

LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO EN UNA
EMPRESA MEDIANA DEL SECTOR TEXTIL EN BOGOTÁ

JUAN CARLOS ATEHORTUA MONROY
RAFAEL EDUARDO CEFERINO CARDONA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.

2021

LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO EN UNA
EMPRESA MEDIANA DEL SECTOR TEXTIL EN BOGOTÁ

Juan Carlos Atehortua Monroy

jcatehortm@eafit.edu.co

Rafael Eduardo Ceferino Cardona

receferinc@eafit.edu.co

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas

Director: Carlos Mario Betancur Hurtado PhD

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2021

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. OBJETIVOS.....	13
1.1. OBJETIVO GENERAL	13
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES.....	14
2.1. ANTECEDENTES.....	14
2.2. GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	17
2.2.1. Aplicación de la herramienta	22
2.3. EL DESARROLLO OCUPACIONAL	23
2.4. LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS	25
2.5. LA MOTIVACIÓN Y LOS FACTORES DETERMINANTES.....	26
2.6. ORGANIZACIONES Y TIPOS DE ORGANIZACIONES	30
2.6.1. Organizaciones sin ánimo de lucro	30
2.6.2. Organizaciones con fines de lucro.....	31
2.7. EL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA	32
2.8. EL TRABAJO EN EL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA	34
2.9. ENCAJES S. A. COLOMBIA.....	35
3. MÉTODO	37

3.1. TIPO DE ESTUDIO	37
3.2. INSTRUMENTOS	38
3.2.1. Estructura de la entrevista	38
3.2.2. Carta de consentimiento informado	39
3.2.3. Sujetos participantes	40
3.2.4. Herramienta de análisis (ECRO).....	42
3.2.5. Procedimiento (fases: contextualización, trabajo de campo, análisis de datos)	43
3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
3.3.1. Calidad de vida	45
3.3.2. Condiciones en el trabajo	46
3.3.3. Políticas medio ambientales.....	46
3.3.4. Percepción tareas asignadas.....	46
3.3.6. Reconocimiento.....	47
3.3.7. Participación	47
3.3.8. Promoción y desarrollo.....	47
3.3.9. Formación y capacitación	47
3.3.10. Recompensas	48
3.3.11. Relaciones en el trabajo	48
3.3.12. Comunicación interna	48
3.3.13. Relación jerárquica	48

3.4. CIERRE	49
4. CONCLUSIONES.....	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Umbrales para catalogar las pymes en Colombia Decreto 957 2019..... 32

Tabla 2. *Tabla con la determinación de la muestra según el número de empleados* 41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ranking de productividad en países de América Latina 2015	12
Figura 2. Pirámide de motivación de Maslow	27
Figura 3. Criterios de clasificación de las organizaciones	31
Figura 4. <i>Exportaciones sector textil en Colombia</i>	33
Figura 5. <i>Importaciones sector textil en Colombia</i>	33
Figura 6. <i>Carta de consentimiento informado</i>	40
Figura 7. <i>Estructura organizacional de la compañía</i>	41
Figura 8. <i>Estado de satisfacción y motivación laboral, según medición</i>	45

RESUMEN

Las exigencias del mercado y la globalización ponen a prueba las medianas y pequeñas empresas en Colombia y las obligan a cambiar sus procesos internos, aplicando estrategias que les permitan mejorar su competitividad, el objetivo de este trabajo fue analizar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa del sector textil de Bogotá, cuyos resultados serán la base para estructurar un plan de motivación que contribuya al mejoramiento del desempeño. Se utilizó una metodología de tipo cualitativa descriptiva, el instrumento utilizado fue las entrevistas semiestructuradas efectuadas a los empleados de las diferentes áreas de la compañía. Para el análisis de los resultados se empleó el modelo ECRO (esquema conceptual, referencial y operativo), lo cual permitió establecer una calificación a cada uno de los aspectos que inciden en la satisfacción laboral e identificar los más relevantes, con el fin de definir acciones que conlleven a mejoras en el manejo del recurso humano mediante un plan de motivación más efectivo. A través de esta investigación se pudo concluir que la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño están estrechamente relacionados y son complementarios, por lo tanto, las organizaciones deben trabajar en función del mejoramiento de las condiciones laborales, con el propósito de impulsar el desempeño y por consiguiente la productividad.

Palabras clave: satisfacción laboral, desempeño, motivación, clima laboral, sector textil, capital humano.

ABSTRACT

Market demands and globalization test medium and small enterprises in Colombia and force them to change their internal processes, applying strategies that allow them to improve their competitiveness, the objective of this work was to analyze the degree of job satisfaction of the workers of a company in the textile sector of Bogotá, the results of which will be the basis for structuring a motivational plan that contributes to the improvement of performance. A descriptive qualitative methodology was used, the instrument used was semi-structured interviews conducted with employees in different areas of the company. For the analysis of the results, the ECRO model (conceptual, referential and operational scheme) was used, which allowed to establish a

qualification for each of the aspects that affect job satisfaction and to identify the most relevant, in order to define actions leading to improvements in human resource management through a more effective motivation plan. Across this investigation it was possible to conclude that the labor satisfaction, the motivation and the performance are closely related and are complementary, therefore, the organizations must work according to the improvement of the labor conditions, with the intention of impelling the performance and consequently the productivity.

Keywords: job satisfaction, performance, motivation, working climate, textile sector, human capital.

INTRODUCCIÓN

Uno de los retos diarios de los directivos y el personal administrativo de las empresas del sector textil en Colombia es el de asegurar una cadena constante de suministros de materia prima y de los insumos requeridos, por medio de procesos de la cadena productiva cada vez más tecnificados, para que los equipos de trabajo cumplan su propósito. Esto requiere que los operarios y, en general, todos los empleados, tengan mayores niveles de habilidades y conocimientos, lo que, a su vez, implica tener personal con más experiencia, baja rotación y alto compromiso, de modo que se puedan lograr las eficiencias que marcan la diferencia entre ser o no ser competitivos, y así lograr mantenerse vigentes en el mercado, en un mundo globalizado donde productos provenientes de diferentes países asiáticos tienen en jaque a las empresas de este sector.

Mejorar la satisfacción de los empleados permite aumentar su compromiso y su desempeño laboral, y así retener en la compañía el *know-how*, que hace la diferencia para aprovechar la máxima capacidad productiva de cada una de las máquinas. Esto dado que, debido al tipo de tecnología utilizada, se requiere que estén funcionando durante las 24 horas, no solo para evitar que sufran algún desajuste mecánico ocasionado por algún parte, sino porque de esta manera se mejora la calidad, se reducen tiempos muertos y se asegura el cumplimiento del tiempo de entrega acordado con los clientes.

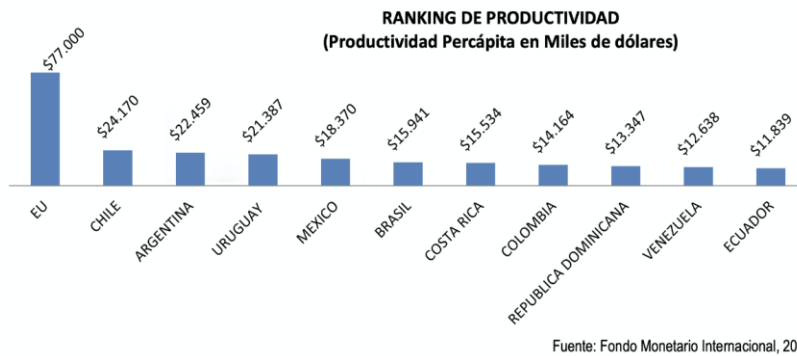
Podemos concluir que, al mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores como resultado de un buen ambiente y un alto grado de satisfacción laboral, estos, a su vez, le aportan sin duda al objetivo de cumplir con las expectativas de los clientes y los dueños de la compañía.

Las exigencias del mercado y la globalización ponen a prueba cada día a las empresas medianas del sector textil en Colombia, forzándolas a cambiar sus procesos internos y a aplicar estrategias de mejoramiento continuo que les permitan ser más eficientes para mejorar su competitividad. Las empresas de este sector objeto de investigación aplican actualmente modelos de motivación de forma empírica, sin realmente tener en cuenta las necesidades de los empleados y sin un plan claro que esté basado en estudios formales que logren efectos positivos en materia de ambiente laboral y de mejor desempeño de los trabajadores.

Para entender el contexto de nuestra investigación, debemos saber cómo se interrelaciona la gestión del recurso humano con la productividad. Uno de los principales exponentes de esta teoría fue el teórico social, sociólogo y psicólogo George Elton Mayo, quien a través de sus estudios acerca de las organizaciones y las relaciones humanas nos muestra la existencia de una conexión directa entre la productividad y el trato a los trabajadores. Gran parte de la literatura actual se basa en el trabajo de este conocido teórico de las relaciones humanas, quien entre 1930 y 1950 desarrolló sus estudios en este campo. El trabajo de Mayo contribuyó a desarrollar la teoría de la gestión a través de la investigación que realizó en Hawthorne, de Western Electric. Estos estudios, que proporcionaron evidencia de la importancia de las relaciones humanas en las organizaciones, han tenido un enorme impacto en la forma en que la gerencia interactúa con los trabajadores (Rieger, 1995).

Referente al caso colombiano relacionado con la productividad de nuestras pymes, según estudios de Acopi (Quintero, 2016), Colombia ocupa el puesto 61 entre las 140 economías más competitivas del mundo y el 5º puesto entre los países de Latinoamérica (figura 1). Además, nuestra productividad es de aproximadamente el 20% de la de Estados Unidos, y la productividad de las pymes está entre un 25% y un 50% en relación con la de las grandes empresas.

Figura 1. *Ranking de productividad en países de América Latina 2015*



Nota. Figura tomada de *Fondo Monetario Internacional*. (Quintero, 2016)

Este panorama aquí esbozado nos permite ver que en materia de productividad aún hay mucho por hacer, y en especial en lo relacionado con el manejo del recurso humano.

Podemos encontrar muchas teorías referentes a cómo mejorar la productividad en las empresas, en las cuales se relacionan diversas áreas y actividades de la compañía, tales y como el equipo técnico, las estrategias de negocio y los recursos humanos. Conjugar adecuadamente estos conceptos llevaría a conseguir el éxito de las organizaciones; sin embargo, consideramos que una de las teorías que más le aportan a este campo es la del manejo del recurso humano. Por lo tanto, mantener un ambiente laboral grato es preponderante si se quieren alcanzar niveles de productividad altos. Una empresa que escucha a sus trabajadores, que respeta y solicita sus opiniones, que fomenta la creatividad y los incentiva a especializarse constantemente, genera en sus equipos un sentimiento de lealtad y de superación, lo cual, finalmente, se ve reflejado en la buena calidad tanto de los productos como de los servicios entregados (Seminarium, 2012).

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el grado de satisfacción laboral actual de los trabajadores de una empresa del sector textil en Bogotá, con el propósito estructurar un plan de motivación que contribuya al mejoramiento del desempeño.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el grado de satisfacción actual de los trabajadores de una empresa del sector textil en Bogotá.
- Analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.
- Elaborar un plan de motivación que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral de la empresa.

2. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES

2.1. ANTECEDENTES

Debemos conocer un poco más a fondo las diferentes teorías de motivación y la clasificación de las necesidades de los empleados en una organización. Así podemos entender la problemática a la que nos enfrentamos si queremos establecer un modelo aplicable a una empresa mediana del sector textil. En el desarrollo de nuestro trabajo, encontramos una investigación similar a esta que se efectuó en una pyme en México, en donde encuestaron a 250 trabajadores (hombres y mujeres), con el propósito de identificar el factor motivacional que más prevalece en este tipo de empresas, para evaluar los intereses de los trabajadores, según la teoría de los cinco factores motivacionales: logro, poder, afiliación, estima e incentivo económico. La investigación se hizo con un diseño transversal, con el fin de describir el comportamiento de las variables de este estudio. Los resultados arrojaron que la motivación de los trabajadores se encuentra distribuida equitativamente entre los cinco factores mencionados, lo que resume que las cinco necesidades que quieren satisfacer los empleados tienen la misma importancia (García y otros, 2015).

Otra investigación que encontramos durante el desarrollo de nuestro trabajo es *El problema de la motivación y desarrollo del capital humano en las pymes de Rosario, Argentina*, de Albano y otros (2019), que analiza las múltiples causas de estos problemas. El trabajo se basa en encuestas de clima laboral formuladas en dos empresas industriales de Rosario, una de las cuales tiene dos plantas que involucran el 100% del personal.

En la gestión de los recursos humanos es fundamental entender qué los motiva. Esto permitiría ofrecer los incentivos apropiados, que beneficien al empleador y que mejoren el

desempeño del personal, y que se traduzcan, para el empleado, en aumentar su satisfacción, y para la empresa, en mejorar el clima laboral en general.

Albano y otros (2019) hicieron un estudio descriptivo, para formular propuestas de intervención a partir de sus resultados. El estudio fue transversal, de corte cuantitativo, y se llevó a cabo en dos pymes industriales de Rosario. No tomaron una muestra de los empleados de las dos empresas seleccionadas, sino que censaron a la totalidad del nivel operativo, y formularon 30 encuestas en la empresa A, y 43 en la empresa B.

La encuesta era autoadministrada, altamente estructurada, y previa explicación de las consignas por parte de integrantes del equipo investigador, se evaluaron aspectos tales y como: relaciones dentro de la empresa, condiciones de trabajo, formación y evaluación, comunicación y satisfacción en el puesto de trabajo.

Las conclusiones del estudio de Albano y otros (2019) arrojan que las empresas en estudio presentan bastantes coincidencias. La empresa B tiene dos plantas, que tienen climas prácticamente opuestos, donde la planta B1 se muestra bastante insatisfecha con la situación actual, mientras que la planta B2 se muestra altamente satisfecha. Aun así, más allá de la mayor satisfacción en la planta B2, existe igualmente bastante coincidencia en cuanto al orden de los factores evaluados en las dos plantas. Esta situación plantea el desafío de identificar las razones que originan estas divergencias, con el fin de revertir la insatisfacción reinante en la planta B1, y equiparar el nivel de ambas plantas. La empresa A, por su parte, presenta un buen clima laboral, los empleados se muestran en general satisfechos con los aspectos intrínsecos del trabajo. En cuanto a lo extrínseco, dejando de lado el salario, las mayores debilidades del ambiente laboral parecieran pasar por la relación entre pares, que, si bien es buena, resulta bastante individualista,

sin suficiente integración. Las mayores fortalezas del clima organizacional de la empresa A parecieran estar en la relación con los superiores y en el ambiente físico.

Los resultados de esta encuesta permiten comenzar a conocer cómo piensan los empleados y qué los motiva, para luego diseñar propuestas concretas que mejoren la capacitación y el desempeño laboral. Esta tarea se llevará a cabo en una próxima etapa de la investigación (Albano y otros, 2019).

Como otro antecedente, podemos analizar los resultados de una investigación que se titula *Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una pyme de servicios de ingeniería* (Del Toro, Salazar y Gómez, 2011), realizada en Barranquilla.

En la investigación de Del Toro y otros (2011) se presenta el diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral junto con la determinación de la correlación de ambos factores con el desempeño laboral de sus empleados. El estudio utilizó una metodología de carácter mixto, que se define en el tipo descriptivo y transversal, pues se utilizaron instrumentos para hacer una descripción cuantitativa.

Para las variables *clima organizacional* y *satisfacción laboral* se utilizaron técnicas estadísticas para medir la relación entre ellas y el desempeño laboral. Las variables analizadas fueron las siguientes: calidad, responsabilidad, compromiso institucional, relaciones interpersonales, comunicación interpersonal, solución de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo, entre otras. Las valoraciones del desempeño de los trabajadores son tomadas en el estudio como una variable dependiente (Del Toro y otros, 2011).

Con base en los resultados, se pudo demostrar que los empleados que participaron manifestaron inconformidad e insatisfacción respecto a las oportunidades y opciones de promoción que la empresa les ofrece. Una realidad que puede estar limitando su nivel de compromiso, e incluso estar relacionada con el bajo promedio de antigüedad de los empleados, que es de solo 2,8 años. Esta alta rotación del personal de la empresa tiene implicaciones negativas, donde no solo se elevan los costos en los que la empresa incurre en selección, reclutamiento y capacitación de personal, sino que se refleja además en el bajo rendimiento que presenta un empleado que recién se inicia en su trabajo (Del Toro y otros, 2011).

Como producto de dicha investigación se obtuvieron los coeficientes de correlación de Pearson y Spearman, para medir la relación entre las dimensiones *satisfacción* y *desempeño* laboral de los participantes en el estudio. Los resultados nos muestran que estas dos variables tienen una alta correlación positiva y significativa, a nivel general, y en todas sus dimensiones (Del Toro y otros, 2011).

2.2. GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluar el desempeño consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un período determinado, en relación con un estándar. La introducción de herramientas sistemáticas de evaluación de desempeño se viene implementando desde la década de 1980, cuando iniciaron como parte de una política retributiva, para irse transformando en un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador, establecer objetivos, capacitar a la fuerza laboral, evaluarla y recompensarla, proceso integrado que se conoce como gestión del desempeño (Dessler y Varela, 2011).

La evaluación de desempeño es una herramienta de gestión objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del trabajador, que mide el impacto positivo o negativo en el logro de los objetivos organizacionales. Es una evaluación de tipo individual, que permite asimismo medir el desempeño organizacional, definir metas y tareas del empleado, desarrollar sus habilidades y capacidades y evaluar de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego recompensarlo en forma equivalente a los resultados de la compañía. Probablemente por esto el método más utilizado es el de evaluación de desempeño basado en objetivos (EDO); sin embargo, se dan circunstancias en las que conviene aplicar métodos más sencillos, para los cuales el modelo propone el método de evaluación del desempeño basado en apreciación de cualidades (EDAC) (Rodríguez, 2004).

Es importante diferenciar durante el proceso de evaluación de desempeño los siguientes conceptos (Dessler y Varela, 2011):

- *Evaluación*: estimar de forma permanente los conocimientos, destrezas, actitudes, habilidades, aptitudes y rendimiento de los evaluados durante el período respectivo.
- *Calificación*: corresponde a la asignación del porcentaje alcanzado por el evaluado, conforme a las evidencias que dan cuenta de su desempeño y su comportamiento.

Los evaluadores y evaluados deberán participar de manera activa en las diferentes fases que integran el proceso de evaluación: fijación de objetivos, seguimientos y compromisos de mejoramiento individual en los casos en que se requieran, y presentar evidencias que se generen durante el período de evaluación. La herramienta para utilizar principalmente es el diálogo, en donde los evaluadores deben preguntar y retroalimentar, evitando cualquier tipo de juicio, con el fin de crear un clima de confianza y seguridad, y así obtener evaluaciones más eficaces, por lo que

se debe estar preparado para sortear alguno de los siguientes problemas más frecuentes que pueden presentarse en este sentido (Dessler y Varela, 2011):

- *Objetivos confusos*: significa que la escala de evaluación está muy abierta a la interpretación y que resultaría en evaluaciones injustas, ya que los rasgos y grados de mérito están abiertos a la libre interpretación. Indicadores como *calidad de trabajo* o *buen desempeño* se prestan a calificaciones subjetivas, y la mejor forma de rectificarlos consiste en desarrollar e incluir frases descriptivas que definan cada rasgo y grado de mérito; es decir, de tipo *calificativo*.

- *Efecto halo*: significa que la puntuación de un trabajador en un indicador influya en la forma en que se evalúa a la persona en otros rasgos. Por ejemplo, un trabajador poco amigable podría calificarse como insatisfactorio en todos los rasgos, en vez de solo en el de *llevarse bien con los demás*. Estar consciente de este problema es un gran avance para evitarlo.

- *Tendencia central*: se refiere a clasificar a todos los trabajadores en torno al promedio. Tal restricción llega a distorsionar las evaluaciones y a hacerlas menos útiles para cuestiones de promoción, salario y asesoría. Clasificar a los trabajadores, en vez de usar una escala de puntuación gráfica, puede eliminar este problema, porque todos los trabajadores tienen que clasificarse y, por lo tanto, ninguno se calificaría por promedio.

- *Indulgencia o severidad*: es cuando algunos supervisores tienden a calificar a sus subalternos de forma consistentemente alta o baja. La evaluación que hacemos quizá sea menos objetiva de lo que uno cree; estudios indican que la personalidad del evaluador influye en los resultados. Una solución sería insistir en clasificar a los subalternos, porque esto forzaría al supervisor a distinguir entre desempeños altos y bajos.

- *Sesgo*: las características personales de los evaluados y de los evaluadores, por ejemplo, edad, género, grupo étnico y religión, entre otros, pueden afectar las puntuaciones. Las evaluaciones a menudo son más los resultados del evaluador que los del evaluado. Estudios indican que los “prejuicios” idiosincrásicos del evaluador explican los mayores porcentajes de las variaciones observadas en la evaluación.

En cuanto al método de evaluación de desempeño basado en objetivos (EDO), su fase fundamental y central lo constituye la entrevista de evaluación, en la que el ocupante del puesto y su superior dialogan sobre el grado de cumplimiento del primero de los objetivos establecidos en la sesión de evaluación de desempeño anterior, y establecen los objetivos para el siguiente período. A diferencia de otros métodos, EDO no pretende que el ejercicio de evaluación se ocupe del desarrollo de los factores de desempeño eficaz de un puesto de trabajo (FDE) de su ocupante, ya que este aspecto fundamental de la progresión profesional de la persona en la organización recibe un tratamiento específico a través de la entrevista de desarrollo personal. En el modelo, la evaluación de desempeño es pura evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos, un ejercicio que se sostiene sobre dos pilares: Evaluación de las principales responsabilidades del puesto, y los objetivos concretos asignados al empleado (Rodríguez, 2004).

En cuanto al método de evaluación de desempeño basado en apreciación de cualidades (EDAC), es un método que presenta unas características totalmente distintas al EDO y cuya aplicación puede resultar más práctica y eficaz para puestos operativos. El EDAC parte del principio de que el desempeño de cualquier puesto se puede evaluar mediante la apreciación individualizada de seis parámetros básicos determinantes del rendimiento de su ocupante (Rodríguez, 2004):

- *Calidad del trabajo*: grado de perfección con el que se realizan las tareas.

- *Cantidad de trabajo*: capacidad de absorción de trabajo y tareas.
- *Responsabilidad y actitud*: grado en el que el ocupante procura que su participación en su entorno organizativo sea lo más positiva posible.
- *Iniciativa*: decisión espontánea ante las situaciones. Capacidad de reacción ante situaciones no normalizadas.
- *Colaboración*: grado de disposición para ayudar a los demás aun sin recibir órdenes para ello, y fuera de la propia actividad.
- *Disciplina*: grado de cumplimiento de horarios, órdenes, vestuario, presencia, aseo personal, etc.

Estos parámetros de estimación del rendimiento o cualidades se pueden desglosar en conductas y aptitudes concretas, que pueden servir de ayuda para evaluar cada cualidad, y que varían de un entorno organizativo a otro, en donde podemos desglosar los seis parámetros básicos de un puesto operativo en conductas, aptitudes y resultados evaluables; por ejemplo:

Calidad del trabajo (en un departamento de control de calidad):

1. Ausencia de errores en la ejecución de los análisis.
2. Cumplimiento de los métodos de análisis establecidos.
3. Pulcritud en el registro de datos.
4. Orden en el mantenimiento de los registros.
5. Limpieza de los equipos y material.
6. Orden y pulcritud en el área de trabajo.

Cada cualidad podrá ser valorada utilizando la misma escala del método de evaluación basada en objetivos; es decir: excelente, muy bueno, bueno, mejorable, insuficiente, muy pronto para evaluar. El evaluador tendrá que explicar los motivos, detallando hechos concretos por los cuales su evaluación es superior o inferior a la calificación “bueno”. La puntuación obtenida en cada área nos dará el nivel de desempeño global del puesto de trabajo (Rodríguez, 2004).

Con lo descrito hasta ahora, se deduce que la principal diferencia entre los dos métodos de evaluación es la entrevista. Mientras que en el EDO la entrevista de evaluación es su núcleo vital, en el EDAC no se requiere hacer la entrevista. El proceso de evaluación puede desarrollarse sin necesidad de hacer la entrevista de evaluación, mediante la simple apreciación de las cualidades de desempeño del evaluado, sin descartar que tanto el evaluado como el evaluador deberán tener la oportunidad de hacer sus comentarios sobre el ejercicio, que serán recogidos en el documento de evaluación junto con las aceptaciones de las dos partes (Rodríguez, 2004).

2.2.1. Aplicación de la herramienta

El resultado de la evaluación de desempeño será el insumo básico para algunos procesos propios de la compañía, según se determinen en su propia estrategia empresarial. Los procesos más frecuentes son:

- La determinación del incremento salarial que corresponda al evaluado, de existir una política retributiva en la compañía que tenga en cuenta el nivel de desempeño y consecución de objetivos.
- La preparación de la entrevista de desarrollo personal.
- El programa de desarrollo personal, plan de carrera y formación.

- La activación de la última etapa del ciclo: fin de la relación laboral con la compañía, en el caso que el desempeño se mantenga en un permanente nivel de insuficiencia.

2.3. EL DESARROLLO OCUPACIONAL

Posterior al proceso de evaluación se debe hacer una interpretación de los datos obtenidos, y, por lo general, se identifica la necesidad de abordar temas relacionados con la carrera, tales y como posiciones o cargos que el empleado ha tenido durante los años que ha estado dentro de la empresa, y plantearle un plan de carrera que permita motivar al trabajador a desarrollar sus habilidades e intereses profesionales, así como a usar tales habilidades e intereses de forma más efectiva, tanto dentro de la compañía como por fuera de ella.

No todo es una promoción jerárquica vertical; pueden ser también promociones horizontales, que le permitan al empleado explotar más sus capacidades y mantenerle motivado, con nuevos desafíos y retos afines a sus intereses, así como con sus nuevos compañeros de grupo. Pero no todo es una gestión del talento humano mediante promociones en los cargos, también existen iniciativas innovadoras en el desarrollo profesional; por ejemplo:

- Proporcionarle a cada trabajador un presupuesto de desarrollo profesional individual: el trabajador puede usar ese presupuesto para aprender acerca de los temas profesionales que más le interesen y desarrollar nuevos talentos.
- Ofrecer centros profesionales en las instalaciones o en línea: pueden incluir una biblioteca tradicional o en línea, con materiales sobre el desarrollo profesional de su interés.
- Fomentar la inversión de roles: hacer que los empleados trabajen temporalmente en diferentes posiciones, con la finalidad de que desarrollen una mejor noción de sus fortalezas y debilidades profesionales.

- Organizar equipos de éxito profesional: son pequeños grupos de empleados de la misma área o de diferentes áreas, que se reúnan periódicamente para establecer vínculos que permitan su apoyo mutuo en el logro de sus objetivos.
- Proporcionar instructores de carrera: por ejemplo, contratar a un instructor en un tema específico, que pueda reunir a un grupo de empleados con un tema en común, que requieran mayor especialización. Estos instructores pueden ayudar además a identificar sus necesidades de desarrollo y a obtener la capacitación, el desarrollo profesional y las oportunidades para crear relaciones que necesitan para satisfacer tales necesidades.
- Ofrecer talleres de planeación de la carrera: un taller de planeación de la carrera es un evento de aprendizaje donde se espera que los participantes se involucren activamente, completen ejercicios e inventarios de planeación de la carrera y participen en sesiones de práctica sobre habilidades profesionales.
- *Software* SIRH, para mejorar el proceso organizacional de planeación de carrera: el sistema de información de recursos humanos (SIRH), por ejemplo, SAP Success Factors, integra evaluación 360° del desempeño de cada empleado, a la vez que es una plataforma de entrenamiento virtual con contenido a demanda y contenido sugerido por el plan de carrera configurado.
- Mecanismos de fomento profesional: para buscar cómo ayudarle al empleador a cristalizar sus metas profesionales y a lograrlas dentro de la compañía; por ejemplo, con créditos educativos, flexibilización de las jornadas laborales, etc.

El día a día de las organizaciones lleva a que la gestión del desempeño comience desde el final y funcione hacia atrás. La evaluación del desempeño es tan solo un eslabón en dicho proceso. El desempeño deficiente no siempre refleja baja motivación, puede sugerir capacitación inadecuada o metas poco efectivas, por ejemplo. Esta es la razón por la que hay que mirar más allá

de la evaluación; necesita un enfoque integrado, con el propósito de mejorar el mismo desempeño, además de garantizar de manera continua que el empleado trabaje por las metas de la organización. Esto implica definir dichas metas, desarrollar las habilidades del empleado, valorar su comportamiento dirigido a metas y luego recompensarlo. Se le debe ayudar a entender al empleado dónde encajan sus metas en la visión global de lo que la compañía intenta lograr en un sistema de metas en cascada (Dessler y Varela, 2011).

2.4. LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS

No se trata solo de disminuir la rotación de los empleados y disminuir el costo que conlleva el proceso de reclutamiento; más importante aún es la retención del capital humano que tanto le cuesta a una empresa construir con cada uno de sus empleados, y que es uno de los bienes intangibles más preciados de cualquier compañía. Cada día que pasa, cada evento superado, cada tarea ejecutada, enriquece de forma intangible a cada uno de los empleados, los hace cada vez más expertos en sus propios roles, y también más expertos en el desarrollo de los objetivos de la organización. La retención del capital humano es fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente de los colaboradores ubicados en posiciones clave y de aquellos que se desempeñan mejor del lado operativo. Con el compromiso de los trabajadores se facilita el logro de los objetivos estratégicos de manera efectiva, y se maximiza su aporte a la organización (Dessler y Varela, 2011).

La retención comienza desde el proceso de selección, donde es importante que el nuevo trabajador calce con lo que la organización necesita, y que esta satisfaga las expectativas que él o ella traen, y continúa con el proceso de inducción, donde el trabajador se afianza con la cultura

organizacional y obtiene los contactos y herramientas que harán que genere valor lo antes posible (Dessler y Varela, 2011).

El compromiso de los trabajadores se genera al efectivamente enrolarlos en la creación del futuro deseado por la organización, involucrarlos en el diseño o alinearlos con la visión y misión de la organización. Los empleados quieren trabajar en aquellas organizaciones en las que le encuentren sentido a su trabajo y donde puedan contribuir significativamente (Tejada, 2017).

El clima laboral y la retención de empleados están íntimamente relacionados. La mejor forma de retener personal es contar con un clima laboral adecuado, en el que el individuo disfrute, tenga un buen día en la organización. Para lograr este objetivo, hay tres opciones o elementos con los cuales la empresa puede trabajar (Dessler y Varela, 2011):

- El trabajo en sí mismo y las condiciones de trabajo (por ejemplo, teletrabajo o jornadas flexibles).
- En las relaciones alrededor del trabajo (armónicas con su entorno laboral).
- En las políticas de la organización (por ejemplo, sistemas de compensación, políticas de promoción).

2.5. LA MOTIVACIÓN Y LOS FACTORES DETERMINANTES

Existe una relación muy importante entre productividad y capital humano, pero esa relación necesita un conector o un impulsor denominado motivación; es decir, si queremos que el recurso humano actúe en forma positiva, tenga excelente desempeño y genere productividad, debe estar motivado. Partiendo de esta premisa, queremos analizar, mediante las diferentes teorías de motivación, cómo abordar la problemática de la insatisfacción de los empleados y cómo

disminuirla con la ayuda de actividades que cubran sus necesidades más fundamentales. De esta manera podremos obtener lo mejor de ellos, para contribuir al mejoramiento de la productividad.

A partir de lo anterior, tratamos la motivación a la luz de las diferentes teorías y asociarlo a las necesidades de los empleados. Por ejemplo, la motivación para el psicólogo norteamericano Maslow (1991) es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades, y las clasifica en una pirámide que se aprecia a continuación en la figura 2 (Espinosa, 2019).

Figura 2. Pirámide de motivación de Maslow



Nota. Figura tomada de *Pirámide de Maslow ¿Qué es? niveles y ejemplos* (Espinosa, 2019).

En la pirámide de Maslow (Espinosa, 2019) se puede observar que en la base están las necesidades básicas o fisiológicas, es decir, las necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercer escalón están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquellas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en el quinto escalón están las necesidades de autorrealización. La idea principal o concepto de esta pirámide es que solo se satisfacen las necesidades superiores una vez se han

logrado satisfacer las necesidades inferiores; es decir, no es posible pasar al siguiente nivel hasta tanto no se haya satisfecho un nivel anterior (Montalvo y Plasencia, 2015; Espinosa, 2019).

Siguiendo con la línea de las necesidades, otro estudioso del tema motivacional fue McClelland (1989), quien basó su teoría en tres necesidades adquiridas: necesidad de *realización*: donde el individuo muestra interés en desarrollarse, destacándose por asumir responsabilidades, y se distingue por intentar hacer bien las cosas. Necesidad de *poder*: su principal característica es el de tener control sobre los demás, prefieren la lucha, la competencia, y se preocupan por su prestigio y por influir sobre las otras personas. Necesidad de *filiación*: buscan ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones (Valdés, 2016).

En nuestra investigación encontramos un sinnúmero de teorías de motivación expuestas por reconocidos pensadores a lo largo de la historia; una de ellas es la teoría de los dos factores, también conocida como teoría de motivación-higiene, de Herzberg (2003). Este reconocido psicólogo afirmaba que el nivel de rendimiento en las personas varía en función de su nivel de satisfacción. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: *factores motivacionales (intrínsecos)*, que generan satisfacción, entre los cuales se incluyen: reconocimiento, responsabilidad, realización personal, progreso o ascenso y logro o cumplimiento, y *factores de higiene (extrínsecos)*, que generan insatisfacción, entre los cuales tenemos: relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, supervisión, estatus, salario y seguridad en el puesto (Pérez, 2016).

Un estudio más reciente elaborado por Nohria, Groysberg y Lee (2008) cataloga un nuevo modelo de motivación, que sugiere que las personas somos guiadas por cuatro necesidades emocionales básicas, o impulsos que son el producto de nuestra herencia evolutiva común. Para

cada uno de los impulsos emocionales que los empleados necesitan satisfacer, las empresas tienen una palanca organizacional básica que pueden usar.

La investigación de Nohria y otros (2008) define los siguientes impulsos:

- *Impulso de adquirir*: todos somos impulsados a adquirir bienes escasos que potencian nuestro sentido de bienestar. Este impulso tiende a ser relativo e insaciable porque siempre queremos más, la palanca es el sistema de recompensas.

- *Impulso de formar lazos*: en el trabajo, explica el aumento de la motivación cuando los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, y su baja en la moral cuando la institución los traiciona. La palanca es la cultura, en cuanto a confianza mutua y trabajo en equipo.

- *Impulso de comprender*: los empleados se sienten motivados por los trabajos que los desafían y que les permiten crecer y aprender, y los desmoralizan aquellos que son monótonos o que parecen no ir a ninguna parte. La palanca básica es el diseño del puesto de trabajo.

- *Impulso de defenderse*: en los humanos se manifiesta con un intento de crear instituciones que promuevan la justicia, que tengan metas e intenciones claras y que permitan que las personas expresen sus ideas y opiniones. La palanca básica son los procesos de gestión del desempeño.

Dado lo anterior, y a través de nuestro trabajo de investigación y enmarcado en las diferentes teorías aquí mencionadas, podemos analizar el grado de satisfacción laboral actual, e identificar más adelante mecanismos para estructurar un plan de motivación encaminado al mejoramiento del desempeño laboral y, en consecuencia, impactar positivamente en la productividad.

2.6. ORGANIZACIONES Y TIPOS DE ORGANIZACIONES

Las organizaciones y las relaciones humanas nacen con una concepción de empresa, no solamente como un aparato económico, sino también como un organismo social donde el ser humano es parte integral en el proceso del desarrollo de dicha empresa. Las relaciones humanas como teoría organizacional nacen con el objetivo de mejorar la productividad mediante la maximización del rendimiento de los trabajadores, pero ha evolucionado enmarcando este concepto en la necesidad del desarrollo intelectual y personal de los trabajadores. Como teoría de las relaciones humanas, se deben considerar aspectos tales y como la satisfacción en el trabajo, el liderazgo, el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional (Dávila de Guevara, 1985).

En la actualidad, las organizaciones conforman la sociedad, y todos los aspectos de la vida se relacionan de algún modo con las compañías, las cuales se diferencian unas de otras en muchos aspectos: en sus características, objetivos, propósitos, tamaño y estructura organizacional, entre otros, lo que hace que en cada una de ellas se conforme un equipo humano con ideales, capacidades y un potencial único y orientado al tipo de organización a la que pertenecen.

Dado lo anterior, las podemos clasificarlas en dos grandes grupos: con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro, que se describen a continuación.

2.6.1. Organizaciones sin ánimo de lucro

Su principal característica es que no tienen como objetivo lograr un beneficio económico o una rentabilidad para sus socios, su función es desarrollar actividades que buscan algún beneficio social. En este tipo de sociedades encontramos fundaciones, entidades del Estado, entidades religiosas, cajas de compensación y ONG, entre otras.

2.6.2. Organizaciones con fines de lucro

Son empresas creadas con el objetivo de generar un beneficio económico o una rentabilidad para los socios a través del desarrollo de una actividad, ya sea productiva o de servicios (Bernal y Sierra, 2013).

Figura 3. Criterios de clasificación de las organizaciones

SECTOR ECONÓMICO	Primario (agrícola) Manufacturero Terciario (servicios)	ORIGEN DE CAPITAL	Públicas Privadas Mixtas
RESPONSABILIDAD LEGAL	Anónimas En comandita Limitadas	TAMAÑO	Grandes Medianas Pequeñas Micro
CONFORMACIÓN JURÍDICA	Naturales Jurídicas	EXPLOTACIÓN Y CONFORMACIÓN DEL CAPITAL	Nacionales Extranjeras Mixtas
NUMERO DE SOCIOS	Unipersonales Colectivas		

Nota. Proceso administrativo de las organizaciones. (Bernal y Sierra, 2013).

Basados en los anteriores criterios de clasificación (figura 3), la compañía objeto de investigación pertenece al sector manufacturero, de capital privado, anónima y, de acuerdo con su volumen de ventas, está catalogada como una mediana empresa (pyme). Dicha clasificación fue determinada mediante el *Decreto 957 de 2019* (Presidencia de la República, 2019).

Con este decreto, que adopta la variable de ingresos por actividades ordinarias anuales, se fijaron rangos en tres macrosectores de la economía: manufactura, servicios y comercio

(Presidencia de la República, 2019). Los nuevos umbrales fijados para cada macrosector se presentan a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. *Umbrales para catalogar las pymes en Colombia Decreto 957 2019*

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta \$811	hasta \$1.131	hasta \$1.535
Pequeña	desde \$811 hasta \$7.027	desde \$1.131 hasta \$4.523	desde \$1.535 hasta \$14.781
Mediana	desde \$7.027 hasta \$59.527	desde \$4.523 hasta \$16.558	desde \$14.781 hasta \$74.066
* Cifras de ingresos por actividades ordinarias anuales en millones de pesos colombianos de 2019.			

Nota. Tomada de informe del Ministerio de Comercio (Mincomercio, 2019).

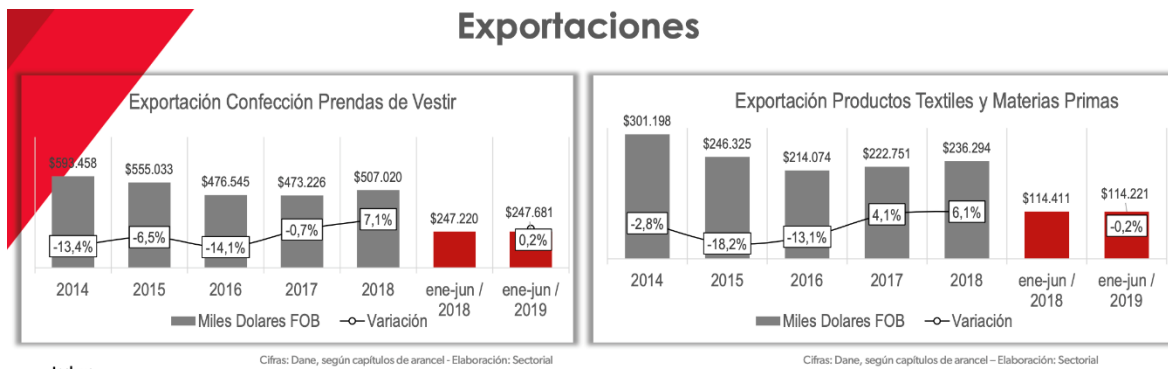
2.7. EL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA

La industria textil colombiana, con más de 100 años de historia, es una de las más representativas de este país. Su inicio con pequeños talleres tuvo lugar a finales del siglo 19, pero comienza a consolidarse en 1907, con el nacimiento de Fabricato-Coltejer. Esto dio lugar al surgimiento de la industria de la confección. En 1956 nace Leonisa, una de las industrias más representativas del país, y en los siguientes años se crearon nuevas empresas textiles y de confección, tales y como Caribú, Everfit, Vicuña y Pepalfa. En 1987 nace Inexmoda, para darle impulso al sector en materia de crecimiento y exportación. Posteriormente, en 1989, nacen Colombiamoda y Colombiatex, que en la actualidad constituyen las principales ferias de insumos para la confección y prendas de vestir de América Latina (Sectorial, 2011; Gonzalez, 2016).

La cadena textil-confección parte de las fibras utilizadas en los productos textiles, que se clasifican en fibras artificiales (viscosas), fibras sintéticas (nylon, poliéster) y fibras

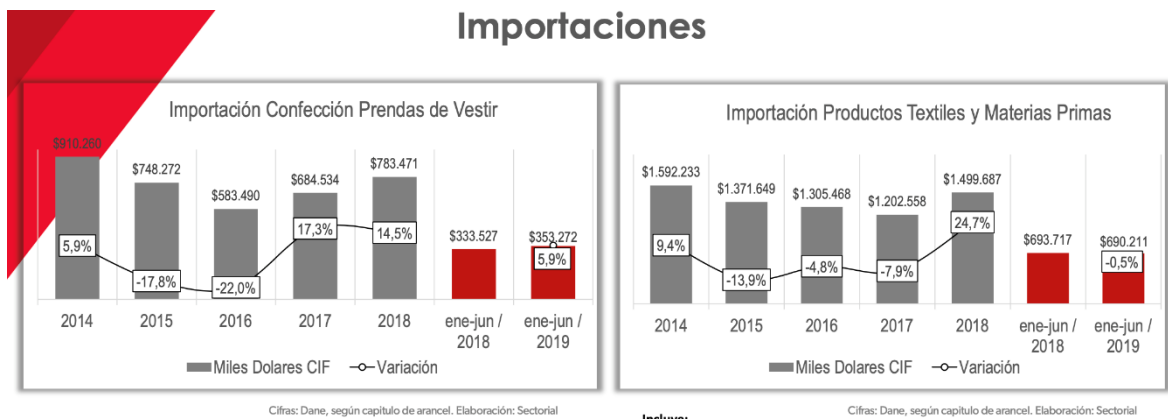
naturales (algodón, lana). Estas fibras son sometidas a proceso de hilatura, y a través de procesos de tejeduría en máquinas especializadas, con dichas fibras se producen tejidos de punto, plano y otros tejidos que se convierten en la materia prima para confeccionar artículos terminados como suéteres, alfombras, ropa de cama, prendas de vestir, ropa interior y tejidos industriales entre otros. El sector textil se ha destacado por el dinamismo en el comercio internacional, y porque se ha mantenido a la búsqueda de oportunidades de exportación; sin embargo, como vemos en las figuras 4 y 5 la balanza comercial es muy deficitaria (Inexmoda, 2019).

Figura 4. Exportaciones sector textil en Colombia



Nota. Tomado de Informe Especial Textil y Confección (Inexmoda, 2019).

Figura 5. Importaciones sector textil en Colombia



Nota. Tomado de Informe Especial Textil y Confección (Inexmoda, 2019).

Como se puede observar en las figuras 4 y 5, para el 2018 el total de exportaciones ascendía a \$743 millones de dólares, mientras que ese mismo año las importaciones fueron de \$2.283 millones de dólares (Colombiamoda, 2019)

La industria se ha enfrentado a innumerables problemas, y entre estos destacamos el de la tasa de cambio, debido a que el sector requiere grandes inversiones en maquinaria, materia prima y tecnología, en su gran mayoría proveniente del exterior, y asume incrementos importantes en el costo y en los niveles de endeudamiento en moneda extranjera.

2.8. EL TRABAJO EN EL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA

Según la Cámara Colombiana de la Confección y Afines, que agrupa a más de 70.000 empresas, esta industria genera hoy cerca de 600.000 empleos directos y 900.000 empleos indirectos (Dinero, 2019). De otra parte, también el estudio indica que la industria textil aporta 1.8 millones de empleos entre fijos, temporales, formales e informales y que el 55% del total son mujeres y afirma que en Colombia son más de 10 millones de personas que viven actualmente de esta industria, igualmente afirma que la cadena textil-confección aporta cerca del 5.5% al PIB manufacturero, con una nómina mensual que supera los 2 billones de pesos (Gonzalez, 2017).

Con pocas excepciones, y teniendo en cuenta el tamaño del sector, las empresas que lo conforman están catalogadas como pymes. A través de los años hemos visto la industria textil en una crisis permanente, básicamente debido, en primer lugar, a la globalización de la economía, lo cual promueve la importación de productos textiles asiáticos a muy bajo precio y, en segundo lugar, al contrabando. Lo anterior ha ocasionado que el empleo en este sector sea inestable y de alta rotación, dado que se da el fenómeno de la flexibilización del trabajo. En este punto es muy

común hablar de maquilas en la industria de la confección, que es adoptada por los empresarios con el fin de sobrevivir en el mercado de competencia global. La maquila no es otra cosa que subcontratar tareas específicas y adoptar una posición para poder flexibilizar la cantidad de empleados, en la que se traslada el riesgo a los dueños de los talleres, con los cuales solo se tienen relaciones comerciales (Camacho, 2008).

2.9. ENCAJES S. A. COLOMBIA

Encajes S. A. Colombia fue fundada en 1978. Como su nombre lo indica, esta compañía está dedicada a la producción de encajes para la industria de la confección, especialmente para ropa interior. Está ubicada en la zona industrial de Montevideo, en Bogotá. Encajes S. A. Colombia cuenta con más de 300 empleados y 25 agentes comerciales alrededor del mundo, atiende a las grandes marcas de ropa interior en los cinco continentes, exporta el 65% de sus ventas a más de 40 países y cuenta con oficinas en Nueva York, Miami y Hong Kong, y a través de socios estratégicos maneja operaciones de producción en Brasil y China.

Esta compañía está integrada verticalmente, a través de sus procesos de diseño y desarrollo, preparación de materia prima, urdido, tejeduría, tintorería, laboratorios, revisión, corte y empaque, y desarrolla su actividad con un recurso humano capacitado en cada una de las áreas, y en algunas de ellas con trabajo de tres turnos al día.

Actualmente la compañía, a través de una política de motivación laboral, maneja cuatro aspectos importantes que buscan la satisfacción del personal, en pro de los objetivos organizacionales, que se describen a continuación:

1. *Bienestar*: les otorga a sus empleados beneficios económicos, representados en auxilios por eventos ocurridos en su vida personal, con el fin de proporcionar condiciones que generen un buen clima laboral y que mejoren su calidad de vida dentro y fuera de la compañía.

2. *Formación y capacitación*: le brinda alternativas al colaborador, con el fin de optimizar sus competencias y sus habilidades, por medio de capacitaciones internas que le sirvan para escalar en la estructura, a través de la mejora de su conocimiento técnico y de capacitaciones externas en temas específicos.

3. *Cumplimiento de metas*: a través de indicadores de desempeño, la empresa otorga diferentes incentivos monetarios y no monetarios, con el fin de fortalecer el trabajo en equipo, el compromiso y el liderazgo.

4. *Promociones y ascensos*: mediante el análisis del desempeño y del conocimiento técnico de los trabajadores, la política es mirar al interior de la organización, a la búsqueda de personal que tenga las competencias idóneas para ocupar cargos que quedan vacantes.

3. MÉTODO

3.1. TIPO DE ESTUDIO

A partir de la problemática expresada en los puntos anteriores, y teniendo en cuenta que para lograr los objetivos debemos realizar una investigación de tipo cualitativa descriptiva, es necesario entender estos conceptos claramente, con el fin de aplicarlos de forma adecuada. La metodología cualitativa trata de como recoger los datos descriptivos, en cuanto a las palabras y conductas de las personas sometidas a la investigación. Los investigadores cualitativos orientan su trabajo con base en diferentes aspectos, tales y como: desarrollar conceptos y comprensiones partiendo de pautas basadas en los datos, y no recopilando datos para evaluar modelos. Se estudian las personas en el contexto de su pasado y en el de la vida actual. Las entrevistas deben seguir el modelo de una conversación normal y el entrevistador se debe identificar con las personas que se estudian, para entender cómo los entrevistados perciben las cosas. El investigador se debe apartar de sus propias creencias, para evitar predisposiciones. No se busca la verdad ni la moral, sino el entendimiento de las perspectivas de las personas (Taylor y Bogdan, 1987).

Para formular las entrevistas se tiene en cuenta las siguientes recomendaciones, que permiten que haya una mejor aproximación entre el entrevistador y sus entrevistados (Martínez, 2007):

- Elaborar una guía de la entrevista, con preguntas enmarcadas en categorías y con base en los objetivos definidos.
- Elegir un lugar que permita una charla intensa con el entrevistado y sin distracciones o ruidos que entorpezcan la entrevista.

- Explicarle al entrevistado los propósitos de la entrevista y pedirle autorización para grabarla.
- Tomar nota de los datos personales que se consideren útiles y que le aporten a los objetivos de la investigación.
- La actitud general del entrevistador debe ser abierta, generar confianza, y no demostrar aprobación o desaprobación en los comentarios del entrevistado.
- Asegurarse de que el entrevistado hable de manera libre y espontánea. Si es necesario, se debe ajustar el orden y el contenido de las preguntas de acuerdo con la situación presentada en la entrevista.
- No interrumpir al entrevistado y darle libertad para dialogar sobre otros temas que el entrevistador crea que están relacionados con las preguntas.
- Con mucho tacto, invitar al entrevistado a explicar, profundizar o aclarar aspectos importantes que enriquezcan el propósito del estudio.

3.2. INSTRUMENTOS

3.2.1. Estructura de la entrevista

Para darle inicio a nuestro trabajo debemos contextualizar todos los aspectos relacionados con la metodología que vamos a aplicar, donde definimos la entrevista semiestructurada como instrumento para el desarrollo de la investigación. Este tipo de entrevista contempla preguntas estructuradas y preguntas espontáneas, las cuales se dan a lo largo de las entrevistas y son orientadas para que sirvan de base para el análisis y la consecución del objetivo general y para

cada uno de los objetivos específicos. Las preguntas son enmarcadas dentro de las siguientes dimensiones:

- *Satisfacción laboral*: permite conocer cómo el empleado percibe su entorno familiar, personal y laboral frente a la figura de la empresa en la que trabaja. Se revisan los siguientes aspectos: calidad de vida, condiciones de trabajo y políticas medio ambientales.

- *Desempeño*: permite conocer cómo el empleado asume sus funciones dentro de la empresa y cómo percibe que estas son evaluadas por su jefe. Se revisan los siguientes aspectos: tareas asignadas y evaluación de desempeño.

- *Motivación*: permite conocer qué piensa el empleado acerca de cómo cree que es percibido dentro de la empresa, lo cual influye directamente en su estado de ánimo, que es lo que le permite al empleado asumir con eficiencia su rol dentro de la empresa. Se revisan los siguientes aspectos: reconocimiento, participación, promoción y desarrollo, formación y recompensas.

- *Relacionamiento*: permite conocer cómo el entorno laboral se comunica con el empleado, la alta gerencia, los jefes y los compañeros. Se revisan los siguientes aspectos: relaciones en el trabajo, comunicación interna y relación jerárquica.

3.2.2. Carta de consentimiento informado

Para iniciar cada encuesta, hemos preparado el siguiente texto aclarando el alcance de esta entrevista (figura 6), que es presentado a cada uno de los empleados que deseen participar en este estudio.

Figura 6. Carta de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Rafael Eduardo Ceferino** de la **Universidad EAFIT**. La meta de este estudio es **Identificar temas relacionados con la satisfacción laboral actual**.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Rafael Eduardo Ceferino**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **Identificar temas relacionados con la satisfacción laboral actual**.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a **Rafael Eduardo Ceferino** al teléfono 3167426180

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

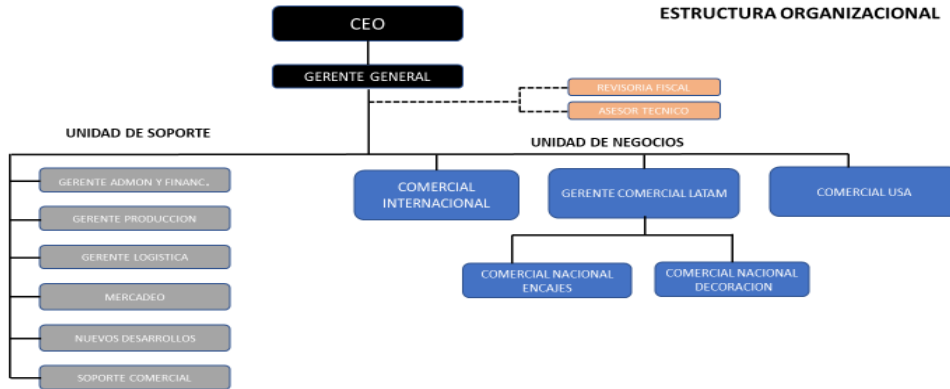
Firma del Participante

Fecha

3.2.3. Sujetos participantes

Teniendo en cuenta la estructura organizacional de la compañía, la cual detallamos a continuación, tomamos una muestra representativa de cada una de las áreas para seleccionar los entrevistados (figura 7). Esta muestra debe contener personal de todos los niveles de cada área; es decir, operarios, coordinadores, supervisores, jefes de área y directores.

Figura 7. Estructura organizacional de la compañía



Basados en esta estructura, revisamos la cantidad de personal por área y clasificamos cada área entre hombres y mujeres, con el fin de tomar una muestra representativa del personal de la compañía. Por lo que en la tabla 2 establecimos el número de personas de la muestra.

Tabla 2. Tabla con la determinación de la muestra según el número de empleados

Área	Cantidad de empleados		Muestra	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Administración	25	16	1	1
Producción				
Urdidos	24	2	2	
Tejeduría	76	8	5	1
Tintorería	37	2	3	
Mantenimiento	21		2	
Oficina planeación	3	3		1
Corte	6	26		2
Bodega	10		1	
Laboratorio calidad	11	11	1	1
Muestras desarrollo	5	8	1	1
Comercial		8	0	1
Totales	218	84	16	8

3.2.4. Herramienta de análisis (ECRO)

Pichón (1999), autor de la teoría y la técnica de los grupos, fundamenta su teoría en la psicología social y la inscribe en una crítica a la vida cotidiana; es decir, aborda al sujeto inmerso en sus relaciones. Para abordar la problemática planteada, utilizamos un análisis de esquema conceptual, referencial y operativo (ECRO), que se describe a continuación (Tañski, Báez y Clárici, 2010):

- *Esquema.* Por esquema se debe entender a un conjunto articulado de conocimientos y nociones. Estamos inmersos en entender una cultura organizacional, una empresa jerárquica, en donde los empleados pasan más de ocho horas diarias interactuando con sus compañeros y sus jefes y desarrollando actividades que les son asignadas para entregarle a un cliente su pedido y que, en contraprestación, reciben del empleador un sueldo.
- *Conceptual.* Por conceptual se debe entender a un sistema de ideas que alcanzan una vasta generalización. El correcto desempeño laboral les permite obtener a la empresa y sus dueños una correcta ejecución de las actividades necesarias para entregarles los productos a sus clientes. Para un correcto desempeño laboral se requiere mantener motivado a los empleados, donde el salario es apenas uno de los mecanismos con los que se cuenta, y en donde se deben identificar otras herramientas para mantener motivado a cada uno de los empleados. Finalmente, también se deben identificar mecanismos y actuaciones que generen el efecto contrario; es decir, que disminuyan la motivación de los empleados y que reduzcan su correcto desempeño.
- *Referencial.* Por referencial se debe entender al campo concreto en el que se va a trabajar. Abordamos en este trabajo dos grupos macro: área operativa y área administrativa, de una empresa del sector textil de Bogotá. En el sector textil es habitual que un empleado se mueva entre

diferentes empresas, de producción, confección o distribución, que le permite adquirir habilidades y experiencias que serán aplicadas en el ejercicio actual de sus actividades y en donde el sueldo no es el elemento diferencial para garantizar la permanencia en una empresa o en otra, debido a que en este tipo de industria se encuentran condiciones salariales similares.

- *Operativo.* Mediante el instrumento de las entrevistas buscamos identificar qué factores en común les duelen a los empleados y con qué otras acciones se podría mejorar la motivación del grupo de estudio. Como conclusiones mostramos las posibles acciones que se pueden ejecutar.

3.2.5. Procedimiento (fases: contextualización, trabajo de campo, análisis de datos)

- *Contextualización:* En cada uno de los grupos de empleados que serán entrevistados, el responsable de RR. HH. hace la presentación de la iniciativa, se resuelven dudas sobre el objetivo y la metodología, y se hace la transferencia del grupo al entrevistador. En este momento se le solicita a cada uno de los miembros de ese grupo revisar la carta de consentimiento, y si no tienen ninguna objeción respecto a pertenecer a ese grupo de estudio, deben firmar.

- *Trabajo de campo:* para construir el ECRO, se establece formular dos tipos de entrevistas: individuales y grupales.

- *Entrevistas individuales:* se formulan dos entrevistas individuales: una con un colaborador del área operativa de la compañía, y otra con un colaborador del área administrativa. por medio de estas dos entrevistas se le permite al entrevistador conocer el ECRO individual con el que se debe obtener una referencia de primera

mano, para poder navegar de manera más cercana y eficiente en la construcción del ECRO grupal con los siguientes integrantes de la muestra.

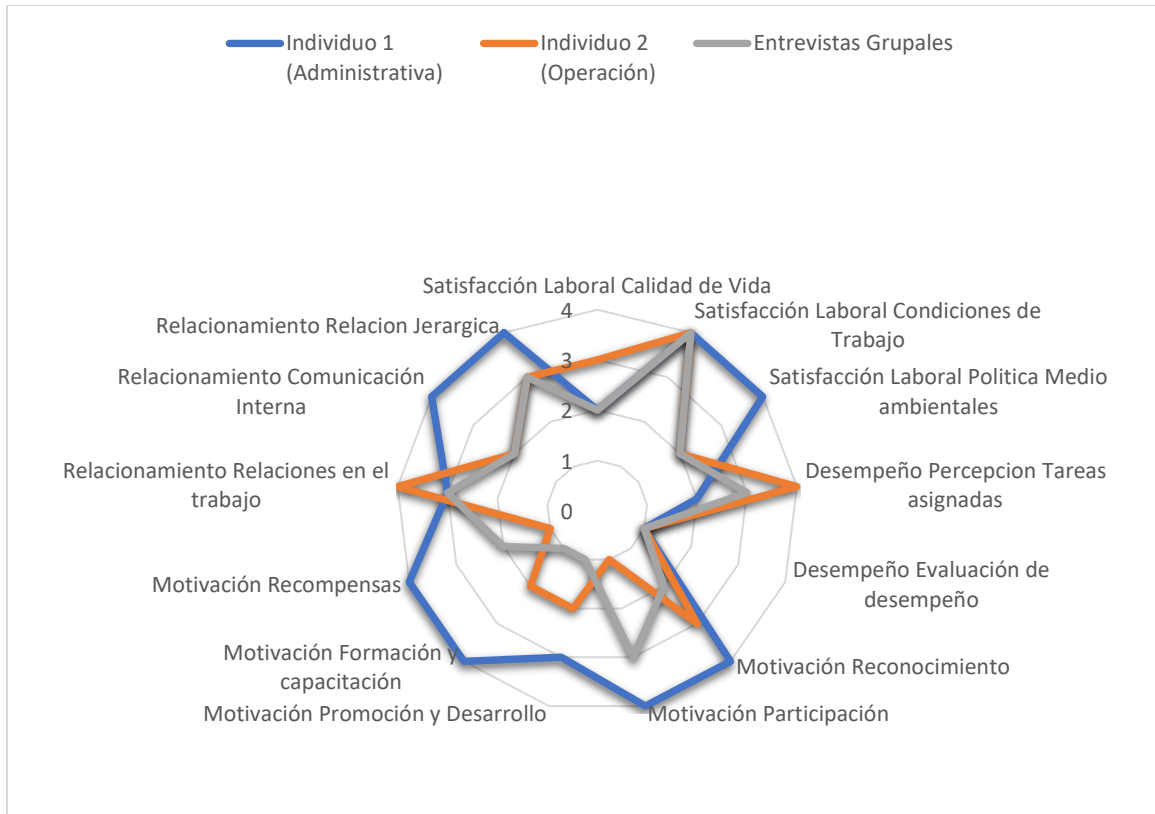
- *Entrevistas grupales*: se estructuran 6 grupos entre 4 y 6 personas, para un cubrimiento de 27 colaboradores. Las entrevistas grupales, permiten matizar los factores más relevantes, en donde el mismo grupo permitirá su autorregulación.
- El cuestionario aplicado corresponde a un total de 37 preguntas, para cubrir cada una de las cuatro dimensiones por evaluar. Adicionalmente, al cierre de las entrevistas se les preguntó a los participantes si han buscado trabajo en otra empresa en el último año, lo cual nos va a permitir calibrar el análisis y determinar un nivel de satisfacción.

3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las entrevistas fueron formuladas durante la semana del 28 de septiembre al 8 de octubre del 2020, en un formato semiestructurado que le permitió al entrevistador captar el estado de aceptación o desaprobación sobre las dimensiones y aspectos que fueron discutidos con cada uno de los grupos. Este nivel de conformidad se documenta en una escala de 1 a 4, donde 1 es “inconforme”, y 4 es “muy conforme”, que permite construir la *dimensión referencial* del ECRO grupal.

En la figura 8 se ilustra a continuación cada uno de los aspectos más relevantes evaluados, y después se describe lo que manifestaron los colaboradores en relación con cada aspecto.

Figura 8. Estado de satisfacción y motivación laboral, según medición



3.3.1. Calidad de vida

Promedio: 2 - poco conforme. El primer factor de mayor impacto corresponde a la percepción de calidad de vida, principalmente por la distancia de la casa al trabajo. En la gran mayoría de los casos, los colaboradores tardan cerca de dos horas para llegar de su casa al trabajo.

El segundo factor de mayor impacto corresponde a la hora de salida, en especial para el área administrativa, para la cual con frecuencia se hace necesario extender su horario laboral y, aunque en menor medida, también se presenta en el área operativa, según sea necesario modificar la programación.

Finalmente, estos dos factores se acentúan cuando la empresa no ofrece mecanismos claros de compensación especiales; por ejemplo, una bolsa de horas flexibles por empleado para tomar tiempo de compensación.

3.3.2. Condiciones en el trabajo

Promedio: 4 - muy conforme. Tal vez es uno de los aspectos de menor impacto, en donde se reconoce, en términos generales, la disponibilidad de mecanismos y políticas que tiene la empresa para entregarle al colaborador los recursos necesarios para realizar mejor su trabajo.

No se descarta la posibilidad de identificar oportunidades de mejora en áreas en donde las condiciones técnicas del espacio intensifican las condiciones térmicas.

3.3.3. Políticas medio ambientales

Promedio: 2 - poco conforme. Si bien existe un conocimiento general de las acciones que la empresa realiza en beneficio del mejoramiento del medio ambiente, no se logra identificar un conocimiento más detallado, y eso se identifica en la medida en que en la mayoría de los colaboradores no se sienten directamente relacionados en cada una de ellas, ya sea como actores activos o como espectadores orgullosos de lo que como empresa se viene logrando.

3.3.4. Percepción tareas asignadas

Promedio: 3 – conforme. En general, está muy bien valorada; sin embargo, las acciones particulares tomadas frente a la pandemia, en cuanto a cubrir algunas actividades adicionales con el mismo personal, son las pocas manifestaciones de inconformidad sobre este aspecto, que se puede mitigar con unas políticas de compensación que actualmente son inexistentes.

3.3.5. Evaluación de desempeño

Promedio: 1 – inconforme. Definitivamente es una herramienta muy poco valorada a todo nivel. Lo que allí se consigna no genera repercusiones, no es claro un plan de carrera, ni un esquema de reconocimiento, ni un esquema de compensación que dependa del resultado de esta evaluación.

3.3.6. Reconocimiento

Promedio: 2 – poco conforme. Es el aspecto más individualizado de todos los discutidos. Depende mucho de la persona y de cómo la persona se da a los demás. Por eso se presentan situaciones opuestas. Esto demuestra la oportunidad de fomentar la construcción de equipos y de compañerismo, mediante actividades de reconocimiento dentro de los mismos grupos y de actividades de consolidación de equipos.

3.3.7. Participación

Promedio: 3 – conforme. Se identifican conductas y acciones de la empresa que promueven la participación; sin embargo, no es fácil un cubrimiento en la totalidad de los empleados.

3.3.8. Promoción y desarrollo

Promedio: 1 – inconforme. No se logra identificar un plan de carrera claro, y mucho menos a los empleados, a quienes se les dificulta reconocer que se hagan públicas las convocatorias de las vacantes laborales.

3.3.9. Formación y capacitación

Promedio: 1 – inconforme. Los colaboradores no identifican programas de formación o actualización y tampoco reconocen facilidades para estudiar por su propia cuenta.

3.3.10. Recompensas

Promedio: 2 – poco conforme. Solo se reconoce un sueldo justo frente a lo que ofrece otras empresas del sector en donde han tenido experiencias previas o tienen conocidos. Reconocen que anualmente se les asigna un bono económico, del cual no tienen idea de cómo se calcula la asignación, por lo que no es claramente reconocido como una recompensa por el trabajo diferencial de cada individuo. Finalmente, no se identifica ningún otro mecanismo de retribución especial por un trabajo sobresaliente.

3.3.11. Relaciones en el trabajo

Promedio: 3 - conforme. En general se identifica un buen ambiente. Incluso durante las entrevistas se evidencia la camaradería entre las personas del grupo; sin embargo, algunos colaboradores manifiestan algunas malas prácticas en grupos muy específicos; por ejemplo, el jefe tiene preferidos.

3.3.12. Comunicación interna

Promedio: 2 – poco conforme. Se evidencia en los grupos que las comunicaciones reglamentarias son oportunas, repetitivas y claras; por ejemplo, el reglamento del trabajo, en especial los aspectos relacionados con sanciones. Diferente a eso, solo disponen de carteleras físicas llenas de anuncios de las cajas de compensación, las ERP y las ARL, y sin información adicional propia de la empresa y sus directivos.

3.3.13. Relación jerárquica

Promedio: 3 – conforme. Se reconoce y valora una buena relación con sus jefes más cercanos, y en los casos en los que se tienen subalternos. Los empleados manifiestan el poco o

nulo contacto con niveles directivos dentro de la organización, un poco relacionado con el punto anterior: falta de comunicación interna de los equipos con el equipo directivo.

3.4. CIERRE

En el cierre de la entrevista se formula una pregunta: “¿Han buscado trabajo en otra empresa durante el último año?”. Las respuestas positivas nos permiten evidenciar claramente una baja satisfacción laboral, por lo que, en resumen, pudimos evidenciar:

Grupo administrativo:

Total: cinco colaboradores entrevistados, tres colaboradores con intención de cambio de empresa.

Grupo operativo:

Total; 24 colaboradores entrevistados, cuatro colaboradores con intención de cambio de empresa.

En general, las personas que manifestaron su búsqueda de empleo en otras empresas, buscan más tiempo para su familia (incluyendo el poder vivir más cerca de su trabajo) y una mejora económica.

Un solo caso manifestó querer mejorar su perfil profesional.

4. CONCLUSIONES

- El nivel de satisfacción laboral se puede relacionar inversamente con la intención de cambio de trabajo hacia otra empresa, por lo que para este caso de estudio se puede medir en un 76% de personal satisfecho; sin embargo, es importante tener en cuenta que la población encuestada tiene en promedio 14 años en la empresa, y puede llegar a ser difícil pensar en cambios. En este mismo sentido, el personal más joven es el personal con menos años en la empresa y es en ese grupo de trabajadores en donde se concentran las intenciones de buscar trabajo en otra empresa.

- El desempeño laboral de los trabajadores hoy en día no se puede relacionar solo con productividad, que es lo mínimo que espera una empresa de cada colaborador. Cuando se tiene una mano de obra motivada, los resultados se logran de forma natural, y, adicionalmente, se logran con factores diferenciales; por ejemplo, eficiencias, innovación, mejor producto terminado, etc.

En este estudio, la dimensión de motivación se abordó con una encuesta de 11 preguntas, que le permitió al entrevistador realizar una valoración en la que el nivel de motivación se ubicó un poco por debajo de “poco conforme”, que es el resultado del promedio de los aspectos que cubren la dimensión de *motivación*: reconocimiento; participación; promoción y desarrollo; formación y capacitación, y recompensas.

- Las entrevistas permitieron construir el ECRO grupal, que a su vez permitió construir el criterio de *operatividad* (referente a la letra O del modelo ECRO), que representa el criterio tradicional de verdad; es decir, que no es relevante la interpretación exacta de una situación, y, por el contrario, la preocupación está puesta en la posibilidad de promover una modificación creativa en términos de una adaptación activa a la realidad.

Con esto podemos proponer un plan de motivación que cubra los aspectos más relevantes evidenciados y que contribuya al mejoramiento del desempeño, en donde el empleado perciba una empresa más cercana para el empleado y por el empleado.

1. Una Empresa más cercana

La estructura organizacional tradicional de las empresas del sector productivo en Colombia se torna demasiado jerárquica, y la mayoría de las personas de áreas operativas se encuentran muy distantes del grupo directivo de la empresa no solo a nivel organizacional, sino también a nivel de cómo perciben su cercanía con la alta Gerencia y de una comunicación distante.

Acciones:

- Una opción es migrar el esquema organizacional a una estructura más plana; sin embargo, este tipo de transformación requiere un esfuerzo que puede requerir tiempo y recursos. Aun así, este sí debe ser un norte de la Alta Gerencia cada vez que se hagan reestructuraciones en el organigrama.
- Se puede optar por utilizar mecanismos de transformación cultural desde cada uno de los cargos, y transformar la cultura organizacional, de un esquema de control y supervisión, a una cultura de empoderamiento a todo nivel jerárquico, en especial desde la base de la empresa.
- Una alta Gerencia más cercana a la base de la empresa, mediante comunicados periódicos donde la alta gerencia mantenga informado el personal a todo nivel sobre las acciones y los principales logros de la compañía. Lo anterior, sumado a reuniones periódicas, trimestrales o máximo semestrales, en donde toda la empresa se entere de primera mano,

de la primera línea de mando, sobre las acciones y resultados obtenidos durante cada período.

2. Plan de Recompensas

La empresa demanda tiempo adicional, que implica sacrificar el tiempo de la vida personal de los empleados para lograr un objetivo, en donde la única motivación que tiene el empleado no va más allá de mantener su trabajo.

Acciones:

- Se requiere ofrecer una variedad de mecanismos de reconocimiento y compensación adicionales; por ejemplo: “Tiempo para Ti” en donde el empleado tenga acceso a media jornada laboral en un día particular previamente programado, para cubrir eventos familiares. Para controlar el acceso a este beneficio, se puede usar un sistema de créditos por año.
- Tiempo compensatorio por tiempo adicional a la jornada laboral, el cual podría ser sumado y complementario al período de vacaciones del respectivo año.
- Bonos Sodexo por acciones sobresalientes, que se entreguen en público, para fomentar esas acciones de los empleados hacia la empresa.
- Si bien la pandemia obligó a implementar el teletrabajo para las áreas administrativas, se debe mantener esa práctica incluso en tiempos de pospandemia.

3. Plan de Carrera

Muchos empleados son ya personas mayores sin educación superior, y otros son jóvenes con ganas de crecer. Sea cual sea la posición o situación, es necesario que cada uno tenga claro un plan de carrera y de formación.

Acciones:

- La empresa, de manera transparente y universal, puede publicar cada una de las convocatorias de empleo, promoción y formación.
- Promover la afiliación de los empleados a un fondo de empleados o promover la constitución de un fondo propio que complemente las acciones de bienestar del recurso humano, buscando alianzas con universidades, cursos gratuitos por ejemplo en cámaras de comercio, fabricantes y proveedores. Articular líneas de crédito con recursos propios a tasas de interés muy bajas.
- Promover talleres de autoformación, donde un empleado, en un espacio formal, dentro del horario laboral, les enseñe a otros empleados que se interesen lo que mejor sabe hacer; por ejemplo, ofimática, donde alguien del área Administrativa les ofrezca charlas a personas del área Operativa que no tienen acceso a un computador.

Para calibrar la evolución de estas acciones se requiere aplicar esta misma medición a diferentes grupos, mediante la misma encuesta semiestructurada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albano, S., Oviedo, R., Santero, M., Sassone, M., y Martín, S. (2019). *El problema de la motivación y desarrollo del capital humano en las pymes de Rosario, Argentina*. *SaberEs*, 11(2), 171-193. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7205259>

Bernal Torres, C. A., y Sierra Arango, H. D. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2ª. ed.). Pearson.

Camacho Reyes, K. (2008). Las confesiones de las confecciones: condiciones laborales y de vida de las confeccionistas de Medellín. *Ensayos laborales*, 17. Escuela Nacional Sindical (ENS). <https://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2016/12/ENSAYOS-LABORALES-17-Condicion-laborales-y-de-vida-de-las-confeccionistas-de-Medell%C3%ADn-Las-confesiones-de-las-confecciones.pdf>

Colombiamoda (2019). Hoja de datos de consumo nacional. *Edición especial Colombiamoda 2019*. <https://colombiamoda.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2019/05/Hoja-de-Datos-Cifras-Nacionales-Bogot%C3%A1-Medell%C3%ADn-y-Cali.pdf>

Dávila L. de Guevara, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. McGraw-Hill.

Del Toro-Granados, J., Salazar-Sotter, M. C., Gómez-Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *CLIOAmérica*, 5(10), 204-227. <https://doi.org/10.21676/23897848.419>

Dessler, G., y Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Pearson.

Dinero (30 de abril, 2019). *El gremio de la confección quiere arancel al 37,9%*. <https://www.dinero.com/pais/articulo/camara-colombiana-de-la-confeccion-y-afines-propone-arancel-compensatorio-del-379/270196>

Espinosa, R. (junio, 2019). Pirámide de Maslow ¿Qué es? niveles y ejemplos. *RobertoEspinosa*. <https://robertoepinosa.es/2019/06/09/piramide-de-maslow>

García Hernández, C., Ochoa Ávila, E., Fernández Nistal, M. T., Félix Verduzco, R. O., y Campoy Miranda, M. M. (2015). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. *CULCyT*, *12*(57), 22-31. <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/viewFile/738/706>

Gonzalez Litman, T. (22 de abril, 2016). Industria textil en Colombia: 150 años de historia. *Fashion Network*. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Industria-textil-en-colombia-150-anos-de-historia,685234.html>

Gonzalez Litman, T. (22 de abril, 2016). Industria textil en Colombia: 150 años de historia. *Fashion Network*. <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-sector-textil-confeccion-aporta-una-quinta-parte-del-empleo-manufacturero-en-colombia,886741.html>

Herzberg, F. (1974). Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados? *Publicaciones Ejecutivas de México*.

Inexmoda (5 de septiembre, 2019). *Informe Especial Textil y Confección*. Sala de Prensa Inexmoda. <http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-especial-textil-y-confeccion-julio-2019/>

Martínez Miguélez, M. (2007). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Trillas.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Días de Santos.

McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea.

Mincomercio (2019). *Noticia de industria*.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>

Montalvo, G., y Plasencia, R. (2015). *La Motivación: Comportamiento Organizacional*. Academia. https://www.academia.edu/14747780/La_Motivación

Nohria, N., Groysberg, B., y Lee, L. (2008). Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo. *Harvard Business Review*, 86, 84-91.

Pérez, A. (15 de febrero, 2016). Las 4 teorías motivacionales que deberías conocer. *Ceolevel*. <http://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales>

Pichón Rivière, E. (1999). *El proceso grupal*. Nueva Visión.

Pichón Rivière, E. (1971). *Del Psicoanálisis a la Psicología Social*. Galerna.

Presidencia de la República (2019). *Decreto 957 de 2019. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del*

Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>

Quintero Castro, R. (2016). *Retos de las pymes 2016*. Acopi.
http://www.anif.co/sites/default/files/memorias/rosmary_quintero_-_acopi_0.pdf

Rieger, B. J. (1995). Lessons in productivity and people. *Training & Development*, 49(10), 56-58.

Rodríguez-Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. UOC.

Sectorial (13 de diciembre, 2011). *Historia del Negocio Textil en Colombia*.
<https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50352-historia-del-negocio-textil-en-colombia>

Seminarium (30 de noviembre, 2012). *RRHH recursos humanos y productividad laboral*.
<http://www.seminarium.com/los-recursos-humanos-son-el-pilar-de-la-productividad-empresarial/>

Tañski, N., Báez, L., y Clérici, C. (2010). Análisis del proceso grupal para la generación de información y conocimiento: Caso empresarios sector foresto-industrial. *Economía*, 35(29), 79-108. <http://revistas.saber.ula.ve/index.php/economia/article/view/8184/10378>

Taylor, S., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.

Tejada, A. (6 de diciembre, 2017). ¿Cómo retener y generar compromiso con el capital humano? *Conexión Esan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/12/06/como-retener-y-generar-compromiso-en-el-capital-humano/>

Valdés Herrera, C. (7 de octubre, 2016). Qué es la motivación, su importancia y sus principales teorías. *Gestiópolis*. <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#teoria-de-las-necesidades-de-mcClelland>

Varela, O. (2 de marzo, 2020). *Como retener personal de manera efectiva?* [video] YouTube. <https://youtu.be/VbqOIqKO0eI>