



Año 23 No. 82

Abril - Junio 2018

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección¹

Moreno Charris, Ana Virginia*
Chang Muñoz, Eduardo**
Romero de Cuba, Jenny***

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la satisfacción de los empleados de las pyme exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla, Colombia. La perspectiva teórica se orientó fundamentalmente considerando los aportes realizados por Robbins y Judge (2009). En este sentido, se desarrolló una investigación sustentada en el paradigma cuantitativo, con diseño no experimental transeccional, para lo cual se realizó un censo constituido por las 19pyme exportadoras del sector. Los datos fueron procesados mediante la utilización de medidas de tendencia central, evidenciándose que los indicadores por debajo de la media establecida corresponden a la variedad de trabajo, reconocimiento del desempeño, seguridad, estabilidad, oportunidades y relación con los compañeros; mientras que los indicadores referidos al salario, estructura y flexibilidad laboral, alcanzaron los niveles de mayor satisfacción. Se concluye, que los efectos globalizadores en este sector, exigen que las empresas colombianas definan estrategias orientadas a potenciar la satisfacción en los atributos del empleo, dado que el recurso humano se constituye en su factor más importante de competitividad.

Palabras clave: satisfacción laboral; Pyme exportadoras; sector textil-confección.

Recibido: 28 - 07 - 17. Aceptado: 17 - 03 - 18

1 Artículo científico derivado de la investigación intitulada "Estrategias de Satisfacción Laboral en las Pyme exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla, Colombia", financiada por la Universidad de la Costa CUC-Convocatoria 11 de 2016. Línea de investigación: Dirección de Organizaciones del Grupo Administración Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la Costa CUC

* Magíster en Administración de la Universidad de la Costa. Profesional en Relaciones Internacionales de la Universidad del Norte. Investigadora adscrita al Grupo de Investigación Administración Social de la misma institución. Docente e investigadora de las Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la Costa CUC. E-mail: amoreno14@cuc.edu.co

** Cursante del doctorado en Administración de Empresas Instituto Universitario ESEADE, Buenos Aires-Argentina MBA en Administración de Empresas, Universidad del Norte. Administrador de Empresas, Universidad de la Costa, CUC. Docente-investigador de la Universidad de la Costa, CUC. Investigador adscrito al Grupo de Investigación Administración Social de la Universidad de la Costa. Barranquilla Colombia. E-mail: echang1@cuc.edu.co

*** Doctora en Ciencias Humanas – Mención Dinámica de la Empresa Familiar. Magíster en Gerencia de Empresas – Mención Finanzas. Economista. Docente e Investigadora del Instituto de Investigaciones "Econ. Dionisio Carruyo" de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (Maracaibo, Venezuela) y de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la Costa (Barranquilla, Colombia). Acreditada por el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII). E-mail: jennyfrb@yahoo.com

Labor Satisfaction in Colombian SMEs in the Textile-Clothing sector

Abstract

The aim of this article is to analyze the satisfaction of the employees of the dressmaking-textile sector exporting SMEs of Barranquilla, Colombia. The theoretical perspective was mainly oriented from the study made by Robbins and Judge (2009). In this sense, a research based on the quantitative paradigm was developed, with a non-experimental transactional design, for which a census formed by the 19 exporting SMEs of the sector was carried out. The data was processed by the use of central tendency measures, evidencing that the indicators below the established average are the variety of work, the recognition of performance, safety, permanence, opportunities and relationship with the companions; on the contrary, the indicators referring to salary, structure and labor flexibility, reached the highest levels of satisfaction. It is concluded that the global effects in this sector require the definition of strategies made by Colombian companies, aimed at enhancing job satisfaction, considering human resource as the most important factor in competitiveness.

Key words: job satisfaction; SMEs; dressmaking-textile sector

1. Introducción

La globalización ha traído consigo una creciente integración económica que ha acarreado, a su vez, un panorama de competencia en amplios mercados a los que se tiene acceso sin restricción alguna. Esta apertura económica ha desestabilizado la industria colombiana al ponerla en el mismo terreno de juego de las firmas internacionales que, por lo general, poseen más experiencia y disponibilidad de recursos para ser explotados; siendo el recurso humano el más importante con el que se cuenta en una organización, pues es, según Bayo y Merino (2002), uno de los activos determinantes en su progreso, por tanto, las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados son elementos que afectan directamente el éxito de una organización. En este sentido, Mendoza et al (2016) afirman que a través de la integración de los objetivos individuales de los trabajadores y los de

la empresa, se logra una máxima eficacia en esta última.

La relevancia del alcance de altos niveles de satisfacción laboral ha sido expuesta desde la incidencia en diferentes variables como la capacidad de producción (Gillespie, 1991), la salud (Faragher et al, 2005), la calidad de vida (Kalleberg, 1977), el compromiso y tasa de rotación objetiva (Huanga et al, 2016), y la satisfacción del cliente (Zablah et al, 2016). Estos atributos están relacionados no sólo con el desempeño de la labor, sino con la vida personal de los trabajadores, razón por la cual, su satisfacción es un importante factor a tener en cuenta en la dirección de organizaciones.

Según la encuesta "Workfoce 2020", elaborada por Oxford Economics y SAP (2014a), a través de la cual se pretendía identificar desafíos y oportunidades respecto a la fuerza laboral, aplicada en 27 países, con el fin de prepararse para lo que se proyecta hacia el año 2020,

se evidenció que sólo el 39% de los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo; la causa principal de ello es la brecha existente entre lo que las compañías ofrecen para satisfacerlos, y lo que éstos en realidad desean.

Por una parte, lo que las compañías ofrecen va encaminado hacia bonos para los empleados, capacitaciones y beneficios para sus familiares; por otra, lo que ellos desean, y que por ende, generaría sentimientos de satisfacción, está dirigido a tener compensaciones competitivas, es decir, más o menos un 10% por encima de la media, así como contar con amplias oportunidades para avanzar en su carrera (Oxford Economics; SAP, 2014b).

Mientras tanto, en Colombia, uno de los 27 países acudidos para la aplicación de la encuesta, sólo el 24% de los empleados encuestados se encuentra satisfecho con la labor que desempeña, es decir, este país se ubica por debajo de la media mundial. De ahí surge la inquietud e importancia de analizar cuáles son las prácticas en las que es necesario tomar los correctivos, y de esta forma, estar realmente preparados para afrontar los retos que se vienen en un futuro no muy lejano.

En el marco de la medición de la satisfacción laboral, el sector textil-confección colombiano cobra una gran relevancia debido a la utilización en forma intensiva del recurso humano, hecho que lo distingue como una actividad económica dinamizadora del empleo y de gran potencial exportador. En términos macroeconómicos, representa el 2,0% de PIB nacional, el 13% del PIB manufacturero, el 20% del empleo industrial y genera el 6,5% de las exportaciones no tradicionales del país (Superintendencia de Sociedades, 2013; Sánchez 2012).

Los cuatro departamentos de Colombia más influyentes en el sector textil-confección, en su orden, son: Cundinamarca con una participación del 48.61% en el total de las empresas del sector, Antioquia con 28.83%, Valle con 6.03% y Atlántico con 3.62% (Superintendencia de Sociedades, 2013). Este último departamento, y en especial su capital, Barranquilla, se ha convertido en un atractivo para la inversión industrial por su ubicación estratégica, ya que cuenta con una robusta infraestructura marítima, fluvial, aérea y terrestre, que facilita la actividad comercial (ProBarranquilla, 2013).

En función de lo antes descrito y en aras de darle alcance a la problemática expuesta, se realizó un censo en las 19 pyme exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla, Colombia, registradas en Cámara de Comercio (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2014), con el fin de analizar la satisfacción de sus trabajadores. La investigación realizada se enmarca en el tipo descriptivo, fundamentada en el método cuantitativo, con una sistematización procedimental sustentada en un diseño de carácter no experimental transeccional.

En cada una de las empresas censadas, se abordó a todos jefes de las áreas operativas, cargos que varían dependiendo del organigrama organizacional. Las 61 unidades muestrales fueron escogidas teniendo en cuenta el papel conector que cumplen entre los directivos y los operarios, pues son los jefes operativos quienes tienen contacto directo con ambas partes. Como instrumento de recolección de información primaria se recurrió a un cuestionario con escalas ordinales tipo Likert, el cual arrojó un índice de confiabilidad del 0.926, valor que se considera elevado para los fines investigativos.

2. Conceptualización de la Satisfacción Laboral

Si bien, la inferencia del concepto de satisfacción laboral conduce a pensar en el gusto, placer, gozo o agrado producto del ejercicio del trabajo, éste va mucho más allá; a través de los años, autores se han ocupado de definirlo desde diferentes perspectivas, y teniendo en cuenta variados factores, por ejemplo, Vroom (1964) desde una perspectiva general, afirma que la satisfacción laboral es la orientación positiva de un individuo frente a todos los aspectos del trabajo.

Locke (1976), por su parte, profundiza más su concepción, al incluir facetas propias de la experiencia laboral, las cuales pueden producir un estado emocional placentero, como el pago, los compañeros de trabajo, la supervisión, el trabajo en sí, el reconocimiento, la empresa y las condiciones y gestión del trabajo. En la misma orientación hacia los sentimientos del concepto de satisfacción laboral, Muchinsky (1977) considera ésta como una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo, como la medida en la que una persona experimenta situaciones placenteras al momento de desenvolverse en el campo profesional.

Trabajos más recientes, como el de Bravo et al (1996) según lo citado por Chiang et al (2007) definen la variable como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación que esté relacionada con su trabajo; por tanto, desde el punto de vista de estos autores, cuando se habla de satisfacción laboral se hace referencia a las actitudes que los empleados reflejan en el quehacer de su labor, condicionado por la sensación de

satisfacción producida por la realización de las tareas asignadas.

Definiciones que abarcan características sistémicas sobre la satisfacción laboral son las expuestas por Hulin y Judge (2003) y Robbins y Judge (2009), los primeros mencionan que la satisfacción laboral incluye respuestas multidimensionales psicológicas para el puesto de trabajo, y que esas respuestas tienen componentes cognitivos (evaluativos), afectivos (emocionales), y los componentes de comportamiento; los segundos afirman que la satisfacción en el trabajo es una sensación positiva sobre la labor propia, que surge de la evaluación de cada una de sus características; por tanto, una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, mientras que una insatisfecha los tiene negativos.

3. El alcance de la Satisfacción Laboral

Numerosos estudios han expuesto los diversos medios existentes para lograr la obtención de empleados satisfechos, los cuales dependen de las necesidades que tienen los trabajadores, su estilo de vida, sus aspiraciones y las características propias de la labor, que resultan ser motivadores, y por tanto, generadores de satisfacción.

McClelland (1953) identificó tres necesidades básicas que conducen a la motivación de los empleados, las necesidades de poder, de afiliación y las de logro; las primeras hacen referencia a las ganas que tienen los seres humanos de influir en los demás y controlarlos; las segundas se refieren a las necesidades de relacionarse con un grupo social, a la naturaleza sociable del hombre; y las

terceras relacionan las necesidades que tienen los seres humanos de alcanzar el éxito.

Maslow (1954) expuso las necesidades humanas como una pirámide, en donde la jerarquía quedaba determinada por la posición, entre más arriba, más importancia se le otorga a dicha necesidad. En orden ascendente se encuentran las necesidades fisiológicas, que son las básicas de los seres humanos, tales como el alimento, el agua, el calor, el abrigo y el sueño; las necesidades de seguridad y de protección, relacionadas con el resguardo hacia los peligros físicos, de la inestabilidad laboral o personal; las necesidades de asociación o aceptación, en cuanto las personas necesitan ser aceptadas por otras; las necesidades de estima, encaminadas a la búsqueda de aprecio de sí mismo y de los demás, ya que con esto se logra obtener poder, prestigio, status y confianza; y las necesidades de autorrealización, para alcanzar la maximización del potencial de los individuos, y de esta forma, obtener lo deseado.

En el mismo enfoque, basado en las necesidades, Alderfer (1972) en su teoría ERG -Existence, Relatedness and Growth-, afirmaba que las personas se encuentran motivadas por las necesidades de existencia, relación y crecimiento. La primera hace referencia a las necesidades básicas de los seres humanos, las segundas están relacionadas con el trato agradable hacia los demás, y las terceras con el desarrollo personal de cada individuo.

En lo concerniente al alcance de satisfacción con base en los rasgos propios del individuo, McGregor (1960) establece dos supuestos que describen la naturaleza humana, llamados la teoría X y la teoría Y, respectivamente. Entonces, el estilo,

modo, y en general, la vida de las personas, determinará la manera en la que deben ser dirigidas al interior de una organización, lo que por ende define el alcance de satisfacción. El primer postulado, la teoría X, parte de la premisa que los seres humanos sienten una inherente aversión por el trabajo, y por lo tanto, deben ser dirigidos y amenazados con el fin de lograr los objetivos organizacionales. En el segundo postulado, la teoría Y, el autor supone que los seres humanos consideran el trabajo como un quehacer más en su vida diaria, lo realizan con agrado y para alcanzar las metas y objetivos propuestos, los empleados asumen responsabilidades y compromisos, haciendo uso de su ingenio y creatividad.

Herzberg et al, (1957) hacen referencia a la teoría de los dos factores, siendo los primeros los de mantenimiento, higiene o contexto laboral, quienes por sí solos no producen sentimientos de satisfacción, pero su ausencia sí puede generar descontento en los empleados; el segundo factor incluye los de motivación, que son los relacionados con los logros, reconocimientos y ascensos.

En el mismo enfoque motivacional, Koontz y Weihrich (2013) afirman que las sensaciones de satisfacción y agrado en el quehacer diario se logran a través de la motivación, un término aplicable a impulsos, anhelos, deseos y necesidades que los administradores de una organización pretenderán suplir en sus empleados; razón por la cual se tendrá como resultado la garantía de un desempeño adecuado en la labor, respondiendo con las metas y exigencias establecidas.

Robbins y Judge (2009), cuyos aportes desglosan cada uno de los componentes de la satisfacción laboral,

exponen cuatro factores que conducen a lograr altos niveles, a cada uno de los cuales se les ha asignado ciertos atributos que los mismos autores han identificado como propios del empleo. Entonces, para lograr una alta satisfacción de los empleados, se debe abarcar cada una de las características inherentes al desempeño de la labor, para que de esta forma, se produzcan sentimientos completos de satisfacción (cuadro 1).

El primer factor hace referencia a que la mayoría de los empleados prefieren labores en las que tengan libertad para tomar sus decisiones, sean autónomos e independientes, para así hacer uso de las habilidades y aptitudes que posee cada uno de ellos. La variedad de las tareas que son asignadas a los empleados también influye en su satisfacción, así como una retroalimentación pertinente e impartida de manera adecuada.

Cuadro 1
Factores para alcanzar la Satisfacción Laboral

Factores que inducen a la Satisfacción Laboral	Atributos del empleo
1. Satisfacción con una labor que plantee retos mentales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libertad en el desempeño del trabajo ▪ Oportunidades para usar las aptitudes/habilidades ▪ Variedad de trabajo ▪ Estructura de la labor
2. Satisfacción con recompensas equitativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago ▪ Prestaciones ▪ Reconocimiento al desempeño del empleado
3. Satisfacción con las condiciones apropiadas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensación de seguridad en el ambiente de trabajo ▪ Flexibilidad para balancear la vida y los asuntos laborales ▪ Estabilidad laboral ▪ Oportunidades de avance en la carrera ▪ Capacitación y formación
4. Satisfacción con los compañeros colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación con los compañeros ▪ Comunicación entre los empleados y la administración ▪ Relación con el supervisor inmediato

Fuente: elaboración propia (2017) con base en Robbins y Judge (2009).

Las recompensas equitativas, que constituye el segundo factor, hacen alusión tanto a estímulos económicos como no económicos. Los primeros incluyen pagos justos, oportunos y que deben llenar las expectativas del empleado; dentro de los no

económicos se encuentra el reconocimiento que los directivos y la organización hacen a los empleados por su buen desempeño.

El tercer factor, sobre las condiciones apropiadas de trabajo, se refiere a lugares limpios, cómodos,

seguros y que cuenten con los recursos necesarios para el desempeño de la labor de los empleados; la estabilidad laboral es también un aspecto que influye en este punto, puesto que los trabajadores que tienen certeza sobre tiempo de duración de su contrato de trabajo se sentirán más tranquilos y por ende, cumplirán mejor sus funciones.

El último factor reconoce las necesidades de los empleados, como seres humanos, de interactuar socialmente; siendo el trabajo el lugar donde estas personas pasan la mayor parte de su jornada, se convierte en un ambiente propicio para llevar a cabo tal actividad social, en una medida adecuada. Este tipo de interacción no debe asociarse con el trato entre semejantes, sino también con las relaciones con los superiores y con el jefe inmediato, lo que propiciaría un ambiente laboral más agradable.

4. Satisfacción laboral en las pyme exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla, Colombia

A partir de los atributos del empleo, que según Robbins y Judge (2009), conducen al logro de la satisfacción en los empleados (tabla 1), se establecieron unos indicadores con el propósito de medir la variable en los trabajadores de las pyme exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla, Colombia.

A través de un cuestionario estilo Likert, con escala del 1 al 6, siendo 1 muy insatisfecho y 6 muy satisfecho, el nivel de satisfacción de los empleados en las pyme objeto de estudio fue determinado.

Con el fin de lograr la identificación de las debilidades existentes, se tomó como referencia aquellos indicadores cuya media se encontrara por debajo de 4.5, teniendo en cuenta que los encuestados se encuentran medianamente satisfechos respecto a ello, constituyéndose estos aspectos en oportunidades de mejora.

Respecto a los medianos niveles de satisfacción relacionados con el indicador sobre la variedad de trabajo, perteneciente al primer factor establecido por Robbins y Judge (2009), en las pyme objeto de estudio, encuentran su sustento en la falta de diversidad de las tareas que le son asignadas a los trabajadores, y por la poca participación que ellos tienen en otras áreas funcionales, es decir, la organización los limita a que sólo realicen aportes en lo que compete al desarrollo de su labor (tabla 1).

Estos resultados contrastan lo expuesto en la teoría X de McGregor (1960) en cuanto supone que los seres humanos no tienen ambiciones, cuando con los datos recolectados se demuestra todo lo contrario, teniendo en cuenta que ellos sentirían satisfacción si contaran con más variedad de tareas y más participación en otras áreas. No obstante, los resultados confirman los aportes realizados por Maslow (1954) en lo concerniente a las necesidades de estima; por McGregor (1960) y los postulados de la teoría Y; y por Robbins y Judge (2009) y la exposición que realiza sobre atributos de trabajo.

Por otro lado, en lo concerniente al indicador de reconocimiento al desempeño del empleado, ubicado en el segundo factor, sobre las recompensas equitativas, fue medido a través de los elogios que los trabajadores merecedores reciben por parte de la organización. Allí se evidenció

Tabla 1
Satisfacción con una labor que plantee retos mentales
en las pyme exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Autonomía de decisión que tiene en el desempeño de su labor	4,58	4	4	0,841
Libertad que tiene para organizar su trabajo	4,47	4	4	0,953
Medidas de tendencia central del indicador Libertad en el desempeño del trabajo	4,5	4	4	0,897
Posibilidad de realizar tareas en las que usted se desempeña de mejor manera.	4,56	5	5	1,05
Apoyo brindado por la organización para el desarrollo de su creatividad.	4,34	4	4	0,94
Importancia que le dan a los aportes que usted realiza.	4,47	4	4	0,844
Medidas de tendencia central del indicador Oportunidades para usar las aptitudes/habilidades	4,5	4	4	0,945
Variedad de tareas asignadas	4,37	5	5	0,966
Participación en otras áreas funcionales	4,31	4	4	0,951
Medidas de tendencia central del indicador Variedad de trabajo	4,34	MM	4,5	0,959
Responsabilidad que se le ha asignado	4,98	6	5	0,859
Claridad que tiene sobre la labor a desempeñar	5,18	6	5	0,897
Medidas de tendencia central del indicador estructura de la labor	5,08	6	5	0,878

Fuente: elaboración propia (2017) a partir de la encuesta aplicada

que los encuestados no están totalmente satisfechos con los reconocimientos que se les otorga al cumplir con los objetivos trazados (tabla 2).

Los resultados expuestos sustentan los aportes de Robbins y Judge (2009) y Maslow (1954), quienes afirman que el

reconocimiento a un buen desempeño de la labor constituye una motivación, traducida en términos de satisfacción laboral en cuanto los empleados pretenden ser reconocidos para suplir las necesidades que conducen al logro de la autorrealización.

Tabla 2
Satisfacción considerando las recompensas
en las pyme exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Salario recibido de acuerdo a la labor desempeñada	4,77	4	5	0,777
Garantía que le ofrece la compañía sobre el pago de la seguridad social	4,85	5	5	0,698
Medidas de tendencia central del indicador salario	4,81	MM	5	0,738
Elogios recibidos por parte de la administración	4,27	4	4	1,133
Medidas de tendencia central del indicador reconocimiento al desempeño del empleado	4,27	4	4	1,133

Fuente: elaboración propia (2017) a partir de la encuesta aplicada

Otros de indicadores en los que se detectó una baja satisfacción de los trabajadores fueron los relacionados con la sensación de seguridad en el ambiente de trabajo, estabilidad laboral, y oportunidades de avance en la carrera, incluidos en el tercer factor para lograr la satisfacción laboral, sobre las condiciones apropiadas de trabajo (tabla 3).

En las pyme exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla los empleados experimentan poca sensación de seguridad en el trabajo, toda vez que no consideran suficiente la asistencia médica, la higiene y comodidad que la organización les brinda.

Trayendo a colación las bases teóricas, se reafirma lo expuesto por Robbins y Judge (2009) y en la teoría de la motivación de Herzberg et al (1959), donde si bien el autor menciona que los factores de mantenimiento, higiene y contexto laboral no son determinantes en los sentimientos de satisfacción o insatisfacción de los

empleados, sí son decisivos para que los niveles de confort que experimenten sean elevados, alejándolos de la sensación de descontento que pudieran llegar a sentir.

La estabilidad laboral de los trabajadoras en las pyme objeto de estudio se percibe como un indicador que produce niveles bajos de satisfacción, teniendo en cuenta que los empleados consideran que las razones por las que sus compañeros han sido despedidos, en muchos casos no son justas, lo que produce en ellos sensaciones de intranquilidad.

La teoría que soporta los resultados hallados es la de Robbins y Judge (2009), ya que estos autores identifican la estabilidad laboral como un atributo presente en el empleo, y que de suplirse las necesidades que de él derivan, se produciría una sensación de satisfacción en los empleados.

En las pyme estudiadas, los trabajadores no están satisfechos con los ascensos experimentados durante los años

Tabla 3
Satisfacción considerando las condiciones de trabajo
en las pyme exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Asistencia médica disponible	4,48	4	4	0,936
Higiene en su puesto de trabajo	4,37	4	4	0,996
Comodidad en su puesto de trabajo	4,44	4	4	1,002
Medidas de tendencia central del indicador sensación de seguridad en el ambiente de trabajo	4,43	4	4	0,978
Horario de trabajo	4,66	4	5	0,829
Permisos que le son otorgados en casos necesarios (enfermedad, cita médica, calamidad familiar, etc)	4,74	4	5	1,039
Medidas de tendencia central del indicador flexibilidad para balancear la vida y los asuntos laborales	4,7	4	5	0,934
Estabilidad del empleo	4,56	5	5	0,898
Tipo de contrato por medio del cual está vinculado a la organización	4,73	5	5	0,728
Razones por las que sus compañeros han sido despedidos	3,69	4	4	1,288
Medidas de tendencia central del indicador estabilidad laboral	4,3	5	4,67	0,971
Oportunidades que tiene de ser promovido/ascendido	4,63	4	5	1,044
Ascensos que ha tenido durante el tiempo que ha permanecido en la compañía	4,44	4	4	0,88
Planes de carrera que promueve la organización	4,27	4	4	0,944
Medidas de tendencia central del indicador oportunidades de avance en la carrera	4,4	4	4,33	0,956
Capacitación brindada para mejorar el desempeño de su labor	4,52	4	5	0,971
Entrenamiento recibido para realizar de manera correcta la labor asignada	4,5	5	5	1,036
Flexibilidad de los horarios en pro de su formación académica	4,53	4	5	0,804
Medidas de tendencia central del indicador capacitación y formación	4,5	4	5	0,937

Fuente: elaboración propia (2017) a partir de la encuesta aplicada

laborados en la empresa, de los cuales se consideran merecedores; tampoco se encuentran conformes con los planes de carrera que son impulsados a nivel interno, es decir, que sólo benefician a los empleados actuales y no a los potenciales.

Lo mencionado encuentra soporte en las teorías de Maslow (1954); Robbins y Judge (2009), Alderfer (1972); Vroom (1964); y McClelland (1953), puesto que sostienen que los empleados encuentran motivación cuando ven la posibilidad de progresar, lo que se puede lograr a través de un ascenso o promoción. Entonces, conociendo experiencias propias o de sus compañeros, en las que se reflejen cómo de manera justa se va avanzando y obteniendo un cargo cada vez mejor, los empleados se sentirán mucho más satisfechos.

Por último, en lo que respecta a los indicadores contenidos en el último factor, se evidenció una debilidad en cuanto a la relación entre empleados, teniendo en cuenta que las organizaciones no brindan las suficientes oportunidades de esparcimiento con el fin de promover espacios propicios, donde los lazos de compañerismo entre empleados se fortalezcan (tabla 4).

Esto concuerda con las teorías planteadas por Maslow (1954); Robbins y Judge (2009); y Alderfer (1972) quienes hablan de las necesidades de asociación y de relación, las cuales consisten en la búsqueda constante de la aceptación de las personas que están a nuestro alrededor, situación que las empresas pueden promover y suplir a través de esa creación de espacios de esparcimiento.

Tabla 4
Satisfacción considerando la interacción con los compañeros
en las pyme exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Oportunidades de esparcimiento que brinda la administración para promover la relación entre los empleados	4,45	4	4	0,803
Medidas de tendencia central del indicador relación con los compañeros	4,45	4	4	0,803
Canales de comunicación dispuestos entre los empleados y la administración	4,48	5	5	0,882
Comunicación por parte de la administración sobre los asuntos que a usted le afectan	4,56	5	5	0,985
Medidas de tendencia central del indicador comunicación entre los empleados y la administración	4,52	5	5	0,934
Medición de resultados de su trabajo realizados por el supervisor	4,65	4	5	0,87
Medidas de tendencia central del indicador relación con el supervisor inmediato	4,65	4	5	0,87

Fuente: elaboración propia (2017) a partir de la encuesta aplicada

5. Lineamientos de satisfacción laboral para las pyme exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla, Colombia.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por el trabajo de campo realizado,

se establecieron una serie de lineamientos para lograr una mejora en la satisfacción laboral de los empleados de las pyme abordadas; para ello se tomaron aquellos indicadores cuya media se encontraba por debajo de 4.5.

En el cuadro 2 se evidencia la propuesta, en la columna de la izquierda en lo referente a lineamientos estratégicos,

Cuadro 2
Lineamientos que permiten mejorar la satisfacción laboral en las pyme exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla, Colombia

Lineamientos	Alcance de las Pyme
Fortalecimiento de la variedad de trabajo con que cuentan los empleados a través de la asignación de diversas tareas y de la participación en áreas funcionales.	Promover grupos de apoyo interdepartamentales al interior de las organizaciones.
Aumento de los reconocimientos a los desempeños de los empleados, a través de la recepción de elogios por parte de la administración.	Declarar de manera explícita los incentivos a través de la construcción de documento público en donde se estipule lo que recibirán los empleados al cumplir con las metas organizacionales.
Mejora la sensación de seguridad en el ambiente de trabajo, a través de la higiene, comodidad y asistencia médica disponibles en el puesto de trabajo.	Asegurar un ambiente apropiado en el trabajo, en donde se vele por la comodidad, higiene y acceso a atención médica de los empleados.
Garantía de la estabilidad laboral de los empleados a través de la comunicación justa y oportuna de las causas de los despidos.	Propiciar espacios donde se les comunique a los empleados las razones por las que sus compañeros fueron despedidos, esto no sólo servirá como insumo para que ellos estén más tranquilos, sino como una medida para reducir las malas prácticas llevadas a cabo por los empleados.
Promoción de las oportunidades de avance a través de ascensos y planes de carrera.	Incorporar en la organización el proceso de Outplacement ² , para garantizar que los empleados puedan ascender, incluso en otra empresa, si en la que labora no existen en el momento oportunidades de este tipo. Diseñar planes de carrera teniendo en cuenta las necesidades de la organización, beneficiando a los empleados que han realizado correctamente su labor. Establecer líneas de acción que permitan dar a conocer a los empleados los requisitos y condiciones para aplicar a un ascenso.
Fortalecimiento de la relación entre empleados a través de oportunidades de esparcimiento	Establecer espacios de esparcimiento en donde se estrechen los lazos de compañerismo entre los empleados

Fuente: elaboración propia (2017)

- 2 Proceso de cambio, a través del cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales (Echeverría Márquez, 2002).

y en la derecha sobre la manera en la que éstos pueden ser alcanzados por las empresas.

6. Conclusiones

Para los países en vía de desarrollo, el alcance de la competitividad es un tema sensible, ya que su historia comercial se ha visto fundamentada en las exportaciones tradicionales, siendo escasas las de otro tipo, por lo que se hace necesario el potenciamiento de aquellos sectores que aportan a las cifras de las exportaciones no tradicionales, como es el caso de la cadena textil-confección. Actividad industrial en donde lo determinante de la productividad lo constituye el desempeño del recurso humano, en este sentido, el éxito de la gestión organizacional debe enfocarse en garantizar a los empleados las condiciones apropiadas para que se sientan a gusto, y de esta forma dirigir sus esfuerzos al alcance de los objetivos y metas establecidas.

Si bien, en términos generales los empleados de las pyme exportadoras del sector textil-confección de Barranquilla, Colombia, manifestaron estar medianamente satisfechos sobre las condiciones en las que se desenvuelve su trabajo. Los resultados del estudio revelaron niveles de menor satisfacción respecto aquellos indicadores relacionados con los atributos del empleo; entre los que destaca la variedad de trabajo, el reconocimiento al desempeño, la sensación de seguridad, la estabilidad laboral, las oportunidades de avance en la carrera, y la relación con los compañeros.

A partir de los resultados arrojados, una serie de acciones fueron propuestas con el fin de fortalecer los aspectos que no permiten experimentar mayores niveles

de sensación placentera producto del quehacer laboral de los trabajadores de las empresas estudiadas, encaminadas principalmente a: a). la promoción de grupos de apoyo interdepartamentales; b). la declaración explícita de los incentivos a los que se puede acceder, mediante la construcción de un documento público que lo estipule; c). el aseguramiento de un ambiente apropiado de trabajo, en donde se vele por la comodidad, higiene y acceso a atención médica; d). el establecimiento de espacios en donde, de ser posible, se les comunique a los empleados las razones más frecuentes de despido; e). el diseño de planes de carrera; y f). la propiciación de espacios de esparcimiento en los cuales se estrechen lazos de compañerismo.

Referencias Bibliográficas

- Alderfer, Clayton P. (1972), **Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings**. Nueva York: Free Press.
- Bayo-Moriones, Alberto; Merino-Díaz de Cerio, Javier. (2002), Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry. **Management**, Vol. 5, No. 3, pp 175-199.
- Bravo Sánchez, María Jesús; Peiró Silla, José Manuel; Rodríguez Molina, Isabel. (1996), Satisfacción Laboral. En Chiang Vega, María Margarita; Salazar Botello, C. Mauricio; Núñez Partido, Antonio. (2007). Clima y Satisfacción Laboral en Instituciones Públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. **Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al futuro**, pp 3490-3507.

- Cámara de Comercio de Barranquilla. (2014). **Base de Datos Pyme Exportadoras de Barranquilla**, Barranquilla.
- Echeverría Márquez, Macarena. (2002). **Outplacement: una alternativa para la desvinculación laboral**. Universidad de Chile.
- Fragher, E. Brian; Cass, Monica; Cooper, Cary L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. **Occupational and Environmental Medicine (OEM)**, Vol. 62, No. 2, pp 105-112.
- Gillespie, Richard. (1991). **Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments**. Cambridge University Press.
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara. (1959). **The Motivation to Work**. Nueva York: Wiley.
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Peterson, Richard O.; Capwell, Dora. (1957). **Job Attitudes: Review of Research and Opinion**. Pittsburg: Psychological Services of Pittsburg.
- Huang, Yueng-Hsiang; Lee, Jin; McFadden, Anna C.; Murphy, Lauren. A.; Robertson, Michelle M.; Cheung, Janelle H.; Zohar, Dov. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. **Applied Ergonomics**, Vol. 55. pp 248-257.
- Hulin, Charles L.; Judge, Timothy A. (2003). **Job Attitudes**. En Borman, Walter C.; Ilgen, Daniel R.; Klimoski, Richard J. (Eds.). **Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology**, Vol. 12, 255-276. Hoboken NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Kalleberg, Arne. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. **American Sociological Review**, Vol. 42, No. 1, pp 124-143.
- Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. (2013). **Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación**. México, D.F. : McGraw-Hill.
- Locke, Edwin A. (1976). **The nature and causes of job satisfaction**. En Dunnette, Marvin D. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, pp 1297-1343. Chicago: Rand McNally.
- MacClelland, David C. (1953). **The Achievement Motive**. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.
- Maslow, Abraham. (1954). **Motivation and Personality**. Nueva York: Harper & Row.
- McGregor, Douglas. (1960). **The Human Side of Enterprise**. Nueva York: McGraw-Hill.
- Mendoza Fernández, Darcy; López Juvinao, Dany; Salas Solano, Edwin. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. **Económicas CUC**, Vol. 37, No. 1, pp 61-79.
- Muchinsky, Paul. M. (1977). Organizational Communication, Relationship to organizational climate and

- job satisfaction. **Academy of Management Journal**, Vol. 20, No. 4, pp 592-607.
- Oxford Economics; SAP. (2014a). **The Future of Work**. Londres: Oxford Economics.
- Oxford Economics; SAP. (2014b). **Workforce 2020**. Londres: Oxford Economics.
- ProBarranquilla. (2013). **Razones para invertir en Barranquilla**. Barranquilla: ProBarranquilla.
- Robbins, Stephen; Judge, Timothy. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México D.F.: Pearson.
- Sánchez, Ana. María (2012). **Importancia y Retos del Sector en la Economía Colombiana**. Inexmoda.
- Superintendencia de Sociedades. (2013). **Desempeño del Sector Textil-Confección 2008-2012**. Bogotá.
- Vroom, Victor Harold. (1964). **Work and Motivation**. Nueva York: Wiley.
- Zablah, Alex. R.; Carlson, Brad. D.; Donavan, D. Todd., Maxham, James. G.; Brown, Tom. J. (2016). A cross-lagged test of the association between customer satisfaction and employee job satisfaction in a relational context. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 101, No. 5, pp 743-755.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES