



Herramientas motivacionales ejecutadas en la industria textil que permiten mayor satisfacción en la labor de las operarias, una perspectiva fenomenológica.

Michael Yesid Agudelo Jaramillo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Psicología

Herramientas motivacionales ejecutadas en la industria textil que permiten mayor satisfacción en la labor de las operarias, una perspectiva fenomenológica.

Michael Yesid Agudelo Jaramillo

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de psicólogo

Asesora  
Julieth Natalia López Medina

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Sede Bello  
Programa Psicología

### **Dedicatoria**

Dedico esta investigación al principal motivo, a los recursos humanos, principalmente las operarias textiles quienes en su mayoría son madres solteras como la mía.

### **Agradecimientos**

Agradezco principalmente a mi asesora, quién compartió sus conocimientos conmigo y me apoyó desde el primer día de la investigación, dio la causalidad que me acompañó durante todo el proceso por eso muchas gracias.

Agradezco también a las participantes de la investigación quienes se prestaron para crear conocimiento sin ningún interés.

Muchas gracias a cada maestro que compartió conmigo su conocimiento, y aportó a que hoy lograra ser el profesional que soy.

Finalmente, pero no me nos importante, gracias a mi madre quién ha dado todo para que yo alcance esta gran meta, y por eso, esto es también un logro tuyo.

## Contenido

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Lista de anexos	8
Resumen y palabras clave	10
Abstract	11
Introducción	12
CAPÍTULO I. CONTEXTO PROBLÉMICO	13
1 Planteamiento del problema	13
1.1 Descripción del problema	13
1.2 Formulación del problema	15
1.3 Justificación	15
1.4 Objetivos	17
CAPÍTULO II SUSTENTO TEÓRICO	18
2 Marco Referencial	18
2.1 Antecedentes	18
2.2 Marco legal	25
Marco Teórico	26
Conceptos y Teorías Generales	26
Trabajo	26
Trabajo en el Sector Textil y de confecciones en Colombia	27
Motivo	28
Motivación	29
Motivación laboral	30
Principales Teorías de Motivación Laboral	31
Jerarquía de necesidades de Maslow	31

Teoría de los dos factores de Herzberg	33
Modelo situacional de motivación de Vroom	35
Teoría de la expectativa de Lawler	37
Teoría de la Autodeterminación	38
Teoría de la Autoeficacia	39
Teoría de la Equidad y Justicia Organizacional	39
Satisfacción laboral	40
Motivación y Satisfacción Laboral	43
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	45
3    Diseño Metodológico	45
3.1    Enfoque y tipo de investigación	45
3.2    Población y muestra	45
3.3    Técnicas e instrumentos	46
3.4    Dificultades	50
3.5    Plan de recolección de datos	50
3.6    Consideraciones éticas	51
CAPÍTULO IV RESULTADOS	52
Resultados	52
Clima laboral	52
<i>Compañerismo</i>	52
<i>Desigualdad</i>	53
<i>Trato entre compañeros</i>	54
<i>Trato de supervisores</i>	54
<i>Conflictos</i>	55
Calidad de vida laboral	58
Factores motivacionales	64
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
Conclusiones	68
Recomendaciones	73
Referencias	74
Anexos	77

**Lista de tablas**

Tabla 1 Cuadro comparativo de trabajo actual vs ideal. ....	47
Tabla 2. Matriz de caracterización. ....	49
Tabla 3. Matriz caracterizada. ....	67
Tabla 4. Herramientas motivacionales que generan mayor impacto en las operarias textiles .....	73

### **Lista de figuras**

Ilustración 1 Ciclo Motivacional adaptado de: Administración de Recursos Humanos.....	29
Ilustración 2. Esquema de los factores de Herzberg. Adaptado de “Administración de Recursos Humanos”.....	35



**Lista de anexos**

Anexo 1 Consentimiento informado ..... 77

### **Resumen y palabras clave**

Los recursos humanos son un factor fundamental dentro de una compañía, para que esta funcione correctamente sus colaboradores deben dar lo mejor de sí; de modo que es necesario que sus empleados estén motivados y satisfechos.

La presente investigación tiene como finalidad determinar las herramientas motivacionales ejecutadas en la industria textil que permiten mayor satisfacción en la labor de operarias de confecciones de la ciudad de Medellín desde su experiencia, por lo tanto este estudio tiene un enfoque fenomenológico donde 6 colaboradoras con más de 10 años de experiencia en la industria, pertenecientes a diferentes empresas del sector textil manifiestan las herramientas y factores motivacionales que generan mayor impacto en su motivación laboral, para ello se ejecutó una serie de entrevistas semiestructuradas donde se identificaron las herramientas motivacionales que a lo largo de su carrera como operarias han experimentado, también se realizó una tabla con las características y factores motivacionales que abarca cada herramienta, y finalmente, las operarias jerarquizaron en nivel de importancia desde su posición, una lista con los factores organizacionales que han generado mayor impacto en su motivación y satisfacción laboral.

Se encontró que las operarias, aunque pertenecientes a empresas diferentes presentan factores en común como la desigualdad, injusticia, mal ambiente laboral, y poco compañerismo.

Finalmente se identifican los factores motivacionales que generan mayor impacto en las operarias, las herramientas motivacionales que usan sus empresas actuales, y se determinan las herramientas motivacionales que permiten mayor motivación en sus labores.

*Palabras clave: Motivación laboral, satisfacción laboral.*

### **Abstract**

Human resources are a fundamental factor within a company, to it can works properly its employees must give their best; so your employees need to be motivated and satisfied.

The purpose of this research is to determine the motivational tools implemented in the textile industry that allow greater satisfaction in the work of garment workers in the city of Medellín from their experience, therefore this study has a phenomenological approach where 6 collaborators with more than 10 years of experience in the industry, belonging to different companies in the textile sector, show the motivational tools and factors that generate the greatest impact on their work motivation, for this a series of semi-structured interviews were carried out where the motivational tools were identified that throughout their careers as operators have experienced, a table was also made with the characteristics and motivational factors that each tool covers, and finally, the operators ranked in importance level from their position, a list with the organizational factors that have generated the greatest impact on their motivation and job satisfaction.

It was found that the operators, although belonging to different companies, present factors in common such as inequality, injustice, bad work environment, and little fellowship.

Finally, the motivational factors that generate the greatest impact on female operators, the motivational tools that their current companies use, are identified, and the motivational tools that allow greater motivation in their work are determined.

*Keywords: Work motivation, work satisfaction*

## **Introducción**

Teniendo en cuenta la importancia de los recursos humanos en la industria textil, esta investigación se hace con el fin de determinar las herramientas motivacionales ejecutadas en la industria textil que permiten mayor satisfacción en la labor de 6 operarias de confecciones de la ciudad de Medellín desde su experiencia.

La mayor parte de investigaciones sobre la motivación laboral son desarrolladas desde una perspectiva o enfoque cuantitativo, y son basadas en los resultados organizacionales; es decir, son basados en la industria y los resultados que se obtienen de ésta. Esta investigación de corte cualitativo fenomenológico es basada en los recursos humanos, y busca conocer desde la experiencia de las operarias textiles las herramientas motivacionales que han impactado en su labor de manera positiva; es decir, se busca identificar desde los recursos humanos las herramientas motivacionales que más se ajustan a sus necesidades y que esta industria en específico puede satisfacer.

En este trabajo se describe el sector textil y de confecciones, también plantea la importancia de esta industria en la economía colombiana, además se identifican y caracterizan las principales teorías de motivación laboral y su relación con la satisfacción organizacional.

Finalmente se identifican los factores motivacionales que generan mayor impacto en las operarias textiles y las herramientas que usan en las empresas en las que las entrevistadas hacen parte, finalmente se determinan las herramientas motivacionales que mejor se adaptan a las necesidades de 6 operarias textiles, y además amplía el conocimiento en el área de la psicología organizacional.

## CAPÍTULO I. CONTEXTO PROBLÉMICO

### 1 Planteamiento del problema

#### 1.1 Descripción del problema

Algunas empresas colombianas presentan dificultades para mantener motivados y satisfechos a los empleados, según el informe del Observatorio Laboral de la Universidad del Rosario, utilizando la información de la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE cerca del 11.3% de asalariados (hombres 10.7% y mujeres 12.19%) están insatisfechos con sus trabajos, Los resultados demuestran que las mujeres son la población con mayor insatisfacción. Además, “Las mujeres son la población con mayor porcentaje de inconformidad con sus contratos” (p2). Es pertinente resaltar que una de las características de la industria textil y de confección es que están conformadas en su gran mayoría por el género femenino.

La motivación es un factor fundamental para el buen desempeño de los trabajadores, y además influye directamente en la satisfacción laboral. El informe del Observatorio Laboral de la Universidad del Rosario reporta que “Colombia puntúa cerca del 11.3% de insatisfacción laboral”, además “se encontró tanto para asalariados como para cuenta propia un alto porcentaje de personas que desean cambiar de trabajo, cerca de 22.1%” (p.7), esto indica que se debe conocer acerca de las herramientas motivacionales y su impacto en los empleados, además las condiciones que se tendrían que dar en su trabajo para que los colaboradores se sientan satisfechos.

De acuerdo con García, Londoño, y Ortiz (2016) tomando en cuenta lo propuesto por Maslow “la motivación es un aspecto intrínseco del ser, el cual está basado en el interés del individuo,

quien solo se motiva cuando recibe un beneficio” (p.1). En este sentido, cuando las estrategias de motivación ejecutadas en las empresas no satisfacen las necesidades o intereses del empleado, éste experimenta insatisfacción y pierde motivación por su trabajo.

Los recursos humanos son de vital importancia en las organizaciones, y para un correcto funcionamiento de las empresas es importante entender la situación de los empleados. Mora, Gómez & Orozco plantean que:

Los empresarios de cierta manera suelen pensar que lo más importante es generar ingresos, crecimiento y participación de la empresa y no tienen en cuenta que para lograr esos aspectos necesitan del apoyo, conocimiento y habilidades de sus empleados; pues ellos son los que realizan las actividades dentro de la organización.  
(2016, p. 24)

El dinero es un factor higiénico, sin embargo, este ha sido considerado como herramienta motivacional; es necesario encontrar las herramientas motivacionales que satisfagan otras necesidades en los empleados ya que la remuneración económica es la razón más básica por la que una persona trabaja. Una empresa dedicada a la confección textil en Medellín usa la remuneración económica como su única herramienta motivacional; en el 2017 una gran parte de operarias renunciaron y se establecieron en su mayoría en dos empresas de la misma industria. Estas operarias manifiestan mayor satisfacción y conformidad en sus actuales trabajos, donde su función es la misma, y el salario es menor, esto nos lleva a reflexionar: si el dinero no es la principal herramienta motivacional, ¿cuál es? ¿Qué conduce a estas empleadas a estar satisfechas y motivadas en su actual empleo? Conociendo realmente lo que motiva a cada empleado, será más fácil encontrar una motivación duradera en el tiempo.

La presente investigación surge para encontrar las herramientas motivacionales que satisfacen las necesidades de las empleadas de dos empresas del sector textil.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles herramientas motivacionales ejecutadas en la industria textil permiten mayor satisfacción en la labor de las operarias de confecciones?

## **1.3 Justificación**

El recurso más importante con el que cuentan las organizaciones es el humano, los empleados son quienes permiten el buen funcionamiento de una compañía, es importante conocer qué los motiva, pues la motivación conduce a que éstos realicen sus labores con gusto y propiedad.

Para impactar de manera positiva en los factores motivacionales, es necesario conocer las necesidades de los trabajadores, e identificar aquellas que las organizaciones pueden suplir, además, de esta manera se pueden generar estrategias motivacionales que puedan ser enlazadas a los objetivos organizacionales, generando así un mutuo beneficio entre las organizaciones y los empleados.

Ahora bien ¿Cómo saber qué motiva a los trabajadores? Todos los empleados tienen necesidades y condiciones diferentes, de igual manera las industrias poseen características específicas que pueden satisfacer las necesidades del empleado. Mediante esta investigación se busca conocer las herramientas motivacionales que logran satisfacer las necesidades de algunas operarias del sector textil y de confección de la ciudad de Medellín, se considera conveniente partir desde la experiencia y discurso de las operarias debido a que es un método poco utilizado en investigaciones de este campo, además de esta manera se puede obtener más información, según

Correa (2012) “Los resultados más amplios se obtuvieron del último punto del cuestionario, ya que el mismo era el único punto donde el entrevistado podía explayarse en su relato, sobre qué condiciones se tendrían que dar en su trabajo para que se sienta totalmente satisfecho, o qué condiciones se daban en la actualidad, en caso de sentirse totalmente satisfecho” (p.41).

Medellín es una de las ciudades principales del sector textil en el país, según Textiles Panamericanos (2019) “unas 500 empresas de tamaño mediano y pequeño están también dedicadas a la manufactura textil, dando empleos directos a unos 200.000 trabajadores, así como empleos indirectos a cerca de 600.000 personas, lo que representa más del 13% del total del empleo en el sector de la manufactura”.

Teniendo en cuenta lo anterior, con esta investigación se busca impactar a la sociedad no sólo mejorando la productividad de las organizaciones de la industria textil y de confecciones, sino también la calidad de vida de las operarias, además de aportar a la disciplina un nuevo conocimiento, y aportar a una transformación social como uno de los objetivos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Una vez identificadas las herramientas motivacionales que satisfacen a las operarias de este sector, las organizaciones pueden conocer las necesidades de las mismas, y generar estrategias que las satisfagan, además direccionarlas a los objetivos organizacionales.



## 1.4 Objetivos

**General:** Determinar las herramientas motivacionales ejecutadas en la industria textil que permiten mayor satisfacción en la labor de las operarias de confecciones.

### Objetivos específicos:

- Caracterizar las herramientas de motivación laboral ejecutadas en empresas textiles.
- Identificar los factores motivacionales con mayor impacto en las operarias.
- Categorizar los factores motivacionales en nivel de importancia.

## CAPÍTULO II SUSTENTO TEÓRICO

### 2 Marco Referencial

#### 2.1 Antecedentes

La motivación laboral ha sido estudiada de diferentes maneras, sin embargo, cada investigación reitera su importancia. A continuación, se exponen las investigaciones que han desarrollado el fenómeno y pueden contribuir al presente estudio.

La razón más básica por la que una persona trabaja es el salario, éste es un factor higiénico que los empleadores deben garantizar a sus trabajadores, más no es un factor motivacional, en la investigación llevada a cabo por Correa (2012) llamada Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar, se halló que el reconocimiento puede reemplazar la remuneración económica y obtener resultados más duraderos en la motivación. La investigación es un estudio de caso, y fue llevada a cabo mediante entrevistas semiestructuradas debido a que el mismo autor considera que “permitirá obtener mayor y mejor información” (p.36). Se entrevistaron médicos, administrativos, y maestranza, con el fin de identificar las distintas necesidades de los diferentes puestos. En dicha investigación se analizó la diferencia entre los factores higiénicos y motivacionales, con el objetivo de determinar si los factores higiénicos son suficientes para motivar a un empleado, concluye que los factores higiénicos sólo generan un estado de neutralidad en el trabajador, es decir, este no está motivado, ni desmotivado. Además, se halló que los empleados suelen tomar como factores motivacionales a los higiénicos por desconocimiento de los mismos. Finalmente explica que el dinero no es un factor motivacional, y analiza si el reconocimiento funciona como tal.

Por otra parte, la motivación es un fenómeno psicológico desarrollado por diversos aspectos, en la investigación Teorías de la motivación laboral y constructos psicológicos relacionados desarrollada por Cid (2013-2014), se analizan las principales teorías de la motivación humana y laboral, además proporciona una visión general de dichas teorías, y hace hincapié en los conceptos de autoeficacia, autoestima, y autorrealización profundizando en la relación con la motivación laboral. Al mismo tiempo identifica el optimismo, resiliencia, creatividad, fluidez, y liderazgo como “capacidades que incentivan el desarrollo de la motivación laboral” (p. 49). Finalmente, analiza el material de dos libros de conceptos básicos sobre motivación laboral, llamados “Quién se ha robado mi queso” y “Libro de la Buena Suerte; Claves de la prosperidad” (p. 49-50).

Para llevar a cabo lo propuesto, Cid eligió la Teoría de Necesidades de Murray, la Teoría de Motivación Aprendida de McClelland, Teoría de Establecimiento de Metas de y Proyectos Personales, y la Teoría de Necesidades de Maslow. De estas teorías se extrajeron, definieron y caracterizaron los rasgos, características, y conceptos más destacados como los 3 grandes motivos de McClellan, y la autorrealización que propone Maslow. Establece que el optimismo, la resiliencia, creatividad, fluidez y liderazgo son capacidades que incentivan el desarrollo de la motivación laboral. Finalmente hace un análisis de los libros anteriormente mencionados, extrae conceptos básicos y su aplicación al mundo laboral.

Un aspecto estrechamente ligado a la motivación es la satisfacción; una de las consecuencias de intervenir en la motivación, es que ésta tendrá efectos en la satisfacción. Fernández (2017) en su investigación denominada: La motivación extrínseca e intrínseca de los empleados como éxito para las organizaciones laborales: Un estudio en el sector siderometalúrgico de la Rioja, propone que “Puesto que Un 52% de los empleados ha

confirmado el incremento de su satisfacción laboral, por tanto, un empleado motivado intrínsecamente será a su vez, un empleado que aumentará su satisfacción laboral” (p.35).

Este estudio analiza el concepto de motivación y su influencia en el mercado laboral, además comprende y estudia los dos tipos de motivación (extrínseca, e intrínseca), de modo que se pueden comprender y diferenciar los factores característicos de los dos tipos. Además, categoriza las teorías motivacionales en dos grupos, teorías de contenido y de proceso, en el primer grupo explica cómo pueden las organizaciones motivar a los empleados; y el segundo grupo trata de cómo se motivan los empleados.

El objetivo de la investigación según Fernández es:

Conocer si los empleados de este sector se les aplica desde la dirección de sus empresas una motivación laboral extrínseca, basa en la recompensa -castigo con la cual se fomenta a la larga un bajo rendimiento por parte voluntaria de los trabajadores, o si, por el contrario, se les aplica una motivación intrínseca, basada en los valores, expectativas y metas a través de las cuales se fomente la implicación de los trabajadores en su desarrollo profesional con independencia de las recompensas materiales o de los castigos. (p. 18)

Para el desarrollo de la investigación se diseñó una encuesta propia para el estudio la cual incluye variables específicas de los empleados como sexo, edad, tiempo en la empresa, tipo de contrato, entre otros; y factores de motivación extrínseca como la formación, reconocimiento de logro, incentivos, entre otros. Para evaluar la motivación intrínseca se incluyeron la aspiración a ascender de puesto, estrés laboral, proposición de mejoras en el puesto, entre otras.

La muestra fue mixta de 50 empleados de edades desde los 19 hasta los 59 años con diferentes puestos en diferentes empresas del sector siderometalúrgico, para garantizar que los entrevistados no tengan repercusiones sobre sus respuestas, y estos puedan tener confianza en su participación del estudio, se omitieron los nombres tanto de los entrevistados, como de las organizaciones.

En las conclusiones de la investigación se encuentra que con respecto a la remuneración económica la mitad de encuestados manifiestan una remuneración justa, y la otra mitad no, “Por tanto podemos llegar a una conclusión concreta sobre la remuneración justa por parte de los empleados encuestados” (p. 34).

Se encuentra una correlación entre satisfacción y motivación intrínseca “Respecto a la motivación intrínseca, se ha obtenido una mayoría de respuestas que confirman la motivación por parte de los empleados en sus labores, lo cual ha generado un aumento en la satisfacción laboral” (p. 34).

La motivación tiene influencia en múltiples factores organizacionales incluyendo el desempeño y cumplimiento de los trabajadores, Sum en su estudio Motivación y desempeño laboral (2015), establece la influencia de la motivación en el desempeño laboral, para ello determina el nivel de motivación, establece el grado de desempeño que poseen los colaboradores, y elabora una propuesta sobre la motivación y desempeño laboral. Para ello la investigadora usó la escala de Likert para examinar el desempeño de los colaboradores, y de igual manera usó la Escala de Motivación Psicosociales para medir el nivel de motivación de los empleados. Los resultados de dicha investigación manifiestan que “la motivación influye en el desempeño laboral” (p.63), además el reconocimiento por parte de los

superiores por un buen trabajo, ayuda a que los empleados tengan un buen desempeño, “una puntuación alta indica que el colaborador desea que los demás le demuestren estima y se esfuerza por obtener la aprobación y el reconocimiento” (p.60).

Por su parte Jaén (2010) plantea en su estudio la relación entre motivación y rendimiento llamada Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y recepción de factores psicosociales. En ésta establece que factores como la percepción psicosocial del entorno organizacional y rasgos de la personalidad como “tesón, afabilidad, estabilidad emocional, apertura, y energía” (p.123) también influyen en el rendimiento. El objetivo principal de la investigación es “conocer la capacidad de las variables personalidad, motivación y percepción de factores psicosociales del entorno organizacional para determinar el rendimiento laboral” (p.114). En la evaluación de motivación laboral se toman en cuenta las variables: integración social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder, y seguridad. En la personalidad se consideraron rasgos de escrupulosidad, control de emociones, cordialidad, dominancia, y apertura a la experiencia. Finalmente, en los factores psicosociales, se tomó las demandas cognitivas, control, apoyo organizacional, y recompensas. En cuanto al rendimiento laboral, es evaluado de manera general por el superior directo de cada empleado.

Para recolectar la información de datos sociodemográficos y biográficos se diseñó un cuestionario específicamente para la investigación. Para medir la motivación psicosocial, rasgos de personalidad, y factores psicosociales del entorno laboral se usaron los test psicométricos MPS–Escala de Motivaciones Psicosociales, BFQ– Cuestionario “Big Five”, y Cuestionario Multidimensional DECORE.

Finalmente, la investigación cumple algunas hipótesis planteadas. En la hipótesis 1 de la relación entre motivación laboral y rendimiento se encontró “una correlación significativa y en sentido positivo entre rendimiento y el nivel de Ejecución de 3 de los motivos evaluados: Reconocimiento Social, Autoestima y Autodesarrollo”. Además, el investigador plantea que “Posiblemente los resultados no sean tan buenos como se esperaba debido al instrumento de medida del rendimiento” (p.176).

En cuanto a la correlación entre la personalidad y el rendimiento de trabajo, “se cumple en el factor de estabilidad emocional” (p.178), aunque el autor establece que “En lo que a personalidad se refiere, algunas investigaciones obtienen resultados opuestos” (p.178).

Los resultados de la hipótesis sobre los factores psicosociales y rendimiento laboral, puntuaron muy bajo, aunque sí se cumple “cuanto mayor puntuación en las mismas, o lo que es igual, cuanto peor percibidas estas dimensiones, peor rendimiento” (p.180).

Si bien hay incidencia en factores de la motivación, y correlación (muy baja) entre algunos puntos, cabe resaltar que la investigación fue muy ambiciosa, y no se dedicó a abarcar muchas dimensiones de los recursos humanos, por consiguiente, en la triangulación de la información no fue tan contundente y profunda, además en cuanto a la recogida de datos de rendimiento laboral, se tomó de fuentes poco objetivas.

La motivación en los empleados puede ser desarrollada, e influida por diversos factores, Escalante & González buscan en su investigación La motivación como factor significativo en el desempeño laboral de los empleados del área comercial y ventas de las fundaciones que otorgan microcrédito en la ciudad de Cartagena descubrir no sólo los factores que influyen en la motivación, sino también las recompensas que satisfacen a los empleados que

participaron del estudio para lograr un buen desempeño laboral. De este modo, pretende “determinar cuales son los factores que influyen en la motivación de los empleados del área comercial y ventas” (p.16).

Primero realiza una caracterización socioeconómica de 56 vendedores de 5 fundaciones que otorgan microcréditos en Cartagena, analiza aspectos laborales como el clima laboral, nivel salarial, determinación de la selección de recursos humanos, política de incentivos y el apoyo percibido por los vendedores por parte de la fundación a la que pertenece. Además, también toma en cuenta aspectos de los vendedores como nivel de estudios, nivel de gastos, y experiencia laboral. Finalmente evalúa y analiza las diferentes clases de recompensa o incentivos usados por las fundaciones para lograr la satisfacción de los empleados.

La investigación es desarrollada mediante encuestas a los diferentes empleados del área comercial y de ventas de diferentes fundaciones, además entrevistan a los directivos de las fundaciones.

La investigación arrojó que el 100% de los encuestados “afirman que solo se les ofrece incentivos de tipo financiero, dejando de lado otro tipo de incentivos igualmente importantes como son el reconocimiento, las oportunidades de estudio y las oportunidades de ascenso”, además “La tercera parte de los encuestados, de los encuestados reconoció que le gustaría que les ofrecieran más oportunidades de estudio” (p.117), cabe resaltar que este último es un factor motivacional de autodesarrollo personal.

Sin embargo, la mitad de la muestra manifiesta que “el aspecto que debe cambiar es el que tiene que ver con la remuneración puesto que para ellos el esfuerzo realizado no corresponde al trabajo que realizan.”, finalmente “se evidencio que en ninguna de las



fundaciones encuestadas se tiene como tal un documento dentro de las políticas de esta, donde se evidencien los planes de incentivos que se les ofrecen a los asesores” (p.118).

La investigación concluye que “se pudo deducir que dichos incentivos son vistos por los asesores como parte del salario y no como un incentivo motivacional como tal” (p.118). Esto genera que no lo vean como un incentivo motivacional, y no genere por lo tanto motivación en sus labores.

Es demostrado que las comisiones o incentivos salariales son confundidos por factores higiénicos que según Herzberg no motivan, sólo causan un estado de neutralidad. De esta manera se concluye con la investigación anterior que es necesario conocer sobre qué motiva a los empleados, para realizar estrategias motivacionales que funcionen y les genere satisfacción.

## **2.2 Marco legal**

Todo empleador debe garantizar a los empleados un salario, según el artículo 27 del Código Sustantivo del Trabajo en Colombia (1951) “Todo trabajo dependiente debe ser remunerado”. Además, el artículo 128 hace referencia a las remuneraciones que no hacen parte del salario, éste artículo hace referencia a aspectos como “las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedente de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio”, además reconoce que los propósitos de ésta remuneración es con el fin de un buen desempeño “para desempeñar a cabalidad sus funciones”.

## **Marco Teórico**

### **Conceptos y Teorías Generales**

Las personas generan conductas por diferentes motivos, esto los induce a generar determinadas acciones, como por ejemplo en el trabajo. Éste es parte fundamental para el funcionamiento de una sociedad, los individuos que la conforman en su gran mayoría se emplean en organizaciones para subsistir, y a partir de allí son considerados como parte de los recursos humanos de una empresa. los recursos humanos tienen motivaciones particulares, éstas son sumamente variables dependiendo de las necesidades o intereses de cada uno.

#### **Trabajo**

Partiendo de la definición del Código Sustantivo del Trabajo 2011, artículo 5 el trabajo es “toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad”. Según González (2005, p 107), el trabajo está directamente ligado con la calidad de vida “El trabajo es la fuente esencial de la calidad de vida y, a la vez, un elemento intrínsecamente relevante dentro de esta. No hay calidad de vida sin trabajo”.

El ser humano es sumamente diferente, lo que para una persona puede ser un factor motivacional, para otra no. Al igual que la motivación, las necesidades cambian de un sujeto a otro; de este modo existen diversas teorías que lo definen y exponen de maneras diferentes. Sin embargo, como plantea Chiavenato (2000) “Aunque varíen los patrones de

comportamiento, en esencia el proceso que dinamiza el proceso que los origina es el mismo para todas las personas” (p. 68). Por consiguiente, el autor propone que el comportamiento humano es causado, motivado, y orientado hacia objetivos. Es por ello que “el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique”. (p.69).

### **Trabajo en el Sector Textil y de confecciones en Colombia**

El sector textil y de confecciones hace parte de la actividad manufacturera que se encarga de transformar las materias primas en productos, en este caso se transforman telas e hilos en prendas y accesorios de vestir, de hecho, éste tiene gran incidencia en la economía colombiana "El sector representa el 7,5% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional, constituye más del 5% del total de exportaciones del país" (Procolombia, 2015).

La industria textil y de confecciones es sumamente amplia, ésta contiene tiene diversos procesos que producen productos específicos, de acuerdo con Espinel, Aparicio, & Mora (2018), la cadena productiva se divide de la siguiente manera:

- Insumos, fibras e insumos primarios: se encuentran las celulósicas, proteicas, sintéticas y artificiales.
- Textil (hilatura y tejeduría) e insumos para la confección: se cuenta con hilatura fibra corta e hilatura de filamentos.
- Diseño textil, servicios especializados y de acabados: se habla de teñido y diseño.
- Por último, se tiene en cuenta la confección y manufactura de indumentaria.

Colombia ha tenido una gran evolución con respecto a los modelos de producción y el funcionamiento de las organizaciones, de acuerdo con Espinel, Aparicio, & Mora el sector textil en particular ha tenido un gran auge, por lo tanto, ha demandado su evolución desde 1907.

Las principales ciudades de esta industria según Espinel, Aparicio, & Mora son “Medellín y Bogotá, seguidas de Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla e Ibagué” (2018). Siendo Medellín la ciudad que más empleo genera, Textiles Panamericanos (2019) plantea que “unas 500 empresas de tamaño mediano y pequeño están también dedicadas a la manufactura textil, dando empleos directos a unos 200.000 trabajadores, así como empleos indirectos a cerca de 600.000 personas, lo que representa más del 13% del total del empleo en el sector de la manufactura”. Sin embargo, esta industria tiene una característica particular, Reyes plantea:

Es conveniente anotar que este es uno de los sectores con mayor estacionalidad dentro de los manufactureros, sus ritmo de producción son desiguales a lo largo del año, obedeciendo en parte a los pedidos encargados por sus clientes extranjeros, así como a la época de fin de año. (pp.45- 46)

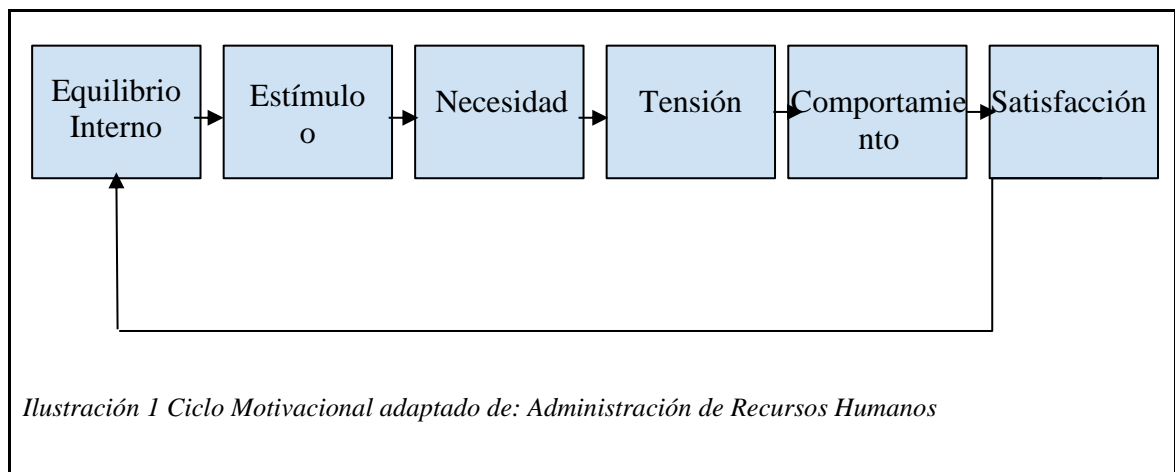
### **Motivo**

Chiavenato (2000) plantea que el comportamiento de una persona es causado, y el motivo es lo que conduce la conducta, el autor dice “Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (p.68).

## Motivación

La motivación por su parte es entendida comúnmente como parte de la personalidad de las personas, sin embargo, ésta es ajena a la personalidad, tiene más que ver con el ambiente, necesidades y condiciones de las personas. Como es natural, al ser un fenómeno entendido de maneras diferentes, tiene muchas definiciones, entre éstas Chiavenato (2000) plantea que “La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como esfuerzo y rechazo” (p.68), además dice “La motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto energía para el ser humano” (p.69).

Ciclo motivacional: El mismo autor propone que existe un ciclo que “comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento” (Chiavenato, 2000, p.70). Siguiendo lo propuesto por el autor, el comportamiento surge cuando hay una tensión que conduce a la persona a suplir esa necesidad, y volver al estado de equilibrio.



Si la necesidad no puede ser suplida surge la frustración, y la tensión generada busca salida; ésta puede ser manifestada a nivel psicológico en agresividad, descontento, apatía, entre otras. A nivel fisiológico mediante tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas.

Sin embargo, en algunos casos la frustración no es desarrollada, cuando se satisface otra necesidad y reduce la intensidad de aquella que no se satisfizo. (Ejemplo: Cuando se busca un ascenso, y no se logra, pero mejoran el salario).

El autor propone que como algunas necesidades son pasajeras, y la motivación surge a partir de las necesidades, por eso la motivación humana es cíclica.

### **Motivación laboral**

La motivación en el campo organizacional es denominada como motivación laboral, ésta tiene múltiples definiciones, Toro la define como “el proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia los objetivos esperados” (Toro, 1992, p.18).

Correa (2012) propone que para motivar a un empleado se debe conocer lo que necesita la persona, tener cubiertos los factores higiénicos como el salario, y satisfacer sus necesidades con factores motivacionales, “Igualmente queda también afirmado que no podemos motivar a alguien solo con factores motivacionales, como ya se expuso en el trabajo, ni a todas las personas las podemos motivar de la misma manera” (p.45).

## **Principales Teorías de Motivación Laboral**

### **Jerarquía de necesidades de Maslow**

Esta teoría ha sido ampliamente adoptada, e incluida en las teorías de motivación laboral. Y aunque su jerarquía y necesidades sean las mismas, hay algunas teorías que lo plantean de manera diferente. Por ejemplo, en el libro *Administración de Recursos Humanos* 5 ed. de Chiavenato (2000), aparecen dos cambios, las necesidades de afiliación son planteadas como necesidades sociales, y las necesidades de reconocimiento como autoestima.

Es la teoría motivacional más relacionada con lo propuesto por Chiavenato (2000) en la cual plantea Maslow en su jerarquía, que los motivos surgen del propio sujeto, y de aquellas necesidades que es consciente y busca suplir.

Maslow separa y distribuye las necesidades humanas en nivel de importancia para la supervivencia de la persona. Las necesidades identificadas por Maslow son: Necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento, y finalmente la autorrealización.

Las necesidades fisiológicas ubicadas por Maslow en el primer lugar de la escala, son aquellas que el ser humano necesita para sobrevivir como hambre, sed, sueño, abrigo, y apetito sexual. “Cuando alguna de ellas no puede satisfacerse domina la dirección del comportamiento de la persona”. (Chiavenato, 2000, p.73).

Las necesidades de seguridad: “Son las que conducen al ser humano a protegerse de peligros reales o imaginarios”. Hace referencia a la protección que busca una persona en diferentes ámbitos, incluyendo el laboral. Esto debido a que “En la vida organizacional las personas dependen de la organización y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o

incoherentes pueden provocar incertidumbre e inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo” (Chiavenato, 2000, p.73).

Necesidades de afiliación o sociales: “Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas”. En el ámbito laboral pueden ser entendidas como las necesidades de “Asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor”. Ésta como todas las necesidades, de no ser suplidas tienden a tener repercusiones. Chiavenato propone que “Conduce, Generalmente, a la desadaptación social y a la soledad” (p.73).

Necesidades de reconocimiento o de autoestima: “Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona” también manifiesta que es “La necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración” la frustración de esta necesidad tiene repercusiones netamente psicológicas inicialmente, tales repercusiones pueden manifestarse en “sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo ejecutar actividades compensatorias” (Chiavenato, 2000, pp.73- 74).

Necesidades de autorrealización: Estas necesidades ocupan la cúspide de la pirámide, generalmente son usadas como “El impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona”. Siguiendo lo planteado por el autor, Ésta a diferencia de las demás necesidades, se satisface por recompensa intrínseca del sujeto. Las demás necesidades dicen Chiavenato “Pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas)” (Chiavenato, 2000, p.74).

Chiavenato plantea sobre la teoría de Maslow 6 aspectos:

1. Sólo las necesidades no satisfechas Influyen en el comportamiento.



2. Individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas.
3. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidad.
4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen de manera lenta y gradual necesidades más elevadas: sociales, de autoestima y autorrealización. Maslow plantea que es necesario satisfacer las necesidades de los primeros tres niveles para satisfacer luego las demás necesidades de niveles más altos. Sin embargo, Chiavenato, plantea “Las necesidades de autoestima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización complementan las de autoestima” (p.75).
5. Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas. Aunque las necesidades puedan presentarse de manera simultánea sin importar su nivel, son las de los primeros niveles quienes predominan ante las demás.
6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Las necesidades de los niveles principales son cíclicamente más repetitivas, por ende, si una es presentada la persona centra su atención y energía en satisfacerla, para luego enfocarse en las demás. (pp.75- 76)

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

El autor basa su teoría en el ambiente del sujeto, es decir, su teoría está fundamentada en lo externo de la persona, Chiavenato referenciando a Herzberg establece que la motivación laboral depende de dos factores:

- a. Factores Higiénicos: Hace referencia a las condiciones físicas y ambientales del trabajo, aspectos como “El salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de

supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.” (Chiavenato, 2000, p.76), siguiendo con el autor, éste plantea que son preventivos, para evitar la insatisfacción “Puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera” (p.76).

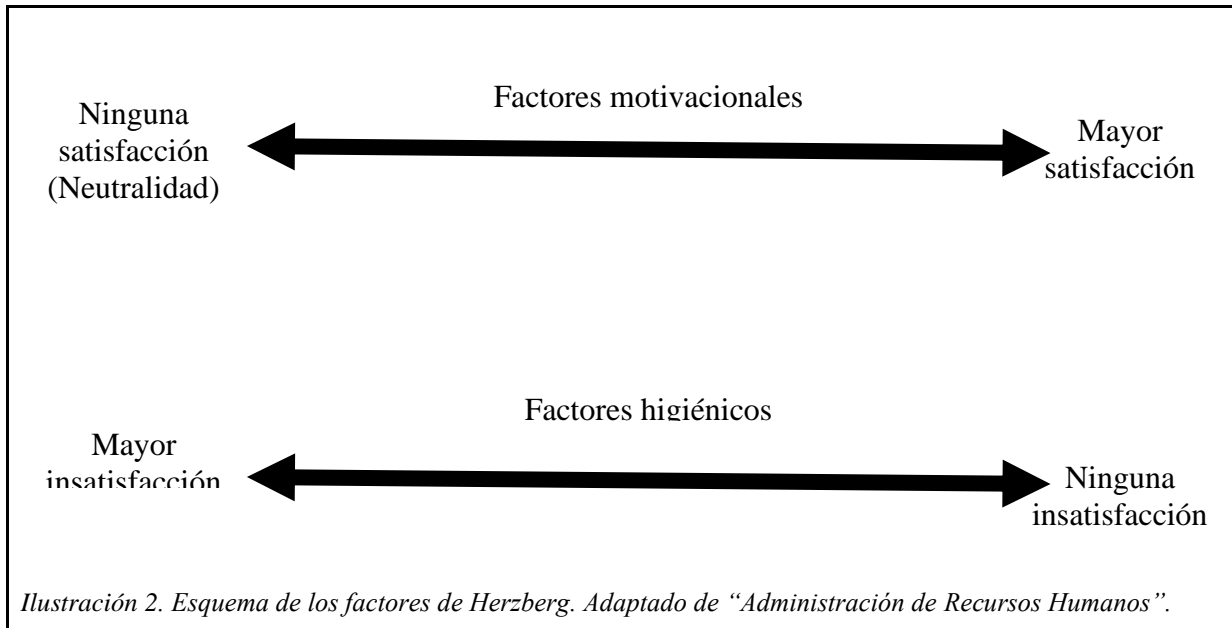
El escritor propone que cuando estos factores no son suplidos correctamente por la empresa, pasan a ser denominados factores de insatisfacción, factores como: condiciones de trabajo, políticas de la organización, relación con superiores, competencia técnica de los superiores, salarios, estabilidad en el cargo, relación entre compañeros.

- b. Factores motivacionales: Son los factores relacionados con el cargo como las tareas y responsabilidades. El autor plantea que en estos factores se involucran “Sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional” (p.77). Estos factores incluyen: Delegación de responsabilidades, libertad, ascensos, uso de habilidades personales, formulación de objetivos, entre otros.

Chiavenato afirma que los dos factores establecen:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido de las actividades desafiantes y estimulantes.
2. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, colegas y del contexto general del cargo (p.77).

Teniendo en cuenta lo desarrollado en esta teoría se toma en cuenta que la no satisfacción no es igual a la insatisfacción; los factores motivacionales pueden disminuir la satisfacción de no ser eficientes; sin embargo, la insatisfacción es generada por la precariedad de los factores higiénicos.



### Modelo situacional de motivación de Vroom

Chiavenato citando a Vroom dice que éste desarrolló su teoría en base a la producción, propuso que la motivación humana es desarrollada mediante tres factores:

- Los objetivos individuales (intrínsecos).
- La percepción y evaluación que el sujeto hace entre sus objetivos individuales y la productividad.
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad.

Siguiendo la teoría de Vroom una persona aumenta su productividad, si el incremento de esta se relaciona con sus metas personales; para ello se deben presentar ciertas condiciones:

1. Objetivos personales del individuo: Son metas que un trabajador se traza, ya sea dinero, reconocimiento, ascenso, entre otras.
2. Relación percibida entre la consecución de los objetivos y alta productividad: Es la relación entre sus objetivos personales, y las consecuencias en el incremento de productividad, Si

la meta del trabajador es ganar más dinero, y está ubicado en un puesto de trabajo grupal en el cual siempre se obtiene el mismo salario, pero buenas relaciones sociales y reconocimiento por parte de sus compañeros, el empleado no se verá motivado, esto debido a que lo que está generando no es lo que espera.

3. Percepción en su capacidad de influir en su productividad: Es la evaluación que hace el empleado en relación de su esfuerzo y el aumento de la producción, si este siente que su esfuerzo no influye en el aumento de producción, éste tiende a no esforzarse.

Para Vroom las expectativas del empleado, deben estar directamente relacionadas con la recompensa obtenida por su esfuerzo en la productividad; de esta manera se logra que el trabajador esté motivado.

El autor explica la motivación por medio de los objetivos intermedios, y los objetivos finales, según el autor “El individuo percibe consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una relación entre medios y fines” (Chiavenato, 2000, p.81).

Las preferencias en tanto los objetivos personales de una persona, son denominadas en la teoría de Vroom como valencias, y éstas pueden ser positivas o negativas, es decir; “una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una Valencia negativa indica un deseo de evitar determinado resultado final” (Chiavenato, 2000, p.81). La relación entre los resultados intermedios, y los finales son llamados instrumentalidad. Los resultados intermedios, ganan importancia dependiendo del resultado final, éste debe estar ligado a los objetivos personales del sujeto, para lograr motivar. “Por esta razón la teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación ya que hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos”

(Chiavenato, 2000, p.82). Cabe rescatar que, según el autor la teoría es sobre la motivación, más no alude al comportamiento.

### **Teoría de la expectativa de Lawler**

Esta teoría es centrada en el uso del dinero como factor motivacional en las organizaciones, el principal hallazgo de Lawler con respecto al dinero es en la manera que tienen las empresas en el uso para motivar a los empleados, el autor plantea que las empresas cometen errores en cuanto al uso del dinero y sus empleados, entre estos plantea:

1. El tiempo que tiene que esperar el trabajador para recibir los incentivos, según el autor esto causa “La falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño” (Chiavenato, 2000, p.83).
2. No hay una distinción entre quienes tienen un mayor desempeño y el salario que reciben; es decir, quienes tienen un desempeño bajo, reciben el mismo salario que quienes tienen un mayor desempeño, esto según el autor “No compensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño”.
3. Los salarios de la organización están ligados a las políticas gubernamentales, esto provoca que los salarios “Se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo” (Chiavenato, p.83).
4. El prejuicio generado por el modelo del homo economicus, en el que se tiene una perspectiva del dinero como algo maligno.

La teoría de Lawler se fundamenta en:

- El dinero es el medio para satisfacer las necesidades, no sólo las de primer nivel, siguiendo la escala de Maslow, sino también las de niveles más altos.

- Si el empleado considera que con un buen desempeño, es posible obtener más dinero, su desempeño aumentará, según el autor “Sólo se necesita establecer este tipo de percepción”.

El autor establece que “Si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero será un motivador excelente. (Chiavenato, p.84).

### **Teoría de la Autodeterminación**

Esta teoría propone que una persona se siente motivada cuando realiza las tareas por gusto propio y no por obligación, por lo tanto “cualquier situación que haga que una tarea que antes se disfrutaba ahora se experimente más como una obligación, que como una actividad que se eligió con libertad, reducirá la motivación” Es decir, en algunos casos los estímulos por tareas que el sujeto disfrutaba hacer, parece no ser tan productivo “las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco en una tarea. Cuando los individuos reciben un pago por su trabajo, sienten que se trata de algo que tienen que hacer y no algo que quieren hacer” (Robbins & Judge, 2013, p.208).

Este modelo está estrechamente ligado al interés del trabajador por alcanzar una meta, y concepto ligado a esta teoría es la autoconsistencia, Robbins et al, plantea que ésta hace referencia a “qué tan consistentes son los motivos de las personas por alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales”. Esto plantea que el sujeto no lo hace por causas externas, sino por una motivación intrínseca que hace que disfruten el proceso por lograrlo. Por lo tanto, el autor plantea que “los gerentes deberían ofrecer incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos; necesitan lograr

que el trabajo sea interesante, dar reconocimiento y fomentar el crecimiento y el desarrollo de los empleados” (p.210).

### **Teoría de la Autoeficacia**

De acuerdo con Robbins et al, este modelo hace referencia a la confianza que tiene una persona de sí misma y a la convicción que tiene para cumplir una tarea, esto “puede crear un círculo virtuoso donde los individuos con una elevada eficacia se involucran más en sus tareas, lo que a su vez mejoraría su desempeño, incrementando aún más su eficacia” (p.216).

Por lo tanto, en este aspecto se puede ver que cuando un empleado es capacitado, y siente que puede cumplir con las tareas, su desempeño puede aumentar. Por ello, es importante también que las empresas formen a sus empleados.

### **Teoría de la Equidad y Justicia Organizacional**

Los trabajadores hacen una evaluación de lo que obtienen de sus trabajos como salarios, aumentos, capacitaciones, etc. Además, hacen una evaluación con lo que brindan a la compañía, ya sea conocimiento, esfuerzo, experiencia, entre otros. Luego hace una comparación con las condiciones de sus compañeros, cuando el individuo que evalúa percibe que todos están en las mismas condiciones, siente tranquilidad, sin embargo, en muchos casos “Cuando nos consideramos recompensados en exceso, se genera culpa” (p.220).

El autor propone que el empleado hace cuatro comparaciones:

1. Las experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de la organización donde labora actualmente.
  2. Las experiencias del individuo en una situación o puesto fuera de la organización donde trabaja actualmente.
  3. Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización donde labora el empleado.
  4. Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización donde trabaja el empleado.
- (p.220).

### **Satisfacción laboral**

Un fenómeno estrechamente ligado a la motivación es la satisfacción, ésta al igual que la motivación es explicada de diversas maneras, y es desarrollada por diferentes autores; Entre estas se incluyen aspectos como sentimientos, afectos, emociones y percepciones de las personas frente al trabajo. Raineri citando a Spector, plantea que la satisfacción laboral es “los sentimientos que las personas tienen respecto a su trabajo y diferentes aspectos de su trabajo. Es el grado en que a una persona le gusta (satisfacción) o disgusta (insatisfacción) su trabajo” (2007, p.5). Al igual que Spector, Locke incluye lo emocional en su definición de satisfacción laboral, aunque su principal enfoque sea el resultado de la valoración del trabajo “the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job as achieving or facilitating the achievement of one’s job values” (1969, p.316).

La cognición También es un aspecto fundamental en la satisfacción laboral, Rafferty y Griffin (2009) manifiestan que Weiss identifica tres componentes cognitivos “job satisfaction incorporates an individuals’ evaluation of their job, their beliefs about their job, and their affective experiences on the job. Importantly, however, Weiss identifies evaluation as the central component



of job satisfaction” (p.199). Por lo tanto el autor define la satisfacción laboral como “a positive (or negative) evaluative judgment one makes about one’s job or situation” (Weiss, 2002, p.175).

Siguiendo esta línea, la satisfacción está relacionada con lo que el sujeto percibe, piensa y siente frente a su trabajo, además Raineri (2007) plantea que la experiencia también juega un papel importante “Evaluamos nuestras experiencias laborales (las analizamos) y en base a nuestras conclusiones generamos emociones y viceversa, reaccionamos emocionalmente a nuestras experiencias laborales y luego las analizamos” (p.6). Es decir, la satisfacción laboral es el resultado emocional que surge del análisis y evaluación del trabajo. Por consiguiente, ésta sólo tiene lugar al final de la experiencia; sin embargo, y es importante aclarar, la motivación surge antes de la experiencia del trabajador.

Robbins dice que la actitud hacia el trabajo es lo que se denomina como satisfacción laboral, y que está compuesto de tres componentes: el cognitivo, que es la evaluación del trabajo; afectivo, es el sentimiento, y el comportamiento: es la acción del individuo en su trabajo.

El autor define la satisfacción como el “sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características” (p.74). Además, establece que el involucramiento, el compromiso organizacional, el apoyo organizacional percibido, y el compromiso del empleado son parte de la actitud del empleado hacia el trabajo.

El involucramiento es “el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal”. La segunda variable mencionada por el autor es el compromiso organizacional, ésta tiene que ver con la empatía que el empleado tiene y se “identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella” (p.74-75).

El apoyo organizacional percibido es la reciprocidad que cree el empleado recibir de la organización a la que pertenece “es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar”. Finalmente, el compromiso del empleado es “el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza” (pp.76-77).

Por su parte Rebolledo incluye la actitud en su definición y dice que es “una serie de actitudes del trabajador frente a distintos aspectos de su trabajo” (2015, p.34), además el autor plantea que no sólo incluye aspectos del trabajador, también del ambiente:

Se puede abordar de dos maneras, unidimensional y multidimensional, la primera refiere a la actitud general ante el trabajo, es el resultado de la adaptación del empleado a los siguientes aspectos: la manera en que se ejecuta el trabajo, la relación con supervisores, el ambiente físico, las oportunidades, salario, reconocimiento, e independencia en el trabajo. La segunda manera no es de manera general, sino que entiende, y evalúa cada aspecto de manera individual (p.35).

Weinert (1985) ampliando un poco más lo que abarca la satisfacción laboral incluye variables psicológicas y organizacionales “Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés”. (p.298)

Como se ha visto, para lograr satisfacer a los empleados, es necesario entender los recursos humanos de una manera holística, incluyendo puestos de trabajo, clima organizacional, personalidad, entre otros factores, por lo tanto, Robbins (1996) plantea que los gerentes deben

enfocarse en los siguientes factores: “ofrecer un trabajo desafiante e interesante, recompensar de manera equitativa y crear condiciones de trabajo agradables, y buenos colegas” (p.290).

Los puestos de trabajo son fundamentales a la hora de hablar de satisfacción laboral, Caballero (2002) plantea que un puesto de trabajo va más allá de las labores del empleado “es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales” (p.2).

Lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino la no satisfacción. De acuerdo con Medina, Gallego, y Lara (2008) “Para alcanzar esta falta de insatisfacción por parte del trabajador, la empresa debe preocuparse principalmente del ambiente de trabajo, del clima laboral en la organización y de los servicios y beneficios al personal”. (p.1222).

### **Motivación y Satisfacción Laboral**

Estos dos aspectos, aunque estrechamente ligados, son procesos diferentes que ocurren dentro del individuo; de acuerdo con Caballero (2002) se diferencian en que la motivación es la disposición de conducta, es decir “la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él” (p.2).

La satisfacción es el resultado de una adecuada gestión de los factores motivacionales de los empleados en el trabajo; es necesario conocer las necesidades de los empleados para suplirlas, pero además Medina et al. (2008) plantean que “se debe, en primer lugar, reconocer los aportes individuales que cada persona realiza en la empresa, por lo que es necesario evaluar al trabajador

en su actividad laboral” pero además de la evaluación ésta debe tener consecuencias dependiendo de los resultados “Toda evaluación debiera tener como consecuencia una retribución acorde a los resultados obtenidos, por lo que esta retribución al personal tiene por objetivo alcanzar la eficiencia y equidad, partiendo de una condición básica que es el cumplimiento de la legalidad” (p.1223) .

Para concluir, la motivación es la fase inicial que experimenta un sujeto para ejecutar determinada conducta; la satisfacción hace referencia al conjunto de emociones que éste experimenta una vez terminada su conducta, aunque el resultado final puede terminar también como no satisfactorio.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3 Diseño Metodológico

#### 3.1 Enfoque y tipo de investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo fenomenológico debido a que busca identificar, caracterizar y categorizar las herramientas motivacionales que logran una mayor satisfacción en la labor de algunas operarias textiles desde su perspectiva y experiencia; pudiendo así conocer qué herramientas tienen un impacto de motivación en las entrevistadas.

En el análisis de la recolección de datos se halló que las investigaciones organizacionales tienden a usar el enfoque cuantitativo como predilecto para el desarrollo de las mismas. Por tal motivo se considera pertinente el desarrollo de una investigación cualitativa fenomenológica para llenar un vacío del conocimiento en el campo.

#### 3.2 Población y muestra

En términos investigativos la población es un total de individuos con características en común que sirven como objeto de estudio. Para esta investigación se considera como población a las operarias de confección en la ciudad de Medellín, de las cuales se escogieron 6 participantes de diferentes compañías. Además, como criterio de exclusión se escogieron operarias que a lo largo de su profesión han tenido experiencia en otras empresas textiles ocupando el mismo cargo, con el fin de conocer las herramientas motivacionales que en sus trabajos anteriores las han satisfecho.

### 3.3 Técnicas e instrumentos

Uno de los objetivos de esta investigación es identificar las herramientas motivacionales que generan un mayor impacto en las operarias textiles, por tal motivo se considera pertinente que ellas mismas lo nombren con sus palabras, para ello se decide usar la entrevista. Ésta según Grados y Sánchez, (2008) es “una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado” (p.57).

El tipo de entrevista que se decide usar para la investigación es semiestructurada debido a que es de diseño fenomenológico y este instrumento permite profundizar en experiencias de las participantes que surgen en el desarrollo de la entrevista, además es dirigida con preguntas bases que dan respuesta al objetivo planteado previamente. Para ello se diseñaron preguntas que permiten identificar las herramientas usadas en las empresas a las que pertenecen y de las que una vez formaron parte, además; categorizar factores influyentes en la motivación en nivel de importancia para las mismas.

Las preguntas que se formularon fueron las siguientes:

1. ¿Cómo te sientes en tu trabajo?
2. ¿Qué se te viene a la mente cuando hablamos de satisfacción y motivación laboral?
3. ¿Qué diferencias crees que hay entre motivación y satisfacción laboral?
4. ¿Cómo te sientes cuando inicia tu jornada laboral? ¿Por qué?
5. ¿Cómo te sientes cuando terminas tu turno laboral?
6. ¿Qué necesita tu empresa o tu labor para hacerte sentir motivada y satisfecha?

7. ¿Qué beneficios crees que faltan en tu empresa para hacerte sentir más motivado o satisfecho en tu labor?
8. Piensa en tu trabajo ideal ¿Qué características tiene?
9. Haz un cuadro comparativo entre tu trabajo actual y tu trabajo ideal.

Trabajo actual	Trabajo de tus sueños

Tabla 1 Cuadro comparativo de trabajo actual vs ideal.

10. ¿De qué manera sientes que tu empresa tiene un impacto positivo en tu vida?
11. ¿Cómo te motiva tu empresa para mejorar tu desempeño laboral?
12. ¿De qué manera sientes que la empresa en la que trabajas se preocupa por ti?
13. ¿Cuáles factores motivacionales recuerdas en empresas en las que trabajaste previamente?
14. ¿Qué extrañas de empresas en las que trabajaste anteriormente?
15. ¿Cómo se relaciona tu trabajo actual con tus metas personales?
16. ¿Qué aspectos te generan motivación dentro de la dinámica laboral?
17. ¿Crees que el dinero es un factor determinante en el momento de elegir entre un empleo u otro?
18. En un caso hipotético: si estás devengando buen salario en una empresa con mal ambiente laboral y recibes una oferta de empleo en otra empresa con

un menor salario, pero mejores condiciones laborales ¿Qué decisión tomarías, y por qué?

19. Aparte del dinero ¿qué factores logran hacerte sentir satisfecho tus labores?

20. Si estás en la decisión de escoger entre una empresa u otra ¿qué factores son determinantes para elegir?

21. ¿Qué falencias encuentras en tu empresa que impactan en tu motivación laboral? Escribe las características de tu trabajo actual, y el trabajo de tus sueños.

Finalmente se optó por listar una serie de factores presentes en diferentes herramientas motivacionales, las cuales las operarias organizaron jerárquicamente en nivel de importancia según su criterio.

22. Según tu criterio ubica en nivel de importancia los siguientes aspectos:

\_\_\_ Ambiente laboral

\_\_\_ salario

\_\_\_ Tiempo flexible

\_\_\_ Restaurante

\_\_\_ Nivel de responsabilidad

\_\_\_ Buen trato entre compañeros (Clima laboral)

\_\_\_ Compañerismo



Posibilidad de ascenso

Distancia.

Trato de supervisores y área administrativa

Tranquilidad

Condiciones de trabajo (buena silla, maquinaria o posición de trabajo).

Comunicación entre compañeros

Comunicación de la empresa

23. ¿Qué otros aspectos consideras importantes y no están en la lista?

Para caracterizar las herramientas de motivación laboral ejecutadas en empresas textiles, se diseñó una matriz de caracterización donde se describe la herramienta de motivación laboral, los factores que abarca, y sus características.

Herramienta	Factores	Características

Tabla 2. Matriz de caracterización.

### **3.4 Dificultades**

Al inicio de la investigación se propuso como método de recolección de datos desarrollar un grupo nominal, éste tiene dos momentos, el primero es un ejercicio individual que da paso a un consenso grupal, el cual es el segundo momento. Con este método se propuso usar el primer momento para identificar las herramientas motivacionales ejecutadas en las empresas textiles en las cuales las participantes han laborado y su impacto en las mismas. Y en el segundo momento llegar a un consenso grupal para categorizar los factores motivacionales en nivel de importancia para las participantes; sin embargo, por las medidas de seguridad y confinamiento por la pandemia del Covid 19 se presentaron inconvenientes para reunir a las participantes en el mismo espacio y tiempo. Se consideró la opción de desarrollar el grupo nominal de manera virtual, pero las participantes manifestaron no tener conocimientos claros de las plataformas virtuales para su desarrollo, por tal motivo se optó por entrevistar individualmente a las operarias textiles.

### **3.5 Plan de recolección de datos**

El método de recolección de datos es una serie de entrevistas semiestructuradas con una duración de 90 a 120 minutos, la entrevista cuenta con 22 preguntas, sin embargo al ser semiestructurada se dará espacio a resolver más interrogantes que surjan en el desarrollo de la actividad; las entrevistas serán grabadas y se suministrará un listado de factores motivacionales para que las entrevistadas los enumeren y jerarquicen en nivel de importancia para ellas, desde las más importantes hasta la menos importante según su criterio. Una vez identificadas las herramientas motivacionales ejecutadas en el sector textil, se desarrollará

una matriz de caracterización en la cual se especifican los factores que abarca y sus características.

Para finalizar, se van a comparar los listados de los factores motivacionales elegidos por las entrevistadas y el orden que escogieron, para finalmente categorizar los factores motivacionales con mayor relevancia para las operarias textiles.

### **3.6 Consideraciones éticas**

Se guardará confidencialidad de los datos suministrados, tales como nombres y apodos, se presentó un consentimiento informado de la manipulación de los datos, los cuáles son utilizados únicamente para objetivos investigativos y manipulados por mí.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### Resultados

La motivación humana es tan diversa como las mismas personas, para mantener motivados y satisfechos a los empleados, las empresas deben usar herramientas motivacionales eficaces que cumplan con las exigencias de sus recursos humanos; sin embargo, cada industria tiene características particulares con empleados que presentan necesidades diferentes.

Se presentan los resultados con el fin de determinar las herramientas motivacionales ejecutadas en la industria textil que permiten mayor satisfacción en la labor de las operarias de confecciones. Para ello se categorizan los datos en tres grupos: clima laboral, calidad de vida laboral, y factores motivacionales, estas categorías tienen subcategorías donde se encuentran coincidencias y diferencias en los datos.

#### **Clima laboral**

#### **Compañerismo.**

Se identifica que para la participante 6 el compañerismo es un factor que logra hacerla sentir satisfecha en su trabajo, además, es determinante para ella en el momento de elegir entre un empleo u otro. Por el contrario, se encontró que la entrevistada 4 prefiere trabajar sola, además aceptó ser solitaria para evitar mal entendidos con sus compañeras.

La operaria 5 al principio manifestó no extrañar nada de sus empleos anteriores, pero en el desarrollo de la entrevista dijo extrañar el compañerismo del módulo que hizo parte

anteriormente debido a que formado buen equipo de trabajo, con ambiente laboral ameno y presentando un alto rendimiento. Además, la participante ubicó el ambiente laboral como el factor más importante para ella. En este sentido, se identifica que un clima laboral sano y agradable impacta de manera positiva y puede ayudar a incrementar el rendimiento laboral de los colaboradores,

La colaboradora 2 a diferencia de la anterior plantea que el compañerismo es una falencia en su módulo, debido a que percibe la carga y exigencia laboral como desigual; esto debido a que las operarias se deben ayudar entre sí cuando la producción no alcanza el estándar, por tal motivo afirma que sus compañeras bajan el ritmo.

También se encontró que la falta de respeto de personas dentro de la misma empresa, pero con un cargo diferente como los mecánicos afecta el compañerismo, la entrevistada 2 declaró que suelen ser negligentes con sus labores, y contestar de mala manera, además de no tener intervención por parte de los superiores cuando hay un mal trato entre compañeros.

Se identifica también que gracias al trato desigual de la supervisora en la empresa de la participante 3, el compañerismo se ha visto afectado. Por su parte la operaria 1 manifiesta que el compañerismo que hay en su empresa no es el que debería tener una empresa debido a que está afectado por la competitividad y el favoritismo.

### **Desigualdad.**

La participante 2 presenta insatisfacción debido a que considera injusto el proceso cooperativo impuesto por la empresa, en el cual debe ayudar a sus compañeras a enmendar errores causados por ellos y debido a esto se ven afectados sus incentivos; además, plantea

que hay desigualdad en a las horas extras debido a que la supervisora escoge a su preferencia quién trabaja horas extra, y usualmente siempre escoge las mismas colaboradoras.

Por otro lado, la operaria 6 manifiesta que su supervisora no tiene igualdad en el cumplimiento del horario, y La entrevistada 1 plantea que hay desigualdad, y que esto afecta el compañerismo.

### **Trato entre compañeros.**

Al preguntarle a la participante 6 cómo se siente cuando inicia su jornada laboral lo primero que mencionó es la relación con sus compañeros, dijo que se ríe y se distrae. De este modo se identifica que el trato entre compañeros con esta participante, facilita una cooperación y buen compañerismo, además al igual que las participantes 4 y 5 identificaron el ambiente laboral como uno de los factores motivacionales más importantes.

Se encuentra similitud en que las entrevistadas 4 y 2 prefieren estar solas debido a que el trato entre compañeros no es adecuado, ambas concuerdan con que en la industria textil el ambiente laboral es muy pesado por el irrespeto y la falta de compañerismo.

La entrevistada 1 dijo que debido a la presión laboral no cuenta con tiempo de socializar, y agrega “Allá sólo se escucha el aire, y las máquinas”

### **Trato de supervisores.**

La participante 6 plantea que hace falta que los superiores sean más humanos a la hora de tratar con el personal. Por su parte La operaria 5 plantea que su jefa inmediata no la presiona porque saca buena producción, aunque sí hay coincidencia con la anterior en que debe haber más humanidad por parte del área administrativa.

La entrevistada 1 Dice que la supervisora tiene preferencias, aunque también manifiesta sentirse apoyada por ella, que no ejerce presión.

### **Intervención de supervisores.**

Todas las participantes manifiestan que hay desigualdad tanto del trato como de la intervención de sus jefes inmediatos en diversos momentos, como intervención en conflictos laborales, el cumplimiento de las normas, y la dirección del trabajo es considerada como desigual, además manifiestan que éstos son influenciados por sus mismos compañeros de trabajo, sin embargo, dicen que es común en la industria textil. Además, la operaria 2 declara que su jefe inmediata no le presta atención a sus reclamos o sugerencias.

Puntualmente la participante 1 manifiesta sentirse escuchada y apoyada por su supervisora, aunque no niega que hay desigualdad en sus intervenciones, sin embargo, agrega que ésta tiene gran calidad humana.

### **Conflictos.**

La participante 1 plantea que una de las causas de los conflictos internos sea por las condiciones laborales tales como el calor, y la presión laboral.

La participante 2 plantea que los conflictos son por causa de la falta de intervención de los superiores en cuanto a la falta de respeto en el trato de los colaboradores, y la desigualdad por parte de la supervisora, además la rivalidad de sus compañeras por competencia entre los módulos.

**Estándar.**

El estándar es una medida general para la producción de los colaboradores, los cuales trabajan en equipos (módulos), o individual, en este caso todas las operarias entrevistadas trabajan en módulos, el cumplimiento mínimo que se le exige a las operarias en las empresas donde laboran es del 80% y 85%, de ahí en adelante las operarias ganan incentivos dependiendo de su desempeño y el porcentaje alcanzado.

Se identificó que hay perspectivas muy diferentes en cuanto al estándar, la participante 6 plantea que “Cuando ponen un estándar alto, uno se estresa, se desespera y no hace nada, porque el estrés lo bloquea a uno”, sin embargo, cuando logra cumplir con el estándar establecido se siente motivada y le da impulso de esforzarse más para ganar incentivos.

La entrevistada 5 dice sentir desmotivación por las políticas internas de su trabajo con respecto a los incentivos, debido a que cuando no logra el estándar que le pide la empresa le quitan los incentivos de ganó previamente, manifiesta sentirse robada en esos casos, por ende, su motivación se ve afectada.

La operaria 4 dice que regula la cantidad de producción que saca a propósito debido a que, si ésta supera por mucho el estándar que propone el personal de métodos y tiempos, en lugar de felicitarlos, suben el estándar y ganar los incentivos resulta más difícil.

La colaboradora 1 plantea sentir satisfacción cuando al terminar su turno mira el tablero y cumplió el estándar.

En general, todas las participantes manifiestan que sus empresas tienen un estándar alto, por lo tanto, el ritmo de trabajo y la presión laboral suele ser alta también. La entrevistada 5 plantea que la caja de compensación hizo una serie de exámenes recientemente para evaluar



sus niveles de estrés, los cuales según la participante salieron muy altos, además la misma entrevistada plantea que en su empresa no se realizan pausas activas, lo que puede incrementar los niveles de estrés.

### **Competitividad.**

Al preguntarle a la participante 2 sobre cómo se sentía en su trabajo manifestó no sentirse bien, y una de las causas es la competitividad entre las operarias de su empresa, esto afecta directamente el clima laboral e individualmente su motivación.

La entrevistada 1 plantea que la competitividad debido a la carga laboral afecta el compañerismo.

### **Presión laboral.**

La presión laboral son los niveles de exigencia de la empresa, en este caso determinados por el estándar de producción

Todas las participantes de la investigación manifestaron que su empresa tiene un alto estándar de producción, por ende, la presión laboral es alta, sin embargo, si éstos cumplen con el 85% o el 80%, no hay intervención o presión de sus jefes inmediatos.

A la participante 4 le gusta que en su empresa haya una presión laboral alta, siempre y cuando considere que el estándar es justo; sin embargo, la operaria 5 plantea que si la presión laboral es muy alta por parte del jefe inmediato esto afecta directamente su motivación y satisfacción laboral, por tal motivo en una de sus experiencias anteriores optó por renunciar. La entrevistada 6 manifiesta que le gusta la presión laboral, pero sin presión de su jefe inmediato, además agregó que le gusta no sólo realizar una sola operación, sino hacer varias.

La participante 1 plantea que la presión laboral beneficia mucho a la empresa, y por ello es necesaria, sin embargo, es uno de los factores que la molesta, la participante dice creer que los problemas entre compañeros son por causa del calor del lugar y la presión laboral. Sus condiciones de trabajo cambiaron, y la misma producción que antes le exigían a un módulo de 13 personas, ahora se lo exigen a 3. Además, la entrevistada manifiesta que la presión del trabajo causó que no tuviera tiempo de ir al baño, y ello le ocasionó infección en la orina porque en medio de la dinámica laboral olvidaba ir al baño.

### **Calidad de vida laboral**

#### **Salario.**

Usualmente las empresas de confección con un mayor salario presentan grados altos de presión laboral. Éste es considerado como un factor importante, pero no es el más importante por las participantes, las entrevistadas han tenido experiencia desempeñando las mismas funciones en empresas con un mejor salario, pero con falencias en otros aspectos como la estabilidad laboral, responsabilidad en el pago de nómina y prestaciones de ley, entre otras.

La participante 6 plantea preferir las prestaciones de ley, buen clima laboral, y estabilidad en su trabajo a un mayor salario. Sin embargo, considera que es un factor importante a la hora de elegir empleo. Para la operaria 5 el salario es importante, sin embargo, prevalece el bienestar, plantea que prefiere ganar menos a presentar altos niveles de estrés.

Por otro lado, la colaboradora 4 considera más importante trabajar horas extras, y estándares justos que un buen salario, sin embargo, el factor más importante es el ambiente laboral.

La confeccionista 2 dice que el salario es contundente dependiendo de sus necesidades, pues manifiesta que ha tenido que permanecer en empresas que no le gustan por el salario debido a su situación económica, aunque dice que si tiene una buena estabilidad económica prefiere “la comodidad, que sea el mejor trato, que sea una empresa con mejor calidad humana, con mejores servicios personales que el dinero”. Incluso los factores que considera determinantes para elegir entre un empleo u otro son la estabilidad laboral, responsabilidad de la empresa, horario flexible, y finalmente el salario.

La trabajadora 1 dice preferir beneficios laborales como estabilidad laboral, programas de ahorro, y préstamos, que un mayor salario sin estos beneficios. Finalmente, la participante 3 dice preferir buen ambiente laboral en lugar de buen salario, porque el ambiente laboral tiene mucho que ver con el estado psicológico.

### **Condiciones laborales.**

La participante 2 plantea que en su trabajo a veces la iluminación no es la adecuada, y que además siente la máquina un poco más alta de lo habitual, sin embargo, cuando le pide asistencia a la persona encargada ésta responde de mala manera. Finalmente, todas las entrevistadas manifiestan que sus empresas tienen un déficit de ventilación, y exceso de calor, con respecto a los insumos de trabajo son suministrados por personal encargado de ello. La operaria 1 dice que todo el tiempo hay mucho calor en su planta, y que los ventiladores no tienen efecto; la entrevistada 3 dice que las sillas donde trabaja son adecuadas por ella misma debido a que son un poco incómodas, aunque el resto de las condiciones son adecuadas.

**Apoyo del personal y superiores.**

La participante 1 manifiesta sentir gran apoyo por parte de su jefe inmediato, por el contrario, la confeccionista 2 manifiesta que su supervisora no gestiona ni controla los conflictos internos entre las operarias, por lo cual llegan al irrespeto y un mal clima laboral, consideran este factor como fundamental debido a que se sienten que la empresa no las valora, ni tienen en cuenta sus opiniones.

**Horario.**

Todas Las entrevistadas manifiestan inconformidad con el horario rotativo, enfatizando preferencia en el horario de la mañana, sin embargo, la participante 4 considera las horas extras como un factor motivacional y determinante para escoger entre una empresa u otra, por su parte la participante 1 plantea que no le gustan las horas extras, que prefiere trabajar las 8 horas diarias con un buen desempeño para ganar incentivos.

**Cuidado al empleado.**

Las operarias 1, y 3 plantean no sentirse cuidadas por parte de la empresa por diversas razones, la participante 1 porque considera que no se toman las medidas necesarias frente a la situación del COVID 19 y que han bajado la rigurosidad de los cuidados, con respecto a la trabajadora 3 dice que con la situación de COVID 19, el gerente hizo una reunión donde les pasó una carta donde evade la responsabilidad de contagio por parte de la empresa, esto debido a que las personas presentes en la reunión padecen enfermedades respiratorias, la participante 6.

Las participantes 1, 4 y 6 por su parte mencionan que su empresa es muy rigurosa con las medidas de bioseguridad adoptadas por la empresa.

La entrevistada 3 plantea que sintió acompañamiento y apoyo en la empresa en la cual laboró anteriormente debido a que cuando pasó dificultades familiares fue apoyada con asesoría profesional de psicólogo, ingeniero civil para la terminación de su vivienda, y mercado tras salir de una cirugía.

### **Igualdad.**

Todas las participantes manifestaron sentir desigualdad por parte de sus superiores debido a que estos tienden al favoritismo entre los empleados, también que consideran este hecho como algo injusto, y además dicen que las preferencias son algo común en la industria de las confecciones.

### **Estabilidad laboral.**

Todas las operarias denominaron la estabilidad laboral como fundamental, la participante 6 dice preferir la estabilidad laboral a tener un alto salario, además al igual que a las participantes 4 y 5 este factor en su empresa tiene un impacto positivo en su vida. La participante 2 dice que la estabilidad que obtiene en su trabajo se relaciona con sus metas personales, además es lo primero que busca en un empleo.

### **Responsabilidad de la empresa (Factores higiénicos).**

la entrevistada 4 manifiesta que el cumplimiento de nómina, aportes de salud y pensión son fundamentales para elegir entre una empresa u otra, además los considera como factores motivacionales, y están relacionados con sus metas personales como pensionarse pronto.

La trabajadora 2 concuerda con la entrevistada 4 al afirmar que es uno de los aspectos principales cuando busca empleo, fijarse si son cumplidos con sus responsabilidades como compañía.

La operaria 5 plantea que uno de los aspectos positivos de su empresa actual es que paga a tiempo, debido a que tuvo experiencia con empresas anteriores donde el pago de nómina demoraba 2 días más de lo habitual.

La participante 3 plantea preferir las empresas grandes debido a que suelen presentar mayor responsabilidad en los asuntos legales de EPS y pensión.

### **Capacitaciones.**

La colaboradora 3 planteó que le gustaba recibir capacitaciones de métodos y tiempos en empresas anteriores, de hecho, en su empresa actual ella compartió un método de confección para cierto tipo de producción que adquirió en la empresa que laboró previamente.

### **Convenios.**

Se notó desconocimiento por parte de las entrevistadas 4, 5 y 6 con respecto a los convenios que las empresas pueden hacer entre sí para beneficiarse mutuamente.

Las participantes 2 y 6 plantean que como convenio les gustaría descuentos en parques de recreación o lugares familiares donde puedan ir con sus hijos los días libres, la participante 3 dice preferir convenio con supermercados con descuentos en mercado.

### **Posibilidad de ascender.**

Las operarias 1 y 3 plantean que su empresa tiene muchas posibilidades de ascender, y brindan la oportunidad de estudiar para crecer dentro de la misma empresa, sin embargo, esto no es una motivación para ellas.

Las trabajadoras 2, y 6 plantean que la empresa brinda la oportunidad de estudiar, aunque las posibilidades de ascenso son muy mínimas, además no es de su interés.

**Restaurante.**

Sólo las participantes 1 y 3 cuentan con restaurante en la empresa de la que hacen parte, sin embargo, todas consideran este factor como determinante para elegir entre una empresa u otra. Aunque, en la empresa de la trabajadora 4 anteriormente había restaurante y lo quitaron por inconformidad de las mismas operarias en la comida, además la operaria 3 manifiesta que le gustaría que en el restaurante de su empresa hubiera más opciones saludables y la entrevistada 5 plantea que en su empresa les dan chocolate para el desayuno, pero ella prefiere no tomarlo, por el contrario, lleva café desde su casa.

La entrevistada 2 plantea que le gustaría tener restaurante en la empresa donde se desempeña, pero si le dan a elegir entre alimentación y transporte escoge el transporte, aunque le deduzcan de nómina por este servicio.

**Tiempo de comidas.**

Las participantes 2, 4, y 6 plantean inconformidad con el tiempo de alimentación, en sus empresas les dan 15 minutos, y plantean que mínimo debería ser 20 o 30, de hecho, la operaria 4 plantea esto como una falencia que impacta en su motivación laboral, y extraña de una empresa anterior que tenía media hora de almuerzo.

**Ubicación de la empresa.**

Para la participante 5 la ubicación de la empresa es un factor importante a la hora de escoger trabajo, esto debido a que la empresa donde labora actualmente está en un lugar peligroso, por su parte para la confeccionista 2 es importante que quede cerca de un medio de transporte público.

## **Factores motivacionales**

### **Metas personales.**

La participante 5 plantea que la empresa donde labora no se relaciona en nada con sus metas personales, las operarias 1, 2, 3, y 4 plantean que la estabilidad laboral de la empresa se relaciona con sus metas personales. Por su parte, la confeccionista 6 dice que la relación entre sus metas personales y la empresa en la que labora actualmente es porque en esta última acomodan el horario para que pueda estudiar.

### **Cumplimiento de meta.**

El cumplimiento de meta se ve relacionado con los incentivos, todas las entrevistadas plantean sentir satisfacción cuando terminan el turno laboral y tuvieron buen desempeño, además, esto también es un factor motivacional de modo que al darse cuenta que están cumpliendo la meta propuesta por la empresa se motivan a esforzarse más para alcanzar incentivos, sin embargo, también manifiestan sentir insatisfacción cuando no cumplen con la meta al considerar que el estándar propuesto por la empresa no es justo.

### **Reconocimiento.**

Es evidenciado que a la entrevistada 2 la motiva el reconocimiento por parte de los superiores, sin embargo, no de una manera pública, pero si le genera motivación que se le conozca como una buena operaria, por su parte la participante 4 plantea que aparte de querer recibir reconocimiento como una buena operaria, también le gustaría recibir retribución económica extra.



**Incentivos.**

Las participantes han demostrado que la herramienta motivacional de incentivos ha funcionado para mantenerlas motivadas, de hecho, al preguntarle a la entrevistada 6 qué es motivación dijo “Cuando te dicen que te van a dar más incentivos”.

Por otro lado, al igual que la operaria 4, también manifiesta que es un factor determinante para elegir entre una empresa u otra, y cuando no incentiva presenta sentimientos de rabia y desilusión.

La confeccionista 5 manifiesta que los incentivos son un aspecto que le generan motivación dentro de las dinámicas laborales y se autoexige para dar más del 80% y poder incentivar. Sin embargo, las políticas internas de la empresa frente a los incentivos dicen que, si el módulo termina con un estándar menos del 80%, le quitan los incentivos del día que tuvo el estándar más alto, por lo cual la entrevistada manifiesta gran insatisfacción y dice sentirse robada.

La participante 1 al preguntarle por la motivación laboral dice que la motivación para ellas es plata, ganar incentivos, la entrevistada prefiere incentivar en su jornada laboral que trabajar horas extra, al preguntarle de cómo la motiva la empresa para mejorar el rendimiento, dice que allá sólo se habla de incentivos. Además, se le preguntó que cuál era su satisfacción, respondió tener el tablero al 100.

Por su parte, la entrevistada 3 plantea que una buena motivación sería darles mercados a los trabajadores más necesitados, se le preguntó si al cambiar los incentivos por mercado se sentía igual de motivada y dijo que no.

En cuanto a la categorización de los factores motivacionales se encontró que uno de los factores más importantes para ellas es el ambiente laboral debido a que las participantes 1 y 3, lo pusieron en primer lugar, las operarias 2 y 3 lo ubicaron en el tercer puesto, y la entrevistada 6 lo puso de segundo, el salario es identificado como el segundo factor más importante ubicado en el segundo puesto por las trabajadoras 5 y 2, las entrevistadas 6 y 1 lo ubican en el tercer puesto, la operaria 4 en el puesto cuarto y la entrevistada 5 en el puesto octavo.

Los demás factores son puestos en lugares diferentes, sin embargo se encuentra una relación entre ellos, la participante 2 agrega calidad humana y lo ubica al mismo nivel de importancia que el salario, la entrevistada 3 agrega respeto y lo ubica en el primer lugar, las entrevistadas 1 y 5 ubican el trato de los supervisores y el área administrativa en el cuarto puesto, por otro lado éste mismo factor la participante 6 lo ubicó en el primer puesto, y finalmente la participante 4 lo ubica en el segundo puesto.

Las participantes 4 y 5 ubican las condiciones de trabajo en el tercer puesto, aunque en la entrevista quién más recalcó estas falencias fue la entrevistada 2.

Según los puestos escogidos por las participantes el trato de supervisores y área administrativa ocupa el tercer puesto.

A continuación, se adjuntan las herramientas motivacionales identificadas en las empresas de las cuales las operarias entrevistadas hacen parte con sus características y los factores que abarcan.

<b>Herramienta</b>	<b>Factores</b>	<b>Características</b>
Encuestas	Escucha y valoración del trabajador	Desarrolla encuestas donde se le preguntan factores como estrés, y presión laboral.
Incentivos	Satisfacción laboral	Se gana incentivos según su desempeño laboral y qué porcentaje de meta alcanzó su grupo de trabajo
Fondo de empleados	Alcance de metas personales.	El fondo de empleados es una entidad que le brinda a los empleados planes de ahorros, créditos, y descuentos especiales en establecimientos asociados.
Semana de la salud	Cuidado al empleado	Desarrollan una semana donde brindan asesoría en temas de la salud como optometría, salud oral, nutrición, enfermedades cardiovasculares, y psicología.

Tabla 3. Matriz caracterizada.

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Se identificó que la participante 5 y 6 suplen sus necesidades sociales de afiliación propuestas por Maslow, además para la participante 5 el factor motivacional más importante es el ambiente laboral.

Se halló también que los factores que impactan positivamente en las participantes son el reconocimiento por parte de superiores, los incentivos, el uso de habilidades personales como enseñar, habilidades sociales, formulación de objetivos, la estabilidad laboral, el cumplimiento de seguro y salud.

Se encontró que las falencias en las empresas e impactan negativamente en la motivación e insatisfacción laboral son los factores higiénicos de Herzberg como las condiciones de trabajo, una de ellas es cuando manifiestan sentir mucho calor, las relaciones entre compañeros, como en el caso de las entrevistadas 2 y 4 que preferían pasar solas su turno de trabajo por las malas relaciones laborales en sus empresas, esto de igual manera se relaciona con la necesidad de afiliación planteada por Maslow, y finalmente una falencia que todas manifestaron experimentar, el trato de los superiores a las operarias; este último factor genera una sensación de inferioridad.

En el caso de la operaria 1, se presenta la falta de afiliación como en las entrevistadas 2 y 4, sin embargo, esta vez de una manera diferente, ésta manifiesta tener tanta presión de trabajo que no tiene tiempo de socializar, en su trabajo ideal además manifestó que le gustaría un trabajo donde pueda socializar más con las personas.

La participante 2 presenta que para ella un factor motivacional es el reconocimiento, una necesidad planteada por Maslow, aunque no de manera pública sino por sus superiores, en lo cual según de no ser satisfecha esta debilidad puede sentir inferioridad como lo manifestó la participante durante la entrevista.

En cuanto a las necesidades fisiológicas propuestas por Maslow no se identifica alguna falencia por parte de las operarias.

Por su lado las necesidades de seguridad no son suplidas en la empresa donde laboran las entrevistadas, están ubicadas en lugares peligrosos, donde corren mayor riesgo cuando están en el turno de la noche, la entrevistada 5 manifestó que quizás por ello no le gusta ése turno, además las entrevistadas 1, y 3 manifestaron que en sus empresas no se presentan las medidas adecuadas de bioseguridad frente al Coronavirus.

En la industria textil se estandariza la producción que confeccionan las operarias, y se halló que la entrevistada 1 cuando cumple más de la meta se siente satisfecha cuando termina su jornada laboral, esto apunta directamente a la necesidad de autorrealización propuesta por el mismo autor.

En la teoría de Herzberg y los factores higiénicos se identificó una gran falencia en las empresas donde las operarias laboran, la principal es el tipo de supervisión que reciben, la cual manifiestan no sentirse a gusto por desigualdad en el trato y en la intervención de las mismas; además, las relaciones entre las directivas y empleados. Y Finalmente, las condiciones físicas, debido a las altas temperaturas en su lugar de trabajo. Por lo tanto, de acuerdo con Chiavenato si estos factores higiénicos no son suplidos son factores de insatisfacción como se evidencia con las entrevistadas. Además, en los factores higiénicos

también están la relación entre compañeros, y la aptitud de los profesionales en la empresa, factores en los cuáles también se evidencia deficiencia.

Las participantes demuestran que no tienen interés en recibir más responsabilidad laboral de las que poseen actualmente debido a que en los factores motivacionales organizados por ellas mismas en lugar de su importancia desde su criterio, la responsabilidad estuvo ubicada en los últimos puestos, aunque Herzberg plantea que éste es un factor motivacional.

Por otro lado, la formulación de objetivos planteada por el autor y adaptada en la industria textil como estándar de producción, es eficaz porque impacta de manera positiva en todas las entrevistadas. Sin embargo, en el caso de la entrevistada 5 manifiesta insatisfacción por una política de su empresa, en la cual consiste que se le reducen los incentivos sino mantiene el estándar propuesto por la empresa, siguiendo lo propuesto por el autor, y teniendo en cuenta que la política de la empresa es un factor higiénico produce motivación y satisfacción, aunque también lo opuesto en la participante.

De acuerdo con el modelo situacional de Vroom Los incentivos implican en que el individuo deba aumentar la producción para obtener dinero extra según un estándar establecido, de este modo, y como se mencionaba anteriormente la entrevistada 1 se siente motivada y satisfecha, es decir, el programa de incentivos de su empresa la motiva puesto que los objetivos o metas personales de la operaria están ligados principalmente en obtener más dinero, por lo cual los incentivos son un factor motivacional para ella. Por otro lado, los objetivos personales de la entrevistada 4 son llegar a la pensión debido a que está cerca a la edad de hacerlo y gracias a la estabilidad de la empresa siente motivación, se evidencia

también que las entrevistadas 1, 6, y 4 incrementan su nivel de productividad para alcanzar los incentivos.

En cuanto a la teoría de Lawler, el dinero es el único estímulo y es usado como incentivo, basado en los errores que plantea el autor, y el discurso de la entrevistada 2 se podría decir que el único error es que algunas operarias bajan el rendimiento para recibir ayuda de sus compañeras, por lo tanto, algunas se sienten desmotivadas, además de esto, esa herramienta es usada de manera efectiva para motivar a las empleadas.

Con respecto a la teoría de autodeterminación no se encuentran datos relevantes debido a que todas las participantes indican realizar sus tareas esperando una retribución económica.

La entrevistada 6 plantea que se siente capaz de realizar varias operaciones al mismo tiempo, de acuerdo a la teoría de la auto eficacia, cuando un empleado se siente capaz de cumplir con muchas tareas esto genera un alto grado de motivación.

Se encontró que los empleados manifiestan injusticia en la empresa donde laboran actualmente, La teoría de la equidad y justicia organizacional plantea que esto evalúan la condición de sus compañeros para determinar si están en igualdad de condiciones, por lo que se encuentra que algunos compañeros que tienen amistad con su supervisora reciben mayores beneficios que ellos, y además que su trato es desigual, por lo tanto, presentan insatisfacción y desmotivación en este factor.

A continuación, se presentan las herramientas motivacionales diseñadas a partir de los factores identificados en la investigación, y la categorización en nivel de importancia para las mismas operarias, con el fin de determinar las herramientas motivacionales que generan mayor satisfacción en las operarias textiles.

<b>Herramienta</b>	<b>Factores</b>	<b>Características</b>
Dinamismo laboral	Aprendizaje, desafío, cambio de rutina	Continua rotación de puestos de trabajo.
Encuestas y gestiones de satisfacción	Escucha al trabajador, valoración del trabajador	Se ejecutan encuestas sobre sugerencias, quejas y reclamos, además de medir la satisfacción de los empleados, y gestionar sus inconformidades.
Educación interna	Conferencias, charlas motivacionales,	Capacitaciones sobre tolerancia a la frustración, compañerismo y demás necesidades que presenten los empleados.
Promoción de la salud	Estrés, pausas activas, ir al baño, hidratación (Cuidado personal), Sentimiento de importancia por parte del empleador.	Realizar pausas activas con música, recesos para ir al baño e hidratarse, además tener en cuenta las necesidades de los empleados.
Incentivos	Reconocimientos, y bonificaciones	Usar métodos alternos al dinero como incentivos tales como reconocimiento de los empleados y módulos más destacados, y premiar a sus integrantes con un detalle, dar bonos a los empleados con un mejor rendimiento, también mercados, y premios.
Calidad personal	sentimiento de igualdad, justicia, y valoración del empleado	Exigir a todos los miembros de la empresa calidad humana y respeto empezando por los administrativos, y generar sanciones por irrespeto
Alcancía del buen trato	Respeto, compañerismo, buen trato entre compañeros, buenos equipos de trabajo.	El trabajador que irrespete a algún compañero o use malas palabras debe introducir 500 pesos en una alcancía, de no hacerlo se hace proceso disciplinario, con lo obtenido se hacen integraciones grupales para fortalecer los lazos entre compañeros.



Trabajo cooperativo	Buen equipo de trabajo, compañerismo, cumplimiento de metas	El trabajo es modular, se debe capacitar a los miembros del módulo cómo trabajar en equipo para alcanzar las metas.
Horarios flexibles	Cuidado al empleado	Diseñar horarios donde se reduzca el riesgo de los empleados que viven más lejos, en barrios peligrosos, o presentan dificultades con el transporte.

Tabla 4. Herramientas motivacionales que generan mayor impacto en las operarias textiles

### Recomendaciones

Se recomienda a las organizaciones del sector textil intervenir en el trato de los colaboradores y hacia los mismos, fortalecer los vínculos entre los empleados para así generar un buen clima laboral y con ello aumentar el compañerismo debido a que el modo de trabajo es en equipo y debe ser cooperativo.

Para futuras investigaciones tomar una muestra de diferentes empresas, quizás de esta manera se pueda hallar más información.

## Referencias

- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1-2), 1-10. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=567/56751267012>
- Calderón, G. (Junio 2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y gestión: Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/242739746>
- Cid, Y. (2013-2014). Teorías de la Motivación Laboral y Constructos Psicológicos Relacionados (Tesis de pregrado) Universidad de León, León, España.
- Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial. Año LXXXVIII. N. 27622. 7, JUNIO, 1951. PÁG. 1
- COLOMBIA: Crece importancia de la industria textil. (29 de Septiembre de 2019). *Textiles Panamericanos*. Recuperado de <https://textilspanamericanos.com/textiles-panamericanos/2019/09/colombia-crece-importancia-de-la-industria-textil/>
- Concejo de Medellín El Poder es Tuyo. (5 Julio 2019). Sector textil requiere medidas urgentes para retomar su crecimiento [Boletín informativo] Recuperado de : [http://www.concejodemedellin.gov.co/es/node/4732?language\\_content\\_entity=es](http://www.concejodemedellin.gov.co/es/node/4732?language_content_entity=es)
- Correa, F. (2012). Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar. (Tesis de pregrado) Universidad FASTA, Buenos Aires, Argentina.
- Cuadra Peralta, Alejandro, & Veloso Besio, Constanza. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es).
- Escalante, S, & González C. (2009). La motivación como factor significativo en el desempeño laboral de los empleados del área comercial y ventas de las fundaciones que otorgan microcrédito en la ciudad de cartagena (Tesis de pregrado) Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.
- Espinel, Aparicio, & Mora. (2018) Sector textil colombiano y su influencia en la economía del país. *Punto de Vista*. Recuperado de: <https://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/view/1118>

- Fashion Network. (2015) Bogotá y Medellín responden por la industria textil. Recuperado de: <https://pe.fashionnetwork.com/news/Bogota-y-medellin-responden-por-la-industria-textil,587694.html>
- Fernández, G. (2016-2017) Motivación extrínseca e intrínseca de los empleados como éxito para las organizaciones laborales: Un estudio en el sector siderometalúrgico de la Roja (Trabajo de fin de grado) Universidad de la Rioja, Logroño, España.
- García, D., Londoño, C., & Ortiz, L. (2016). Factores Internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1-9. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981>
- González, L. (2005). Trabajo y calidad de vida. Cuba siglo XXI. Recuperado de [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/grodriguez\\_310805.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/grodriguez_310805.htm)
- Grados, J. & Sanchez, E. (2007). *La entrevista en las organizaciones (2a. ed.)*. <https://www.casadellibro.com/libro-la-entrevista-en-las-organizaciones-2-ed/9789707292857/1236893>
- Jaén, M. (2010). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y recepción de factores psicosociales (*Tesis doctoral*) Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Jaimés Mora S. S., Márquez Gómez. V., & Pernía Orozco. P. (2016). Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de gestión administrativa y del talento humano que presentan los empleados de la empresa distraves s.a de cúcuta. *Mundo FESC*, 5(10), 23-26. Recuperado de <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/73>
- kinicki, K. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Medina, A., Gallego, C., & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública* 42(6), 1213-1230. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009>
- Procolombia. (2015). Procolombia. Obtenido de Procolombia: <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>
- Rafferty, A. & Griffin, M. (2009). Job satisfaction in organizational research. *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. 196-212.

- Raineri, A. (2007). Distribución de satisfacción laboral en diferentes grupos de empleados en Chile: similitud con culturas individualistas. *Estudios de Administración*, 14(2), pp. 1-42.  
Recuperado de  
[http://estudiosdeadministracion.negocios.uchile.cl/estudios/Collection\\_files/E\\_A\\_2007\\_Vol14\\_N2\\_Raineri.pdf](http://estudiosdeadministracion.negocios.uchile.cl/estudios/Collection_files/E_A_2007_Vol14_N2_Raineri.pdf)
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*, México, Prentice Hall.
- Robbins S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*, México, Pearson.
- Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral (Tesis de pregrado)* Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Weinert, A. *Manual de psicología de la organización: La conducta humana en las organizaciones*. Herder, Barcelona.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences, *Human Resource Management Review*, 12(2), pp.173–194.

## Anexos

Fecha:

Señor/a

Medellín, Colombia

**Asunto:** Permiso para aplicación de la investigación

Cordial saludo,

Michael Yesid Agudelo Jaramillo estudiante del programa de psicología de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Rectoría Antioquia, Choco que cursa el noveno semestre y está adelantando una investigación como requisito de grado.

El objetivo de dicho trabajo es “Determinar las herramientas motivacionales ejecutadas en la industria textil que permiten mayor satisfacción en la labor de las operarias de confecciones” para cumplir con este objetivo, necesitan de su autorización para la consecución de información que de respuesta del objetivo planteado anteriormente.

A usted se les aplicará de manera individual en un tiempo aproximado de 160 a 200 minutos una entrevista semiestructurada, espera que dicha aplicación sea para un día acordado.

Es importante indicarle, que no se revelará los nombres de los sujetos participantes de esta investigación, así como los resultados generales serán publicados exclusivamente sólo con fines investigativos, siguiendo los parámetros de Resolución 002378 de 2008 del Ministerio de la Protección Social y lo que reglamenta la Ley 1090 sobre el ejercicio de la profesión de Psicología.

Agradecemos su atención y a la espera de su pronta respuesta.

*Anexo I Consentimiento informado*