

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados a todos los departamentos del área de producción y a los supervisores. Aquí se analizan las medias y desviaciones estándar suponiendo una distribución normal. Primero se presenta el análisis de forma global todo el personal de producción, haciendo también la comparación de sus medias con las de los supervisores. También se comprueba si se cumplieron las hipótesis establecidas en el capítulo anterior o no.

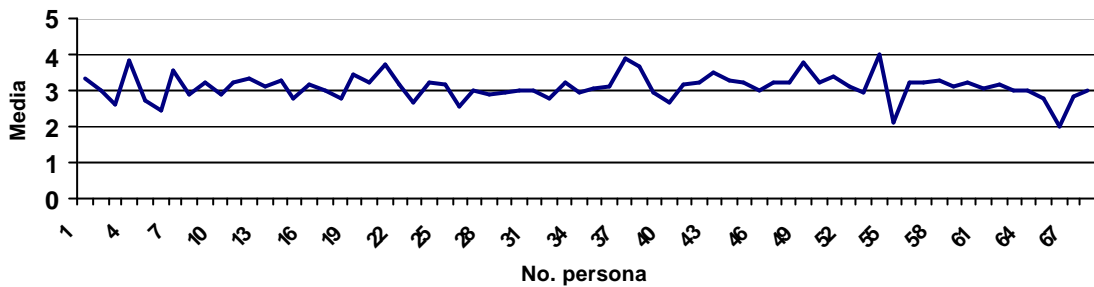
Después se hace un análisis de acuerdo a la necesidad como fueron clasificadas las preguntas (Teoría ERG) y por último se analizan por separado cada uno de los diferentes estratos que son: departamento, estado civil, edad y tiempo que llevan los empleados trabajando en la empresa. A continuación se presentan los resultados y se hace un análisis de los instrumentos aplicados. Los concentrados de los análisis presentados a continuación se exponen en los anexos “F” a “L”.

5.1 ANÁLISIS GENERALES Y RESULTADOS

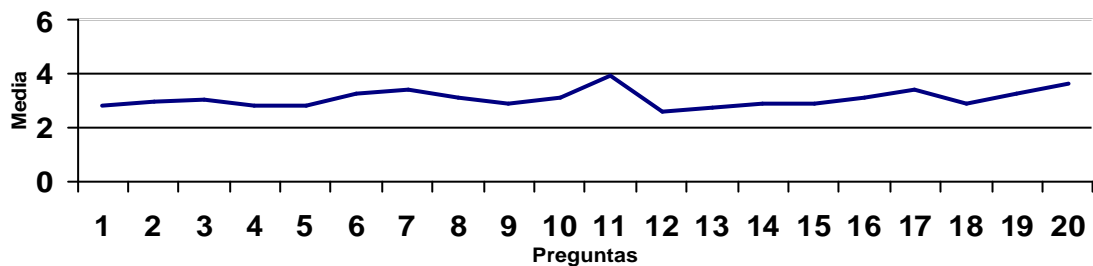
La media global de todos los trabajadores del área de producción fue de 3.11 (muy aproximado al 3) con una desviación estándar de 1.01, lo que quiere decir que la media está entre el 2.10 y 4.12 y que el 68% aproximadamente está en el 3.11 basándose en una distribución normal. De acuerdo a este resultado se puede observar que el nivel de motivación no presenta ser altamente satisfactorio ya que de acuerdo a la escala establecida, esta media (3.11) se equipara con una percepción de “a veces”. Es decir, el promedio de motivación está por debajo de un nivel óptimo.

A continuación se presentan la Gráfica 5.1 en la que se indican las medias por persona y la Gráfica 5.2 las medias por pregunta.

**GRÁFICA 5.1
MEDIA POR PERSONA**



**GRÁFICA 5.2
MEDIA POR PREGUNTA**



En cuanto al análisis que se hizo de cada ítem, las preguntas con la media más alta son la 11 con 3.91, con una desviación estándar de 1.05 y la 20 con 3.63 de media y una desviación de 0.99. Éstas son las siguientes:

- 11. Sabe a quién dirigirse en todo caso dentro de su empresa
- 20. Se mantiene el mayor tiempo posible en un trabajo

En cuanto a la pregunta 11, esto quiere decir que los empleados casi siempre saben a quién dirigirse dentro de la empresa. Esto se debe a que tienen bien establecido quiénes son los supervisores y en dónde pueden encontrarlos en caso de que no estuvieran presentes en el momento que se les necesite.

Por su parte la pregunta 20 indica que también casi siempre los empleados intentan mantenerse el mayor tiempo posible en un trabajo, lo cual podría ser por cubrir su necesidad de seguridad económica, la cual Maslow clasificó como una necesidad primaria ya que el dinero es fundamental para poder sobrevivir.

Las preguntas con la media más baja fueron la 12 con una media de 2.62 y desviación de 0.67 y la 13 con media de 2.78 y desviación de 0.86, las preguntas son:

- 12. Suele ayudar a otros en su trabajo cuando ha terminado
- 13. Los estímulos laborales no son indispensables para usted

En la pregunta 12 nos damos cuenta de que los empleados casi nunca o a veces suelen ayudar a otros en su trabajo cuando han terminado lo que nos revela que hay poca integración del personal como equipo. Esto puede ser ocasionado por la falta de trabajo en equipo, ya que el trabajo en conjunto muchas veces hace que la gente se integre más por el simple hecho de saber que dependen de los demás, tanto como los demás de él para poder realizar exitosamente una tarea. Volviendo con la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow podemos ver que la necesidad de amor no se está cumpliendo, y para que el personal pueda trabajar en equipo es necesario que se involucre socialmente dentro del trabajo.

Respecto a la pregunta 13, los estímulos laborales tampoco son muy indispensables ya que por tratarse de personas de escasos recursos, lo más importante para ellas es su salario, ya que como se mencionó anteriormente lo más importante para los trabajadores es su necesidad de seguridad económica.

El análisis anterior se refiere a todos los departamentos del área de producción. A continuación se hace el análisis de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados a los supervisores, y posteriormente se hace la comparación de éstos con los obtenidos de producción.

De acuerdo a las respuestas de los supervisores se obtuvo una media global de 4.14 con una desviación estándar de 0.68, que quiere decir que piensan que en general los trabajadores de producción están bien motivados. De las cuatro preguntas que contenía su test la más alta fue la número 3 con una media de 4.57, y una desviación de 0.53, y la más baja la 4 con una media de 3.57, y una desviación de 0.79, las preguntas son las siguientes:

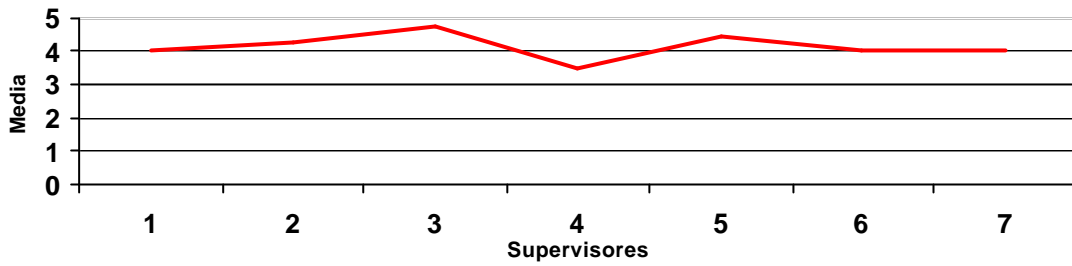
3. Considera que el desempeño de los trabajadores al realizar su trabajo es bueno
4. Se hacen reconocimientos no económicos cuando un trabajador demuestra un buen desempeño en su trabajo

Iniciando con la pregunta cuatro que tuvo la media más baja, nos quiere decir que casi siempre o a veces se hacen reconocimientos de tipo no económico, esto puede ser por el hecho de que para las personas de esa clase social lo más importante es el dinero. Esto concuerda el resultado de la pregunta 13 de los trabajadores que tuvo una de las medias más bajas y que habla de la importancia de los estímulos laborales no económicos.

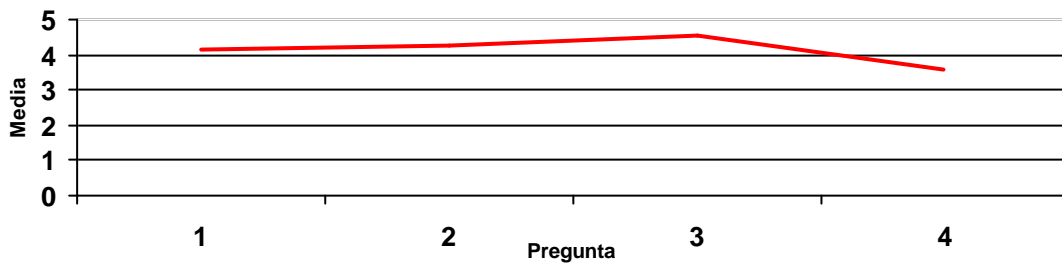
En cuanto al ítem tres, que tuvo la media más alta, los supervisores piensan que por lo general siempre o casi siempre los empleados de producción tienen un buen desempeño al realizar su trabajo, lo que puede suceder por la importancia que los empleados le dan a intentar mantenerse el mayor tiempo posible dentro de un trabajo. Esto concuerda con el resultado obtenido en la pregunta 20 de los trabajadores que tuvo la segunda media más alta y habla de mantenerse el mayor tiempo posible en un trabajo.

A continuación se presentan las Gráficas 5.3 y 5.4 donde se muestran las medias por persona y por pregunta, respectivamente.

**GRÁFICA 5.3
MEDIA POR SUPERVISOR**

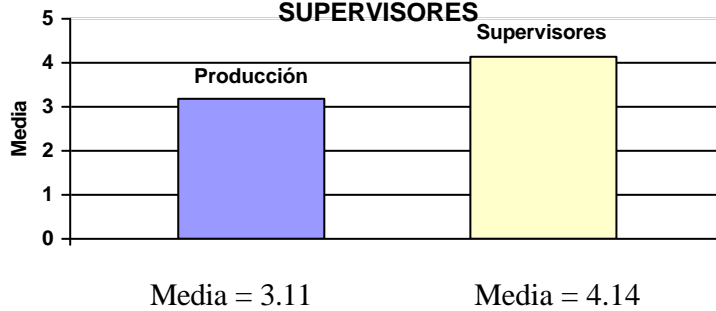


**GRÁFICA 5.4
MEDIA POR PREGUNTA**



La Gráfica 5.5 que se presenta a continuación muestra la diferencia que hay entre las medias que arrojan las respuestas totales del departamento de producción y los supervisores.

**GRÁFICA 5.5
MEDIA GLOBAL DE PRODUCCIÓN Y
SUPERVISORES**

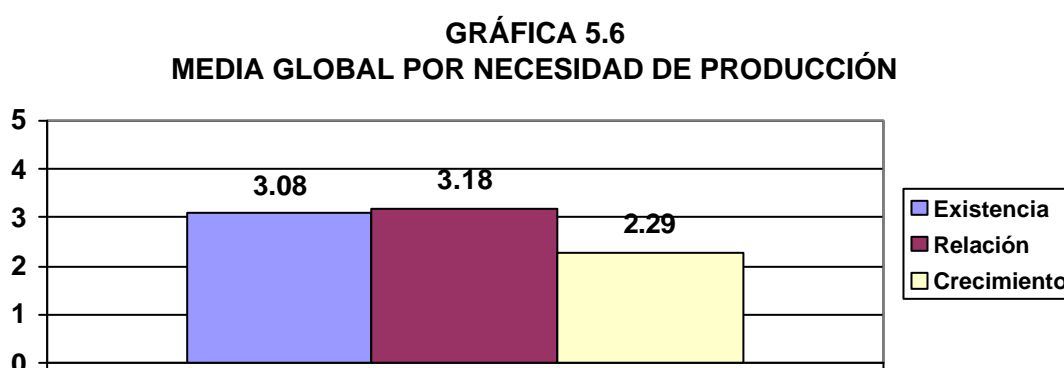


Por medio de los análisis realizados anteriormente y de las gráficas podemos concluir que existe una discrepancia entre el nivel de motivación que se presenta en los empleados del área de producción y el nivel que los supervisores piensan que el personal de esta área tiene. También que aparentemente sería más importante para los trabajadores de producción un incentivo económico a uno no económico, ya que como se pudo ver en el análisis anterior la seguridad económica es muy importante para ellos debido a que son personas de escasos recursos.

Otro aspecto que se pudo observar es que el personal de producción no está dispuesto a aportar tiempo extra a su trabajo ni tampoco buscan mejorar su trabajo constantemente, esto puede ser por el hecho de que no se sienten parte de la empresa por lo cual no están dispuestos a aportar un extra por ella.

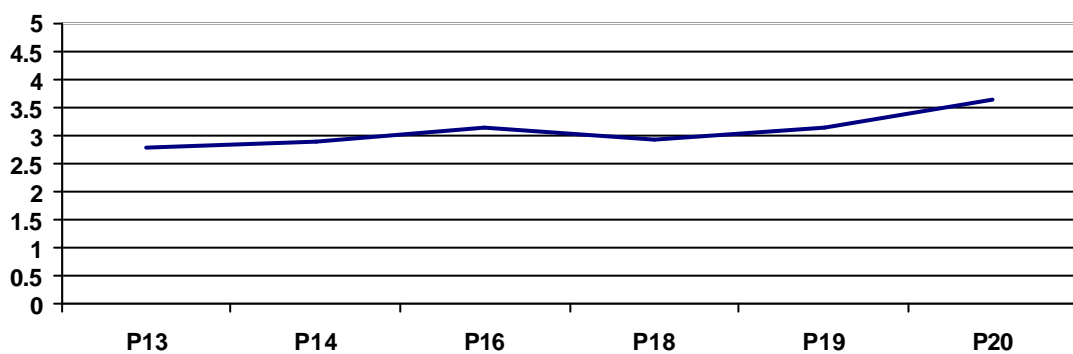
5.2 ANÁLISIS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA TEORÍA ERG

Las tres necesidades en que fueron separados los ítems del instrumento de producción y se analizaron por fueron las que propone Clayton Alderfer en su teoría ERG que son: existencia (E), relación (R) y crecimiento (G). En la Gráfica 5.6 se muestran las medias globales obtenidas para cada necesidad.



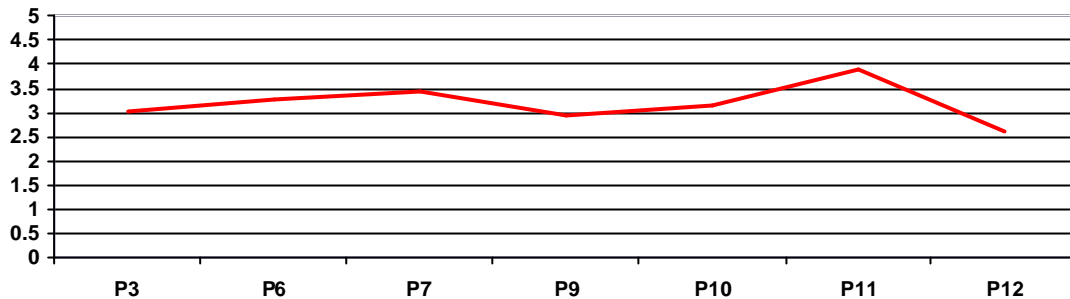
Empezando con la necesidad de “existencia” se obtuvo una media de 3.08, con una desviación estándar de 0.30. De las tres necesidades analizadas esta media se encuentra en medio. En cuanto al análisis realizado por pregunta nos damos cuenta que los estímulos laborales son los menos importantes para los trabajadores (ítem 13), pero también que lo más importante para ellos es intentar mantenerse el mayor tiempo posible en un trabajo (ítem 20), esto por satisfacer sus necesidades de seguridad que se encuentran dentro de las necesidades de existencia en esta teoría. A continuación se presenta la Gráfica 5.7 donde se muestran las medias por pregunta para esta necesidad.

GRÁFICA 5.7
MEDIAS POR PREGUNTA DE LA NECESIDAD DE EXISTENCIA



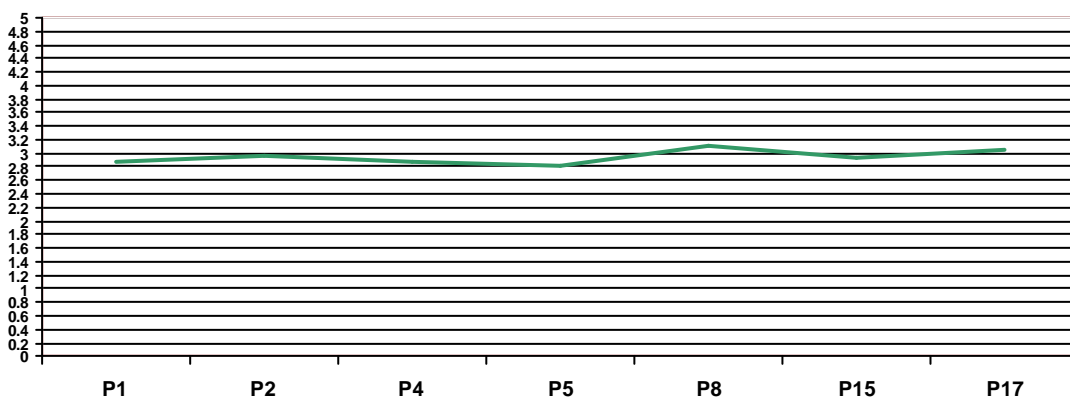
En cuanto a la necesidad de “relación” se obtuvo la media más alta que fue de 3.18, con una desviación de 0.44, por lo que vemos que lo más importante para el personal de producción son sus relaciones interpersonales con los demás. Según Maslow esta necesidad corresponde a los grupos de “amor” y al factor externo de la necesidad de “estima”. En cuanto al análisis por pregunta podemos ver que para estos trabajadores lo menos importante es cooperar con sus compañeros de trabajo (ítem 12) lo que puede ser ocasionado por la falta de integración entre ellos. Pero también vemos que no tienen muy buenas relaciones familiares (ítem 10) lo que puede afectar su desempeño, ya que al estar en su trabajo ellos pueden estar distraídos por pensar en estos problemas lo que puede causar una desmotivación en el personal. La Gráfica 5.8 presenta las medias por pregunta para esta necesidad de relación.

GRÁFICA 5.8
MEDIAS POR PREGUNTA DE LA NECESIDAD DE RELACIÓN



Por último la necesidad de “crecimiento” para estos trabajadores es lo menos importante ya que la media que obtuvo (2.92) fue la más baja de las tres necesidades analizadas. En cuanto al análisis por pregunta vemos que el futuro no es una prioridad para ellos (pregunta 17), pero también que no les gustan las cosas con algún grado de dificultad (ítem 1) y que tampoco intentan desarrollar una actividad hasta terminarla (ítem 2). Esto se puede decir que es lógico, ya que al ser personas con un nivel bajo de educación el querer crecer como persona no les interesa, porque tienen que intentar satisfacer primero sus necesidades de existencia y relación lo que hace que no estén interesados en querer superarse. En la Gráfica 5.9 se presentan las medias por pregunta para la necesidad de crecimiento.

GRÁFICA 5.9
MEDIAS POR PREGUNTA DE LA NECESIDAD DE CRECIMIENTO



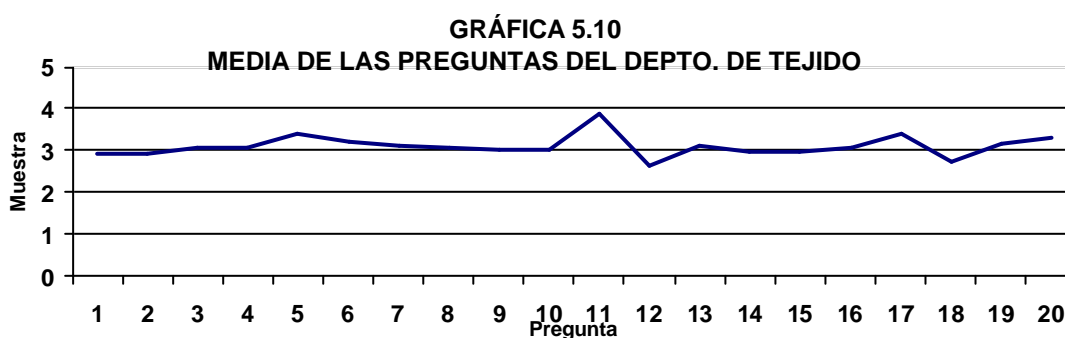
5.3. ANÁLISIS POR ESTRATOS

A continuación se presentan por separado los análisis de los diferentes estratos del área de producción que se analizaron, los cuales son por departamento, estado civil, edad y antigüedad en la empresa.

5.3.1 DEPARTAMENTOS

El área de producción se divide en seis departamentos que son: Tejido, Revisado, Cerrado, Teñido, Hormado y Acabado. Cabe señalar que todos los departamentos, a excepción del de Hormado, tuvieron como media máxima la pregunta número 11 que es la siguiente: “Sabe a quién dirigirse en todo caso dentro de la empresa”.

En el Departamento de Tejido se observó que la media total es de 3.09 con una desviación estándar de 0.27, lo que quiere decir que ese personal está muy cercano al tres lo que no es muy bueno ya que es la media de las cinco opciones del cuestionario. A continuación se presenta la Gráfica 5.10 que muestra las medias por preguntas de este departamento.

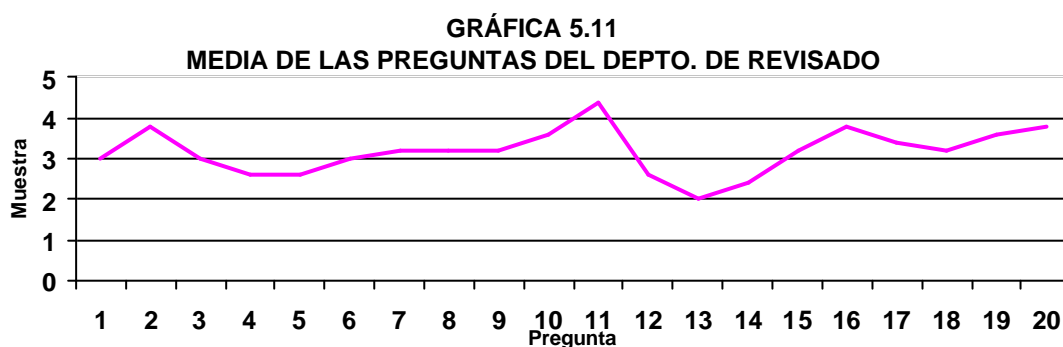


En este departamento el personal por lo general sabe a quién dirigirse dentro de la empresa (ítem 11), y también no suelen ayudar a los demás cuando terminan su trabajo

(ítem12). Otra situación es que las medias son muy similares para todas las preguntas excepto para la 11 que es la máxima y la 12 y 18 que son la mínima.

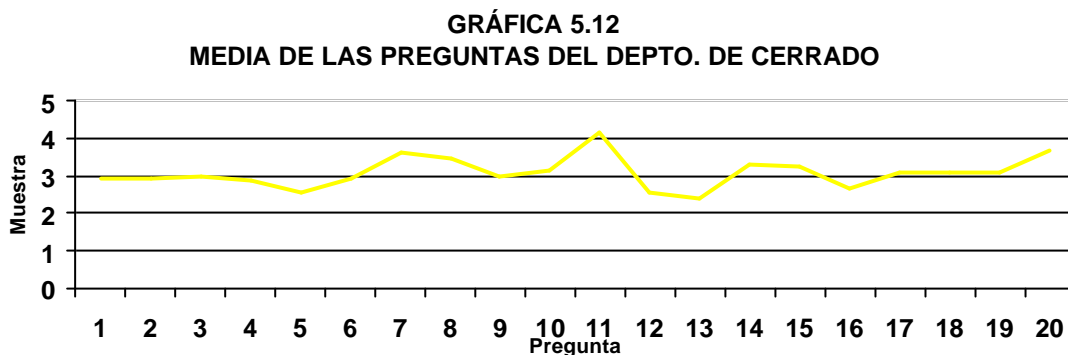
Con la pregunta número 18 nos damos cuenta de que el personal del Departamento de Tejido no acepta que le modifiquen su trabajo, lo que puede hacer que caigan en la monotonía y tal vez por eso tengan un problema de motivación, que se puede resolver por medio del enriquecimiento del puesto para hacer más variado su trabajo.

En cuanto al Departamento de Revisado la media global fue de 3.18 con una desviación estándar de 0.57. Lo que significa que también este departamento se encuentra cercano al nivel medio de la escala. La Gráfica 5.11 muestra las medias de las preguntas de acuerdo al Departamento de Revisado.



La media más alta una vez más fue la de la pregunta 11 (4.40) que como se mencionó antes habla de saber a quién dirigirse dentro de la empresa, aunque los ítems 2 y 16 también tuvieron unas medias muy altas que fueron de 3.80, con una desviación estándar de 0.84, las dos. Estos resultados son muy buenos ya que indican que por lo general los empleados de este departamento desarrollan una actividad hasta terminarla por completo (ítem 2) y que también buscan mejorar constantemente su trabajo (pregunta 16). Esto puede ser aprovechado identificando las metas del personal, para encaminarlas con la de la empresa para que de esa forma los trabajadores aumenten su productividad. La media más baja fue la de la pregunta número 13 (2.00) lo que significa que no les importan los estímulos laborales, si no que se sienten más motivados por los incentivos económicos.

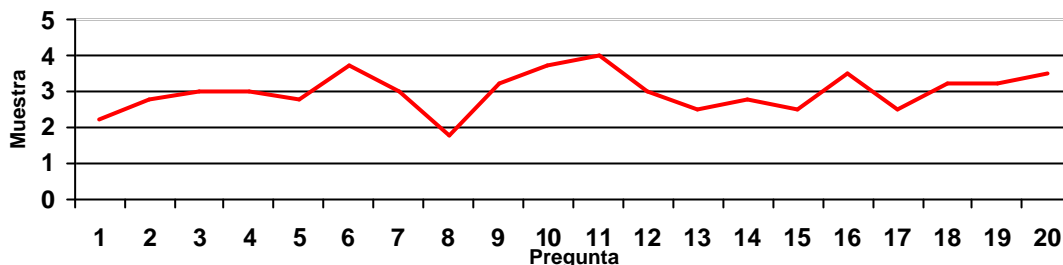
Continuando con el Departamento de Cerrado su media fue de 3.08, con una desviación estándar de 0.42, lo que nos indica que también este departamento está tiene un bajo nivel de motivación ya que su media se aproxima mucho a tres y mientras se acerque más a cinco es mejor su nivel de motivación y a uno peor. La Gráfica 5.12 mostrada enseguida indica las medias que obtuvo este departamento por pregunta.



Una vez más las media más alta fue de la pregunta 11 y la más baja de la 13 que se refiere a los estímulos laborales, aunque también la pregunta número 5 tuvo una media muy baja que fue de 2.54 con una desviación de 0.97. Esto significa la educación escolar no es importante para el personal, lo que puede ser que el querer superarse no sea una meta para ellos. Por otra parte la, pregunta 20 tuvo una media alta que fue de 3.69, con una desviación de 0.85. Con esto nos damos cuenta que los empleados de este departamento intentan mantenerse el mayor tiempo posible en un trabajo, esto es bueno pero hay que tener en cuenta de que al ser su trabajo muy monótono es conveniente que la empresa intente tener con ellos una rotación de puestos de trabajo para hacer éste más variado. De esa forma el personal no sólo haría más variada su labor, sino que también verían la importancia de realizar bien su trabajo.

El siguiente departamento que es el de Teñido tuvo una media total de 3, con una desviación estándar de 0.56 lo que significa que este departamento igualmente tiene un bajo nivel de motivación. En la Gráfica 5.13 se exponen las medias de las 20 preguntas de acuerdo a los resultados de este departamento.

GRÁFICA 5.13
MEDIA DE LAS PREGUNTAS DEL DEPTO. DE TEÑIDO

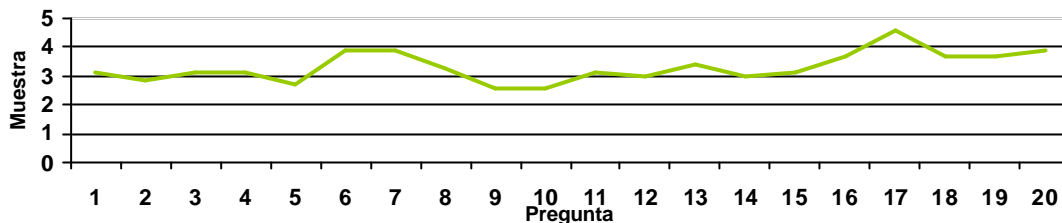


Al igual que en los departamentos de Tejido, Revisado y Cerrado la media más alta fue la de la pregunta número 11, la más baja para este Departamento de Teñido fue la de la pregunta 8 con una media de 1.75, con una desviación de 0.96. Esta media no es buena ya que se encuentra muy por debajo de cinco que como se mencionó antes es lo más alto y uno lo más bajo. Al igual que en el departamento anterior estos empleados no se sienten necesidad de adquirir nuevos conocimientos.

Otra situación que llama la atención es que en la pregunta 17 la media fue de 2.50 que no es buena y dice que el futuro no es una prioridad en las aspiraciones de los trabajadores. Esto se puede modificar haciéndoles saber a los empleados que el realizar bien su trabajo les brindará beneficios porque no sólo tendrán continuidad en su trabajo, sino que también podrán obtener algún otro tipo de recompensa que hará que puedan vivir mejor.

En cuanto al Departamento de Hormado la media fue de 3.32, con una desviación estándar de 0.51, que de igual manera que en los departamentos de Tejido, Revisado, Cerrado y Teñido se aproxima a tres lo que significa que hay un problema de motivación. En la Grafica 5.14 se indican las medias obtenidas por este departamento en todas las preguntas.

GRÁFICA 5.14
MEDIA DE LAS PREGUNTAS DEL DEPTO. DE HORMADO

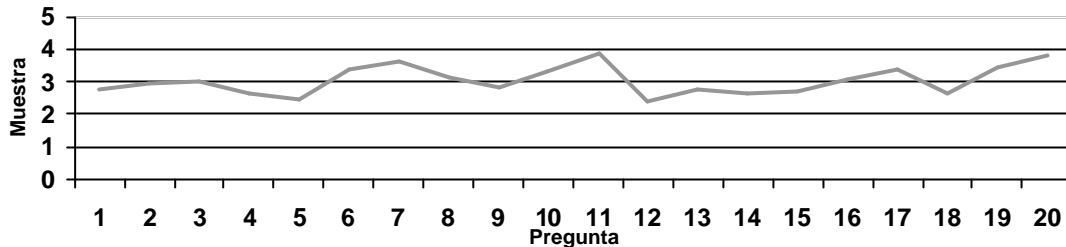


Para este departamento la media más alta fue la del ítem número 17 con 4.57 y una desviación de 0.79. Esta es la media más alta de todos los departamentos, y a diferencia que en el Departamento de Teñido, en el de Hormado el futuro representa aspiración para el personal.

Las preguntas 16, 18, 19 y 20 también tuvieron medias muy altas lo que es bueno ya que el que los empleados busquen mejorar constantemente su trabajo (ítem 16) sirve para darles algún premio y esto puede hacer que cuando los demás departamentos lo vean y los traten de imitar, como se menciona en la Teoría del Aprendizaje Social. También nos damos cuenta de que en este departamento sí aceptan que les modifiquen su trabajo (ítem 11) lo que puede hacer que el enriquecimiento de puestos sea un éxito en ellos. Para finalizar los trabajadores de Hormado piensan que las prestaciones de su trabajo son buenas (ítem 19), tal vez por todo esto es que intenten mantenerse el mayor tiempo posible en su trabajo.

Por último, el Departamento de Acabado tuvo una media de 3.04, con una desviación estándar de 0.44, lo que demuestra que de igual forma se tiene un nivel no muy bueno de motivación en este departamento. La Gráfica 5.15 expone las medias de las respuestas que indicaron los empleados de este departamento.

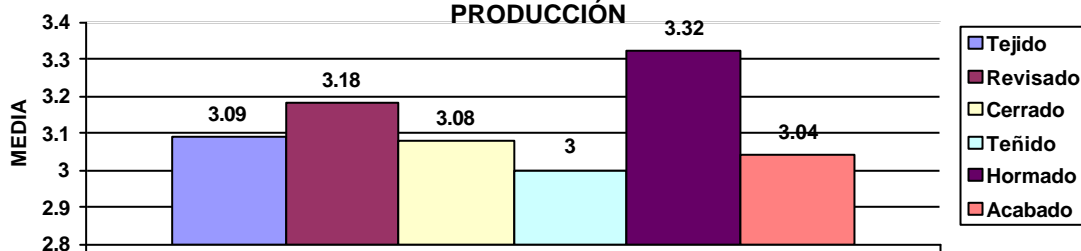
GRÁFICA 5.15
MEDIA DE LAS PREGUNTAS DEL DEPTO. DE ACABADO



En cuanto a este departamento podemos deducir que a veces suelen ayudar a los demás en su trabajo (pregunta 12), aunque no estén dispuestos a aportar tiempo extra (ítem 14) y los estímulos laborales no sean muy importantes para ellos(ítem 13). Al igual que en los demás departamentos el nivel de motivación que se observa es no es altamente satisfactorio.

Las Gráficas 5.16 y 5.17 que se muestran a continuación presentan una comparación de las medias totales en el área de producción y una comparación de las medias por pregunta también por cada departamento.

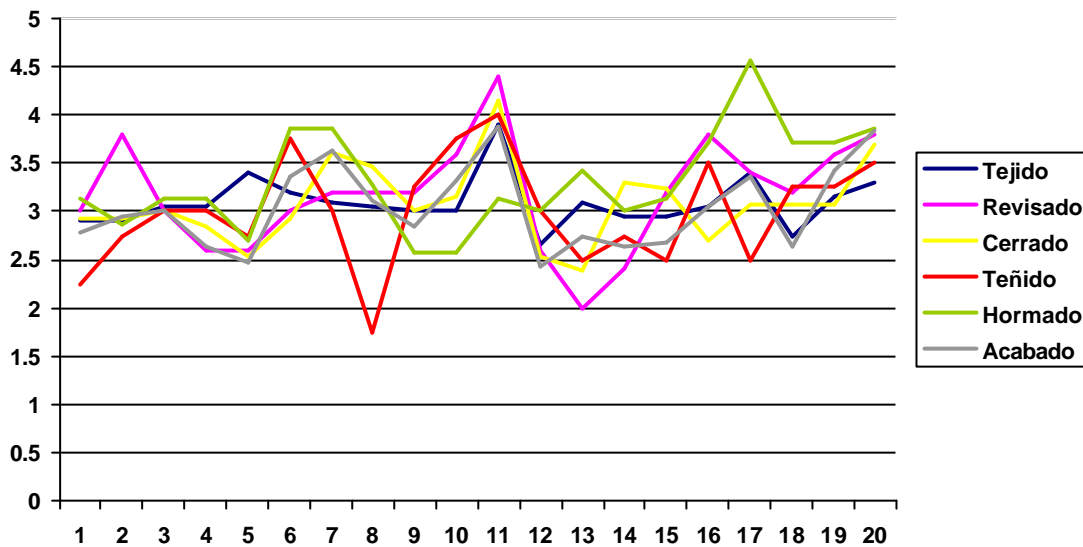
GRÁFICA 5.16
MEDIAS TOTALES DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN



Por medio de la Gráfica 5.16 nos damos cuenta de que el nivel de motivación que existe en todos los departamentos del área de producción es muy similar, todos encontrándose en una media entre 3 y 3.32, situación no muy favorable para la empresa. Aunque cabe resaltar que el departamento con el nivel más bajo de motivación es el de Teñido y el que tiene el mejor nivel es el de Hormado. Por lo que es necesario que se

implante un sistema que haga que los trabajadores se motiven, esto puede ser por medio de incentivos ya sean de tipo económico o no económico.

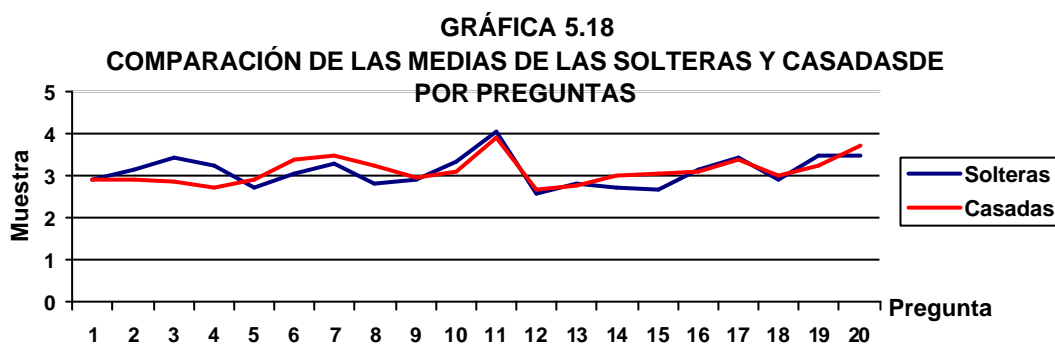
GRÁFICA 5.17
COMPARACIÓN POR DEPARTAMENTO DE LAS MEDIAS POR PREGUNTA



En cuanto a la Gráfica 5.17, aunque las medias por pregunta de todos los departamentos son muy similares, hay ítems que tienen que ser tomados en cuenta. Para el departamento de Revisado nos damos cuenta de que el terminar una actividad (ítem 2) es más importante que para los demás, pero también que los estímulos laborales (pregunta 13) no son tan importantes como lo son para los otros departamentos. Al Departamento de Teñido es al que menos le gustan las cosas con algún grado de dificultad (ítem 1) lo que puede hacer aún más monótono su trabajo por no buscar tener ningún reto, aunque esto se podría reflejar con el resultado de la pregunta 17 que fue el más bajo donde dice que el futuro no es una prioridad en sus aspiraciones. Por último, el departamento de Hormado es el más preocupado por su futuro por lo que se puede esperar que sean los que se esfuercen más o intenten tener un mejor desempeño.

5.3.2 ESTADO CIVIL

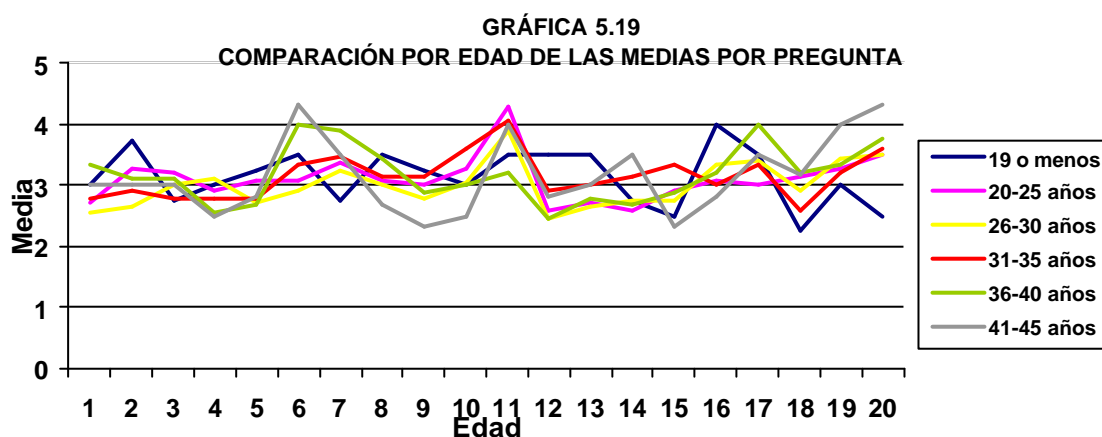
En esta sección se exponen las muestras obtenidas de acuerdo al estado civil de los trabajadores de todos los departamentos del área producción. Empezando por los solteros se obtuvo una media de 3.11 y con una desviación de 0.37. Por otro lado, los casados obtuvieron una media de 3.12 y una desviación estándar de 0.33. Los dos estratos analizados tuvieron una media casi igual que se aproxima mucho a tres, lo que una vez más indica el problema que hay en cuanto a la motivación. A continuación se presenta la Gráfica 5.18 que compara las muestras de las preguntas de estas dos categorías.



En la gráfica 5.18 se puede observar que las medias para las solteras y casadas son muy similares, aunque hay dos puntos donde es muy notable su separación. Con esto podemos concluir que para las solteras es más importante desarrollar una actividad hasta terminarla (ítem 2) y tener múltiples propósitos al mismo tiempo (ítem 4), esto puede ser por el hecho de no tener una familia (esposo e/o hijos) lo que les da más tiempo libre. Por otro lado, las casadas insisten más en ser escuchadas (pregunta 15) y están dispuestas a aportar más tiempo extra en la empresa (ítem 16), esto puede ser por su necesidad de seguridad económica ya que su supervivencia (renta, comida, etc.) depende muchas veces del salario que recibe en su empresa.

5.3.3 EDAD

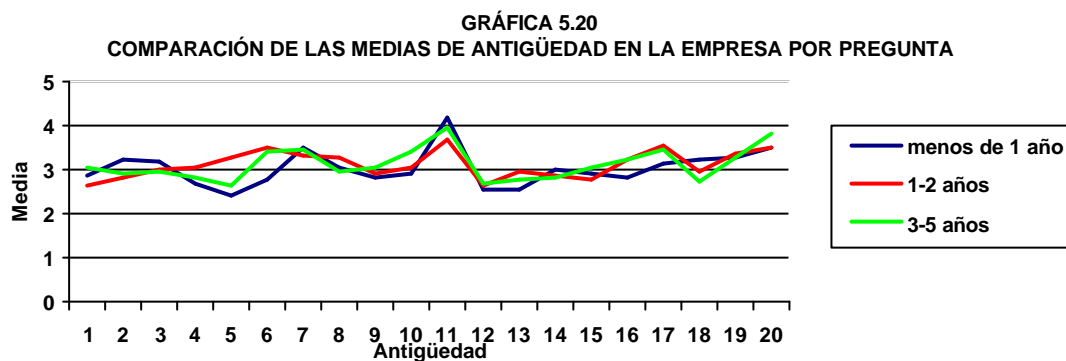
En cuanto a la edad las medias también fueron muy parecidas para las diferentes edades. Para las trabajadoras con 19 años o menos la media fue de 3.14, con una desviación estándar de 0.46; para 20-25 años la media fue de 3.10, con desviación de 0.38; continuando con los 26-30 años la media fue de 3.01, con su respectiva desviación estándar de 0.37; para la edad de 31-35 años la media fue de 3.15, con una desviación de 0.35; luego con la para entre los 36-40 años la media es 3.18, con su desviación de 0.47 y por último para 41-45 años la media es 3.16 y su desviación de 0.36. Una vez más las medias fueron muy similares lo que indica un problema de motivación por aproximarse a 3. A continuación se presenta la Gráfica 5.19 que presenta las muestras obtenidas por pregunta de cada grupo de edad.



Las empleadas con 19 años o menos son las que más desarrollan una actividad hasta terminarla (ítem 2), esto concuerda con lo que se vio en las solteras ya que la mayor parte de solteras comprenden esta edad, también son las que más buscan mejorar su trabajo (pregunta 16), aunque son las que menos están dispuestas a aceptar que les modifiquen sus actividades (ítem 18) y son las que se mantienen menos tiempo en un empleo (ítem 20). Con respecto a las empleadas que se encuentran entre los 40 y 45 años de edad, son las que más importancia le dan al matrimonio (ítem 6), pero también son las que peores relaciones familiares tienen (ítem 10), lo que puede causar una desmotivación muy fuerte en ellas.

5.3.4 ANTIGÜEDAD

Respecto al análisis de la antigüedad de los empleados de producción en la empresa también las medias fueron muy similares para los diferentes periodos de antigüedad. Específicamente se agrupó en tres bloques de antigüedad donde se encuentran estos trabajadores. Los periodos analizados fueron: menos de un años, 1 a 2 años y de 3 a 5 años. La Grafica 5.20 expone la comparación de las muestras por pregunta de los diferentes periodos.



La antigüedad de los empleados del área de producción no es muy grande, esto puede ser causado por la falta de enriquecimiento de puesto y de rotación de puestos de trabajo, ya que al ser tan monótonas sus actividades el personal puede aburrirse fácilmente. En este caso las medias también fueron muy similares aunque el personal que tiene menos de un año son los que menos buscan mejorar su trabajo (ítem 16), esto puede ser por tratarse (la mayoría) de los más jóvenes, quienes por su edad tal vez no sean tan responsables o no necesiten tanto el empleo como los demás.

Globalmente el área de producción se encuentra en un nivel bajo de motivación. No se puede decir si hay un departamento que sea el mejor o peor motivado ya que sus medias fueron muy similares. En cuanto a los supervisores, la diferencia de medias que existe entre ellos y el personal de producción, es considerable y esto puede ser causado por falta de comunicación entre ellos, tanto entre supervisores como entre supervisores y trabajadores.

En cuanto a las hipótesis establecidas en el capítulo cuatro, la primera fue que existe un buen nivel de motivación en el área de producción. Ésta no se cumplió ya que el nivel de motivación que se encontró en todos los departamentos de producción no fue bueno, sino que se encontró un problema moderado de motivación, lo que representa que el personal del área de producción necesita ser motivado.

Con respecto a la segunda hipótesis, que se refiere si existe diferencia entre el nivel de motivación que los supervisores piensan que hay en los empleados de producción y el nivel de motivación que realmente existe entre ellos. En este caso, la hipótesis sí se cumplió ya que se encontró una discrepancia entre el nivel de motivación que en verdad existe en los empleados del área de producción y lo que sus supervisores piensan.

En el siguiente capítulo, se presentan la conclusión además de algunas propuestas que podrían ser tomadas en cuenta para aumentar el nivel de motivación del personal de producción junto con la conclusión de esta tesis.