

ESTUDIO CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE TEXTILES CONFETEX DE COLOMBIA.



Universidad
Tecnológica
de Pereira



FRANCINED VARGAS RAMÍREZ
HÉCTOR JAVIER AGUDELO NARANJO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN ETNOEDUCACIÓN Y DESARROLLO COMUNITARIO
PEREIRA, AÑO 2013

**ESTUDIO CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE
TEXTILES CONFETEX DE COLOMBIA.**



**Universidad
Tecnológica
de Pereira**



**FRANCINED VARGAS RAMÍREZ
HÉCTOR JAVIER AGUDELO NARANJO**

**ASESOR:
MARTHA LUCIA IZQUIERDO BARRERA
Magister Dirección del Desarrollo Local**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN ETNOEDUCACIÓN Y DESARROLLO COMUNITARIO**

PEREIRA, AÑO 2013

Nota de aceptación:

Directora

Jurado

Pereira, 13 de enero de 2013

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Tecnológica de Pereira, a los profesores de la Licenciatura en Etnoeducación y Desarrollo Comunitario, por brindarnos los medios y conocimientos necesarios para acceder a una formación académica que permitirá desempeñarnos profesionalmente en el futuro.

A nuestra Asesora **Martha Lucia Izquierdo**, por el acompañamiento, paciencia y aportes realizados en la elaboración del proyecto.

A las personas de la empresa de confecciones "**CONFETEX DE COLOMBIA**" por su colaboración y voluntad para atendernos.

DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo y comprensión, por compartir retos, triunfos y fracasos, por estar siempre en cada día de mi vida. **GRACIAS.**

A una amiga muy especial por su adorable compañía en mi afán de cumplir mi sueño.

A todos los que de alguna forma me apoyaron, mis reconocimientos.

Por último y no menos importante le doy gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi existencia, clausurando este lapso de mi vida y empezando uno nuevo.

Héctor Javier Agudelo Naranjo

A mi familia, presente en cada momento de mi vida por su apoyo, comprensión y dedicación.

A todas y cada una de las personas que creyeron y apoyaron este sueño, sin su ayuda incondicional no hubiera podido llevar a cabo mis aspiraciones.

A todos, MUCHAS GRACIAS.

Francined Vargas Ramírez

TABLA DE CONTENIDO

1.	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1.	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	10
1.2.	SITUACIÓN PROBLEMA	10
1.3.	DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA	11
1.4.	LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
1.5.	CATEGORIAS	11
1.6.	OBJETIVOS DE ESTUDIO	11
1.6.1.	Objetivo general	11
1.6.2.	Objetivos específicos	12
1.7.	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	12
1.8.	BENEFICIOS QUE CONLLEVA	13
1.8.1.	Sociales	13
1.8.2.	Humanos	14
1.8.3.	Administrativos	14
1.8.4.	Económicos	14
2.	MARCO TEÓRICO	15
2.1.1.	El sector textil en el mundo y en Colombia	15
2.1.2.	Internacionalizacion y globalizacion de la economia	18
2.1.5	Competitividad, productividad e innovación organizacional	21
a.	Competitividad organizacional	21
b.	Productividad organizacional	21
c.	Innovación organizacional	23
d.	Sostenibilidad organizacional	23
2.1.6	Cultura organizacional	24
2.1.7	Niveles de la cultura organizacional	28
2.1.8	Algunos enfoques administrativos basados en el desempeño de las personas	28
a.	Administración por objetivos	28
b.	Administración por procesos Gestión por competencias	29 30
c.	Administración por resultados	30
d.	Administración de la calidad total	31
e.	Las teorías del comportamiento humano (conductismo)	32
2.2.	MARCO CONCEPTUAL	35

2.2.1.	Convivencia	35
2.2.2.	Trascendencia	36
2.2.3.	cambio	37
2.2.4.	Identidad	39
2.2.5.	Cultura	41
2.3.	MARCO SITUACIONAL	44
2.3.1.	Historia	44
	a. presente	45
	b. Mision	45
	c. Vision	45
d.	Cualidades de la empresa	46
	e. Organigrama institucional	46
	f. Procesamientos	47
3.	DISEÑO METODOLOGICO	49
3.1.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	49
3.2.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	50
4.	DIAGNOSTICO	54
4.1.	ANALISIS DE CATEGORIAS	54
4.1.1.	IDENTIDAD	54
4.1.2.	CONVIVENCIA	56
4.1.3.	TRASCENDENCIA	59
4.1.4.	CAMBIO	61
5.	CONCLUSIONES	65
5.1.	RECOMENDACIONES	67
6.	PROPUESTAS	68
7.	BIBLIOGRAFÍA	69

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. CONVIVENCIA	35
TABLA 2. TRANSCENDENCIA	36
TABLA 3. CAMBIO	37
TABLA 4. IDENTIDAD	39
TABLA 5. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	51
TABLA 6. IDENTIDAD	54
TABLA 7. CONVIVENCIA	57
TABLA 8. TRASCENDENCIA	59
TABLA 9. CAMBIO	62

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICA 1. APRENDIZAJE COGNITIVO	33
GRAFICA 2. ASIMILAMIENTO DE LAS FRUSTRACIONES	42
GRAFICA 3. CUALIDADES DE LA EMPRESA	46
GRAFICA 4. ORGANIGRAMA	46
GRAFICA 5. PROCEDIMIENTOS LABORALES	47
GRAFICA 6. IDENTIDAD	55
GRAFICA 7. CONVIVENCIA	57
GRAFICA 8. TRASCENDENCIA	60
GRAFICA 9. CAMBIO	62

RESUMEN

Ante un mundo globalizado y competitivo es común ver a las empresas implementar nuevos estándares de gestión para lograr que los procesos operativos y competitivos sean más eficientes. Para aplicar dichos estándares es importante realizar un diagnóstico y saber en sí cuales son los requerimientos o cambios que necesita la organización para planear, construir, desarrollar y evaluar.

Para dar cumplimiento a lo antes mencionado es necesario que la gerencia tengan un alto conocimiento de la cultura organizacional ya que ante un factor de cambio en la empresa los principales integrantes y participantes son los trabajadores que además conllevan a saber: de la cultura organizacional, el desarrollo laboral y la satisfacción personal. Cada empresa debe saber cuál es la cultura que se vive y existe dentro de su organización.

A partir de esto, la presente investigación pretende realizar una descripción de la Cultura Organizacional en **CONFECCIONES Y TEXTILES DE COLOMBIA** y como objetivo mostrar la caracterización de la Cultura Organizacional dentro de los lineamientos metodológicos y de los vínculos que existen.

PALABRAS CLAVES: Cultura organizacional, Identidad, convivencia, trascendencia, cambio.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

Esta propuesta fortalecerá al programa de Licenciatura en Etnoeducación y Desarrollo Comunitario de la Universidad Tecnológica de Pereira, en la medida que acerca a los estudiantes a un escenario de trabajo poco explorado, y que a través del tiempo el concepto de cultura organizacional ha logrado tener un mejor auge en la vida de las organizaciones, que han decidido adoptarlas en su planeación laboral. Reconociendo dicho concepto y el impacto que genera en la organización social, logrando así un acercamiento a sus problemáticas, con el propósito de plantear una propuesta de origen social, para propiciar cambios que conlleven al fortalecimiento de la organización que les permita incrementar el conocimiento de cada una de las labores desarrolladas dentro de la misma.

Con lo anterior, se realizará un ejercicio que logre alcanzar en la empresa sus objetivos, para que fomenten las capacidades de sus trabajadores, con el fin último de establecer cambios socio-económicos, donde se pueda ver los perfiles laborales de los trabajadores y así destacar cuál de ellos le es óptimo a la empresa, pero siempre manteniendo una buena comunicación entre trabajadores y empleador.

1.2. SITUACIÓN DEL PROBLEMA

Las mujeres, los hombres y los jóvenes, que se encuentran en la empresa CONFECCIONES Y TEXTILES DE COLOMBIA, han visto en ésta una oportunidad laboral, y por ende han formado una serie de vínculos sociales entre ellos; los cuales logra que en el trabajo se viva un ambiente de colaboración y solidaridad, y esto a su vez fomenta la productividad, la cohesión y la rentabilidad de la empresa.

Sin embargo, existen dificultades en cuanto a la estabilidad laboral, ya que al ser contratista las personas con esta clase de vinculación laboral viven en una constante incertidumbre en cuanto a su futuro, el personal empleado por la empresa son en su mayoría personas pobres, mujeres cabeza de hogar, personal que necesita de un trabajo para su subsistencia. Lo anterior conlleva a que no existan vínculos y apegos por parte de los contratistas hacia la empresa.

Como consecuencia de lo anterior no se puede identificar así mismo, una cultura organizacional claramente definida

Las anteriores manifestaciones dan especial y relevante importancia al presente estudio.

1.3. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

En la actualidad en la fábrica de CONFECCIONES Y TEXTILES DE COLOMBIA, no se conocen estudios de cultura organizacional en donde se pueda evidenciar, las fallas, los errores y los aciertos en el fomento del talento humano, lo cual podría estar afectando los resultados que pretende la empresa en un mundo globalizado.

1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo es vista la cultura organizacional por parte de los contratistas en la fábrica de CONFECCIONES Y TEXTILES DE COLOMBIA?

1.5. CATEGORÍAS

La Convivencia, La Trascendencia, El Cambio, La Identidad, La cultura.

1.6. OBJETIVOS DE ESTUDIO

1.6.1. Objetivo general

Diagnosticar cómo es vista la cultura organizacional por parte de los contratistas de la empresa Confecciones y Textiles de Colombia de la ciudad de Pereira.

1.6.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar como se percibe la trascendencia los contratistas de la empresa Confecciones y Textiles de Colombia.
- Diagnosticar como percibe la convivencia por parte de los contratistas de la empresa Confecciones y Textiles de Colombia.
- Diagnosticar como se presenta la identidad por parte de los contratistas de la empresa Confecciones y Textiles de Colombia.
- Diagnosticar como perciben los contratistas el cambio en la empresa Confecciones y Textiles de Colombia.
- Identificar la cultura organizacional existente actualmente en la empresa Confecciones y Textiles de Colombia.

1.7. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

A lo largo de la carrera de LICENCIATURA EN ETNOEDUCACIÓN Y DESARROLLO COMUNITARIO, nos encontramos con asignaturas relacionadas con el proyecto a investigar, las cuales incentivaron la indagación de dicha propuesta. Y a raíz de esto, nace de la inquietud por conocer la relación existente dentro de una empresa, Confecciones y Textiles de Colombia, ubicada en la ciudad de Pereira, tomando como base de nuestra investigación con algunas teorías vistas a lo largo de la carrera.

Esta propuesta interesa al programa de Licenciatura en Etnoeducación y Desarrollo Comunitario de la Universidad Tecnológica de Pereira, en la medida que acerca a los estudiantes a un escenario de trabajo poco explorado, y que a través del tiempo el concepto de cultura organizacional ha logrado tener un mejor auge en la vida de las organizaciones, que han decidido adoptar en su planeación laboral.

Reconociendo dicho concepto el impacto que nos genera la “cultura organizacional” de la empresa Confecciones y Textiles de Colombia, permite en nuestro trabajo una acercamiento y un reconocimiento de las problemáticas de dicha empresa, cuyo propósito es incentivar cambios que conlleve al fortalecimiento de la empresa, y por ende, permita incrementar el conocimiento de cada una de los allí laborantes.

La importancia de este proyecto, radica en que la empresa podrá evaluarse a sí misma, en cuanto a los asuntos administrativos y de talento humano que tiene hasta el momento, por lo tanto este trabajo servirá como guía para mejorar y fortalecer la gestión de recurso humano en **CONFECCIONES Y TEXTILES DE COLOMBIA**.

Dicha investigación estará justificada por las siguientes razones:

- Se incrementa los niveles de satisfacción, identidad y pertenencia de las personas contratadas por la empresa de Confecciones y Textiles de Colombia.
- Se convertirá en una importante herramienta de direccionamiento administrativo, a corto, mediano y largo plazo, para sus dirigentes y colaboradores.
- Permitirá el fortalecer la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad institucional, al integrar los colaboradores a estos aspectos en la propuesta de desarrollo organizacional, presentada como producto del Estudio.
- Para nosotros los investigadores será de mucho aporte y complemento a nuestro quehacer profesional ya que logramos trasladar lo social a un ámbito empresarial.

1.8. BENEFICIOS QUE CONLLEVA

De la propuesta derivada se esperarían los siguientes beneficios:

a) Sociales

- Incremento de los niveles de satisfacción del empleado.
- Creación de oportunidad de trabajo para personas en estado de vulnerabilidad.
- Mejoramiento de la atención y prestación del servicio para la comunidad de usuarios.

b) Humanos

Incremento en los niveles de calidad de vida de los colaboradores, al gozar de mejores ambientes de trabajo.

c) Administrativos

Formulación de una propuesta de desarrollo organizacional pertinente a la Entidad.

d) Económicos

Optimización de recursos financieros al contemplar aspectos tales como disminución en la rotación de personal y reproceso en la gestión, mejoramiento de los recursos existentes.

2. MARCO TEÓRICO

Conformado por tres grandes componentes, que enmarcan la razón de ser del Estudio:

- El sector textil en el mundo y en Colombia.
- La internacionalización y globalización de la economía.
- Competitividad, productividad e innovación organizacional.

En éste aparte se presentan aspectos relevantes de la situación, que aspiran a enmarcar el Proyecto en su ámbito específico.

2.1.1. El sector textil en el mundo y en Colombia

El área de la industria textil ha sido una de las más importantes inversiones que en Colombia se ha transformado con el paso del tiempo. De esta se puede dimensionar un gran auge incrementándose así en gran porcentaje la exportación hacia otros países.

Esta no solo es a nivel suramericano, y norteamericano, sino también en Centroamérica, siendo esta una de las regiones continentales con más países de exportación textil.

En nuestro país la industria textil y de confecciones es de gran importancia puesto que es una de las actividades económicas más productivas de Colombia. El trabajo textil permite generar aproximadamente unos 7000 mil empleos llámese directos o indirectos, siendo este importante para la situación de desempleo que tiene nuestro país, permitiéndose así la intervención de un sistema de mejoramiento denominado cultura organizacional.

Sencillamente el engranaje industrial está conformado por una cadena que permite lograr un producto de calidad competente, que beneficiará a toda una sociedad en general, además es la prenda de vestir que usa todo ser humano, y que para lograrlo hay que detallar quienes son las personas protagonistas para que el objetivo final sea alcanzado.

Un ejemplo claro son las personas que proporcionan el hilo, transformadores de telas ya confeccionadas y transportadores y en su conjunto cortadores y

distribuidores de las diferentes empresas, entre otros incluyendo confeccionistas y operarias de maquina plana en sus diferentes dependencias de la fábrica.

Las fábricas de confecciones suman aproximadamente 3000 como maquilas y grandes empresas y unas 7000 mil informalmente como micro y pequeñas empresa. Hasta hace algunos años los negocios de prendas de vestir “en Colombia y Latinoamérica estaban prácticamente enfocados en la prestación de servicios de confección, mediante los modelos mundialmente conocidos como maquilas.¹

Es importante entender que la cultura organizacional está latente hasta nuestros días, y que tuvo sus inicios desde mediados de los años ochenta, permitiendo incorporar en sutil atención y brindar un valor agregado importantísimo como estrategia para mejorar ciertas conductas dentro de los integrantes de una organización, que en cierto momento se inhiben y en ciertos momentos se cohesionan, para alcanzar una meta.

Todas las estrategias dentro de una cultura laboral humanizada que alcance una sólida madurez entre todos los miembros de una organización. Ya se había enunciado que para alcanzar la meta propuesta por la empresa, se necesita hacer un seguimiento de productos labrados por un grupo de personas que están detrás de la producción, y ese mismo engranaje debe llevar intrínsecamente un ideal de servicio hacia las demás personas que son las que se benefician con el fruto del esfuerzo de otras, que constantemente trabajan duras horas y extenuantes jornadas para que todo salga bien.

Del mismo modo debemos observar todo el movimiento cultural “que a través del tiempo, ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, afectivos y humanos que caracterizan a un grupo social o a una comunidad en general. En este proceso se puede determinar algunas características inherentes a los modos de vida de cada persona que está dentro de la empresa: ceremonias, valores, tecnología, tradiciones y creencias. Características estudiadas y usados por mucho tiempo, a una actividad producto de las interacciones de la sociedad; siendo estos conceptos adaptados por Tom Peters y Robert Waterman,

¹BURITICÁ N. Carlos A. y OROZCO J. Fernando R. Estudio de pequeñas y medianas empresas en

consultores de MC KENSIE, a las disciplinas antropológicas y psicosocial en las organizaciones.”²

En otras instancias diversos autores comparten estas definiciones de cultura organización analizada “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada sociedad.”³

Varios autores coinciden en los mismos términos, que en las empresas de textiles, la cultura organizacional los identifica intrínsecamente, pero que lo diferencia endógenamente de otras empresas, porque hace que sus miembros se identifiquen con ella haciendo lectura de los procedimientos, valores y reglas creencias y lenguajes.

Empero, no solo basta con poseer todos estos elementos ya mencionados, también es necesaria la cooperación y la dedicación de la institucionalización de propósitos dentro de la organización, donde la parte administrativa juega un papel importante en la buena marcha de la empresa.

Es ahí donde el director general promueve el tono el paso y el carácter que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es el responsable.

El jefe encargado es quien debe estar vigilante a esos comportamientos que la cultura va manifestando y debe evaluar constantemente tratando de evidenciar lo que está contaminado y dañando el buen ambiente, para alcanzar elementos positivos para el futuro de la empresa. Es por esto que en un sentido la resiliencia fortalece los cambios, después de haberse analizado las pérdidas dentro de una empresa y por el contrario formar operarios con sentido de pertenencia. En tanto el sistema de valores y creencias determinan la buena voluntad y disposición al cambio.

Esta disposición fortalecen las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros dentro de la empresa evidenciando lo que en un principio mencionábamos los deseos de cumplir con las metas y objetivos. “La industria de textiles y confecciones ha sido un factor determinante en el desarrollo industrial del

². Acerca de nosotros.2009. Disponible en internet <http://www.forbesmackenzie.com/spanish/about-us.cfm.htm>

país, aportando empleo, ingresos por exportaciones y crecimiento económico; indudablemente la importancia y el tamaño del sector es trascendente en la economía del país: más de 10.000 establecimientos en el ámbito nacional se dedican a alguna de las actividades relacionadas con el sector.

De allí se desprende la importancia de este estudio. La industria textil en Colombia ha sido una de las más importantes dentro de su economía y su cultura en los últimos años; por tal razón, es necesario implementar nuevas tecnologías que, además de incrementar la productividad en el sector, brinden un valor agregado a los productos que se generan con el fin de hacerlos más competentes en el mercado internacional.”

2.1.2. Internacionalización y globalización de la economía

Las negociaciones para lograr un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos se fundamentan en la necesidad de internacionalizar la economía, factor decisivo para que el país tenga un crecimiento sostenible.

De acuerdo con Sergio Díaz Granados, las economías exitosas que crecen de manera sostenible, generan el empleo, reducen la pobreza y amplían la cobertura de la seguridad social, son economías abiertas.

“No hay en el mundo entero una economía exitosa que no se haya insertado de una manera dinámica y fluida con el resto de la economía del mundo. Por eso, la internacionalización de la economía es una condición necesaria más no suficiente para que nuestra población llegue a estados superiores de bienestar”, aseguró el ministro Sergio Díaz Granados. No obstante, aclaró que el proceso de internacionalización de la economía, es diferente al de comienzos de la década de los 90. “Ésta es gradual, no súbita, ésta es negociada, lo cual nos permite ser sensibles a las preocupaciones de los distintos sectores y establecer cronogramas de desgravación que correspondan a los grados mayores o menores de competitividad de los diferentes sectores del país”, explicó el Ministro.

Pese a ello Sergio Díaz Granados fue claro en afirmar que la estrategia de internacionalización de la economía es uno de los componentes básicos, pero no el único, en la búsqueda de un crecimiento económico mayor, y que por eso el Gobierno Nacional desarrolla diferentes acciones en todos los campos.

La historia ha mostrado que las relaciones comerciales y de intercambio entre pueblos es algo que se ha producido desde siempre, incluso, en determinados espacios geográficos y durante años tuvieron una magnitud e intensidad considerable, pero desde luego muy lejos de la presente situación. De manera sintética y seguramente en exceso simplista, se pueden identificar algunas dimensiones en el desarrollo de los intercambios entre países.

“Internacionalización es sinónimo de globalización mundial, es consecuencia de este fenómeno cada vez más intenso, y que está produciendo una mayor interrelación entre las economías nacionales. La internacionalización es la parte de un proceso productivo histórico del capitalismo que implica nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de la empresa transnacional, que a su vez se produce como respuesta a la constante necesidad de reacomodo del sistema capitalista.”⁴

Las lógicas de la internacionalización se relacionan con la mejora de la calidad de las actividades científico-técnicas, la creación y fortalecimiento de las capacidades, la proyección de los resultados y la consecución de mejores sinergias en el entramado internacional de interdependencias.

El concepto de internacionalización aplicado al ámbito de la ciencia y la tecnología es dual ya que puede referirse tanto a un objetivo como a un proceso.

- Como objetivo, trata de alcanzar estándares internacionales en la formación de los científicos y tecnólogos.
- Como proceso trata de introducir la dimensión internacional en las políticas y estrategias científicas y tecnológicas, en los diferentes instrumentos de fomento, en los modos de producción del conocimiento científico y tecnológico

Hoy en día la Internacionalización sigue una trayectoria ascendente y resulta un fenómeno irreversible al que las empresas deben adaptarse. La internacionalización de las empresas es un proceso no solamente conveniente,

³ PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. La respuesta es. Disponible en internet. <http://www.presidencia.gov.co/sne/2005/febrero/07/01072005.h>

sino absolutamente necesario para sobrevivir en una economía cada día más globalizada y competitiva.

Unos identifican la globalización con una tendencia a la generalización de las relaciones capitalistas - es decir del mercado - como un orden socioeconómico frente al cual no hay un posible competidor. Apertura y liberalización de las economías nacionales son los dos pilares que soportan esta utopía, favorecida por el quiebre del socialismo.

Otros consideran que la globalización es la forma de desarrollo internacional de la época del Estado moderno, de la que ha gestado su evolución. Si éste se encuentra en crisis, quiere decir que la globalización ha llegado a su fin.

Adicionalmente la visualizan como una forma de reacomodo del equilibrio del poder económico internacional, y la identifican con el nuevo orden mundial.

Todo esto no significa más que el encubrimiento del real interés por parte de las principales potencias mundiales en lograr una integración coherente y efectiva de las naciones que componen el planeta. En realidad una plena globalización, no es más que homogeneizar determinadas aspectos de las relaciones económicas, norma, principios, hábitos e instituciones internacionales por parte de las potencias hegemónicas.

Globalización es un término que va de la mano de la palabra integración, de países, regiones, mercados, economías, costumbres, culturas, etc. Se trata de un proceso que se observa a nivel mundial.

Pero existe un problema: nadie puede explicar lo que realmente quiere decir el término "globalización". Al referirse a globalización se centra sobre todo en el aspecto económico, campo en el que el problema tiene una mayor repercusión.

Se trata de un paso más del capitalismo, de forma que se incrementa la desigualdad a todos los niveles y se deteriora el medio ambiente, a medida que las multinacionales van teniendo más y más poder. Se presenta como un proceso económico inevitable pero es importante darse cuenta de que es un proceso político dirigido desde determinadas instituciones internacionales.

2.1.3 Competitividad, productividad, innovación organizacional y sostenibilidad organizacional.

En la actualidad las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales deben adaptarse para permanecer. Así mismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, el mundo empresarial tiene cada vez más retos, metas y sueños.

Por lo tanto las mismas, tienen que identificar y desarrollar estrategias que le permitan producir bienes y servicios de calidad, lo cual es resultado de varios aspectos que debe considerar cualquier empresa que desee mantener un buen posicionamiento.

a. Competitividad organizacional

Una organización se considera competitiva cuando es capaz de producir bienes y servicios de calidad, lograr éxito y aceptación en el mercado global y que sea eficiente en la administración de recursos, eficaz en el logro de objetivos y efectiva en la generación de impacto en el entorno.

Se debe tener en cuenta que para mantener y elevar la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos mencionados cotidianamente a través de políticas, procedimientos, normas procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros. Así mismo a través de su cultura, se puede modificar o continuar con una determinada orientación o filosofía que permita o dificulte la flexibilidad y adaptación a los cambios y la competitividad.

b. Productividad organizacional

La organización es una unidad social, con múltiples objetivos donde los resultados obtenidos no son exclusivamente debidos a factores económicos. La productividad es una perspectiva, una mentalidad, no siempre medible con los indicadores o el estado de ganancias. Los colaboradores contribuirán generosamente a cumplir la misión de la empresa, cuando la productividad es una filosofía, una conciencia.

La productividad es el resultado de acuerdo entre las partes y el compartir valores en común que promuevan el espíritu de equipo. Pero para llegar a esto es importante tener en cuenta varios elementos que son claves y se deben fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como en cada uno de los colaboradores; algunos de estos son:

- Flexibilidad y adaptación a los cambios.
- Reflexión y análisis.
- Ruptura de paradigmas.
- Cambio e innovación.
- Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos y sistemas.
- Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles.
- Capacidad de aprendizaje.
- Orientación a resultados.
- Integración de pensamientos-acción.
- Valores compartidos.
- Comunicación abierta y fluida.
- Intercambio de información.
- Visión global.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo efectivo.
- Oportunidades de desarrollo.
- Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

Si se hiciera un cálculo superficial sobre el desperdicio del recurso “tiempo” de la gente que está considerada en la PEA (Población económicamente activa), se podrá observar los centenares de millones de pesos perdidos diariamente por las diferentes compañías.

Otros elementos que afectan la productividad organizacional son los cronófagos, esta palabra poco común, proviene de dos raíces: cronos que significa tiempo y fagos comer. Son todas aquellas situaciones, personas o cosas que se comen el tiempo y causan improductividad. Para evitar esto se deben tener en cuenta algunos elementos:

- Tener anualmente bien definidos los parámetros clave sobre los que se van a trabajar en la empresa y en cada área específica.
- Planear diariamente las labores y actividades a desarrollar.
- Fortalecer una cultura donde se respete el tiempo de los demás.
- Reforzar el hábito de puntualidad.

- Mejorar el manejo de las juntas o reuniones de trabajo.

c. Innovación organizacional

El término innovación se usa de manera diferente de acuerdo con el nivel de análisis empleado. En un nivel “macro”, por ejemplo el social y cultural, esta palabra se emplea de manera confusa. Las distribuciones más útiles son las que establecen los tipos de innovación como técnicas administrativas y organizacionales ambientales.

Las innovaciones administrativas son definidas como aquellas que ocurren en el sistema social de una organización, la implementación de una nueva manera de incorporar personal, distribuir recursos o estructurar tareas, autoridad y recompensas. Comprenden innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas.

Uno de los mayores retos que tienen las empresas es la innovación organizacional, ya que el mundo empresarial está en constante cambio. Pero para esto se necesita contar con algunos elementos indispensables para su desarrollo:

- Tiempo.
- Herramientas.
- Espacio.
- Soporte de la dirección.
- Reconocimiento.
- Confianza de los trabajadores.
- Métodos de evaluación.
- Presupuesto

d. Sostenibilidad organizacional

En la actualidad el respeto al medio ambiente, la política social y la transparencia informativa, son aspectos que debe considerar cualquier empresa que desee mantener una posición de liderazgo, lo que hace que se valoren cada día en mayor medida los planteamientos de “sostenibilidad” que vayan más allá de los meros resultados económicos.

La sostenibilidad no debe ser vista solo desde una perspectiva medioambiental sino integral, es decir como una responsabilidad social donde la empresa exista con vitalidad renovada, como contribuyente al bienestar económico-social.

Para estar en correspondencia con los principios de desarrollo sostenible la empresa debe propiciar una cultura organizacional convergente con la estrategia dirigida a:

- Potenciar el aprovechamiento de los recursos destinados a la fabricación de sus productos y a la prestación de sus servicios.
- Promover el bienestar y la evolución de las generaciones presentes y futuras, en sus entornos operativos, en su contexto social inmediato y general.
- Crear valor económico, social y ambiental a corto y largo plazo.
- Perdurar con vitalidad renovada, que va más allá de simplemente sobrevivir, sino rediseñarse según la evolución de las necesidades socio-económicas del país y el escenario mundial.
- Apoyar el compromiso con la calidad.

La cultura organizacional tiene una importancia indiscutible en la conformación de la estrategia empresarial, si ésta se encuentra en un ambiente dinámico, se necesita una cultura que apoye la flexibilidad y la coordinación de esfuerzos. Por tanto si hay convergencia entre estrategia y cultura puede decirse que la empresa se encuentra en mejores condiciones de lograr su sostenibilidad.

Cada persona que presta sus servicios a una institución o empresa debe obtener el máximo provecho del tiempo del que dispone para colaborar eficazmente con los esfuerzos colectivos y lograr con ello la misión de su empresa, organización o proyecto en el que trabaja.

2.1.6. Cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los métodos utilizados para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren darse a conocer por las demás organizaciones que consideren competencia. Por esta razón, este método puede verse como una ventaja competitiva dentro de un contexto social-económico.

Pero, es a través del tiempo donde el concepto de cultura organizacional logra tener un mejor auge en la vida productiva de las organizaciones, que han decidido adoptarlas en su formación, por ejemplo las múltiples definiciones dadas en Internet para referirse a dicho concepto, se han puesto de acuerdo en que las organizaciones deben fomentar varios niveles de competitividad donde el

empleado aspire a alcanzar algunos de estos niveles competitivos; sin embargo es en este punto donde se debe tener en cuenta la calidad del trabajo a realizar, pues al acceder a uno de estos niveles de competitividad se debe tener en cuenta la manera de cómo se logró alcanzar dicha meta, y sobre todo la manera en cómo está realizando la labor dentro de la empresa, razón por la cual es recomendable que cada empresa capacite a sus trabajadores con el adecuado aprendizaje, el cual les permita incrementar el conocimiento de cada una de las labores desarrolladas dentro de la misma.

“la idea de crear habilidades nuevas dentro de una organización se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

*Estas estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad”.*⁵

Con lo anterior, se quiere dar por entendido que para que una organización logre colmar sus objetivos debe fomentar las capacidades de sus trabajadores, donde se pueda ver los perfiles laborales de los trabajadores y así deslumbrar cuál de ellos le es más óptimo a la organización, pero siempre manteniendo una buena comunicación entre trabajadores y empleador.

Conforme pasa el tiempo, varios estilos económicos y demográficos están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estos nuevos estilos o tendencias hacen que las organizaciones y las instituciones se vean en la necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos, los cuales logren fomentar una mayor producción, y sobretodo rentabilidad.

Desde un punto de vista general, se podría decir que las organizaciones empeñadas en su éxito están dispuestas a generar un constante aprendizaje dentro de sus instalaciones, y esto a su vez implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y recíproco manteniendo así el objetivo fundamental de la organización, el cual es ser el trascender o mejorar cada día

⁵Rivera, Gladys. MONOGRAFIAS, Cultura Y Cambio Organizacional. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>

más. Por ejemplo hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más dadas al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica a su vez generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptación al cambio con una amplia visión hacia la creación de nuevas alternativas de éxito.

*“Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio”.*⁶

En cambio, si se piensa en:

*“El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva. Cordeiro (1996) sostiene que el énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización”.*⁷

Por esta razón, el sentido de la misión de una organización requiere de una mentalidad proyectada al futuro, y es esta manera de pensar la que tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado. Y uno de los grandes desafíos que tendrá una gerencia es lograr traducir la visión en acciones y actividades que apoye la trascendencia de la organización; por ende, es importante identificar la forma como se va a realizar este proceso, es decir, pasar de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro, como nos afirma la señora Gladys Rivera. Además, es importante que las personas que allí laboren sientan que forman parte de un proceso que tiende cuerdas desde el futuro, más que de una Organización que se desenvuelve entre la pequeñeces del presente y del corto plazo.

⁶Ibídem.

⁷Ibídem.

Cuando se piensa en la visión de una organización, los miembros de la misma deben saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, la cual debe ser entusiasta. En cualquier actividad que se realice, el compromiso que se adquiere debe ser de dedicación por parte de la gerencia y los sus miembros sin importar su nivel o rango en la misma, dejando claro que la cultura organizacional permite mejorar la competitividad de la empresa.

Además, se deben plantear retos, los cuales están destinados hacia el mejoramiento de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de mejoramiento profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos aprendizajes, que facilite la innovación en la organización. Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan incrementar el conocimiento de sus miembros.

Maslow⁸ fue un pensador con una visión humanista, que intentaba rescatar el esencia de la naturaleza humana para el desarrollo de la autorrealización y la trascendencia a través del tiempo, el cual creía que sin una idea de la esencia humana, la sociedad continuaría su camino destructivo, desde el punto de vista político, económico y social, sin poder generar proyectos eficaces para enfrentar los problemas sociales, de la delincuencia y el avance de las adicciones.

Por esta razón se hace importante el pensar en un próspero futuro, y por ende en las maneras en cómo este futuro se logrará formar; sin embargo, es importante reconocer que en todo cambio que se realice siempre existirán tropiezos que más adelante si se logran pasar, estos se convertirán en potencialidades y nuevos aprendizajes para el mejoramiento de la empresa u organización.

⁸Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo estadounidense y máximo exponente de la psicología humanística, desarrolló una teoría de la motivación que describe el proceso por el que el individuo pasa de las necesidades básicas, como alimentarse y mantener relaciones sexuales, a las necesidades superiores. Este proceso lo denominó autorrealización y consiste en el desarrollo integral de las posibilidades personales.

2.1.7. Niveles de la cultura organizacional

- **Ambiente físico:** comprende su arquitectura, los muebles y enseres, equipos, vestuario de sus integrantes, etc. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que muchas veces no se consigue comprender la lógica que esta por detrás de estos datos. En esta categoría se puede observar la manifestación de cultura, pero nunca podremos saber su esencia.
- **Valores:** son los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación solamente es posible a través de la entrevista con los miembros claves de la organización*. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, es decir, que las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.
- **Ambiente externo:** refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión o armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal, en la sociedad, su “razón de ser” el tipo de producto o servicio ofrecido, a la vez que ofrece sus oportunidades.
- **Relaciones humanas:** se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa y como las necesidades básicas humanas de amor y agresión deben ser manifestadas.⁹

2.1.8 Algunos enfoques administrativos basados en el desempeño de las personas.

a. Administración por objetivos

La administración por objetivos (APO) constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente. En 1954 Peter F. Drucker, considerado su creador, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. Surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada

⁹SCHEIN. La Cultura Empresarial Y Liderazgo. 2007. Disponible en internet: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo/2264825.html>

norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios.

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes, definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.¹⁰

b. Administración por procesos

Esta filosofía tiene su inicio a partir de 1912 con la teoría de la división del trabajo de Frederick W Taylor, que plantea la necesidad de la especialización del trabajo y cooperación de las fuerzas laborales en tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia; toma mayor fuerza a partir de los años setenta y ochenta con la implementación de modelos como el Just In Time(justo a tiempo) o Kanban siendo estos aplicados inicialmente en empresas manufactureras grandes, de producción en serie.

El enfoque del proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los trabajadores se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.

¹⁰ PYMERANG, la administración por objetivos. .disponible en internet: <http://www.pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/administracion-de-empresas/290-que-es-la-administracion-por-objetivos>

- Utilización de tecnologías para eliminar actividades que no añadan valor.¹¹

c. Gestión por competencias

La Gestión por Competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus trabajadores sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

La Gestión por Competencias se convierte en un modelo que permite medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo de una empresa, alineando procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para el logro de los resultados individuales y empresariales.

Entre los aportes de este Modelo de Gestión, cabe mencionar:

- Alinear gestión de recursos humanos con el plan estratégico de la organización; lo que permite flexibilidad y capacidad de respuesta ante los mercados cambiantes.
- Unificar los diferentes procesos orientados al desarrollo de las personas utilizando criterios objetivos, compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor en los procesos productivos.
- Mantener personas altamente calificadas y motivadas, con clara diferenciación competitiva.¹²

d. Administración por resultados

Su origen se remonta al año de 1950. El movimiento participante del sistema MBO (How to manage by results) empezó a cerrar la brecha entre los enfoques de gerencia impersonal y personal. La MBO, si bien seguía poniendo énfasis en la

¹¹ EXCELENCIA EMPRESARIAL, porque la gestión por procesos. Disponible en internet: http://excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm

¹² GESTIOPOLIS, La gestión por competencias con enfoque de procesos, .Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm>

importancia de alcanzar los objetivos de una organización, también destacaba la necesidad de aprovechar y dirigir todos los activos humanos hacia aquellos objetivos. La aplicación de las ciencias del comportamiento era evidente. Esta tendencia sigue fortaleciéndose y la MBO actúa cada vez más como un agente de enlace.

Es un enfoque para administrar una organización. Básicamente es el resultado de reunir todas las técnicas y aplicaciones gerenciales más eficaces y combinarlas en un método sistemático, integrado y total de administrar una empresa para ello se hace necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los responsables de dirigir la organización resuelven a donde quieren llevarla o que quieren que ella alcance durante un periodo dado.
- A todo el personal gerencial, profesional y administrativo se le exige, se le permite y se le estimula para que contribuya con su esfuerzo máximo al logro de los objetivos globales.
- La realización planeada (resultados) de todo el personal clave se mezcla y se equilibra para promover y realizar los máximos resultados totales para la organización como un todo.
- Se establece un mecanismo de control para hacer el seguimiento del progreso en comparación con los objetivos y llevar los resultados a conocimiento de los que son responsables en todos los niveles.¹³

e. Administración de la calidad total

Total Quality Forum¹⁴ define calidad total como: "una persona enfocada en un sistema de administración que persigue el incremento continuo de la satisfacción del consumidor a continuo bajo costo real".

Sin embargo no se está totalmente de acuerdo sobre la definición de Administración de Calidad Total (ACT), o sobre cómo poner en práctica este

¹³ SCRIBD, clima organizacional en la ESE hospital SAN JORGE de Pereira. Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/94668699/clima-organizacional-salud>

¹⁴El TOTAL QUALITYFORUM, tiene como finalidad el intercambio de conocimientos, técnicas y experiencias entre los asociados sobre sus ventajas competitivas ligadas a la gestión estratégica, innovación empresarial, responsabilidad social y la calidad total, en base a los cuales, se generen oportunidades de negocios para el beneficio de todos a través de alianzas comerciales con empresas de diferentes partes del mundo.

concepto. Las divergencias son de esperarse dado que es un concepto envolvente que se transforma continuamente en otros nuevos, con formas propias de aplicación, practicada en entidades diferentes que se encuentran en etapas diversas de transformación y que requieren de formas específicas de administración.¹⁵

f. Las teorías del comportamiento humano (conductismo)

A partir de la década de 1.950 se desarrolla - inicialmente en los Estados Unidos - un nuevo concepto de Administración basado en el comportamiento humano dentro de la Organización, debido a la creciente necesidad de retomar los trabajos iniciados por los humanistas, trasladándolo del concepto individual al concepto grupal y de trabajo en equipo y esquemas colectivos de resultados que conduzcan al incremento de la productividad.

Surge como respuesta de la Organización a los cambios, como un esfuerzo complejo encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y estructuras, de tal forma que pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas: mercados, tecnologías, problemas y desafíos generados por una sociedad en desarrollo.

El Conductismo hace énfasis en el Hombre Administrativo quien busca la manera satisfactoria y no "la mejor manera" de hacer un trabajo, toma decisiones sin analizar todas las alternativas posibles y no desea el máximo de lucro, sino el lucro adecuado para satisfacer sus necesidades.

Su principal preocupación es la de explicar y describir las características del comportamiento organizacional que incide en la obtención final de estos resultados y no en la de construir modelos y principios de aplicación práctica. Sus principales aportes fueron:

- **La profundización de los estudios de la motivación humana** y su influencia en la vida organizacional en aspectos tales como la transformación rápida e inesperada del ambiente interno y el aumento del tamaño debido al crecimiento de la Organización.
- **La teoría de la motivación** como base de toda actividad administrativa. Cuando las personas satisfacen una necesidad, surge otra en su lugar en

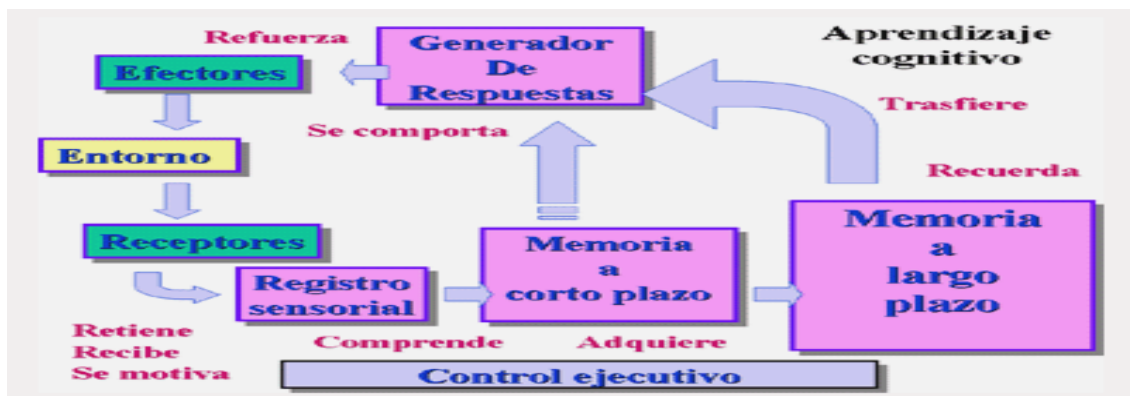
¹⁵ EDICION INTERNET, GESTION Y ESTRATEGIA, más allá de la administración de calidad total hacia el paradigma emergente, Adams Bounds Yorks. .Disponble en internet: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc13.htm>

un proceso continuo, que hace que requiere estar atento a su incidencia interna.

- **El concepto de desarrollo organizacional:** Proceso esencialmente dinámico que de acuerdo con el grado deseado de cambio puede ser más o menos complejo. Abarca una serie de combinaciones estructurales y de comportamiento, que se complementan y respaldan unas a otras, en función de un resultado, que es el cambio de la eficiencia organizacional.

La forma en cómo se puede establecer un cambio más óptimo es por medio de la enseñanza de los miembros de la organización, sin embargo, esta enseñanza debe ser algo voluntario mas no impuesto por los altos funcionarios, pues es lógico que lo obligado se convierte en una pesadilla tanto para el aprendiz como para el que imparte la clase. En esta grafica se logra ver como es el mecanismo de aprendizaje¹⁶ dentro de una organización o empresa que se preocupa por sus miembros.¹⁷

Grafica 1. APRENDIZAJE COGNITIVO



Fuente: Concepción del aprendizaje y de la instrucción según J. Bruner.¹⁸

¹⁶Llamamos Aprendizaje, al cambio que se da, con cierta estabilidad, en una persona, con respecto a sus pautas de conducta. El que aprende algo, pasa de una situación a otra nueva, es decir, logra un cambio en su conducta.

¹⁷GUERRA, Guillermo. EL AGRO, negocio y la empresa agropecuaria frente al siglo xxi. Disponible en internet: <http://books.google.com.co/books?id=XPLV3n3UY50C&pg=PA58&lpg=PA58&dq=El+Conductismo+hace+%C3%A9nfasis+en+el+Hombre+Administrativo+quien+busca+la+manera+satisfactoria+y+no+%E2%80%99Cla+mejor+manera%22&source=bl&ots=4uvrGOSroS&sig=75y->

¹⁸AULARIA, Concepción del aprendizaje y de la instrucción según J. Bruner Disponible en internet: http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/30_bruner.htm

- **Control ejecutivo:** *Todo lo que se refiere a los aprendizajes anteriores, a la retroalimentación, al estudio de necesidades de los miembros de la sociedad empresarial.*
- **Entorno:** *Todo lo que envuelve el proceso educativo.*
- **Receptores:** *Son los sentidos afectados por los estímulos exteriores que permiten recibir la información al sistema nervioso.*
- **Registro sensorial:** *En donde se da la primera codificación simple o representación.*
- **Memoria a corto plazo:** *En donde se da la segunda codificación o conceptualización.*
- **Memoria a largo plazo:** *En ella se almacenan algunas de las representaciones y conceptualizaciones.*
- **Recuperación:** *Es el proceso por el que sale a flote lo almacenado tanto en la memoria a corto plazo como a largo plazo. Sin este proceso no podríamos tener ningún tipo de comportamiento.*
- **Generador de respuestas:** *Los comportamientos, conocimientos y habilidades recuperadas pueden salir al exterior.*
- **Efectores:** *Los sentidos que permiten que lo almacenado salga al exterior y se manifiesten los comportamientos.*¹⁹

Pero solo después de haber cumplido estos requerimientos al pie de la letra, es donde se puede afirmar que se ha aprendido a manejar las diferentes habilidades fundamentales para su labor dentro de la organización, sin embargo, esto no solamente se realiza en las empresas sino en la vida del ser humano, donde a cada momento asimila nuevas cosas para su diario vivir, por medio de un aprendizaje significativo, que poco a poco le ayudara a trascender en un mundo cada vez más globalizado y en constante cambio.

¹⁹SALANOVA SÁNCHEZ, Enrique Martínez. El proceso de enseñanza-aprendizaje. Disponible en internet: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0014procesoaprendizaje.htm>

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Presentados los elementos teóricos que soportan el tema y el sector objeto de estudio, viene a continuación los conceptos fundamentales sobre los que se desarrolla la investigación.

2.2.1 Convivencia

TABLA 1. CONVIVENCIA

CATEGORÍAS	CONCEPTO	SUB CATEGORÍA	DEFINICIÓN
CONVIVENCIA	El concepto de convivencia da cuenta de un fenómeno propio aunque no exclusivo de lo humano, el cual es vivir, el vivir con. La existencia humana se lleva a cabo inevitable e inexorablemente en un contexto de convivencia.	EMPODERAMIENTO	Empoderamiento o apoderamiento, se refiere al proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven.
		TRABAJO EN GRUPO	El trabajo en grupo es una actividad que ocasionalmente se presenta en cualquier proyecto, hay que añadir los problemas de relaciones personales que pueden surgir dentro del grupo. Un punto clave en el buen éxito de un trabajo en grupo es la buena relación entre sus miembros.
		RELACIONES INTERPERSONALES	Las relaciones interpersonales, son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc.

		SINERGIA	Sinergia quiere decir literalmente trabajando en conjunto. Sin embargo, sólo se da la sinergia cuando el o los objetivos logrados por la organización o sistema son alcanzados con creces, considerándolos como un resultado obtenido en conjunto mayor o mejor que el posible de alcanzar producto de sus órganos o partes individualmente.
--	--	-----------------	--

2.2.2 Trascendencia

TABLA 2. TRASCENDENCIA

CATEGORÍAS	CONCEPTO	SUB CATEGORÍA	DEFINICIÓN
TRASCENDENCIA	El trabajador está directamente relacionado con su familia y la comunidad de la cual forma parte. Así como de un medio ambiente que debe cuidar, igualmente lo influyen sus creencias de diferente índole, sin embargo esta relación lo llevara a crear parámetros establecidos para la realización de su futuro o metas a cumplir	COMUNICACIÓN ASERTIVA	Esta comunicación se fundamenta en el derecho inalienable de todo ser humano a expresarse, a afirmar su ser y a establecer límites en las demás personas. Para esto, al comunicarse da a conocer y hacer valer sus puntos de vista, derechos y sentimientos, respetando las de los demás.
		ORIENTACION AL LOGRO	La orientación al logro es una de las competencias con las que cuenta todo ser humano o equipo de proyecto que genera un resultado exitoso. La orientación al logro se define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto dentro de

			las expectativas esperadas
		VISION AL FUTURO	El futuro no es el lugar hacia donde nos dirigimos, sino el lugar que estamos construyendo y que dependerá de lo que hagamos en el presente, por eso la mejor manera de prever el futuro es crearlo. Y aquellos que construyen un futuro lo han también para los demás.

2.2.3 Cambio

TABLA 3. CAMBIO

CATEGORÍAS	CONCEPTO	SUB CATEGORÍA	DEFINICIÓN
CAMBIO	Haciendo énfasis en el factor humano, el CAMBIO es el grado en que una organización respeta, valora, reconoce, atiende y promociona a sus trabajadores alternativas de mejoramiento laboral. Pero este cambio no puede ser realizado sin una motivación por parte de la organización o empresa, teniendo en cuenta las capacidades de sus trabajadores.	REALIZACION PERSONAL	Se refiere a sentirse feliz con su profesión, primero en disfrutar la ocupación que se tiene, la cual debe llenar de alegría y en ningún momento ser un peso para ninguna persona del rededor. Cuando dedicamos nuestra vida en algo que no nos agrada sentimos cada minuto como si fuese eterno, así que lo mejor es realizar lo que más nos gusta o por lo menos lo que nos facilita hacer.
		RESILIENCIA	Es el convencimiento que tiene una persona o equipo en superar los obstáculos de manera exitosas sin pensar en la derrota a pesar que los resultados están en

			contra, al final surge un comportamiento ejemplar a destacar en situaciones de incertidumbre altamente positivo.
		TOLERANCIA A LA FRUSTRACION	Esto significa el ser capaz de afrontar los problemas y limitaciones que nos encontramos a lo largo de la vida, a pesar de las molestias o incomodidades que nos puedan causar. Por lo tanto se trata de una actitud y como tal se puede desarrollar. Ya que la frustración es el sentimiento que surge cuando logramos lo que se quiere o cuando suceden situaciones que nos causa molestia
		DISPONIBILIDAD AL APRENDIZAJE	Es la habilidad que poseen los seres humanos en aprender nuevas alternativas que lo lleven a un mejoramiento de las condiciones diarias de vida, sin embargo como es una alternativa , es el ser el que decide si aceptar o no dicha acción, esta habilidad es propicia en las organizaciones o empresas que manejan gran volumen de personal.

2.2.4 Identidad

TABLA 4. IDENTIDAD

CATEGORÍAS	CONCEPTO	SUB CATEGORÍA	DEFINICIÓN
<p style="text-align: center;">IDENTIDAD</p>	<p>Dentro de la cultura organizacional se origina un conjunto de supuestos, valores, creencias y acuerdos sociales, que son compartidos por los participantes de la organización. Este conjunto de expresiones y símbolos funcionan como un denominador común para la conducta de los participantes en los distintos niveles de la organización. Esta definición de identidad y cultura organizacionales es una base de valores, sobre la que reposa la organización: ella determina las expectativas mutuas, los tipos de conducta, orienta metas y acciones y guía las acciones de sus miembros de la</p>	<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>La motivación es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los trabajadores ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.</p> <p>La motivación está influenciada directamente por varios factores como la personalidad del individuo, su sistema de creencias, etc.</p>
		<p>NEGOCIACIÓN</p>	<p>La palabra negociación provoca en sí misma una sensación de desasosiego. Negociar implica la búsqueda de una solución en la que dos partes o más interactúan para llegar a un acuerdo. Si trasladamos la negociación a los temas laborales la situación se complica de manera proporcional a las estructuras laborales.</p>

	<p>organización y sus directores. acción</p> <p>Dentro de la cultura organizacional se origina un conjunto de supuestos, valores, creencias y acuerdos sociales, que son compartidos por los participantes de la organización. Este conjunto de expresiones y símbolos funcionan como un denominador común para la conducta de los participantes en los distintos niveles de la organización. Esta definición de identidad y cultura organizacionales es una base de valores, sobre la que reposa la organización: ella determina las expectativas mutuas, los tipos de conducta, orienta metas y acciones y guía las acciones de sus miembros de la organización y sus directores. acción</p> <p>Dentro de la cultura organizacional se origina un conjunto de supuestos, valores, creencias y</p>	<p style="text-align: center;">LIDERAZGO</p>	<p>El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.</p>
		<p style="text-align: center;">SATISFACCIÓN PERSONAL</p>	<p>La satisfacción es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema. Cuando la satisfacción acompaña a la seguridad racional de haberse hecho lo que estaba dentro del alcance de nuestro poder, con cierto grado de éxito. Esta dinámica contribuye a sostener un estado armonioso dentro de lo que es el funcionamiento mental.</p>

	<p>acuerdos sociales, que son compartidos por los participantes de la organización. Este conjunto de expresiones y símbolos funcionan como un denominador común para la conducta de los participantes en los distintos niveles de la organización. Esta definición de identidad y cultura organizacionales es una base de valores, sobre la que reposa la organización: ella determina las expectativas mutuas, los tipos de conducta, orienta metas y acciones y guía las acciones de sus miembros de la organización y sus directores.</p>		
--	--	--	--

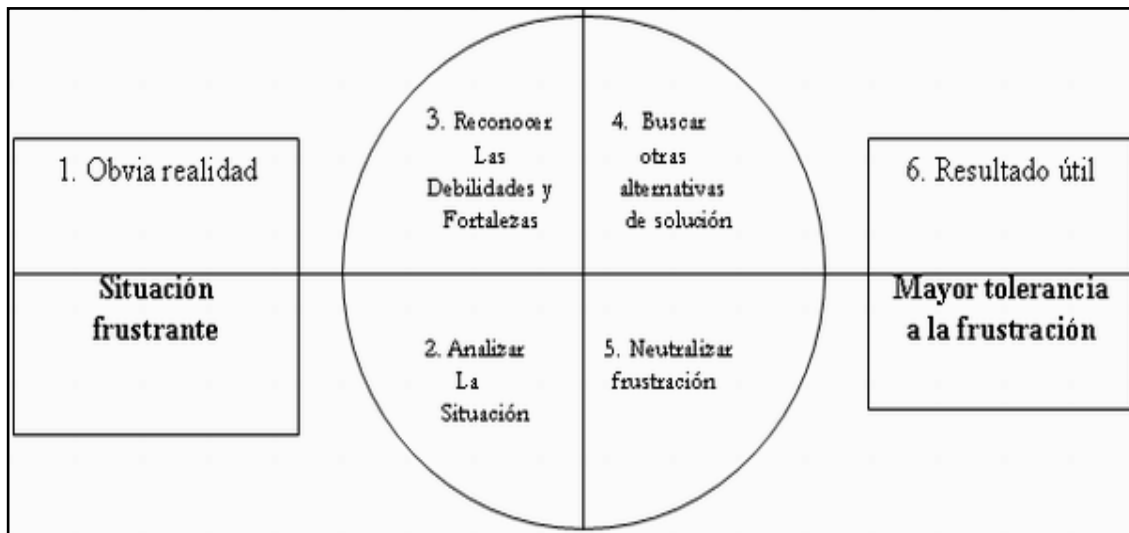
2.2.5 Cultura

Los seres humanos son criaturas sociales y no animales aislados. El hombre difícilmente puede sobrevivir completamente aislado. A diferencia de las restantes especies animales. El hombre posee las pautas e instintos naturales heredados que le permiten sobrevivir en un medio hostil como es la naturaleza. El hombre ha vivido en sociedad. Desde el grupo tribal formado por un reducido número de individuos hasta las modernas y complejas sociedades en masas. Pero además de vivir en sociedad, el hombre presenta otra característica complementaria o

derivada de este hecho. En su conducta observa pautas regulares más o menos estandarizadas de comportamiento.

ASIMILAMIENTO DE LAS FRUSTRACIONES

Grafica 2. ASIMILAMIENTO DE LAS FRUSTRACIONES



En el ciclo para la acción anterior se puede, observar que si al presentarse una situación frustrante esta se analiza y además determinamos nuestras fortalezas y debilidades para afrontarla, podemos reaccionar de una manera más adecuada a está permitiendo a nuestro yo adulto tomar control de la situación y analizarla detalladamente para la búsqueda de otras alternativas de solución posibles, neutralizando la frustración y finalmente logrando con esto crear una mayor tolerancia a la frustración en el individuo que será mucho más fuerte al enfrentarse a situaciones de frustración es su trabajo y en su vida en general.

Los individuos desde el principio de los tiempos han diferenciado grandemente sus habilidades por medio de las frustraciones y el estrés; esto es debido a diferencias individuales así como a la influencia de vivencias pasadas. Es por esta razón que un individuo puede reaccionar enérgicamente y enfrentarse a ella y otro por el contrario afrontar la situación con apatía.²⁰

Cuando hablamos de tolerancia a la frustración, nos estamos refiriendo a la forma y duración que un individuo tiene ante una situación de estrés, sin que este comportamiento los afecte laboralmente. Así de este modo podemos encontrar

²⁰LA FRUSTRACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL PERSONAL, Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos37/frustracion-del-trabajo/frustracion-del-trabajo2.shtml>

personas que han sabido superar grandes obstáculos en la vida y otras que tienen poca capacidad para superar hasta la más pequeña de la misma. “Se dice que un sujeto tiene baja tolerancia a la frustración, cuando para él es bastante una situación mínima o pequeña para que se asuste, se enoje y se muestre hostil, o se ponga triste, o se desmotive en su hacer”

En el trasegar del éxito tanto en la vida laboral como en la personal, todo individuo se enfrenta ciertas situaciones que no le han permitido avanzar al objetivo de sus logros o metas, produciéndole frustración y desconsuelo, y es este comportamiento algo normal en la vida del ser humano, pero esto puede ser más llevadero si se planifica con antelación los futuros obstáculos a presentar y como se pueden solucionar.

Sin embargo, en esta etapa de cambio, se logra ver una conducta habitual en las personas que allí laboran como lo es la resiliencia, la cual afirma que es la capacidad de afrontar todas las consecuencias que conlleva dicho cambio, y por ende encontrarle la mejor solución a la situación, es decir, de qué manera asimila el estrés y los diferentes estados de ánimo través del proceso.

Algunas frases alusivas a la resiliencia son:

1. Debemos convertirnos en profesionales recipientes. Personas preparadas para sobreponerse a las dificultades laborales y profesionales que acechan, aprender de los posibles errores y estar dispuestos a reconstruir situaciones en su propio beneficio.
2. Debemos de estar dispuestos a enfrentarnos a lo que otros llamarían crisis y dificultades como oportunidades de salir adelante y destacarnos en el tan competitivo mundo empresarial.
3. Lo que no nos mata nos hace fuertes, hay que aprender del error.
4. Quien no hace no se equivoca pero tampoco aprende.

Finalmente, se debemos tener en cuenta que el asunto de la resiliencia es un problema si no se trata a tiempo o por lo menos se identifica dentro de la organización, pues esta lograra disminuir la productividad o las buenas relaciones entre los miembros de la misma. Por ejemplo existen algunas causas que conlleva a la resiliencia en una empresa como lo son:

- La inestabilidad política.
- Los frecuentes cambios en las reglas del juego.

- La creciente desconfianza de los inversionistas.
- Las grandes fluctuaciones en los precios de los productos básicos.
- Las tensiones en las relaciones obrero-patronales.
- La velocidad del cambio en los intereses de los consumidores.
- Las innovaciones radicales.

2.3 MARCO SITUACIONAL

2.3.2 HISTORIA

“CONFETEX DE COLOMBIA “Confecciones Y Textiles De Colombia”



Todo fue una idea de una joven paisa quien soñaba contener su propia empresa, no obstante le faltaba lo más importante que era tomar la decisión y votar el miedo. Fue así cuando el 10 de julio del 2003 decidió lanzarse al ruedo, precisamente en el sector de confecciones. Como todo al principio fue muy duro, puesto que se contaba con muy poca experiencia y escasas ventajas competitivas con respecto a las competencias.

Afortunadamente se contaba con una base de datos de clientes potenciales, los cuales podían consumir nuestro producto los que facilitó una fácil comercialización, al principio se empezó a sacar blusas para damas mediante unos estándares de buena calidad, unos buenos y bonitos diseños que estaban a la moda, y lo más importante un precio bajo, puesto que el mercado objetivo era el mercado “popular”.

Esta bodega tenía un área aproximada de 95 m² y se generaba 6 empleos directos y 20 indirectos. En el segundo semestre del 2003 se produjeron 7.000 blusas para damas y en el 2004 se produjeron mensualmente 5.000 prendas, no solo en blusas sino en nuevos productos como lo son: tangas, balacas, bambas y pantalones tipo vértigo, los que reflejaba un mercado netamente femenino.

Por cosas del destino, en el segundo semestre del 2004 se recibió una propuesta de producir ropa deportiva para mujer; se investigó y analizó mucho esta propuesta y después de mucho cálculo y sondeos se decidió aceptar y a partir de este momento la historia de Confecciones y Textiles de Colombia se partió en dos.

a. EL PRESENTE

Debido a los buenos resultados obtenidos en el 2004, se decidió cambiar de sede y fortalecernos y/o especializarnos en el segmento de la ropa deportiva para mujer. Hoy por hoy ocupamos una bodega de 300 mtr² aproximadamente en bodegas Monserrate en el barrio Belmonte.

Generamos 150 empleos directos y 450 indirectos representados en talleres de confección. Nuestro nivel de producción se encuentra de 50.000 a 60.000 unidades mensuales, con capacidades físicas de duplicar dicha producción.

En la actualidad la empresa se encuentra en una expansión comercial en el territorio colombiano y con miras a exportar a largo plazo sur, norte y centro América. También se cuenta con una empresa filiar llamada **CONFECOL (confecciones colombianas)**, creada para beneficio de **CONFETEX DE COLOMBIA**, y recientemente una empresa dedicada a la estampación.

b. MISIÓN

CONFETEX DE COLOMBIA, es una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir para dama y niña; ofreciendo productos de la mejor calidad a un precio competitivo. Confetex de Colombia con un recurso humano calificado busca siempre la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, trabajadores y socios generando buenos niveles de rentabilidad.

c. VISIÓN

CONFETEX DE COLOMBIA, en el 2016 estará posicionada en la mente del consumidor como una empresa líder a nivel nacional, exitoso en el mercado internacional en la producción de prendas de vestir para dama y niña, ofreciendo innovación constante en sus diseños y siempre con materias primas de buena calidad.

d. CUALIDADES DE LA EMPRESA

Grafica 3. CUALIDADES DE LA EMPRESA



e. ORGANIGRAMA

Los dos ítem de color amarillo, suelen ser intermitentes dentro de la empresa, pues el abogado solo es empleado por temporadas o cuando es necesario; y el practicante es visto desde dos perspectivas, una es la del nuevo empleado que se debe entrenar para su labor, y la segunda es la de los estudiantes de universidades o institutos que se interesan por nuestra empresa de confección como parte de sus investigaciones o tareas.

Grafica 4. ORGANIGRAMA



f. PROCEDIMIENTOS LABORALES

Grafica 5. PROCESAMIENTOS LABORALES



- **COMPRA**

Materias primas, las cuales son manejadas por el gerente, que a su vez recibe continuas visitas de los proveedores y accionistas.

- **DISEÑO**

Es manejado por el gerente general, quien trae las ideas, y las cristaliza con las tres (3) niñas de diseño, quienes a su vez elaboran las muestras diseñadas por computador para que el gerente las apruebe y así general una ordene corte de la misma. Allí los auxiliares extienden los materiales sobre la mesa y un cortador desarrolla dicho corte. Cada bloque de tela pasa a los logísticos para seleccionar los detalles y así entregarlo. Y después de un mes recibimos el producto terminado.

- **LABOR COMERCIAL**

Se genera las órdenes de despacho, para facturación y transporte del producto al cliente determinado. Esto es lo que se realiza directamente en este lugar. Hay revisión del producto, se coge una muestra y se pasa al cliente final. En la

actualidad existen 105 empleos directos y 450 empleos indirectos en dos maquilas.

Nuestros productos se encuentran en diferentes partes del territorio nacional, como lo son:

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| ⌘ Apartado -Antioquia | ⌘ Manizales -Caldas |
| ⌘ Armenia -Quindío | ⌘ Medellín –Antioquia |
| ⌘ Barraquilla -Atlántico | ⌘ Mocoa -Putumayo |
| ⌘ Bosa -Cundinamarca | ⌘ Montería -Córdoba |
| ⌘ Bucaramanga -Santander | ⌘ Ocaña -Santander |
| ⌘ Cali -Valle | ⌘ Palmira -Valle |
| ⌘ Cartagena -Bolívar | ⌘ Pereira -Risaralda |
| ⌘ Cúcuta –N. de Santander | ⌘ Pitalito -Huila |
| ⌘ Fontibón –Cundinamarca | ⌘ Popayán -Cauca |
| ⌘ Girardot -Cundinamarca | ⌘ Sincelejo -Sucre |
| ⌘ Ibagué -Tolima | ⌘ Soacha –Cundinamarca |
| ⌘ Itagüí -Antioquia | ⌘ Suba -Cundinamarca |
| ⌘ Kennedy -Cundinamarca | ⌘ Tumaco -Nariño |
| ⌘ La dorada -Caldas | ⌘ Villavicencio -Meta |
| ⌘ Las ferias -Cundinamarca | |
| ⌘ Yopal –Casanare | |

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Con el propósito de establecer coherencia con el paradigma o ejemplo crítico acerca de lo observado en la fábrica, la presente indagación utilizó un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se logró la participación activa de los 502 sujetos sociales involucrados con el problema; un objeto de estudio el cual permitió obtener mejores conocimientos y características de los canales de distribución existentes dentro de la fábrica.

Además, para la óptima recolección de la información, se requirió de unas categorías y sub-categorías, que dieron cumplimiento a los objetivos propuestos en el proyecto, recolectados a través de los siguientes medios:

INFORMACIÓN PRIMARIA.

La información primaria a obtener directamente de la población vinculada a la empresa Confecciones y Textiles de Colombia será por medio de:

*Entrevistas personales de carácter semi-estructurado.

Fue necesaria la utilización de la investigación de campo con el objeto de conocer la realidad del problema, por lo que se aplicó la técnica de la encuesta al gerente de la empresa confetex de Colombia, la que permitió conocer las expectativas y necesidades de la misma. Quien a pesar de su juventud, posee un gran manejo de la parte administrativa, y por su carisma y dedicación por su empresa ha permitido que se realizara este estudio y así lograr unos resultados que permita mejorar la cultura organizacional de la empresa.

Se aplicó también, la encuesta a los trabajadores de los dos talleres en guayacanes y Galicia. Y los empleados de la maquiladora confetex de Colombia, para conocer las causas que hubieron generado el problema que afectaba a la empresa y por tanto proponer soluciones.

*Observación (vivencia personal de los autores de estudio).

Para llevar a cabo el ejercicio de la observación, fue necesario realizar varias visitas a cada uno de los talleres, interactuar con los trabajadores y escuchar sus vivencias personales dentro de las mismas.

Este ejercicio permitió que se avanzara en el proceso y construir vínculos con la gran mayoría de personas allí laborantes. Canalizando esta información pudimos llegar hasta sus hogares y logramos evidenciar como es su estilo de vida y su calidad humana en el lugar de residencia, en este caso en el barrio Galicia y en el sector de guayacanes.

INFORMACIÓN SECUNDARIA.

*Documentos específicos relacionados con la temática.

Se aplicó la investigación bibliográfica en que se obtuvo mayor comprensión sobre el problema, porque se utilizó como técnica de investigación la lectura de documentos, libros, revistas científicas, tesis de grado, boletines informativos, internet y otros documentos relacionados con la problemática que enfocó el estudio.

Para su desarrollo necesariamente se consultó la normativa interna de la empresa, ésta información se recopiló con base en la necesidad de analizar detenidamente los apoyos bibliográficos que facilitaron el desarrollo de la investigación.

3.2. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

La información recolectada se clasifico, proceso y analizo a través de las siguientes acciones.

- Clasificar la información obtenida según las variables.
- Analizar la información recolectada y procesada empleando las herramientas estadísticas y matemáticas pertinentes.
- Validar la información recolectada.
- Organizar la información recolectada, presentándola en cuadros, tablas, diagramas y figuras, que permitan su mejor visualización y comprensión.
- Elaboración del informe final que contemple resultados obtenidos, propuesta presentada y conclusiones del estudio.

Tabla 5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

ÁREAS DE INTERÉS	CATEGORÍAS	DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS
<p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>IDENTIDAD</p>	<p>Dentro de la cultura organizacional se origina un conjunto de supuestos, valores, creencias y acuerdos sociales, que son compartidos por los participantes de la organización. Este conjunto de expresiones y símbolos funcionan como un denominador común para la conducta de los participantes en los distintos niveles de la organización. Esta definición de identidad y cultura organizacionales es una base de valores, sobre la que reposa la organización: ella determina las expectativas mutuas, los tipos de conducta, orienta metas y acciones y guía las acciones de sus miembros de la organización y sus directores.</p> <p>En toda organización se pueden identificar tipos de conductas, características, expresiones recurrentes, formas de vestimentas y otras características culturales observables, es decir el nivel manifiesto de la cultura.</p>
	<p>CONVIVENCIA</p>	<p>El concepto de convivencia da cuenta de un fenómeno propio aunque no exclusivo de lo humano, el cual es vivir, el vivir con. La existencia humana se lleva a cabo inevitable e inexorablemente en un contexto de convivencia. Convivencia pacífica es una especie de orden en la sociedad, así como el orden público, solo que este es un orden macro y la convivencia es un orden micro dentro de una sociedad determinada. La diferencia es de grados, sin que exista entre estos dos conceptos diferencias cualitativas sino cuantitativas.</p>

	CULTURA	<p>Los seres humanos son criaturas sociales y no animales aislados. El hombre difícilmente puede sobrevivir completamente aislado. A diferencia de las restantes especies animales. El hombre posee las pautas e instintos naturales heredados que le permiten sobrevivir en un medio hostil como es la naturaleza. El hombre ha vivido en sociedad. Desde el grupo tribal formado por un reducido número de individuos hasta las modernas y complejas sociedades en masas. Pero además de vivir en sociedad, el hombre presenta otra característica complementaria o derivada de este hecho. En su conducta observa pautas regulares más o menos estandarizadas de comportamiento.</p>
	TRASCENDENCIA	<p>El trabajador está directamente relacionado con su familia y la comunidad de la cual forma parte, así como de un medio ambiente que debe cuidar, igualmente lo influyen sus creencias de diferente índole (religioso, político, cultural). Por ejemplo los compromisos con la familia, los vínculos culturales, la identificación del papel que le corresponde cumplir en el contexto, el compromiso con la comunidad, la identificación del rol que le corresponde en el contexto, la disponibilidad de programas motivadores en el nivel comunal, entre otras.</p>
	CAMBIO	<p>Haciendo énfasis en el factor humano, el grado en que una organización respeta, valora, reconoce, atiende y promueve a sus trabajadores es otro rasgo cultural distintivo. En un extremo del continuo, los trabajadores se convertirían en un punto central de la forma de gestión; en el otro extremo, la organización considera a sus trabajadores un medio de producción más. Manifestaciones de gestión que denotan este rasgo podrían ser el uso del trabajo en equipo, la flexibilidad o autonomía en la programación del trabajo, la promoción interna</p>

		frente al reclutamiento externo y, en definitiva., cualquier esfuerzo organizacional tendente a crear una forma de gestión y un ambiente de trabajo familiar y agradable. En base a estas políticas esta es la creencia de que un trabajador motivado es un trabajador más productivo.
--	--	--

4. DIAGNOSTICO

En el estudio realizado a continuación se tuvo en cuenta los empleados de una maquila de confecciones que posee dos talleres que producen y dan acabado a los productos para **CONFETEX DE COLOMBIA** en Pereira, tal acercamiento permitió generar un estudio sobre la cultura organizacional de la misma.

4.1 ANÁLISIS DE LAS CATEGORÍAS

A partir del trabajo realizado se pueden deducir lo siguiente:

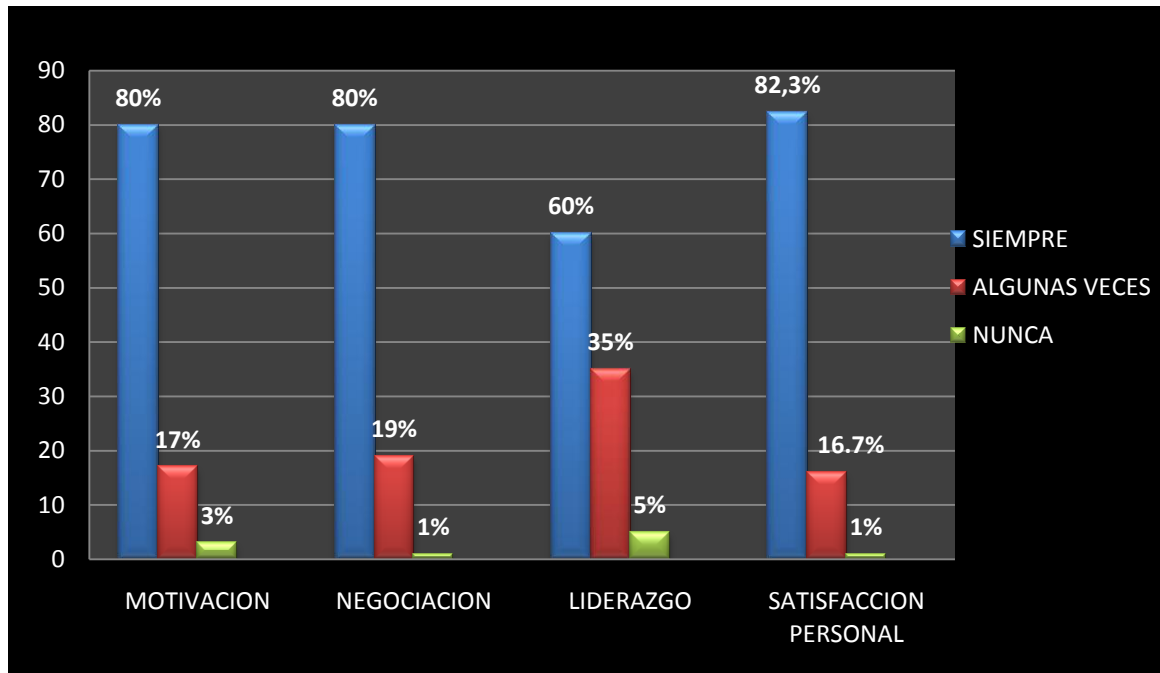
4.1.1 IDENTIDAD

Dentro de la cultura organizacional se origina un conjunto de supuestos, valores, creencias y acuerdos sociales, que son compartidos por los participantes de la organización. Este conjunto de expresiones y símbolos funcionan como un denominador común para la conducta de los participantes en los distintos niveles de la organización.

Tabla 6.IDENTIDAD

IDENTIDAD				
	MOTIVACIÓN	NEGOCIACIÓN	LIDERAZGO	SATISFACCIÓN PERSONAL
SIEMPRE	80,0 %	80,0%	60,0 %	82,3 %
ALGUNAS VECES	17,0 %	19,0 %	35,0 %	16,7 %
NUNCA	3,0 %	1,0 %	5,0 %	1,0 %
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Grafica 6. IDENTIDAD



Fuente de diagrama: los autores

Motivación: 120 trabajadores de **CONFETEX DE COLOMBIA**, expresan ánimo y alegría de laborar y respaldo por parte de la empresa y los directivos de ésta, se sienten a gusto y orgullosos de su labor la cual ven como una oportunidad de aprendizaje continuo y experiencia vivida que fortalece los conocimientos y las aptitudes constantemente.

Todo esto se debe a la gran calidad humana que tienen los trabajadores quienes prestan sus servicios, y que su experiencia en el arte los vuelve personas de compartir conocimientos de su labor con los compañeros que no saben.

De esta manera los trabajadores nuevos se motivan a trabajar y soñar con poder mejorar sus ingresos cuando tengan en sus manos una maquina que les dé mejor rentabilidad económica, y soñar con estar trabajado directamente con la maquiladora de Monserrate.

Negociación: La información de apoyo es presentada en el momento oportuno. En un 90% es posible extraer beneficios de la otra parte (jefes y superiores) antes de tomar alguna decisión con quienes se comunican fácilmente y a quienes se dirigen frente a alguna duda o reclamo. Como se aprecia en el diagrama de análisis de identidad, se puede entender que las órdenes dadas en cuanto a la producción y calidad de los productos debe ser consensuadas, puesto que a los

talleres deben llegar los mismos modelos corte y diseños para elaborar los productos.

Liderazgo: El 60% de los trabajadores(as) de las maquilas desarrollan un fuerte liderazgo en su área de trabajo, conociendo y poniendo en práctica la experiencia y los avances que cada uno tiene como persona, sienten autonomía al momento de tomar alguna decisión en el desarrollo de su función esto permite que se genere un empoderamiento del cargo facilitando así un mejor acabado de los productos antes de salir al mercado, lo cual posicionara en un alto estándar a la maquila principal en el mercado de la ciudad.

Satisfacción personal: Para el 86.3% es muy satisfactorio la labor que realizan a diario en la empresa, a nivel de área logran realizar sus funciones con independencia y con la seguridad de estar contribuyendo a mejorar cada día, aunque sienten que son débiles los incentivos y que diferentes factores retrasan los procesos en la institución, realizan su función con agrado y cariño. Se debe entender obviamente que en los talleres se trabaja por producción esto hace que los trabajadores deban trabajar contra el reloj puesto que a mayor producción mayor ingreso económico.

A diferencia de los empleados de la maquila confetex quienes tienen todos los beneficios de ley, se puede notar como los trabajadores se sienten contentos de poder laborar en estos talleres y lo demuestran con su cumplimiento en el horario y la entrega en su labor diaria.

4.1.2 CONVIVENCIA

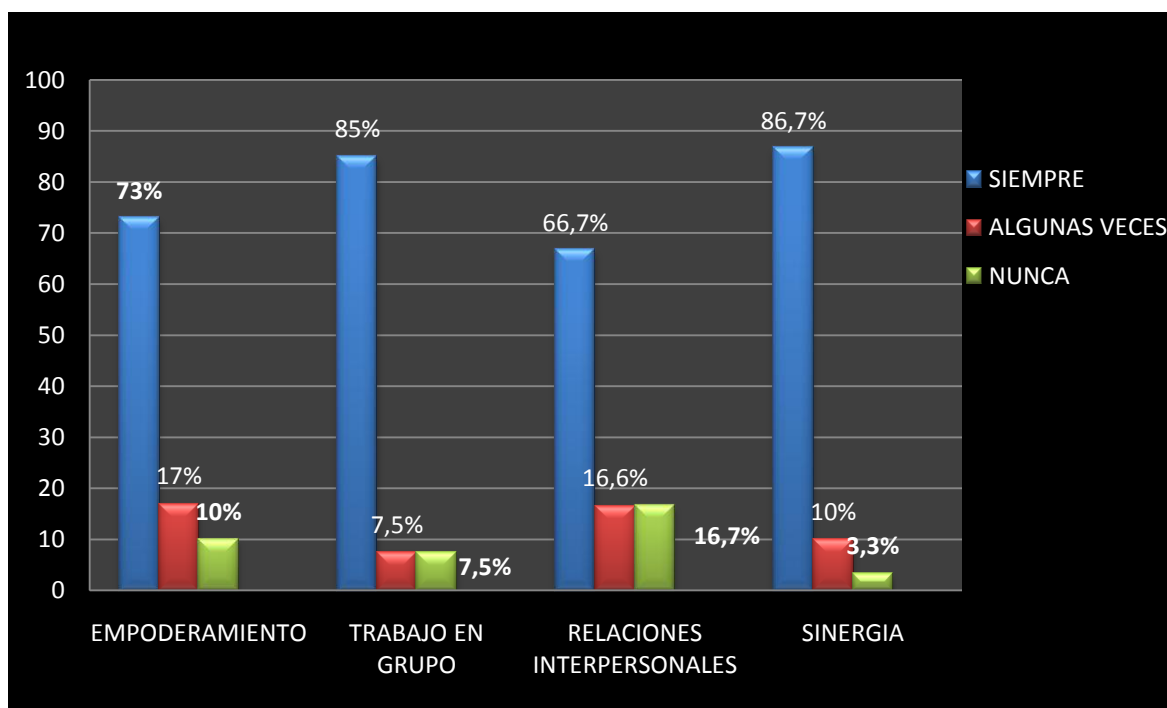
El concepto de convivencia da cuenta de un fenómeno propio aunque no exclusivo de lo humano, el cual es vivir, el vivir con. La existencia humana se lleva a cabo inevitable e inexorablemente en un contexto de convivencia. Convivencia pacífica es una especie de orden en la sociedad, así como el orden público, solo que este es un orden macro y la convivencia es un orden micro dentro de una sociedad determinada.

La diferencia es de grados, sin que exista entre estos dos conceptos diferencias cualitativas sino cuantitativas.

Tabla 7.CONVIVENCIA

CONVIVENCIA				
	EMPODERAMIENTO	TRABAJO EN GRUPO	RELACIONES INTERPERSONALES	SINERGIA
SIEMPRE	73,0%	85,0 %	66,7%	86,7%
ALGUNAS VECES	17,0 %	7,5 %	16,6%	10,0%
NUNCA	10,0 %	7,5%	16,7%	3,3%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Grafica 7. CONVIVENCIA



Fuente de diagrama: los autores

Empoderamiento: El 73.0% de los trabajadores poseen habilidades en su trabajo y no se sienten limitados frente a proponer nuevas maneras de realizar las funciones ya que perciben que sus propuestas siempre son bien recibidas por los

directivos y a nivel general por la empresa. Cabe anotar que los administradores de cada taller confían en sus empleados por lo tanto delegan la labor correspondiente para cada uno, esto hace que los trabajadores realicen sus funciones de manera activa y sin tantas presiones creando en ellos más confianza y pertinencia en la tarea que se le encomienda.

En los talleres de Galicia se pudo evidenciar claramente como cada persona en su modulo tiene una tarea diferente, y cabe anotar que no necesitan que el revisor del sector este vigilante con su trabajo esto produce un empoderamiento sobre la labor desempeñada ganándose así confiabilidad dentro de su oficio.

Trabajo en grupo: El 83.0% tanto en la maquila como en los talleres si se realiza trabajo en equipo ya sea entre dos o más personas, las actividades que normalmente se realizan buscan un objetivo común, buscando una opinión o criterio en alguno de sus compañeros teniendo una respuesta satisfactoria.

En el taller de guayacanes se pudo evidenciar claramente por tener este menos personal que en el taller de guayacanes, a pesar de algunos conflictos de relaciones internas entre las trabajadoras, el objetivo de sacar una buena producción se logra.

Relaciones interpersonales: En la maquila y los talleres el 66.7% de las relaciones interpersonales constituye un aspecto básico dentro de sus vidas, con el fin de alcanzar determinados objetivos en común al servicio de la empresa, pero cabe resaltar que este fenómeno es solo del turno laboral.

En los trabajadores de los talleres es muy común ver este fenómeno, mas en el de Galicia porque en un 90 por ciento todos son vecinos del mismo bario, personas que viven muy cerca y que sus relaciones de vecindario no son muy buenas, pero a la hora de entrar en su función laboral deben dejar atrás sus rivalidades y centrarse en el buen funcionamiento productivo.

Sinergia: Tanto en la maquila de Monserrate como en los talleres de guayacanes y de Galicia se evidencian un 86.7% en las acciones positivas conjuntas que realizan con sus superiores. Bajo el lema de todo es nuestro y somos una sola familia se fortalecen los vínculos a nivel general, apreciando la juventud del dueño y el carisma del administrador, se puede observar un alto grado de sinergia dentro de todos los servidores de confetex puesto que los objetivos son claros.

Casi todo el personal visitado y encuestado alcanzamos a vislumbrar que la capacidad de reacción frente a las obligaciones presentadas va en consenso desde la parte administrativa hasta la parte productiva y de acabado. Todo esto con el fin de posibilitar el mejor rendimiento en la producción y la competitividad empresarial.

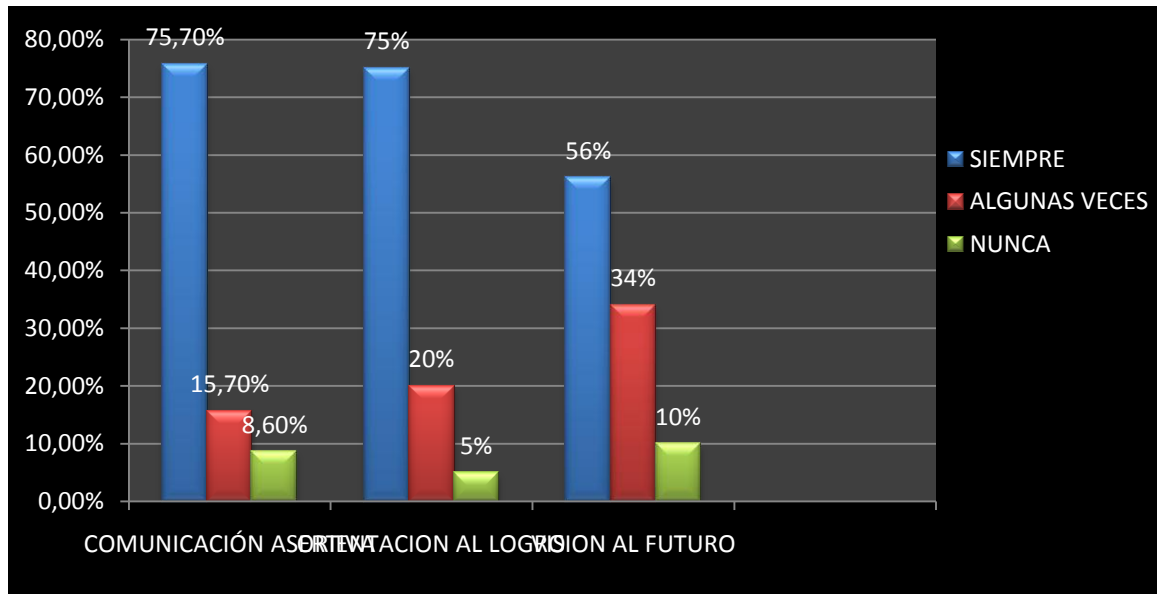
4.1.3 TRASCENDENCIA

El trabajador está directamente relacionado con su familia y la comunidad de la cual forma parte, así como de un medio ambiente que debe cuidar, igualmente lo influyen sus creencias de diferente índole (religioso, político, cultural). Por ejemplo los compromisos con la familia, los vínculos culturales, la identificación del papel que le corresponde cumplir en el contexto, el compromiso con la comunidad.

Tabla 8. TRASCENDENCIA

TRASCENDENCIA			
	COMUNICACIÓN ASERTIVA	ORIENTACIÓN AL LOGRO	VISIÓN AL FUTURO
SIEMPRE	75,7 %	75,0 %	56,0 %
ALGUNAS VECES	15,7 %	20,0 %	34,0 %
NUNCA	8,6 %	5,0 %	10,0 %
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Grafica 8. TRASCENDENCIA



Fuente de diagrama: los autores

Comunicación asertiva: El 75.7% de los trabajadores de CONFETEX DE COLOMBIA señalan que la comunicación se presenta de manera activa, esto permite generar procesos que mejoran la calidad en cuanto a la producción logrando las metas propuestas por parte de la empresa.

Además esto implica que el mensaje enviado desde la parte de los administradores, sea claro y específico, con el fin de que las metas estén expeditas para que los trabajadores puedan concluir las y no se vean alteradas y tengan que elaborar de nuevo la producción.

Orientación al logro: Se cuenta con un 75.0% en la capacidad de forjarse metas y el merecimiento de alcanzar muchos objetivos, gracias a la posibilidad de contar con un alto grado por la tecnología de punta. Esta visión siempre está clara desde los superiores, ellos son conscientes de que la maquila y los talleres deben contar con maquinas actualizadas, lo cual permitirá entrar dentro del mercado nacional y poder competir con grandes empresas , dejando una marca y un nombre que reconozca a confetex como una de la empresas líderes en la región.

Visión al futuro: La constante rotación de personal dentro de los talleres en el caso de guayacanes por ejemplo, es un factor que genera un 65.0% de incertidumbre frente al futuro de la empresa, situación que pone en riesgo la

buena producción y efectividad a la hora de alcanzar la meta propuesta por la administración.

Esto se puede deducir por el constante ejercicio de búsqueda de empleados en cada una de los talleres, que por el hecho de no brindar las garantías económicas en el pago de prestaciones sociales se ven abocados a convertirse en población laboral flotante, lo cual los conlleva a buscar por otros medios nuevos empleos o buscar en otras empresas algo que les asegure su bienestar. Es importante resaltar que las personas encargadas de administrar los talleres brindan a sus trabajadores un seguro de riesgos laborales, que le permite al trabajador por algún motivo de accidente laboral dentro del taller, ir a urgencias y ser atendido.

4.1.4 CAMBIO

Manifestaciones de gestión que denotan este rasgo podrían ser el uso del trabajo en equipo, la flexibilidad o autonomía en la programación del trabajo, la promoción interna frente al reclutamiento externo y, en definitiva., cualquier esfuerzo organizacional tendente a crear una forma de gestión y un ambiente de trabajo familiar y agradable. En base a estas políticas esta es la creencia de que un trabajador motivado es un trabajador más productivo.

Los empleados y trabajadores de la maquila y los talleres se sienten a gusto realizando su labor , así mismo, se nutren con la experiencia y el aprendizaje constante que ésta trae consigo, plantean una fuerte disposición a pesar de las pocas garantías de bienestar y por la gran diferencia que tienen frente a los posesionados que trabajan directamente en confetex.

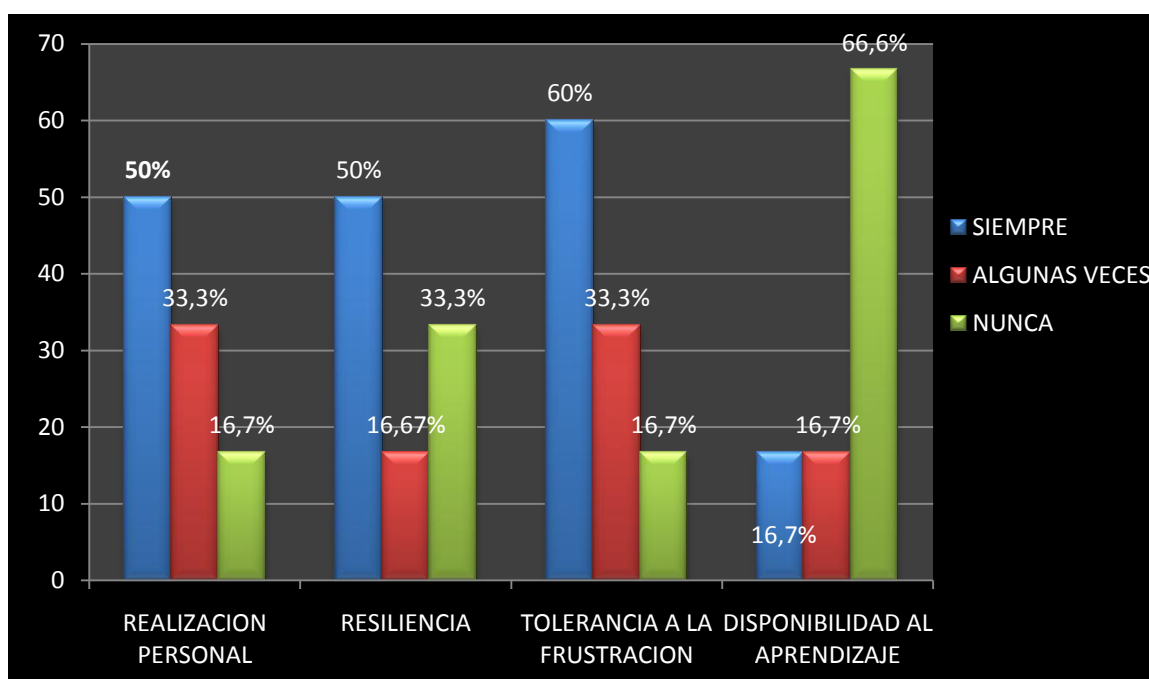
Sin embargo los trabajadores de los talleres aun siguen esperanzados en lograr algún día adquirir todas las prestaciones de ley, se escuchan en los pasillos: ¿cuándo será que podemos estar asegurados y poder tener un sueldo básico mas comisiones y prestaciones y porque no, un seguro que me permita garantizar una buena atención clínica y unas vacaciones remuneradas?

Aun con estas inquietantes preocupaciones ellos le siguen apostando a su taller, a su labor, produciendo día a día para que la empresa siga adelante y alimentar a su familia.

Tabla 9. CAMBIO

CAMBIO				
	REALIZACIÓN PERSONAL	RESILIENCIA	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN	DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE
SIEMPRE	50,0 %	50,00%	60,0 %	16,7 %
ALGUNAS VECES	33,3 %	16,67%	33,3 %	16,7 %
NUNCA	16,7 %	33,33%	6,7 %	66,6 %
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Grafico 9. CAMBIO



Fuente de diagrama: los autores

Realización personal: En un 50.0% se logra completar el nivel de maduración y vocación que cada uno de los operarios cuentan diariamente para realizar sus metas u objetivos señalados por cada uno de ellos.

Esto se debe a que la gran mayoría de los trabajadores relaciona su buena calidad de vida con la obtención de cosas materiales como: obtener motos electrodomésticos, tenis y ropa de otra calidad.

Por eso solo el porcentaje ya mencionado fue el resultado de la encuesta elaborada con relación a esta sub-categoría, que buscaba mirar cual era las metas alcanzadas personalmente por cada trabajador. De esto se pudo examinar una mala interpretación de lo que es la calidad de vida, confundiéndola con la obtención de cosas materiales, Que respetuosamente para ellos es una expresión de progreso.

Resiliencia: Los trabajadores, cuentan con un 50.0% de resistencia frente a todas las situaciones que se presentan a diario.

Debido a la presión a la cual se ven sometidos los trabajadores de cada uno de los talleres es importante resaltar la forma como ellos saben superar los errores cometidos a diario, asumen su compromiso con lealtad y responsabilidad.

Es muy normal que en el grupo de trabajo las producciones de vez en cuando no que den totalmente bien. Por lo tanto se debe repetir los lotes antes de llegar al almacén, sin embargo cuando se dan estos errores los trabajadores repiten su tarea y no lo hacen con desagrado, reconocen que hubo un mal procedimiento y por lo tanto deben corregirlo.

Tolerancia a la frustración: en un 60.0% de los casos, las expectativas, proyectos, deseos e ilusiones se cumplen, en otros no, sin embargo lo toman de una manera positiva frente a las circunstancias, aclaran y superan las situaciones que se presenten. La falta de incentivos no imposibilita crear e innovar en las propuestas que se tengan planificadas.

A pesar de tantas dificultades que se presentan en los talleres las personas que trabajan allí son perseverantes, poseen sueños, tienen la sutil ilusión de mejorar dentro de la empresa y en su vida personal.

Estudio, hogar, salir del barrio, y por qué no ocupar un cargo directo en confetex, son algunos de los propósitos que mencionaron los trabajadores de los talleres de guayacanes y Galicia. Esto arroja como resultado un fuerte interés por continuar trabajando en la empresa, seguir dando lo mejor por ella y construir un panorama de mejora frente a tantas adversidades que se presentan a diario en los talleres.

Disponibilidad al aprendizaje: El 16.7% de los trabajadores directos de la empresa(confeccionistas, administrativo, oficios varios y secretarias) están dispuestos a recibir la información y capacitación que se programe,pues expresan

sentirse a gusto con el mejoramiento por parte de la empresa como trabajadores; sin embargo, en el caso de los trabajadores indirectos de Galicia y de Guayacanes hay 66.6% del personal que no cuentan con la disponibilidad, puesto que el tiempo invertido en la labor no permite abrir espacios de aprendizaje, es decir, capacitaciones, charlas y retroalimentación de conocimientos.

Es por esto que la gran mayoría de los trabajadores no han podido superarse en sus estudios puesto que las jornadas laborales a las cuales se ven sometidos no le permite abrir espacios de capacitación, que posibilite adquirir mejores habilidades y ponerlos al servicio de la empresa. La gran mayoría de los allí laborantes dicen sentir desgano por mejorar su nivel educativo, su nivel de capacitación industrial, pues dicen que lo que ya saben es porque lo aprenden directamente con sus compañeros y que solo esperan la oportunidad de ocupar algún día su espacio.

BAJO ANÁLISIS Y USO DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

El análisis y uso de la información se logró con la participación 555 operarios directos (105) de la empresa ubicada en la avenida 30 de Agosto N° 87-763 bodega 10 Monserrate, e indirectos (450) correspondientes a las dos maquilas ubicadas en guayacanes calle 94 N° 12-75 y en Galicia en la IGLESIA SAN MIGUEL ARCÁNGEL. Efectuado durante un tiempo estimado de 12 meses, distribuido de la siguiente manera:

Noviembre del 2011 hasta junio del 2012 (8 meses) visita y acompañamiento en las maquila.

- desde septiembre a diciembre visitas a la empresa

5. CONCLUSIONES

La contrastación del modelo teórico muestra que en la empresa de confecciones y Textiles de Colombia, presenta una tendencia al cambio con las relaciones de poder, mientras que los dos talleres son neutros, según las percepciones de sus trabajadores.

Las categorías que más influyen en las relaciones de poder son la percepción de que los cambios solo pueden ser propuestos e implementados por los directivos. Estas características generan apego a lo tradicional y a lo preestablecido y poco interés por lo nuevo o diferente. En cuanto a la orientación estratégica los directivos consideran que han hecho un esfuerzo importante por construir con los trabajadores una visión de futuro y han tratado de comprometerlos con los objetivos organizacionales, lo cual facilita la aceptación de las propuestas novedosas siempre y cuando se presenten en función del logro de dichos objetivos.

Los directivos empresariales piensan que los factores externos como la cultura sectorial si inciden en la actitud frente al cambio, especialmente el 56% de los operarios indirectos, el 34% conformismo y el 10% pesimismo en las personas de los talleres de Guayacanes y Galicia estandarizados propios de la actividad industrial.

Sin embargo si se mira holísticamente se puede afirmar que, en general, no existe una significativa resistencia al cambio en las empresas de confecciones y Textiles de Colombia, lo que se debe básicamente a la permanente exposición al cambio y rotación de personal en la gran mayoría población flotante, los cuales buscan una oportunidad de empleo y encuentran en las empresas de confecciones un trampolín laboral, fenómeno que se ha presentado en los últimos años, lo cual ha ido creando una cultura de cambio; esto complementado con esfuerzos de los directivos por hacer comprender la necesidad del cambio y tratar de involucrar a todos en estos procesos.

El estudio deja abiertos nuevos campos de indagación, como por ejemplo, la incidencia de factores históricos como la personalidad de los fundadores y dirigentes que haya tenido la empresa de confecciones y que no era interés del presente estudio. Igualmente resultaría interesante realizar investigaciones comparativas entre regiones y otros sectores económicos o los impactos del cambio sobre resultados organizacionales.

En términos generales se estableció que existe una percepción generalizada de que el trabajador local presenta alta resistencia al cambio, lo cual se explica desde algunas características culturales como la actitud pesimista frente al futuro, fenómeno que se presenta en el personal laborante de los talleres, lo cual demuestra la falta de iniciativa y la disposición al aprendizaje.

Sin embargo se hace un claro reconocimiento a su alta capacidad física para enfrentar largas jornadas laborales. Así mismo, se identificó que una de las causas de la alta resistencia al cambio corresponde a la falta de una adecuada formación educativa, acordes con las necesidades del sector productivo. No obstante, la empresa Confecciones y Textiles de Colombia de la ciudad de Pereira, constituye quizás uno de los sectores más dinámicos de la economía Risaraldence, en tanto evoluciona rápidamente por la capacidad de adopción de los cambios y las innovaciones.

Finalmente, resulta contradictorio que a pesar de todo Pereira es una de las ciudades del país con mayor índice de desempleo, no existe la suficiente mano de obra calificada para el sector de las confecciones, pues en la actualidad hay un gran número de vacantes en el mercado textil, sin posibilidad de ser llenadas con trabajadores del departamento.

Después de realizado el estudio de la información obtenida, para el correcto desarrollo de la investigación podemos decir que; las pocas garantías de estabilidad laboral que brindan las maquilas y sus talleres, evidencia los momentos de incertidumbre y ansiedad por los que constantemente deben pasar los operarios(as), situación que en un bajo grado afecta el rendimiento de quienes laboran en los talleres y por ende la producción de Confecciones y Textiles de Colombia.

El apoyo constante de comunicación por parte de los administrativos, hace fácil la culminación de las tareas, el conocimiento a profundidad del cargo y la labor a desempeñar mejorando la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de los procesos que se llevan a cabo. Los resultados arrojados en el estudio, evidencian un estado conforme con las políticas administrativas y la contratación externa a nivel de la empresa.

Los empleados(as) de las maquila confetex de Colombia y los trabajadores de los talleres de guayacanes y de Galicia, señalan sentirse a gusto y orgullosos de hacer parte de la empresa argumentando como fortalezas de ésta la oportunidad de empleo que ofrece, la cobertura de población a la que beneficia y la calidad

humana existente. Cabe resaltar que los operarios(as) adscritos a las dos talleres correspondientes al estudio, se sienten a gusto y satisfechas con la labor realizada, la cual es vista no sólo como una oportunidad económica para ayudarse, sino una manera de crecer como persona y de adquirir aprendizaje constantemente.

5.1. RECOMENDACIONES

- Realizar por intermedio de la Universidad Tecnológica de Pereira y su Maestría en Desarrollo Humano y Organizacional, talleres de Liderazgo, Pertenencia, identidad y en general todos los aspectos que abarca la Cultura Organizacional para que de esta forma se logre articular e integrar a los operarios(as) de las maquilas con las políticas de la empresa **CONFETEX DE COLOMBIA**.

Todo lo anterior teniendo en cuenta que la educación permanente, es una alternativa que ayudara a mejorar, la cultura organizacional, la cohesión social y a desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, desde los espacios de trabajo, adquiriendo el recurso humano nuevas capacidades para la resolución de problemas que se puedan presentar al interior de la empresa y los operarios de dicha maquila y talleres.

6. PROPUESTAS

Luego de realizado el diagnóstico de cultura organizacional en la empresa de confecciones Confecciones y Textiles de Colombia y los dos talleres adscritos a esta, nuestras propuestas como licenciados en Etnoeducación y desarrollo comunitario para mejorar los aspectos negativos de la cultura organizacional que se evidencian en el estudio son:

- Se deben propiciar espacios comunes de encuentro entre los trabajadores de las maquilas tanto de Guayacanes calle 94 N° 12-75 y en Galicia en la iglesia san miguel arcángel y Confecciones y Textiles de Colombia, para así contribuir a la satisfacción laboral.
- Liderar procesos de fortalecimiento al interior de las maquilas, por medio de capacitaciones, en donde se fortalezca la forma de contratación, incentivos y pertenencia del personal.
- La empresa de confecciones CONFETEX DE COLOMBIA debe implementar un programa permanente de formación y crecimiento del talento humano, congruente y basado en el diagnóstico realizado.

Se hacen necesarios mecanismos de reconocimiento por las labores realizadas para lograr y asegurar que todos los líderes tengan alineados sus principios y valores con los de Confecciones y Textiles de Colombia, creando así un sentido de pertenencia por parte de los operarios de los talleres al servicio de Confecciones y Textiles de Colombia.

7. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- DÁVILA L. Carlos. Teorías organizacionales y administración, Enfoque crítico. Editorial Interamericana. (1985).
- HOROVITZ, Jacques. La calidad del servicio a la conquista del cliente. Editorial Mc Graw Hill de Management. 1991.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ. C.E. Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio. Editorial Limusa Universidad del Rosario. (2006).
- ZYGMUNTBAUMAN. LA GLOBALIZACION: Consecuencias humanas fondo de cultura económica 1999.

WEBGRAFIA

- CRUZ CORDERO, Teresa. Fundamentos de Cultura organizacional. (En línea). (Consultado Octubre 6 de 2012). Disponible en http://www.elprisma.com/apuntes/aministracion_de_empresas/culturaorganizacionalfundamentos/default2.asp
- ENCICLOPEDIA. Globalización económica. Guía del mundo www.henciclopedia.org
- GARCÍA SALAZAR, José Luis (2009). Productividad Organizacional. (En línea). (Consultado 24 de Octubre de 2012). Disponible en <http://productividadorganizacional.com/>
- GONZALES VALDES, América. Innovación Organizacional – Retos y perspectivas. (En línea). (Consultado Noviembre 3 de 2012). Disponible en <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/gonza4.rtf>

- KAISEN, GRUPO (2005). Productividad Organizacional. (En línea). (Consultado Noviembre 3 de 2012). Disponible en <http://gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/138.htm>
- MORENO, Leoncio (2006). Innovación (En línea). (Consultado Noviembre 3 de 2012). Disponible en <http://innovacionycambio.blogspot.com/>
- SANTOS T. (2007). La gestión por competencias con enfoque de procesos. (En línea). (Consultado Noviembre 13 de 2012). Disponible en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-definicion.html>
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. La respuesta es. Disponible en internet. <http://www.presidencia.gov.co/sne/2005/febrero/07/01072005.h>
- Rivera, Gladys. MONOGRAFIAS, Cultura Y Cambio Organizacional. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>
- SCHEIN. La Cultura Empresarial Y Liderazgo. 2007. Disponible en internet: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo/2264825.html>
- PYMERANG, la administración por objetivos. .disponible en internet: <http://www.pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/administracion-de-empresas/290-que-es-la-administracion-por-objetivos>
- EXCELENCIA EMPRESARIAL, por que la gestión por procesos.Disponible en internet: http://excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm
- GESTIOPOLIS, La gestión por competencias con enfoque de procesos, .Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm>
- SCRIBD, clima organizacional en la ESE hospital SAN JORGE de Pereira. Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/94668699/clima-organizacional-salud>
- EDICION INTERNET, GESTION Y ESTRATEGIA, más allá de la administración de calidad total hacia el paradigma emergente, Adams Bounds Yorks. .Disponible en internet: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc13.htm>
- AULARIA, Concepción del aprendizaje y de la instrucción según J. Bruner Disponible en internet: http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/30_bruner.htm
- LA FRUSTRACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL PERSONAL, Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos37/frustracion-del-trabajo/frustracion-del-trabajo2.shtml>
- <http://www.bdigital.unal.edu.co/1209/1/josevicentemontealegregonzales.2006.pdf>

- MONOGRAFIAS, cultura organizacional. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos81/cultura-organizacional-orientada-calidad/cultura-organizacional-orientada-calidad2.shtml>
- Acerca de nosotros.2009. Disponible en internet <http://www.forbesmackenzie.com/spanish/about-us.cfm.htm>
- BURITICÁ N. CARLOS A. y OROZCO J. FERNANDO R. Estudio de pequeñas y medianas empresas en el eje cafetero. Scientia Et Technica, vol. XIV, núm. 39, septiembre, 2008, pp. 274-279, Universidad Tecnológica de Pereira. <http://www.redalyc.org/src/inicio/artpdfred.jsp?icue=84920503049>)
- GUERRA, Guillermo. EL AGRO, negocio y la empresa agropecuaria frente al siglo xxi. Disponible en internet: <http://books.google.com.co/books?id=XPLV3n3UY50C&pg=PA58&lpg=PA58&dq=El+Conductismo+hace+%C3%A9nfasis+en+el+Hombre+Administrativo+quien+busca+la+manera+satisfactoria+y+no+%E2%80%99Clam+mejor+manera%22&source=bl&ots=4uvrGOSroS&sig=75y-Administración+de+Empresas,+Diez+de+castro.+Pirámide+Ediciones,+1996+-+283+páginas,+Administración,+productividad+y+cambio,+Compañía+Editorial+Continental,+1996+-+652+páginas,+bell+y+burnham,+diponible+en+internet:>
- Administración, productividad y cambio, Compañía Editorial Continental, 1996 - 652 páginas , bell y burnham, diponible en internet: http://books.google.com.co/books?id=WSXUPAAACAAJ&dq=Diez%20de%20castro.%202001&hl=es&source=gbs_similarbooks