenciales • recreativos • supletorios: los incentivos supletorios se implementan con el fin de brindarle al trabajador una mejora en su calidad de vida como por ejemplo comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios flexibles Estas alternativas presentadas impulsan el trabajo no solo al trabajo individual sino también grupal, lo que proporciona una gran comunicación

		interna, adicionalmente dichos incentivos son directamente suministrados con base al desempeño de la organización, es decir si se cumplen los objetivos propuestos, se pueden asignar una gran cantidad de incentivos, de lo contrario se verían reducidos significativamente lo que ayudaría a la organización, para no tener un nivel de utilidad más bajo.
estabilidad de empleo	después de aplicar las herramientas de estudio pertinentes se evidencio que la estabilidad de empleo es un factor que siempre está presente en el trabajador de hoy en día, debido a que la situación a nivel laboral dentro del país, es un tema bastante complejo, debido a que cada vez, son más las personas que están sin empleo, lo que genera mayor nivel de competencia y adicionalmente la búsqueda de un valor agregado que haga sobresalir de las demás personas	dentro del plan de contingencia que podrían adoptar las compañías estudiadas podrían ser las siguientes: • Contratos a término indefinido, lo que permita al trabajador tener un nivel de seguridad alto en cuanto a su vida laboral, debido a que dichas compañías realizan bastantes contrataciones a término fijo con posibilidad de renovación, sin embargo, en varias ocasiones que una mala temporada ocasione la no renovación de dichos contratos, lo que afecta directamente a la calidad de vida del empleado. • Alternativas de posicionamiento laboral: los empleados de hoy en día cuentan con un alto nivel de resolución, es decir, que en su mayoría, buscan alternativas de solución para la erradicación de un problema, por consiguiente, dichos conocimientos, pueden ser utilizados en otro proceso, lo que le ayude al empleado no solo a tener nuevos retos sino también, en tener un plan de respaldo, en caso de una mala temporada. con estas alternativas se podría aprovechar mejor el talento humano con el que cuenta la compañía, lo que generaría menos costos de contratación, capacitación e inducción para una nueva persona que se desee contratar cuando la temporada llega a su ritmo normal
posibilidad de promoción	Como se menciona dentro del estudio, los empleados cada vez desean un reto mucho más	Entre las alternativas que se podrían implementar para que el colaborador sienta un gran apoyo por parte de la compañía se encuentran:

	alto o un cambio de cargo mayor, lo que implique más nivel de responsabilidad que haga poner en marcha, nuevos conocimientos y nuevos desafíos que impulsen al empleado a dar el máximo de su desempeño, adicionalmente que dicho colaborador sienta gran afinidad por su cargo y posea gran afinidad por la compañía	• Capacitaciones: el tema de capacitaciones ayudan al empleado a sentirse valorado por la compañía, aprendiendo nuevos procesos y conociendo mucho más a fondo, los procesos y objetivos a los que desea llegar la compañía; esta alternativa es bastante enriquecedora debido a que el empleado empieza a conocer más procesos de la organización lo que a su vez lo hace un trabajador más completo el cual puede aportar no solo en el cargo que desempeña sino también en otro proceso adicional • Incentivos no económicos: como lo son la comodidad y seguridad del trabajador por los servicios que a prestado a la empresa, si dentro de la compañía es un poco complejo el tema promocional, debido a falta de presupuesto o no es posible crear un nuevo cargo o la vacante ya está cubierta, es indispensable retener a este trabajador Estas alternativas podrían darle a conocer al trabajador que la empresa desea que sus conocimientos y experiencias a nivel laboral se hagan cada vez más grandes lo que ciertamente ayudaría a la compañía, ya que, por medio de estas opciones el trabajador se prepara mucho mejor no solo para las actividades que desempeña sino también por que sienta afinidad y pueda brindar un valor agregado que ayude a la organización en un aumento de utilidades.
reconocimiento por desempeño	El factor de reconocimiento por desempeño es uno de los factores que menos se considera que tiene incidencia dentro del nivel productividad, sin embargo, es uno de los que más impacta, debido a que si un trabajador siente, que la compañía ve el desarrollo de sus actividades no solo como una obligación sino aporta oportunidades de mejora para los procesos textiles, el colaborador sentirá	dentro del plan de contingencia que se podría adoptar para disminuir este factor negativo probablemente serian: • Reconocimiento público: el reconocimiento público a nivel laboral hace referencia a varias opciones como por ejemplo que el líder felicite personalmente a sus empleados por un trabajo bien hecho y más aún si el resultado de los procesos son productos terminados, adicionalmente otra opción es que líder reconozca públicamente a

	que su trabajo no es solo algo que debe hacer sino algo que quiere hacer.	sus empleados por el buen rendimiento, es decir, darle a conocer a los demás colaboradores el buen desempeño de las personas involucradas en ese momento, lo que a su vez generaría una sana competencia a nivel laboral que motiva a los trabajadores a entregar el máximo de su rendimiento para un nivel reconocimiento mucho mayor al anterior • incentivos: el tema de incentivos dentro de este factor podría estar mucho más inclinado hacia los incentivos no económicos, como por ejemplo la flexibilidad de horarios podría ser una alternativa de reconocimiento, lo que motive más al empleado a aumentar nivel de productividad para poseer dicho beneficio, más aun en las compañías anteriormente estudiadas debido a que las cargas laborales son bastante complejas lo que agotan en gran medida al trabajador es posible que la adopción de las alternativas anteriormente sugeridas ayuden a la compañía en un aumento de productividad, debido a que un empleado que tenga presente, incentivos como lo proporcionados, desarrollara sus funciones y actividades de la mejor manera para poder alcanzarlos, y esto a su vez no le generara tantos costos a la compañía o generara costos más bajos a diferencia de un bajo nivel de productividad

FUENTE: LOS AUTORES BASADO EN MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON BASE EN INNOVACION ORGANIZACIONAL

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados alcanzados frente al objetivo general y sus objetivos específicos planteados para la monografía se concluye que:

Considerando el OBJETIVO GENERAL que es “Identificar las causas que generan la insatisfacción laboral de los trabajadores de las PYMES textiles del barrio Doce de Octubre en la ciudad de Bogotá y su impacto en la productividad con el propósito de generar planes de contingencia de motivación”, se observaron las causas identificadas con lo cual se concluyó:

- Las encuestas aplicadas a los trabajadores tuvieron una misma distribución entre las dos PYMES más representativas las cuales fueron SAFRA Y TEXTILES PASTO. Se encuestaron 60 personas desde operarios hasta administrativos; como resultado de esto se concluye que había insatisfacción laboral en general en los factores encontrados entre estos: salarios, falta de promoción, tareas mal definidas, resistencia al cambio.
- Dado que los trabajadores desde los operarios hasta los administrativos reconocen que estos factores que les causan insatisfacción, se busca tener planes de contingencia, para mejorar las causas analizadas con el fin de que haya sentido de pertenencia y satisfacción con las PYMES, mostrando que se fortalezca el clima laboral y durante el proceso de mejora se sientan empoderados de sus actividades.

- Teniendo en cuenta que, desde el principio del proyecto se quiso demostrar que los trabajadores trabajan mejor motivados mejorando no solo las relaciones sino también la productividad de la empresa, con esto se concluye también que traerá muchos beneficios para el rol de cada uno de ellos.

Como consecuencia de la insatisfacción laboral se aconseja generar planes de acción para el mejoramiento de las situaciones y buscar espacios donde se enfrentan los empleados con los directivos de cada PYME para llegar a soluciones concretas y permitiendo implementar nuevas ideas de desarrollo para el trabajador y su satisfacción.

RECOMENDACIONES

Las posibles recomendaciones que se dan a partir del estudio de los factores de insatisfacción de las PYMES textiles de la ciudad de Bogotá son:

- Se implementara planes estratégicos para crear motivación con respecto a los salarios bajos, siendo uno de los factores más significativos dentro de la investigación, sin embargo, existen varias alternativas para disminuir este factor, entre estas se encuentran los incentivos por el desempeño grupal, los incentivos asistenciales, incentivos recreativos no solo a nivel individual sino también a nivel familiar, lo que generalmente motiva al trabajador, a dar lo mejor de sí y generar una mayor productividad.
- Alternativas de contratación para mitigar la inestabilidad de empleo como por ejemplo, los contratos a término indefinido o las alternativas de posicionamiento laboral, es decir, que el colaborador tenga un plan de respaldo dentro de la misma compañía, este proceso lo puede apropiar el empleador siempre y cuando el colaborador conozca diferentes procesos dentro de la compañía, lo que genera un empleado más capacitado en los temas de la empresa en no solo una actividad sino en varias.
- Incentivos no económicos como reconocimiento por un buen desempeño, como pueden ser la flexibilidad de horarios, invitaciones con todo el grupo familiar a eventos, actividades que ayudan al trabajador a sentirse parte de la compañía, para cumplimiento de objetivos propuestos por la PYME, lo que aumentaría la producción de la organización para unas utilidades más altas.

NEXOS

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como finalidad identificar las causas de la insatisfacción laboral en las PYMES textil del doce de octubre en la ciudad de Bogotá.

Para la evaluación de la encuesta, tenga presente los siguientes criterios, de 1 a 4 siendo 1. Nada satisfecho 2. Poco satisfecho 3. Bastante satisfecho 4. Muy satisfecho

Evalué como se siente frente a cada uno de los siguientes factores

Muchas gracias por su colaboración.

	1	2	3	4
CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO				
LIBERTAD PARA ESCOGER SU MÉTODO DE TRABAJO				
CONVIVENCIA CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO				
RECONOCIMIENTO DE HACER SU TRABAJO BIEN HECHO				
BUENA RELACIÓN CON LOS JEFES				
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
SALARIO				
USO ADECUADO DE SUS CAPACIDADES Y TALENTOS				

POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN				
GESTIÓN DE LA EMPRESA				
ATENCIÓN DE LAS SUGERENCIAS A LOS JEFES				
HORARIO DE TRABAJO				
ESTABILIDAD DE EMPLEO				
MATERIALES PARA SU TRABAJO				
TAREAS DEFINIDAS				
ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN SU ÁREA DE TRABAJO				

BIBLIOGRAFIA

- Ávila, I. C. (2016). ¿Por qué es tan difícil conseguir empleo en Colombia? . *Semana*, 2.
- Barrios Casas, S., & Paravic Klijn, T. (2006). *PROMOCIÓN DE LA SALUD Y UN ENTORNO LABORAL SALUDABLE*. Recuperado el 08 de Marzo de 2017, de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692006000100019
- Colvin , M., & Rutland, F. (8 de Mayo de 2008). *Ibrarian*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de http://www.ibrarian.net/navon/paper/Is_Maslow_s_Hierarchy_of_Needs_a_Valid_model_of_M.pdf?paperid=11263936
- Contraloria General de la Republica. (2005). *Ejemplos de bases para concurso interno de promocion*. Bogota: serviciocivil.cl.
- Diaz de Santos. (s.f.). Recuperado el 02 de Junio de 2017, de https://books.google.com.co/books?id=tHEIKI4zqqoC&pg=PA160&lpg=PA160&dq=tareas+mal+definidas+en+una+empresa&source=bl&ots=YJI_r5hr8V&sig=3PSyCRUrN-7wSZ1_4v67yLfe9tQ&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiHq7XQx_PUAhXB2SYKHSFHAVkQ6AEIOTAI#v=onepage&q=tareas%20mal%20defini
- Gomez Barrera, R. (s.f). *Academia*. Recuperado el 25 de Abril de 2017, de http://www.academia.edu/7473176/MASLOW_TEORIA_DE_LAS_NECESIDADEES_B%C3%81SICAS
- Granda Carazas, E. (02 de Febrero de 2008). Recuperado el 14 de Mayo de 2017, de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/segundo/a10.pdf>
- Inca, A. (2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 02 de Abril de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-insatisfaccion-clima-laboral/>
- Macluf, J. E. (2014). *EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS . FLORENCIA : EDITORIAL CIENCIA ADMINISTRATIVA .*
- Maslow. (1992). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. New York.
- Maslow, A. (2003). Teoria de las necesidades basicas y de la esencia humana. En A. Maslow, *teoria de las necesidades* (pág. 58). Mexico: Ediciones ERA.
- McGregor, D. (1 de ENERO de 1994). *EL LADO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES*. Recuperado el 26 de MARZO de 2017, de EL LADO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES: https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/direccic3b3n_x_y.pdf

- Ministerio del Trabajo. (05 de Agosto de 2014). Recuperado el 01 de Mayo de 2017, de http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/2096-decreto1477del5deagostode2014.html
- Morales, J. A. (1999). El salario y el recibo de salarios. En F. V. Herrera, *Salarios: Estrategia y sistema salarial o compensaciones* (págs. 138-139). buenos aires: MCGRAW-HILL.
- Paravic, S. B. (2006). *PROMOCIÓN DE LA SALUD Y UN ENTORNO LABORAL SALUDABLE*.
- Perez, M. L. (2006). *LENGUAJE TRANSPARENTE*. Granada (España): Instituto de estudios Almerienses.
- Prevención de Riesgos Laborales, LEY 31 (10/11/1995 de 1995).
- Quintero, J. (2007). Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de <https://psicopedagogiaaprendizajeduc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>
- Robbins, S. (2009). Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- RUIZ PERERA, M. (25 de Enero de 2014). *Slide share*. Recuperado el 28 de Mayo de 2017, de <https://es.slideshare.net/ruizperera/share-mayra-ruiz-inteligencia-de-equipo-y-adaptacin-al-cambio>
- Sabana, U. d. (10 de Mayo de 2017). Colombia tiene el cuarto salario mínimo más pobre de América Latina. *EL TIEMPO* , págs. 1-2.
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). *Clima organizacional y satisfaccion laboral de una Pyme*. Recuperado el 11 de Febrero de 2017, de <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (11 de Julio de 2012). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 14 de Mayo de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48365>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (10 de Julio de 2000). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 05 de Febrero de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- Sierra Pulido, C. (s.f). *Enlace Profesional*. Recuperado el 29 de Abril de 2017, de <http://enlaceprofesional.com.co/escala-minimos-remuneracion>

Triana , F., Morales, J. P., Guarín, A., & Saldarriaga, J. (05 de Septiembre de 2012). *Slide share*. Recuperado el 07 de Febrero de 2017, de <https://es.slideshare.net/dxtrs2/mipymes-en-colombia>

Wiemann, M. O. (2011). *La comunicacion en las relacones interpersonales*. Santa Barbara: Editorial UOC.