



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO TERMINAL

INFLUENCIA DE LAS VARIABLES ECONÓMICAS Y SOCIALES EN
LA MOTIVACIÓN LABORAL. UN ESTUDIO DE CASO
DESARROLLADO EN LA EMPRESA A

Para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

Lic. Luis Roberto Cenobio Hernández

Director
Dr. Dánae Duana Ávila

Codirector
M. José de Jesús Gutiérrez Ramírez

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México., noviembre 2022



MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Influencia de las variables económicas y sociales en la motivación laboral. Un estudio de caso desarrollado en la empresa A”** realizado por el sustentante **Luis Roberto Cenobio Hernández**, con número de cuenta **279894**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 14 de noviembre del 2022

El comité


Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
PRESIDENTE

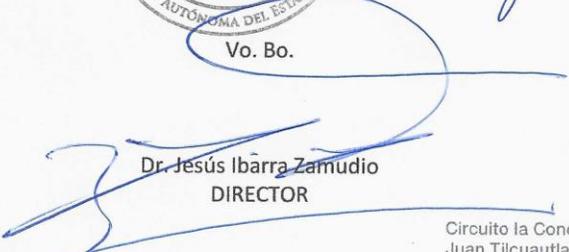

Mtra. María Dolores Martínez García
SECRETARIO


Dr. Dánae Duana Ávila
VOCAL


Mtro. José de Jesús Gutiérrez Ramírez
SUPLENTE



Vo. Bo.


Dr. Jesús Ibarra Zamudio
DIRECTOR

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
School of Commerce and Business Administration

Asunto: Carta de no plagio

MTRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GARCÍA
COORDINADORA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Mediante la presente carta hago constar que el proyecto terminal titulado **"Influencia de las variables económicas y sociales en la motivación laboral. Un estudio de caso desarrollado en la empresa A"**, realizado por el sustentante **Luis Roberto Cenobio Hernández**, con número de cuenta **279894**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, es una propuesta original e inédita sin probabilidad de plagio, esto una vez que se ha hecho uso de la herramienta para la detección de plagio **"plagiarism-detector"** (se anexa evidencia).

Sin más por el momento, reafirmo mi compromiso en la revisión, análisis y evaluación del documento recepcional.

Atentamente
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 14 de noviembre de 2022


Dr. Dánae Juana Ávila
Director de Proyecto Terminal



Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautila, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx

www.uaeh.edu.mx



EVIDENCIA	
Título del Proyecto Terminal:	Influencia de las variables económicas y sociales en la motivación laboral. Un estudio de caso desarrollado en la empresa A.
Nombre del alumno(a):	Luis Roberto Cenobio Hernández
Director de Proyecto Terminal:	Dr. Dánae Duana Ávila
Herramienta utilizada:	Plagiarism-detector

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
 Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
 icea@uaeh.edu.mx



Agradecimientos

Papá: gracias por ser el mejor de ejemplo de superación, trabajo y dedicación, sin ti esto habría sido posible.

Mamá: gracias por ser el mejor consejo, por alentarme a continuar superándome, enseñarme a leer y escribir.

Maestra Lolita: gracias por darme la oportunidad de ingresar a un posgrado de calidad y apoyar a todos sus alumnos.

Dr. Danae: gracias por ser mi mentor y ayudarme a culminar mi primer proyecto y publicar mi primer artículo.

Karina y Sujeily: gracias por apoyarme cuando se los pedí.

Gracias a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo por abrirme las puertas una vez más para obtener el grado de Maestro en Administración.

Gracias a la Universidad de Jaén, España por permitirme hacer mi sueño realidad de vivir y estudiar en otro país.

Gracias a ti por leer este trabajo.

***“Influencia de las variables económicas y sociales en la motivación laboral.
Un estudio de caso desarrollado en la empresa A”***

Índice

Introducción	7
Planteamiento del problema	8
Delimitación	9
Preguntas de Investigación.....	9
Justificación	9
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Capítulo 1 Marco Contextual.....	11
1.1 Situación Actual de las Empresas Familiares	11
1.2 Historia de la Empresa Textil de la Confección Estudiada	13
Capítulo 2 Marco Teórico.....	15
2.1 Motivación Laboral	15
2.1.1 Antecedentes de la Motivación	16
2.1.2 La Motivación Laboral en Investigaciones Anteriores.....	17
2.1.3 Importancia de la Motivación.....	20
2.1.4 Teorías Motivacionales	21
2.1.4.1 Teoría de las necesidades de Maslow.....	22
2.1.4.2 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	24
2.1.4.3 Modelo Situacional de Motivación de Vroom	25
2.1.4.4 Teoría de las Explicativas.....	26
2.1.4.5 Teoría de las Tres Necesidades	26
2.1.4.6 Teoría de la Equidad	27
2.1.4.7 Teoría del Reforzamiento	27
2.1.4.8 Teoría de Fijación de Metas	28
Capítulo 3 La Industria Textil en México	29
3.1 Antecedentes de la Industria Textil.....	29
3.2 La industria Textil Durante el Porfiriato	30

3.3 La Industria Textil Después de la Revolución Mexicana	32
3.4 La industria Textil Mexicana 2000-2020	32
3.4.1 Importaciones y exportaciones de la industria textil	35
3.4.2 Industria Textil en el Estado de Hidalgo	39
Capítulo 4 Método Cualitativo	40
4.1 Método Delphi	40
4.1.1 Antecedentes del Método Delphi	40
4.1.2 Fases del Método Delphi	42
4.1.3 Aplicaciones del Método Delphi en Investigaciones	43
4.2 Aplicación del Método Delphi en la empresa “A”	45
4.2.1 Metodología	45
4.2.2 Resultados.....	51
Conclusiones	61
Propuesta	62
Propuestas para motivar a los empleados.....	63
Bibliografía.....	64
Anexos	73
Anexo 1: taxonomía de los grupos de códigos	73
Anexo 2: cuestionario aplicado a empleados.....	74
Anexo 3: primer cuestionario aplicado al dueño	76
Anexo 4: segundo cuestionario aplicado al dueño.....	78
Anexo 5. Frases testimonio de la primera fase de aplicación de cuestionarios.....	80

Índice de figuras

Figura 1. Pirámide de Necesidades de Maslow	22
Figura 2. Unidades Económicas de Fabricación de Prendas de vestir a nivel estatal y nacional.	33
Figura 3. Unidades económicas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de tejido de punto.....	34
Figura 4. Exportaciones textiles de México 2000 al 2020.....	35
Figura 5. Importaciones textiles de México 2000 al 2020.....	36
Figura 6. Exportaciones de prendas de tejido de punto de México 2000 al 2020.....	37
Figura 7. Importaciones de Tejido de Punto del 2000 al 2020.....	38
Figura 8. Exportaciones textiles del Estado de Hidalgo del 2007 al 2020.....	39
Figura 9. Fases del modelo Delphi.....	42
Figura 10. Subcódigos de la familia Teoría de las necesidades de Maslow (100).....	46
Figura 11. Subcódigos de la familia Teoría de los dos factores de Herzberg (200).....	47
Figura 12. Subcódigos de la familia Modelo situacional de Vroom (300).....	47
Figura 13. Subcódigos de la familia Teoría de las explicativas (400).	48
Figura 14. Subcódigos de la familia Teoría de las tres necesidades (500).....	48
Figura 15. Subcódigos de la familia Teoría de la equidad (600).....	49
Figura 16. Subcódigos de la familia Teoría del reforzamiento (700).....	49
Figura 17. Subcódigos de la familia Teoría de fijación de metas (800).	50
Figura 18. Mapa conceptual de la técnica de observación.....	50
Figura 19. Mapa conceptual de la técnica de interrogatorio.	51
Figura 20. Inventario de frases testimonio por grupos de códigos.....	52
Figura 21. Co-ocurrencias por subcódigos.....	53
Figura 22. Relaciones entre subcódigos.	54
Figura 23. Nube de palabras de la familia Teoría de las necesidades de Maslow (100). .	55
Figura 24. Nube de palabras de la familia Teoría de los dos factores de Herzberg (200).	56
Figura 25. Nube de palabras de la familia Modelo Situacional de Vroom (300).....	57

Figura 26. Nube de palabras de la familia Teoría de las explicativas (400).....	57
Figura 27. Nube de palabras de la familia Teoría de las tres necesidades (500).	58
Figura 28. Nube de palabras de la familia Teoría de la equidad (600).	59
Figura 29. Nube de palabras de la familia Teoría del reforzamiento (700).	59
Figura 30. Nube de palabras de la familia Teoría de fijación de metas (800).	60
Figura 31. Organigrama propuesto a la empresa.....	62

Índice de tablas

Tabla 1. Personal ocupado en temporada baja.....	13
Tabla 2. Personal ocupado en temporada alta.....	14
Tabla 3. Taxonomía de los grupos de códigos.....	73

Introducción

Las relaciones humanas tienen como propósitos el desarrollo del ser humano, la productividad en el lugar de trabajo y el desenvolvimiento en la sociedad, permitiendo así la satisfacción en la empresa y el mundo que lo rodea, aunado a ello ayudan a que las personas den solución a distintos problemas cotidianos como las necesidades, frustración, dolor y comunicación, para finalmente lograr los objetivos de la empresa (Genao, et al., 2014).

El objetivo de este trabajo es evaluar la influencia de las variables sociales y económicas asociadas a la industria textil utilizando la metodología Delphi aplicada a expertos, con la finalidad de garantizar la motivación laboral en los trabajadores para mejorar su rendimiento en la empresa a través de sus funciones.

En primera instancia se realiza el planteamiento del problema, delimitación, preguntas de investigación, justificación, objetivo general y objetivos específicos, posteriormente se divide en cuatro capítulos y se finaliza con las conclusiones y la propuesta.

El primer capítulo aborda el contexto de las empresas familiares en México y de la empresa estudiada. En el capítulo dos se realiza un abordaje teórico de la motivación laboral, es decir, antecedentes, la motivación laboral en investigaciones anteriores, importancia de la motivación y teorías motivacionales estudiadas: teoría de las necesidades de Maslow teoría de los dos factores de Herzberg, modelo situacional de Vroom, teoría de las explicativas, teoría de las tres necesidades, teoría de la equidad, teoría del reforzamiento y teoría de fijación metas.

El tercer capítulo trata del desenvolvimiento de la industria textil en México, partiendo de la época prehispánica, la colonia, pasando por el Porfiriato, la Revolución Mexicana, la Revolución Industrial hasta el siglo XXI. En el capítulo cuarto se realiza un abordaje teórico del método Delphi, el cual fue utilizado para cumplir con el objeto de este trabajo, se mencionan sus orígenes, fases y su uso en otros proyectos, en este mismo capítulo se hace énfasis en el instrumento utilizado y técnicas para recolectar y procesar la información obtenida. Finalmente, se presentan las conclusiones y propuestas.

Planteamiento del problema

En base al personal ocupado la industria textil de la confección es incluso más importante que la industria textil, ya que el 70% de los colaboradores de este sector corresponden a la industria de la confección. Según los censos económicos realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2014, el estado de Hidalgo se ubicó dentro de las 10 entidades con mayor producción de la industria textil con el 12.6% de la producción nacional, a nivel Municipal Tepeji del Río ocupó el primer lugar con el 10.8% de la producción total (INEGI, 2020).

Los censos económicos del 2019 realizados por INEGI revelaron que la esperanza de vida de las industrias manufactureras es de 9.7 años (INEGI, 2020). Lo anterior se debe principalmente a la falta de una administración eficiente que la lleve al éxito, el cual se traduce en un primer momento en utilidades, permanencia, prestigio y trascendencia.

Por otra parte, la mayoría de estas empresas son familiares, en este sentido, los miembros de la familia en muchas ocasiones no tienen el afán de seguir con el negocio y al morir o retirarse el dueño principal de la empresa, los hijos deciden no continuar con la organización, ya sea por falta de experiencia y conocimiento de la industria o porque simplemente no les interesa.

Ejemplo de lo anterior es que el 15 de marzo del 2002 la empresa del calzado Canadá fue vendida a Grupo Coppel, debido a que tras la muerte de su fundador la familia enfrentó problemas y solicitó un crédito para continuar sus actividades, sin embargo, por la competencia desleal con los productos provenientes de Asia y la crisis financiera de 1994-1995, este grupo tuvo un fuerte endeudamiento alcanzando los 60 millones de dólares (Chavarín et al., 2017). La empresa se vio obligada a bajar su producción y realizar ajustes al personal, contribuyendo así al final de la compañía (Romero, 2020).

Un problema que se logró detectar en la compañía es que no cuenta con un diseño organizacional en el que se establezcan objetivos, valores, misión, visión y organigrama. Esto representa un obstáculo porque no se tiene una meta fija y hace que la empresa navegue como un barco sin rumbo fijo, lo que causa incertidumbre para los empleados teniendo como resultado falta de motivación laboral, aumentando la rotación del personal.

Dado lo anterior en las temporadas altas la empresa tiene dificultades para contratar empleados y desarrollar las actividades necesarias para obtener el producto terminado.

Delimitación

Este estudio se desarrolló durante el periodo diciembre 2020 a septiembre 2022 en la empresa "A", la cual se ubica en una comunidad del Municipio de Cuautepec de Hinojosa, Hidalgo. Su principal actividad es la venta al por mayor de prendas femeninas a clientes principalmente de la Ciudad de México. Es necesario manejar confidencialmente el nombre de la empresa por la alta competencia, ya que de acuerdo con los censos económicos realizados por INEGI en el 2018 a nivel estatal existían 1,384 unidades económicas dedicadas a la industria de la confección y 109 dedicadas a la industria de la confección de tejido de punto, a nivel municipal habían 101 empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir y otras 61 se dedicaban a la fabricación de prendas de vestir de tejido de punto (INEGI, 2020).

Preguntas de Investigación

1. ¿Qué influencia ejercen las variables sociales y económicas en los trabajadores de la industria textil?
2. ¿Cuáles son los factores motivacionales que influyen en el rendimiento de los trabajadores?
3. ¿Qué influencia ejercen los factores motivacionales en las funciones de los trabajadores?

Justificación

Es importante el estudio de estas industrias porque en un primer momento representan una fuente de ingresos para las familias aledañas a la organización y con ello pueden complementar necesidades básicas como la alimentación, salud y educación, además de que la mayor parte de la mano de obra empleada es femenina, lo que fomenta a que haya una diversificación de género permitiendo que las mujeres formen parte del ámbito económico.

Por otro lado, aportan a los ingresos del municipio al hacer pago de los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos, lo que beneficia a las comunidades porque a través del

gobierno municipal se pueden dar servicios y atenciones de mejor calidad para los habitantes.

El estudio de caso servirá para proponer mejoras que ayuden a las organizaciones para su permanencia, productividad y estabilidad dentro del sector, y dará pauta al desarrollo de nuevos estudios enfocados al desenvolvimiento las empresas textiles dentro de la región, poniendo como principal elemento al capital humano.

Objetivo General

Evaluar la influencia de las variables sociales y económicas asociadas a la industria textil utilizando la metodología Delphi aplicada a expertos, con la finalidad de garantizar la motivación laboral en los trabajadores para mejorar su rendimiento en la empresa a través de sus funciones.

Objetivos Específicos

1. Evaluar la influencia de las variables sociales y económicas asociadas a la industria textil utilizando la metodología Delphi.
2. Determinar los factores motivacionales que influyen en el rendimiento de los trabajadores.
3. Determinar la influencia que ejercen los factores motivacionales en las funciones de los trabajadores.

Capítulo 1 Marco Contextual

1.1 Situación Actual de las Empresas Familiares

Las empresas familiares son un tipo de economía diferente, debido a que esta clase de organizaciones tienen la particularidad de buscar una riqueza distinta, es decir, no inquieran solamente una riqueza monetaria, sino más bien, del tipo emocional, afectiva, de creación y sostenimiento de lazos; coexistente en el fenómeno organizativo (Gomez-Mejia et al., 2014, como se citó en Aguilar y Briozzo, 2020).

El deseo de la familia de mantener el bienestar socioemocional de los integrantes, puede afectar el desempeño a largo plazo de estas compañías positiva como negativamente, una de las tareas es aumentar la riqueza emocional de los propietarios y su preservación, lo que repercute en la toma de decisiones comerciales de los propietarios y gerentes de la empresa, ya que para un observador externo, el nombrar a un propietario de la entidad sin experiencia como director ejecutivo, afecta la imagen de la firma, pero como todo negocio la empresa familiar busca generar riqueza monetaria (Kalm y Gomez-Mejia, 2016).

Trevinyo-Rodríguez (2010, citado por Ruiz, et al., 2018) estableció que para que una empresa sea considerada familiar debe poseer las siguientes características:

- La familia o familias deben poseer por lo menos el 51% de las acciones.
- Deben estar involucrados en la administración o gestión del negocio.
- Debe existir la vocación de heredarlo a las generaciones futuras.
- Los miembros de la siguiente generación deben estar interesados en la continuidad de la empresa.
- Que se transmita el conocimiento a las siguientes generaciones.

Debido a que en las empresas familiares conviven dos actores, la empresa y la familia, hace que sea una organización social de gran complejidad, ya que estos actores no sólo se superponen, sino que son independientes, esto genera diversos conflictos que las entidades familiares deben superar si quieren sobrevivir y mantenerse competitivas en el mercado (Leach, 2002, como se citó en Bañegil et al., 2011).

El 83% de las organizaciones en México son familiares, en su mayoría son Pequeñas y Medianas empresas, estas generan el 67% del empleo, el 66% están conformadas por la

primera generación, el 29% por la segunda y el 4% por la tercera, esto principalmente a que un 67% de las firmas no tienen un plan de formación, mientras que el 30% si lo hace (Meza, 2017).

Estas estadísticas no están alejadas de lo que investigó Gallo en 1998 al establecer que 65% de las empresas familiares se encontraban en una primera generación, un 25% en la segunda, el 9% en la tercera y el 1% en la cuarta o ulterior (Bañegil et al., 2011).

Ferrante (2018) estableció que, así como en Roma el patrimonio del Pater Familias servía al desarrollo de su propio núcleo transformándose luego en el pilar del comercio de mayor escala, los contextos regionales son los primeros lugares donde la empresa familiar debe necesariamente considerarse nuevo motor de la economía, por ello necesita una apropiada regulación que vaya más allá de aquella que limita a la microempresa familiar en un contexto de casa-habitación.

En este sentido, las empresas familiares nacen en el seno de un hogar de casa-habitación que tratan de explotar los limitados o extensos conocimientos que se tengan sobre alguna actividad productiva que, de alguna manera, por la zona en la que se localizan, es una cultura que los comercios o industrias nacientes se dediquen al mismo giro, en este caso a la industria de la confección de tejidos de punto.

En la empresa familiar a desarrollar el estudio de caso, el jefe de familia es la persona encargada de tomar las decisiones, buscar clientes, realizar la administración, adquirir los insumos necesarios para realizar la producción, así como de la distribución y comercialización de la mercancía, lo que hace que por un lado exista una discrepancia entre el volumen de ventas deseado y el real.

Al ser una persona la encargada de realizar todas esas actividades y además de supervisar a los trabajadores, se genera estrés, eso se ve reflejado en que los resultados no sean en cierta medida los esperados. Además, aunado a ello en la mayoría de este tipo de empresas no se tiene nada documentado, lo que genera que se navegue sin un rumbo fijo y con ello no se tiene certeza hacia donde se conduce la empresa.

1.2 Historia de la Empresa Textil de la Confección Estudiada

La organización “A”, es una empresa familiar ubicada en el municipio de Cuautepec de Hinojosa, Hidalgo, que se dedica al giro textil de la confección de prendas de vestir para mujer, la cual surgió en el año 2004. Al iniciar operaciones se contaba con una plancha de caldera, 2 máquinas de coser y 2 de tejer.

Los colaboradores se distribuían de la siguiente manera: una persona encargada de cortar, una de planchar, dos personas se dedicaban a coser y una al terminado. El jefe de familia era y es el encargado de buscar los clientes, realizar la administración de una forma artesanal, cuyos conocimientos y habilidades de negociación ha ido desarrollando a través del tiempo, se encarga de cobrar, contratar y pagar a los trabajadores, distribuir los pedidos, y adquirir la materia prima para elaborar las prendas.

Como en todas las empresas familiares, su primer lugar de trabajo fue en una casa-habitación, en la que vivían en ese entonces 5 personas (los padres y tres hijos), con el paso del tiempo y gracias a los rendimientos que se fueron obteniendo a lo largo de los años se logró construir un espacio adecuado para la instalación de la maquinaria y lugar de trabajo de los colaboradores, así como una bodega para guardar la mercancía que se encuentra en el proceso de ser distribuida y entregada a los clientes.

La contratación del personal requerido para la realización de las tareas está en función de la temporada del año. Al incrementar la demanda de los compradores se incrementa la necesidad de contar con más mano de obra. La tabla 1 muestra el personal ocupado en temporada baja (marzo a agosto).

No. de personas	Ocupación	Sexo
2	Tejedores	Hombre
2	Costureras	Mujer
1	Cortador	Hombre
1	Planchador	Hombre
2	Terminado	Mujer

Tabla 1. Personal ocupado en temporada baja.

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

En la misma temporada (marzo a agosto) si no hay pedidos grandes la esposa del dueño y su hija se encargan de coser y hacer el terminado, en caso de que haya un pedido de mayor volumen se ven en la necesidad de contratar a dos trabajadoras más.

La tabla 2 muestra el personal ocupado en temporada alta (septiembre a diciembre), es decir, la organización tiene que contratar los servicios de personas externas para satisfacer la demanda de los clientes, pues no se cuenta con la maquinaria necesaria ni con el personal suficiente para desarrollar las tareas de forma eficiente.

No. de personas	Ocupación	Sexo	Observaciones
4	Tejedores	Hombre	2 internos y 2 de maquila
4	Costureras	Mujer	
1	Cortador	Hombre	
2	Planchador	Hombre	
5	Terminado	Mujer	

Tabla 2. Personal ocupado en temporada alta.

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

La forma de pago a los tejedores es por destajo, mientras que el resto del personal perciben su sueldo por día, después de las 6 horas de jornada laboral el sueldo aumenta en un 25%.

Como se puede observar, la mayor parte del personal empleado es del sexo femenino. Los trabajadores al ser contratados para determinadas fechas del año se ven en la necesidad de buscar otra fuente de ingresos por lo que existe alta rotación de personal que por un lado puede motivar o desmotivar a los empleados, es decir, se motivan para aprovechar las temporadas del año y sacar mayor producción o se desmotivan porque saben que en cuanto termine la temporada son desvinculados. Por otro lado, si a un trabajador se le motiva y se siente satisfecho en su lugar de trabajo no dudará en regresar nuevamente a la entidad.

Capítulo 2 Marco Teórico

2.1 Motivación Laboral

Los trabajadores son fundamentales para el éxito de cualquier organización, son ellos los encargados de hacer uso de los demás recursos (materiales y financieros) que posee toda organización para alcanzar los objetivos establecidos (Charaja y Mamani, 2014). La motivación dentro de las organizaciones es un factor clave para que los trabajadores cumplan con sus tareas encaminadas al cumplimiento oportuno y efectivo de los objetivos de la compañía que van alineados con las metas, la misión y la visión.

Antes de estudiar las teorías motivacionales es importante determinar el significado de motivación. Por su parte Delgado (2000, citado por Peña y Villón, 2018) definió a la motivación como un proceso por el cual las personas cuando realizan una actividad que las lleva al cumplimiento de metas y objetivos que se plantean a ellos mismos, con el fin de cumplir necesidades y deseos, a partir de estos se determinará el esfuerzo que vendrán a las acciones por venir.

La Real Academia Española (s. f.) define a la motivación como el conjunto de acciones intrínsecas y extrínsecas que afectan en parte el desarrollo de las actividades de una persona.

González (2008) mencionó que la motivación es un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad, que, a la vez influenciada por estos, generan o no satisfacción.

Osorio et al. (2016) expresaron que no existe una verdad universal sobre el concepto de motivación, pues está condicionada a las necesidades que cada individuo quiera suplir, costumbres, religión y época en la que se viva, entre otros factores que hacen que la motivación de cada individuo sea diferente y el papel de las organizaciones es crucial y desafiante para motivar a sus trabajadores.

Como se puede observar la motivación es un factor que impulsa al ser humano para trabajar y esforzarse al cumplimiento de sus metas personales. Para la organización es un reto mantener motivados a sus colaboradores, ya que cada individuo posee distintas actitudes y aptitudes.

2.1.1 Antecedentes de la Motivación

De acuerdo con Del Canto et al. (2015) la motivación tiene sus orígenes desde la antigua Grecia, Sócrates se empezó a interesar en el por qué la búsqueda de la felicidad del hombre, Aristóteles por su parte, basándose en la observación concluyó que las conductas humanas estaban relacionadas con los sentimientos de afecto que dirigen al comportamiento de las personas, así como Epicuro afirmó que los seres humanos están motivados para buscar el placer y evitar el dolor.

En el campo administrativo, Perrow (1991, citado por Hernández, 2011) mencionó que los estudios sobre motivación y satisfacción laboral tienen sus orígenes con Elton Mayo en 1927, cuando realizó un experimento en la compañía Estadounidense *Western Electric Company en Howtorne*, se demostró que si se prestaba atención en las personas aumentaba la moral y por consecuencia incrementaba la productividad.

El estudio mencionado sigue siendo vigente porque establece conceptos como: crecimiento y desarrollo en cualquier organización, éstos están en función del factor humano. Las personas que se encuentran motivadas tienen un mejor rendimiento en su desempeño laboral, por el contrario, no desarrollan las actitudes necesarias para cumplir con su trabajo y ser productivos.

Chiavenato (2007) expresó que a lo largo del tiempo han surgido diversas teorías, como la Teoría de las necesidades de Maslow en 1943, quien estableció que el ser humano debe cumplir con ciertos factores, cada uno de ellos impone características para que cuando se encuentren satisfechos se llegue a la autorrealización.

En 1959 surgió la teoría de los dos factores de Herzberg, considera factores higiénicos y factores motivacionales, años después, en 1964 se desarrolló el modelo situacional de motivación de Vroom, el cual establece a la motivación para producir. Después en 1971 apareció la teoría de las explicativas de Lawler III, ésta tiene como principal factor de motivación el dinero.

Existen otras teorías contemporáneas como la teoría de las tres necesidades, teoría de la equidad, la teoría del reforzamiento y la teoría de fijación de metas; teniendo en cada una de ellas como principal elemento el factor humano.

2.1.2 La Motivación Laboral en Investigaciones Anteriores

Robbins (2004, citado por Hernández et al., 2015) mencionó que la motivación prevalece como uno de los mayores problemas que enfrentan la mayoría de las organizaciones, considerando que los empleados motivados son parte esencial para alcanzar el éxito de la empresa.

Para toda entidad ya sea pública o privada, lucrativa o filantrópica, la parte fundamental dentro de su estructura es el capital humano o “tecnología blanda”, ya que es el capital humano quien se encarga de desarrollar y elaborar las actividades que se establecen en la división elemental del trabajo. Los empleados representan capital intangible en forma de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas y capacidades que pertenecen a los individuos (Pedraza, 2018).

El éxito o fracaso de la empresa depende del buen desarrollo y manejo de los recursos humanos, sin embargo, pareciera que a los directivos y/o dueños de las organizaciones se les olvida que el capital humano no es una máquina, sino más bien son seres humanos, cada uno con capacidades y habilidades diferentes, que si se explotan a su máximo potencial pueden llegar a crear cosas y trabajos de excelente calidad.

Estudios cuantitativos y cualitativos han demostrado que existe una relación directamente proporcional entre la motivación y la eficiencia de los trabajos realizados por los empleados. En las empresas públicas y privadas se contratan hombres y mujeres. Trujillo et al. (2015) aplicaron una encuesta a 40 empleados, 55% eran hombres y 45% mujeres, de las relaciones positivas que se esperaban, la motivación fue la variable que más sobresalió.

Por su parte, Espinoza y Jiménez (2019) realizaron un estudio donde se llegó a la conclusión de que las mujeres se sentían menos satisfechas porque expresaron que no existía una carga de trabajo equitativa, además percibían que sus opiniones casi no eran tomadas en cuenta.

Otro trabajo desarrollado por Madero y Barboza (2015) a 98 personas provenientes de empresas que trabajan con más de 500 empleados, se les aplicó la siguiente pregunta a los encuestados: ¿De qué manera la flexibilidad organizacional ayuda a conservar el talento humano?, a lo que el 32% respondió que la flexibilidad laboral ayuda a conservar el talento humano proporcionando motivación.

Como se puede observar en esta respuesta, los empleados ven a la motivación como un resultado de la flexibilidad laboral y que ello conlleva a que la organización pueda conservar a su capital humano. Aunque a través del tiempo se han realizado estudios que intentan entender y predecir lo que influye en la motivación laboral, mantener a los empleados motivados es uno de los problemas más complejos que existen en las empresas (Hernández et al., 2015).

Esto ocurre porque no todas las personas requieren los mismos incentivos que otros individuos, tampoco tienen las mismas necesidades, ni ambiciones para crecer profesionalmente dentro de la empresa.

Si un empleado está motivado o encuentra ese plus dentro de la organización para que lo ayude a cumplir con sus objetivos personales y profesionales, le otorgará felicidad en su vida, por lo que al ver a la organización como un medio y no como un fin, puede permanecer muchos años en el lugar de trabajo desarrollando eficientemente las diversas tareas que le sean asignadas.

En la investigación realizada por Hernández et al. (2015), se estudió la importancia de los motivadores en el trabajo y de los valores organizacionales, con un total de 1,271 empleados de Ciudad Juárez, Chihuahua, provenientes de empresas de distintos giros (Automotriz, Electrónico y Mecánico), fueron clasificados de acuerdo a su edad (Tradicionalistas, *Baby boomers*, Generación X, Generación Y).

Determinaron que para las generaciones X e Y los motivadores más altos son las oportunidades de promoción y la buena paga, mientras que para los *Baby boomers* la principal motivación es la permanencia en su empleo.

De esta manera se reafirma que la motivación de cada empleado va a en contraste con sus necesidades y la época en la que viven, así como con la edad, es decir, una persona joven más que buscar estabilidad en su empleo quiere una buena remuneración y oportunidades de crecimiento, esto porque vivimos en un mundo globalizado y consumista en el que los seres humanos desean el bien individual por encima del bienestar de los demás.

Para las generaciones anteriores, como lo son los tradicionalistas (personas entre 65 y 74 años edad), su mayor motivación es permanecer en su lugar de trabajo, pues al ser adultos mayores ya no tienen la misma posibilidad de encontrar otro empleo.

La investigación realizada por Del Canto et al. (2015) tuvo el objetivo de hacer un abordaje teórico de la motivación y su influencia en la gestión del capital humano en los gobiernos locales venezolanos, mencionaron que el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) giran en torno al comportamiento asertivo de las personas, de manera específica en el proceso de dirección implica entre otros elementos la motivación.

En los mandos medios el proceso administrativo es de suma importancia, ya que en ocasiones los administradores y directores generales de las organizaciones, al no tener como carrera la Administración no saben en qué parte del proceso administrativo se encuentra la motivación hacia el personal y sobre todo qué hacer para motivar a los colaboradores.

Peña y Villón (2018) establecieron que para que un trabajador se sienta motivado es necesario otorgarle soluciones motivacionales como lo son: incentivos, elogios, ascensos, aumentos, con esto el empleado se sentirá cómodo y satisfecho con su ambiente laboral, lo que se verá reflejado en una mayor disposición y cooperación con las actividades de la empresa.

Autores como García y Forero (2014) desarrollaron un trabajo donde participaron 76 empleados de distintas empresas de Bogotá, se determinó que la empresa debía comprender el grado de importancia que tiene cada uno de sus colaboradores para establecer mejores condiciones laborales y con ello lograr mejores desempeños.

Por otro lado, un factor que no favorece la motivación laboral es el tipo de contratación que no garantice la estabilidad laboral y que no ofrece beneficios que establecen otro tipo de contratación (Bustamante, 2013). Una persona que tiene diversos motivos para continuar en su trabajo se adapta más fácilmente a los cambios que se dan en este contexto (García y Forero, 2014).

Se puede concluir que la motivación depende de varios factores como lo son el tipo de contrato, las condiciones laborales, edad y los motivos que cada empleado tenga para permanecer en su lugar de trabajo, como lo pueden ser su economía, objetivos personales y profesionales.

2.1.3 Importancia de la Motivación

La energía es definida en términos de ciencias naturales como la capacidad para producir un trabajo. La energía es fundamental para poder desarrollar una actividad, y más aún es importante saber qué actividades o qué factores influyen en la motivación de los trabajadores que de cierta manera interactúan con la energía y la aumenta, y que a su vez se ve reflejada con los logros de la empresa.

De acuerdo con Parkin y Loria (2010) una empresa es *“una unidad económica que contrata factores de producción y los organiza para producir bienes y servicios”* (p. 43). En esta definición es muy importante el factor humano, ya que ellos son los encargados de producir bienes y servicios y el buen desempeño del capital humano depende en gran medida del grado de motivación en el que se encuentren.

Brooking (1996, citado por Sarur 2013) estableció que el capital humano es la combinación de activos inmateriales que permiten que una empresa funcione. De acuerdo con Peña y Villón (2018) el éxito organizacional se construye con esfuerzo y dedicación, y para lograrlo la motivación constituye una meta en trayecto hacia el éxito, lo que ocasiona el desgaste energético para el trabajador. En las organizaciones se presentan cambios que posibilitan la adopción de nuevas estrategias dirigidas al logro de los objetivos con mayor eficacia, eficiencia y rapidez, así como a mantener vigente a la organización en el mercado (García y Forero, 2014).

Esto nos lleva a ver que los encargados de ejecutar las estrategias con las características antes mencionadas son los seres humanos, si ellos sienten que en la organización pueden encontrar ese camino para satisfacer sus necesidades, desarrollarán su trabajo de la mejor manera posible para seguir conservando su empleo, obtener mejores remuneraciones, prestaciones, entre otras oportunidades, pues cada uno tiene necesidades y objetivos personales muy distintos.

La falta de motivación y de compromiso son un problema que se dan en diversos ámbitos de las empresas, lo que muchas veces se traduce en pérdidas. El objetivo de toda organización con fines de lucro es obtener ganancias, el hecho de que las personas no obtengan los resultados que ellos esperan provoca que no rindan adecuadamente en su trabajo, lo que desembocaría en una serie de pérdidas (Madero y Hernández, 2014).

La motivación también es parte de la capacidad que tiene el ser humano para innovar. Partiendo de este punto, un ser humano motivado tiene la capacidad de proponer ideas que lo hagan desarrollar su trabajo de forma más eficaz y eficiente, sin embargo, muchas veces no están abiertos a esas nuevas ideas innovadoras, cuando se trabaja durante mucho tiempo con una herramienta que ha dado resultados, siempre la idea sobre algo nuevo, es decir, lo desconocido causa temor e incertidumbre sobre lo que pueda pasar.

Por lo anterior es esencial que, como parte de la motivación se utilice la capacitación, en el sentido de que, si la empresa capacita a sus empleados para operar tales instrumentos, los hace sentir parte de la empresa y que de alguna forma son parte elemental y fundamental de la compañía, pues de no de no ser así, para qué fin se emplea tiempo, dinero y esfuerzo en una persona que no va a aportar valor a la entidad.

Terán y Colla (2018) establecieron que la innovación se relaciona con el grado de educación y las competencias que desarrollan las personas, con infraestructura educativa sólida. Aunque las personas tengan estudios universitarios, es importante que estén en constante capacitación, pues los cambios que ocurren en la actualidad son demasiado rápidos y al no sentirse aptos o hábiles para desarrollar su trabajo pueden sentirse desmotivados.

2.1.4 Teorías Motivacionales

A lo largo del tiempo han surgido diversas teorías que estudian el comportamiento del ser humano en la sociedad y por consiguiente su desenvolvimiento en el lugar del trabajo, esto porque existen factores intrínsecos (lo que cada uno busca o quiere lograr individualmente) y extrínsecos (el ambiente que los rodea). Entre las teorías se encuentran las estudiadas por Chiavenato (2007) como la teoría de las necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, el modelo situacional del Vroom y la teoría de las explicativas de Lawler III.

Por otro lado, también existen teorías contemporáneas establecidas en “Capítulo 2” (s. f.) tales como la teoría de las tres necesidades de McClelland, la teoría de la equidad de Adams, la teoría del reforzamiento de Skinner y la teoría de fijación de metas de Locke. Todas las teorías buscan lograr el máximo desempeño de los colaboradores, lo que se vería reflejado en los estados financieros de la empresa.

2.1.4.1 Teoría de las necesidades de Maslow

Maslow dividió las necesidades del ser humano en 5 niveles: 1) Las necesidades fisiológicas, 2) Las necesidades de seguridad, 3) Las necesidades sociales, 4) Las necesidades de estima y 5) Las necesidades de autorrealización.

De acuerdo con Chiavenato (2007), las necesidades fisiológicas y de seguridad se clasifican en necesidades primarias, mientras que las necesidades sociales, estima y autorrealización se clasifican como necesidades secundarias.

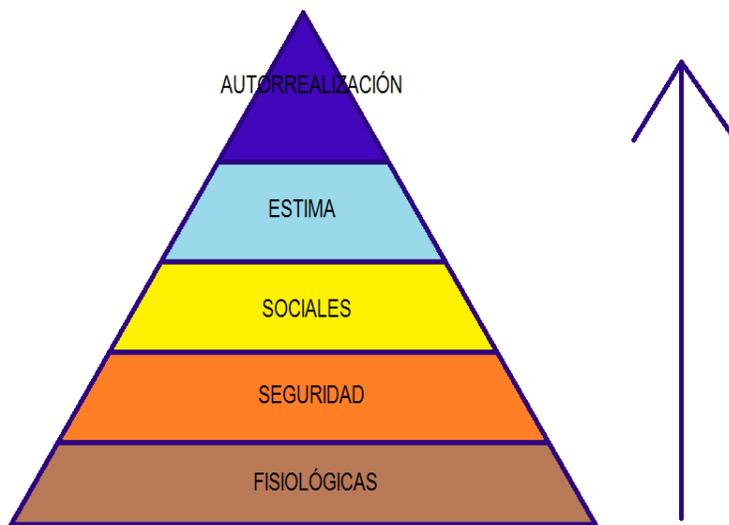


Figura 1. Pirámide de Necesidades de Maslow

Fuente: economipedia (s.f)

Las necesidades fisiológicas: son aquellas que son inherentes al ser humano como el hambre, la sed, el sueño, el descanso, etcétera. Orientan la vida del ser humano desde el momento de su nacimiento, a pesar de que todos los seres humanos las tienen, cada uno necesita distintos grados de satisfacción. Su principal característica es la urgencia, si alguna de estas no es satisfecha su detonante es la conducta.

Las necesidades de seguridad: llevan al ser humano a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Aparecen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, son de gran importancia porque en la vida organizacional las personas se encuentran en una relación de dependencia con la organización, y es en este punto donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e

incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en cuanto a la continuidad del trabajo.

Las necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Cuando estas necesidades no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad al relacionarse con otras personas. La ausencia de estas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. Esto en una organización se puede ver reflejado al momento de la integración del equipo de trabajo, ya que muchas veces las personas no se relacionan adecuadamente por problemas que tengan afuera de la organización, o en muchas ocasiones se sienten rechazados por las personas de su grupo de trabajo.

Las necesidades de aprecio: se relacionan con la manera en que la persona se ve y se valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si no se llega a cumplir se pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, lo que produce desánimo. La falta de cumplimiento de estas necesidades en una organización se observa cuando las personas no se sienten capaces de producir un trabajo por sí solas, que siempre necesitan ayuda y aprobación de alguien más para sentir que su trabajo está bien realizado, lo que ocasiona la ineficiencia en el tiempo de los procesos.

Por último, cuando se cumplen las necesidades de autorrealización, la persona emplea su propio potencial, estas se encuentran relacionadas con la independencia, la autonomía, control de sí mismos, competencia y plena realización.

Mientras que las demás necesidades pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a las personas y que tienen una realidad concreta (alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización son internas (intrínsecas) solamente se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan así mismas, estas necesidades nunca estarán satisfechas del todo, porque entre más placer tiene la persona, deseará experimentarla más.

2.1.4.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Para Herzberg, según Chiavenato (2007) la motivación para trabajar depende de dos factores:

1. Factores higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes. Sin embargo, estos factores tienen una muy limitada capacidad para influir en la conducta de los empleados. Estos factores están encaminados a evitar y prevenir fuentes de insatisfacción.
2. Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Comprenden sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional. Si son óptimos aumenta la satisfacción, si son precarios provocan la ausencia de ésta.

Esta teoría conduce al planteamiento de Jiménez et al. (2019) en el análisis y evaluación de factores de riesgo, consistió en identificar aquellos factores psicosociales intralaborales, extralaborales e individuales, así como sus efectos sobre el trabajador; culminando con un programa que, de respuesta a dichos riesgos, con seguimiento y control de medidas establecidas.

Para poder motivar es importante conocer las aspiraciones y aptitudes de cada individuo, y con ello asignarles trabajos que vayan de acuerdo a sus posibilidades, necesidades y preferencias (Orozco y Rojas, 2017).

2.1.4.3 Modelo Situacional de Motivación de Vroom

Esta teoría se basa en la motivación únicamente para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales (Chiavenato, 2007). De acuerdo con esta teoría, cada individuo posee tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar sus objetivos, tales como dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
2. La relación que el individuo persigue entre productividad y logro de sus objetivos individuales. Esta relación tiene dobles vertientes, si un trabajador gana dinero en función de su productividad trabajará más para que le paguen más, pero si quiere ser aceptado por el resto de sus compañeros, tendría que ser productivo en el promedio, ya que de lo contrario el costaría el rechazo de sus colegas.
3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él. Esto se basa en la premisa de que, si la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tendrá a no esforzarse mucho para obtener el mismo resultado.

Esta teoría motivacional dirige a lo que establecieron Sánchez et al. (2014) la motivación puede afectar el rendimiento, como el rendimiento puede afectar la motivación. Esto se debe a que, si un trabajador obtiene más beneficios de acuerdo y su rendimiento, y esos beneficios le producen placer, va a seguir esforzándose por seguir obteniendo aquello que le produce felicidad y compromiso con la organización, ya que en la entidad ve un medio para poder llegar a lo que Maslow denomina Autorrealización.

Por su parte Hernández et al. (2018) establecieron que el empleado respecto al compromiso debe tener conciencia, disposición de conservar líneas de actividad, satisfacción por sueldos, gratificaciones y ascensos percibidos y todo ello se traduce en la motivación que se ejerce dentro de la institución.

2.1.4.4 Teoría de las Explicativas

Chiavenato (2007) mencionó que Lawler III encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, tales como compañerismo y apoyo a la organización. Lawler estableció dos bases sólidas para su teoría:

1. Las personas desean el dinero porque les permite satisfacer todas las necesidades establecidas por Maslow, el dinero no es un fin, sino un medio.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, se desempeñaran de la mejor manera.

Peña y Villón (2018) establecieron que en cada individuo fluyen necesidades diferentes, por lo que es necesario crear mecanismos dentro de la organización con la intención de suplir inmediatamente esas necesidades, lo que ocasionará que el empleado este motivado y se sienta parte de la organización para la cual labora.

Las organizaciones deben tomar en cuenta que las diversas generaciones se vienen formando en un mundo consumista, en el que la justicia organizacional convive con historias de vida llenas de frustración y organizaciones cada vez más lentas para satisfacer las necesidades individuales y generacionales (Hernández et al., 2015).

2.1.4.5 Teoría de las Tres Necesidades

McClelland estableció que la motivación de cada individuo está en función de lo que consigue a partir de tres necesidades. Estas se forman y adquieren a través de las diferentes experiencias a lo largo de su vida y del lugar de trabajo (Economía 3, 2021).

Estas tres necesidades son:

- Necesidades de logro: se refiere al cumplimiento de los objetivos de la persona. En una empresa el hacer tareas repetitivas y monótonas inhiben al trabajador, por lo que para motivarlo necesita que se le asignen tareas más complejas y de mayor responsabilidad, así como felicitarlo por su buen desempeño.
- Necesidad de afiliación: debido a que la mayor parte del día se destina al trabajo los colaboradores desean tener una buena relación con sus compañeros, a través de la aceptación de normas laborales, estableciendo una relación basada en la confianza.

- Necesidad de poder: son aquellas personas que buscan un puesto jerárquico alto, les gusta tener liderazgo y ejercerlo, desean tener influencia, así como control sobre los demás.

2.1.4.6 Teoría de la Equidad

Aristóteles estableció que una acción es equitativa y justa cuando se le otorga a acá quien lo que le corresponde (Olvera y Arellano, 2015). Esta teoría fue desarrollada por Adamas, propone que los trabajadores deben ser tratados y compensados en función de su rendimiento y el de sus compañeros, una baja percepción de la equidad son el primer foco de atención de insatisfacción y de renuncia psicológica (Littlewood y Alviter, 2011).

Esto está altamente relacionado con lo que Kreitir y Kinicki (2010) conocen como justicia organizacional, la cual tiene tres dimensiones principales:

- Justicia de procedimientos: se refiere a la justicia de políticas y normas establecidas para la toma de decisiones, por ejemplo, la promoción del trabajador y la flexibilidad de acuerdo con su desempeño.
- Justicia interaccional o interpersonal: justicia con los jefes, es decir, el trato que reciben de las personas responsables de ellas.
- Justicia distributiva: la remuneración que reciben los trabajadores por su desempeño. En una empresa desmotivada que compañeros que no se esfuerzan y hacen las cosas mal tengan una mayor remuneración que aquellas personas que se desenvuelven con eficiencia.

2.1.4.7 Teoría del Reforzamiento

Esta teoría fue desarrollada por Skinner en el siglo XX, establece que las acciones pasadas de una persona repercuten en el futuro a través de un proceso cíclico. En el ámbito organizacional propone que la mejor forma de motivar a los colaboradores es el reconocimiento inmediato y personalizado (Conexión Esan, 2016). Se proponen las siguientes técnicas para motivar a los trabajadores:

- El jefe debe felicitar personalmente a los trabajadores que lo merecen por su buen desempeño.
- Enviar notas de felicitación por su eficiencia.
- Considerar el buen desempeño para promoción.
- Hacer público el reconocimiento de la persona.
- Organizar reuniones para felicitar a los trabajadores que lo merecen.

2.1.4.8 Teoría de Fijación de Metas

Una meta es considerada como las acciones que se encaminan a cumplir los deseos de alguien (Real Academia Española, s. f.). Esta teoría fue desarrollada por Locke en 1985 afirma que el querer alcanzar una meta es una fuente de motivación, esto porque crean un impulso de hacer actividades que lleven al cumplimiento de la meta establecida. Las metas tienen varias funciones: movilizan la energía y el esfuerzo, aumentan la persistencia y son apoyo para establecer estrategias (Locke y Latham, 1985). No obstante, para que las metas sean realmente importantes tienen que ser específicas, desafiantes y posibles de lograr (Veytia y Contreras, 2019).

Capítulo 3 La Industria Textil en México

3.1 Antecedentes de la Industria Textil

En la época prehispánica la industria textil y forma de vestir se basaba en creencias, modo de vida y los recursos con los que se contaban, sin embargo, con la llegada de Hernán Cortés a México se vio afectado severamente. Al ser derrotado el imperio Azteca, los indígenas sobrevivientes acudían a casa de los españoles, en donde para ser protegidos se tuvieron que adaptar a sus religiones, costumbres y creencias, pagaban su estancia como esclavos, a este proceso se le conoció como encomienda (Page, 2012).

Los lienzos tejidos por las mujeres indígenas que eran entregados como un tributo a los españoles, no eran suficientes para que se vistieran de la forma en la que estaban acostumbrados, aunado a ello las fibras de algodón con las que se realizaban no eran del gusto de los conquistadores, por esta razón se introdujeron lana y seda (Abascal, 2004).

Con la introducción de la lana y la seda los españoles elaboraban sus prendas de vestir. Fue hasta el año de 1526 cuando Cortés trajo el primer ganado ovino a México. Las primeras moreras fueron sembradas en la Hacienda de Cortés, Coyoacán, y más tarde en Oaxaca cuando el dominico Francisco Marín en 1538 solicitó al virrey un permiso para establecer una industria sedera (Zavala, 1996, como se citó en Piedra, 2018).

Para 1580, la Mixteca era la zona productora más importante de la Nueva España, uniéndose a ella Oaxaca, Tlaxcala y Puebla, el hecho de introducir lana y seda a México implicó que los españoles introdujeran maquinaria y sastres para enseñar a los indígenas el uso del telar de pedales o el telar colonial (Aurea, 2009, como se citó Piedra, 2018).

En la Nueva España se tuvieron dos tipos de industria principalmente: una fue conocida como los obrajes, en esta los obreros eran esclavizados y trabajaban bajo condiciones deplorables; la segunda fueron los gremios de artesanos, quienes tenían mejores sueldos y condiciones laborales, pero los nativos, así como las comunidades menos favorecidas no podían tener acceso por orden de la capital del imperio español, lo que afectaba la producción (Carrasco, 2006).

Al finalizar la Guerra de Independencia, México no tenía una industria sólida que le permitiera consolidarse económicamente. La única actividad que fue considerada

imperante para la economía de la nación fue la minería. Pese a ello, el sector textil poco a poco fue tomando reconocimiento para consolidar la industria nacional, ya que su desarrollo permitía la posibilidad de contratar a grandes cantidades de trabajadores (Durand, 1986).

La industria del sector textil en México empezó a tener reconocimiento a partir de 1830, en el año de 1837 se crearon 4 fábricas modernas de hilados en Puebla con 8 mil husos, y en 1844 ya existían 47 fábricas en el país. Durante mucho tiempo los tejidos se realizaban mediante prácticas artesanales, esto explica la baja productividad que tenía la industria mexicana. El algodón provenía de Veracruz y Tepic, su costo era de 15 y 22 pesos el quintal respectivamente.

En 1845 se fabricaban un total de 1'641,182 telas de manta comercializadas a 5 pesos reales cada una y se obtenía un ingreso bruto de 4'606,625 pesos. La mayoría de la maquinaria textil era importada de Estados Unidos, Inglaterra y Francia (Argüello, 1989, citado por Arroyo y Cárcamo, 2010).

3.2 La industria Textil Durante el Porfiriato

Durante el siglo XIX en los estados de Puebla y Tlaxcala se estableció la industria ligera, en ella se encontraba la industria textil, alimentos, bebidas y metalúrgica. A finales de este siglo y principios del siglo XX también fue incorporada la industria eléctrica, pero durante algún tiempo las actividades económicas que siguieron despuntando fueron las que pertenecían a la industria ligera, especialmente la de textiles de algodón (Gutiérrez, 1996).

La inversión en la industria textil durante el Porfiriato se favoreció por los incentivos de la política económica, así como por tres factores más: el crecimiento de la población y de los medios de comunicación, lo que representó un aumento en el mercado, es decir, mayor demanda; la disponibilidad de materia prima y de nuevas tierras para cultivar algodón y los bajos salarios estables en la región. A inicios del siglo XX ya se concentraba la industria en unas cuantas familias (Gutiérrez, 1996).

La política fiscal implementada durante esta época consistió en fomentar la industria considerablemente, políticas de estímulos fiscales y la adquisición de terrenos, aunado a ello, se utilizaron recursos renovables y no renovables, para la industrialización de diferentes regiones, seleccionados por empresarios dentro del territorio nacional (Morales, 2009).

Mientras tanto, con el impulso del ferrocarril la economía nacional tuvo un repunte, porque se favoreció a la minería, un sector castigado desde la independencia. La implementación de este medio de transporte favoreció el traslado de mercancías, productos y servicios de un punto a otro, además benefició la apertura de nuevos canales comerciales y extender los ya existentes (Ramírez, 2013; Corona y Montaña, 2018).

Pese a todos los avances en la producción e infraestructura, los bajos salarios, condiciones laborales insalubres y explotación del trabajo infantil persistieron. Por esta razón, en Orizaba, Veracruz, el 7 de enero de 1907, alrededor de 2000 obreros que pertenecían a la fábrica de textiles “Río Blanco”, la más grande de esta región, se manifestaron para mejorar el ambiente de trabajo (Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), s. f.).

Lo anterior fue consecuencia del mandato establecido por el presidente Porfirio Díaz en noviembre de 1906, el cual prohibía recibir en su casa visitas de amigos y familiares, leer periódicos o libros que no fueran censurados y autorizados por los administradores de la fábrica. El impacto de esta huelga fue tan grande que abarcó a los estados de Puebla, Tlaxcala y Ciudad de México, además es considerada un antecedente a la Revolución Mexicana (CNDH, s. f.)

Arroyo y Cárcamo (2010) señalaron que antes de la Revolución Mexicana, la industria textil representaba casi el 12% del PIB, pero con la revolución de 1910, disminuyeron las vías de comunicación y se interrumpió el servicio eléctrico, afectando toda la estructura industrial del país. En el caso del sector textil la producción de algodón disminuyó 15 mil toneladas, resultado afectada la industria de la confección porque se dañó fuertemente la producción de textiles.

Debido al desarrollo tecnológico que trajo la revolución industrial la producción textil se incrementó a gran velocidad, lo que contrajo una menor necesidad de mano de obra, con ello se logró abastecer de forma más eficiente la creciente demanda. Gracias a la implementación de la maquinaria, el sector hilandero y de la tejeduría automatizaron sus procesos y la industria textil pasó a ser verdaderamente una industria textil (Moscoso, 2020).

La introducción de maquinaria textil moderna en gran escala aumentó la demanda de otras fuentes de energía de mayor potencia que las utilizadas en ese entonces (el vapor o el agua). Las nuevas maquinarias necesitaban de energía eléctrica e hidroeléctrica. Durante

la segunda mitad del régimen Porfirista se caracterizó por tener una planta de producción moderna. La mayoría de la maquinaria era importada de Inglaterra (Gutiérrez, 1996).

3.3 La Industria Textil Después de la Revolución Mexicana

La industria textil mexicana tuvo una época de auge en la segunda mitad de la década de 1930 debido a que se fortaleció el mercado interno gracias al ingreso de las personas, lo que influyó en la demanda de productos textiles, se adoptaron políticas públicas de protección a la industria interna aumentando los impuestos a los productos importados (Medardo, 2013).

Por lo anterior al inicio de la década de 1940, con el incremento de mano de obra se dio un aumento en la producción manufacturera. Gracias a la segunda Guerra Mundial la industria textil mexicana se favoreció al no tener competidores internos y externos, beneficiando a la economía, aprovechando la capacidad instalada, las largas horas de trabajo y los bajos salarios (Medardo, 2013).

El desarrollo del capitalismo promovió la modernización de los talleres textiles, pero el desarrollo de este sector industrial y de la confección no se debió al interés por aprovechar las materias primas, sino más bien al desarrollo de economías de escala en la producción textil y a la protección que otorgó el gobierno al sector al establecer elevados aranceles a la importación de prendas y telas provenientes del extranjero (Arroyo y Cárcamo, 2010).

En la década de 1940 se iniciaron cambios drásticos derivados de la industria química, se desarrollaron fibras químicas, provocando que grandes empresas financiadas con capital extranjero se establecieran en México, lo que dio lugar a la diversificación de la industria iniciando con la fabricación de tejidos, artículos de punto e hilado y tejido de otras fibras blandas (Medardo, 2013).

3.4 La industria Textil Mexicana 2000-2020

Hoy en día la industria textil representa una fuente de ingresos importante creando empleos para la sociedad. En el 2018 Víctor Rayek Mizrahi, quien fungiera como director de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAIVE), señaló que México es el sexto exportador de ropa de Estados Unidos además de que el 11.8% del empleo manufacturero

y el 1.7% del empleo provienen de este sector a través de 57 mil 307 empresas (El Heraldo de México, 2018).

La figura 2 muestra las principales unidades económicas que se dedican a la fabricación de prendas de vestir, dentro de los cuales se puede observar que los cinco principales estados son Puebla 5 512, Estado de México 4 138, Guanajuato 2 910, Ciudad de México 1 679, Tlaxcala 1851 e Hidalgo 1 384.

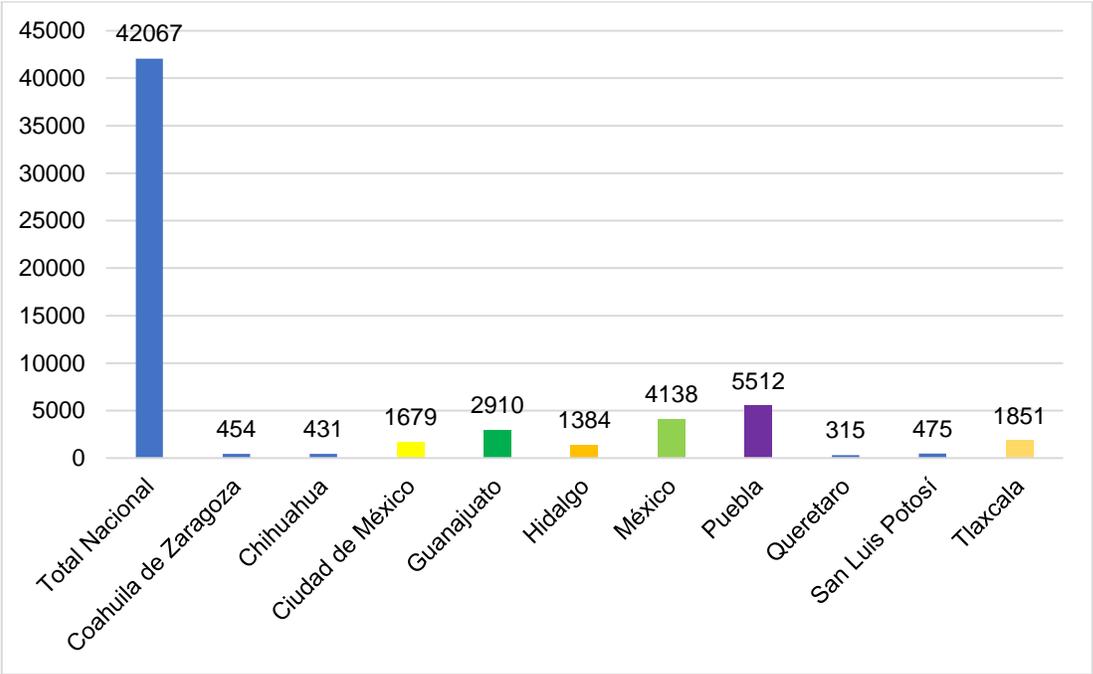


Figura 2. Unidades Económicas de Fabricación de Prendas de vestir a nivel estatal y nacional.
 Fuente: elaboración propia con datos de INEGI (2020).

La figura 3 muestra el número de unidades económicas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de tejido de punto a nivel estatal, siendo los más representativos Estado de México 391, Guanajuato 170, Puebla 115, Hidalgo 109, Tlaxcala 73 y Ciudad de México 65.

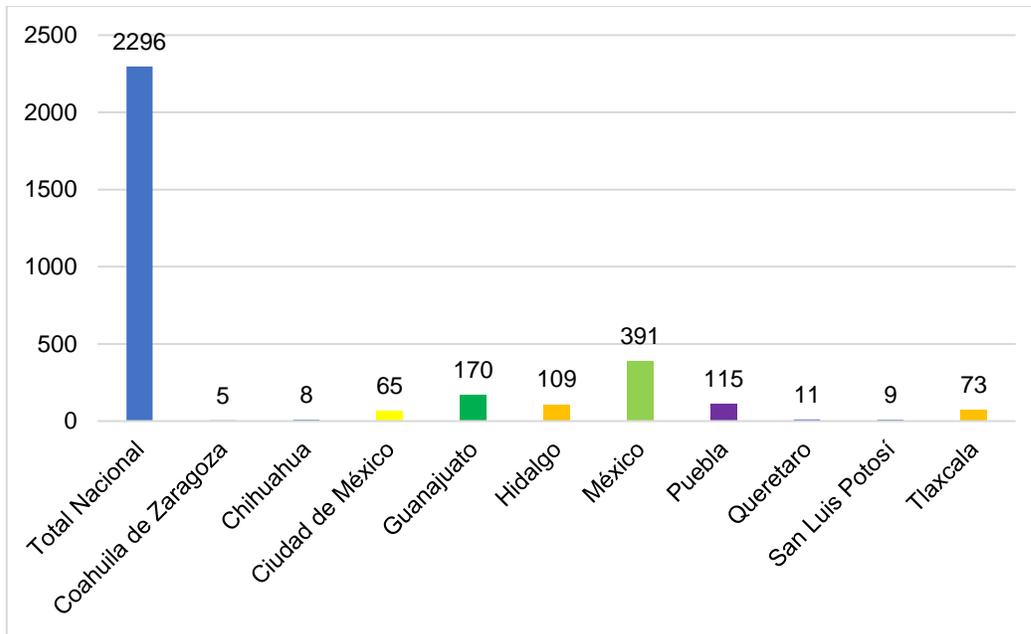


Figura 3. Unidades económicas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de tejido de punto.

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI (2020).

De acuerdo con Pérez y Rodríguez (2015) el sector del vestido es conocido como la industria “social”, lo denominan así por dos principales razones, requieren de mano de obra intensiva y la creación de una plaza de trabajo no requiere de una gran inversión de capital, además de que en un país como México donde el 51.2% son mujeres y el 48.8% son hombres, este es el mayor empleador de mano de obra femenina.

El sector Textil-Vestido se está posicionando tanto en el mercado nacional como internacional. México tiene 12 acuerdos de libre comercio con 44 países, con la llegada de un nuevo modelo denominado *Fashion Fast* se busca la proximidad de la producción sin importar que la manufactura del producto cueste más, su objetivo es satisfacer a un consumidor que cada vez es más exigente cuando desea adquirir un artículo novedoso lo antes posible (Pérez y Rodríguez, 2015).

Una empresa que se dedica a la fabricación de productos textiles debe buscar la creación de un producto de valor, porque el consumidor final no busca un producto, sino más bien una solución, en la industria textil las soluciones son productos de calidad, que tengan buena estética y que ayuden al cliente a tener una buena imagen. De acuerdo con INEGI (2020) la industria textil y de la confección aportó el 3.2% del PIB manufacturero en el periodo enero-septiembre 2019.

En el periodo 2012-2018 se estableció como uno de los compromisos la creación del Centro Nacional de Innovación y Moda para las Industrias Textil y del Vestido en Hidalgo, tal inmueble el día de hoy está terminado, pero aún no se tiene un panorama claro de la manera en que va a operar. El costo de este proyecto fue de 200 millones de pesos y en un primer momento tuvo como misión apoyar el desarrollo del sector textil y los procesos de manufactura 4.0 en el área de innovación de Pachuca, Ciudad del Conocimiento y la Cultura, pero ahora con el cambio del Gobierno Federal se reorientó a atender a la industria manufacturera y automotriz, su nombre cambió a Consorcio de Innovación Textil y Manufacturera 4.0, se espera que el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) defina la reorientación para dejar de ser consorcio (Independiente de Hidalgo, 2020).

3.4.1 Importaciones y exportaciones de la industria textil

Las importaciones y exportaciones de la industria textil en México generan ingresos para el gobierno federal a través de la recaudación fiscal, permitiendo el libre flujo de mercancías.

La Figura 4 representa las exportaciones nacionales en miles de dólares que ha realizado México en el periodo 2000 al 2020. Como se puede observar la línea de tendencia es a la baja. En el año 2000 las exportaciones fueron de \$11,296,075 dólares, mientras que en el 2009 fueron de \$5,664,601 dólares, con esto se puede ver que las exportaciones han disminuido a lo largo del tiempo.

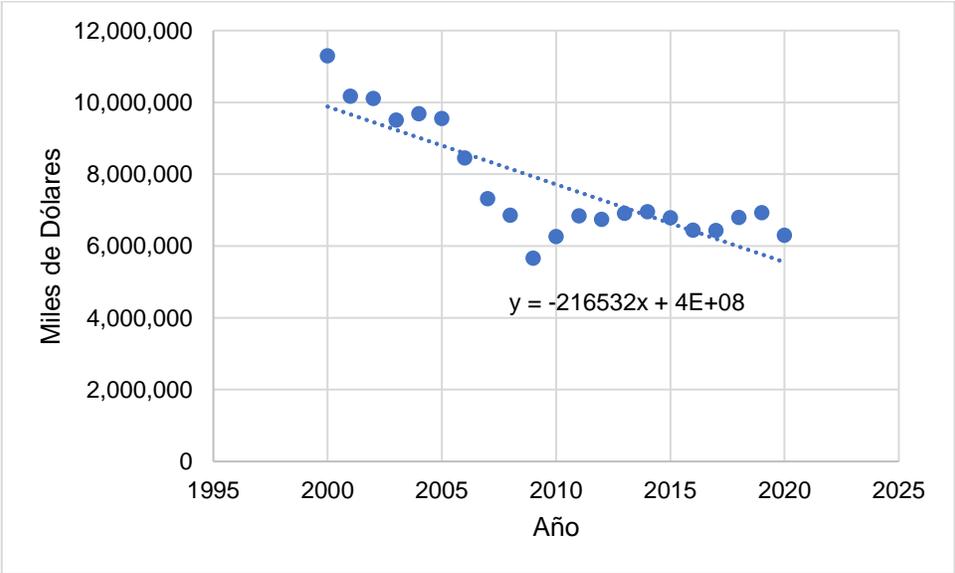


Figura 4. Exportaciones textiles de México 2000 al 2020.

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI (2021).

La Figura 5 representa las importaciones de México de la industria textil durante el periodo 2000-2020. Como se puede observar, a diferencia de las exportaciones, se registra una tendencia positiva, la cual se puede ver de manera más detallada con la línea de regresión, lo que significa que cada vez se importan más productos de la manufactura textil. En el año 2009 las importaciones fueron de \$6,718,640 dólares, mientras que, en el 2018 de \$10,953,253 dólares, lo cual refleja el déficit de la balanza comercial en este sector.

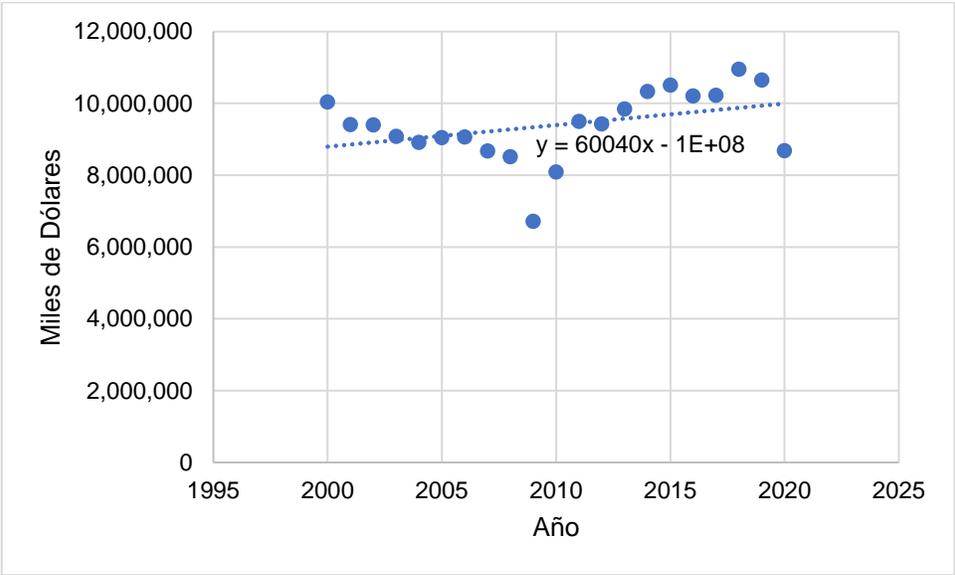


Figura 5. Importaciones textiles de México 2000 al 2020.

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI (2021).

La figura 6 representa las exportaciones de prendas de vestir de tejido de punto a nivel nacional correspondientes al periodo 2000-2020. Como se puede observar la línea de tendencia es negativa. En el 2006 se tuvieron exportaciones de \$110,146 dólares, mientras que en el 2011 de \$33,642 dólares.

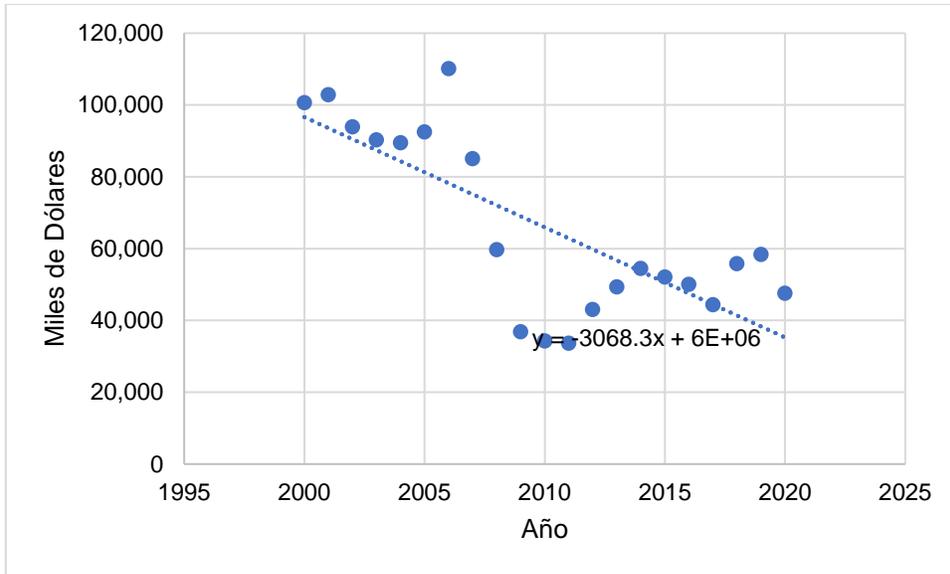


Figura 6. Exportaciones de prendas de tejido de punto de México 2000 al 2020.
Fuente: elaboración propia con datos de INEGI (2021).

La figura 7 representa las importaciones de prendas de vestir de tejidos de punto, aunque no es muy representativa la línea de tendencia, se puede observar que las importaciones en este rubro están disminuyendo en menor medida que las exportaciones, en el 2007 las importaciones fueron de \$1,000,004 dólares, mientras que en el 2020 fueron de \$490,635 dólares, lo cual refleja una disminución del 51%.

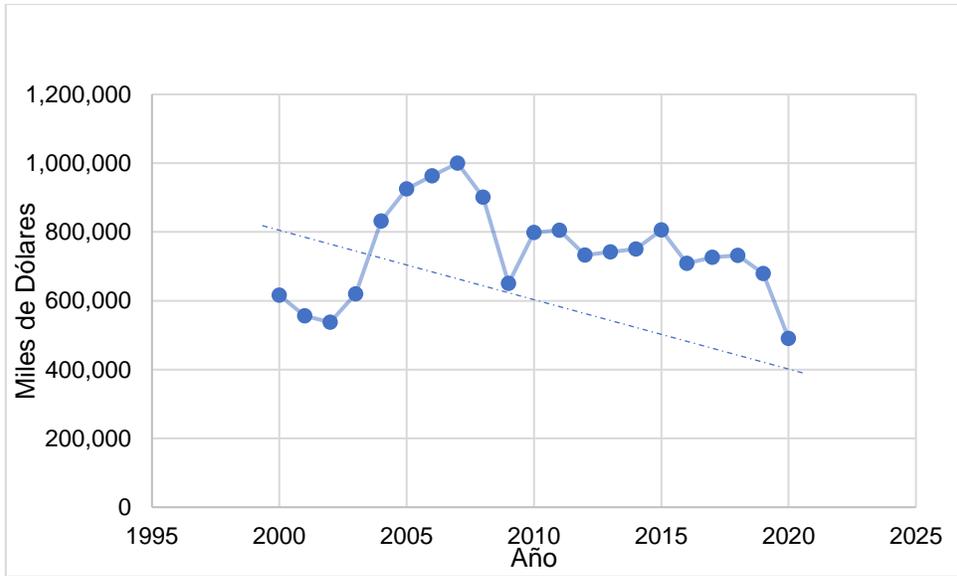


Figura 7. Importaciones de Tejido de Punto del 2000 al 2020.

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI (2021).

La figura 8 representa las exportaciones realizadas por el estado de Hidalgo. Como se puede observar, la tendencia de las exportaciones de la industria textil es a la baja, lo mismo ocurre con el total de las exportaciones nacionales, el año donde se tuvo mayor monto de exportaciones fue en el 2007 con \$98,345 dólares, y el menor en el 2020 con \$27,867 dólares, teniendo una disminución del 72%.

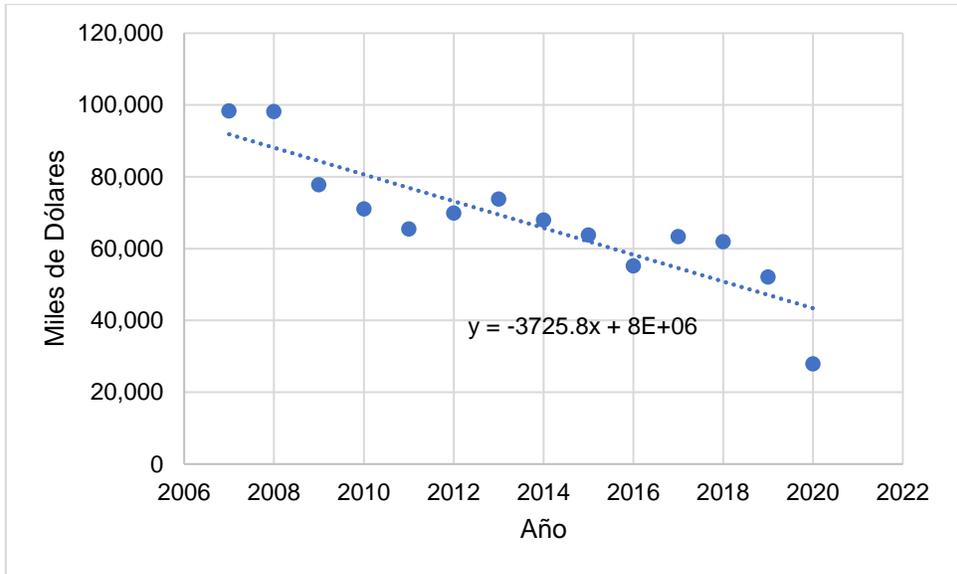


Figura 8. Exportaciones textiles del Estado de Hidalgo del 2007 al 2020.
 Fuente: elaboración propia con datos de INEGI (2021).

Después de analizar los datos de las importaciones y exportaciones nacionales, se puede concluir que el fenómeno se repite en los años 2009 y el 2020, es decir, en ambos periodos se tuvo una disminución, provocada principalmente por el colapso del sistema financiero, la recesión de Estados Unidos. Finalmente, la pandemia COVID-19 ha impactado de manera negativa a la economía mundial.

3.4.2 Industria Textil en el Estado de Hidalgo

En el 2018 a nivel nacional, el estado de Hidalgo ocupaba el primer lugar en producción de hilados y fibras textiles, el cuarto en la producción de telas y prendas de vestir (Rodríguez, 2018). De esta forma se puede determinar que Hidalgo es uno de los estados más importantes a nivel nacional en el mercado textil y de la confección.

Las empresas del ramo textil que se ubican en Tepeji del Río, Atitalaquia, Pachuca, Tulancingo y Ajacuba, entre otras localidades ofrecen 23 mil vacantes y según datos de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del estado de Hidalgo las ventas o exportaciones al extranjero representan ingresos anuales por 5 mil millones de pesos (Rico, 2020).

Capítulo 4 Método Cualitativo

Un método es la forma en la que una investigación se lleva a cabo, es decir, permite al investigador cumplir con el objetivo de su trabajo a través de una secuencia de pasos ordenados cronológicamente, da solución a la necesidad de resolver dudas, preguntas e hipótesis (Aguilera, 2013).

4.1 Método Delphi

El método Delphi es uno de los más utilizados por investigadores para diferentes estudios, principalmente de cuestiones sociales; parte de establecer el tema a investigar, realizar preguntas de investigación, identificar una perspectiva teórica para fundamentar la investigación, seleccionar las variables de interés, identificar relaciones entre factores, definir y validar constructos, elaborar instrumentos para recolectar y procesar la información, o crear un lenguaje común para la discusión y gestión del conocimiento científico (Cabero e Infante, 2014).

4.1.1 Antecedentes del Método Delphi

El primer antecedente del método Delphi tuvo el propósito de acceder a un consenso grupal de siete expertos acerca de un tema político militar. En 1962 apareció un memorándum titulado *An experimental application of the Delphi method to the use of experts*, el cual contenía un revisión abreviada y revisada de un estudio realizado por *la Research And Development (RAND) Corporation*, siendo dirigido por Norman Dalkney y Olaf Helmer en 1948 (Reguant y Torrado, 2016).

La *RAND Corporation* (s.f.) establece que el Método Delphi surgió en la década de 1950 para pronosticar el impacto del uso de la tecnología en la guerra. El método consiste en un grupo de expertos que responden de forma anónima a los cuestionarios y posteriormente reciben retroalimentación en forma estadística de la respuesta grupal, tras lo cual el proceso se repite. El objetivo es reducir la variedad en respuestas y llegar a algo más cercano al consenso de los expertos.

Landeta et al. (2011) establecieron que este método ha sido utilizado desde los 60's en el área académica y de negocios. Se ha empleado como una técnica de planeación y

consenso en situaciones de incertidumbre en las que no es posible utilizar otras técnicas basadas en información objetiva. Gracias a su flexibilidad y simplicidad es posible una aplicación exitosa en diferentes temáticas y contextos geográficos. Tiene cuatro características:

1. Es un proceso iterativo,
2. Existe un anonimato entre los participantes, o por lo menos en sus respuestas, ya que van directamente al grupo de coordinación,
3. Hay una retroalimentación controlada, y
4. En la respuesta del grupo estadístico todas las opiniones del grupo forman parte de la respuesta final.

En esencia, el método Delphi es un método para la construcción de un consenso informado dentro de un grupo con respecto a un problema complejo mediante el uso de una serie de cuestionarios entregados en varias sesiones para recopilar datos de una serie de participantes previamente seleccionados (Fink-Hafner et al., 2019).

García y Suárez (2013) definieron al método Delphi como una *“metodología estructurada para recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar información y a través de recursos estadísticos construir un acuerdo general de grupo”* (p. 256).

Zartha et al. (2015) mencionaron que el método Delphi ha tenido modificaciones en su metodología hasta el punto de que las aplicaciones que se han desarrollado en los últimos años es la de un “Delphi modificado”. Se sigue caracterizando por el anonimato, la presentación de alternativas diferentes a los consensos y un número menor de rondas, entre otros aspectos. Una bondad de este método es que se alinea con otros componentes como la innovación y los modelos de gestión de las organizaciones.

Lee (2009) expresó que inicialmente se partía de un cuestionario abierto sobre un tema en concreto, que era presentado a expertos con la cuestión a investigar para que cada uno presentara de forma anónima sus aportaciones, aunque actualmente se utiliza una versión modificada, el principal cambio consiste en aplicar en una primera ronda a los panelistas un cuestionario estructurado diseñado para la investigación.

García & Suárez (2013) establecieron que se le denomina “Delphi modificado” cuando se incluye en el procedimiento al menos un encuentro grupal “cara a cara” de los panelistas,

pero contradice uno de sus principios básicos, que es la anulación de situaciones que permitan que algún miembro del panel domine el acuerdo en general.

4.1.2 Fases del Método Delphi

El modelo Delphi para su desarrollo y aplicación, de acuerdo con lo establecido por García y Suárez (2013) sigue un proceso de pasos o fases el cual es explicado en la figura 9:

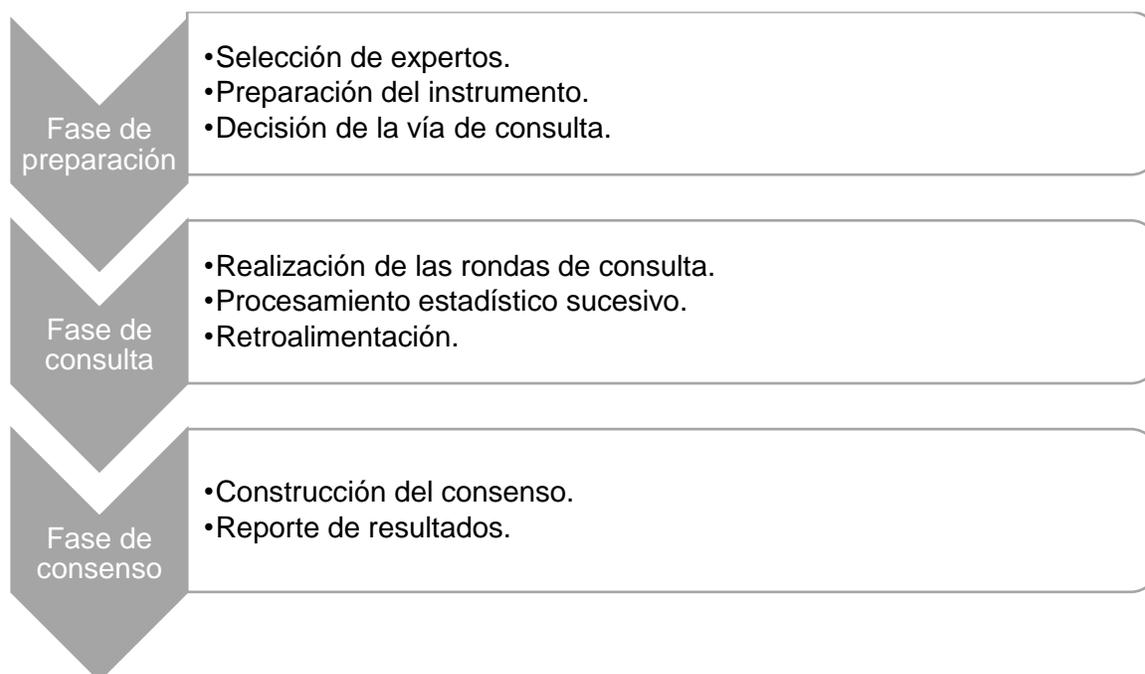


Figura 9. Fases del modelo Delphi

Fuente: García y Suárez (2013). Sistematización del procedimiento de realización del método Delphi. p. 262

Por su parte, Bravo y Arrieta (2005) establecieron que los pasos para aplicar el modelo surgen a partir de una etapa preliminar, después una etapa exploratoria, y al finalizar se realiza un análisis estadístico, como se presenta a continuación:

1. Etapa preliminar: se delimita el contexto, objetivos, diseño, elementos básicos del trabajo y selección de expertos.
2. Etapa exploratoria: elaboración y aplicación de los cuestionarios, según sucesivas vueltas, de tal forma que con las respuestas más comunes de la primera se confeccione la siguiente.

3. Análisis y presentación de la información.

Finalmente, Steurer (2011) al igual que García y Suárez (2013) y Bravo y Arrieta (2005), estableció que este método tiene tres principales tareas:

1. Definir y describir el tema, y preparar una o más preguntas para enviar a los expertos,
2. Seleccionar un panel de expertos participantes, y
3. Organizar y realizar la entrevista, la cual implica una o más aplicaciones.

Como se puede observar en las tres etapas o fases de este modelo se utiliza el cuestionario como principal herramienta para recolectar información, en otras palabras, este instrumento tiene que estar alineado para obtener datos que ayuden al investigador a desarrollar el análisis con el fin de que se cumplan los objetivos específicos y general, previamente establecidos. Una vez obtenida la información a través de expertos, es necesario agruparla y codificarla para realizar un análisis cualitativo.

4.1.3 Aplicaciones del Método Delphi en Investigaciones

Luque y Hernández (2020) analizaron los elementos que facilitan y contribuyen al desarrollo textil transnacional, teniendo en cuenta factores exógenos, así como su relación con la responsabilidad social empresarial a través de un análisis Delphi. Utilizó dos paneles de 55 expertos, relacionados con las temáticas objetos de estudio. Dio como resultado la existencia de un nuevo paradigma social basado en equilibrio, compromiso con el entorno y sostenibilidad de posibilidades del sector textil, y con ello se contribuye a la producción de una manera más ética y sostenible.

Martínez et al. (2019) investigaron los factores y competencias asociados al éxito en el desarrollo de un proyecto emprendedor tomando como referencia la experiencia de emprendedores consolidados que han llevado a cabo un proyecto empresarial.

Se utilizó la metodología Delphi en la que participaron 15 emprendedores de diferentes sectores. Para obtener la información se empleó un cuestionario como resultado del proceso reiterativo y de las respuestas de los participantes, tal y como lo indica la metodología. Con tal instrumento se obtuvieron datos de tres aspectos: factores que

propiciaron el éxito en el proyecto inicial de los emprendedores, competencias relacionadas con él mismo y estrategias a seguir por emprendedores potenciales.

Los resultados mostraron que los factores, competencias y recomendaciones se encuentran más vinculados al éxito del proyecto que aquellos relacionados con conocimientos y habilidades. La motivación para emprender, dedicación, ilusión, tiempo y esfuerzo son los factores más relevantes.

Otra investigación realizada por Hinojo et al. (2020) tuvo por objetivo establecer un decálogo de las competencias transversales relacionadas con la productividad empresarial como un factor humano para aumentar el nivel de eficiencia de las organizaciones, poniendo atención principalmente en las personas.

La investigación fue de corte cualitativa y se recolectó información a través del método Delphi en una muestra de 15 expertos en orientación laboral, formación y recursos humanos. Los resultados arrojaron que entre las competencias más destacadas se encuentran aquellas que son esenciales para el establecimiento de pautas a corto, medio y largo plazo, las menos puntuadas fueron aquellas que se relacionaron con ejercer el puesto de liderazgo a nivel laboral. Así mismo, establecieron que es necesario ir más allá de las competencias determinadas para la productividad empresarial ampliándose a otros contextos.

Cruz et al. (2020) llevaron a cabo una investigación aplicada cuasiexperimental, con corte cuantitativo de diseño transversal y alcance descriptivo. Tuvo el objetivo de identificar características con mayor impacto en empresas medianas de México y Colombia frente a la calidad, competitividad, innovación social y productividad.

Se aplicó el modelo Delphi a 35 expertos del tema de Colombia y México, el análisis estadístico de datos se realizó con el software R¹. Se concluyó que el uso de herramientas de calidad de las empresas evidencia que satisfacen las necesidades de la comunidad interna y externa de las entidades desde la planeación estratégica en los sistemas de calidad con la innovación social y productiva fortaleciendo procesos, procedimientos y seguridad social del capital humano.

Ocampo et al. (2020) identificaron los efectos que tienen las prácticas de mejora de procesos (PIP) en la competitividad de la fabricación en las plantas multinacionales de

¹ Software nombrado así por sus creadores Ross Ihaka y Robert Gentleman.

prendas de vestir. Se utilizó el método Delphi, el análisis factorial para la selección de variables, la prueba de Mann-Whitney para analizar la relación entre el uso de las PIP y el desempeño de la competitividad de fabricación, y el análisis de regresión para estimar la correlación existente entre las variables.

Se determinó que las fábricas con un índice mayor de PIP tienen mayor competitividad, las prácticas específicas relacionadas con la detección de errores y la eliminación de desechos tienen un efecto positivo en el costo, tiempo, entrega y protección ambiental.

La investigación de Luque y Hernández (2020) tuvo por objetivo analizar desde una perspectiva cuantitativa la relación de las empresas transnacionales textiles con el medio ambiente a través del análisis Delphi. Se realizaron dos cuestionarios multidisciplinarios con preguntas abiertas a 55 expertos. Los resultados mostraron la falta de ética de las empresas en relación con el medio ambiente, la apropiación incansable de los recursos naturales y secuelas.

4.2 Aplicación del Método Delphi en la empresa “A”

4.2.1 Metodología

El estudio de caso es cualitativo, descriptivo desarrollado a través de la técnica de observación y entrevista, buscando información documental en bases de datos abiertas y confiables. La principal limitación que se tuvo fue la pandemia COVID-19, al verse afectado el volumen de ventas la empresa se vio obligada a desvincular a parte del personal que laboraba en ella.

Los cuestionarios utilizados en este trabajo fueron los desarrollados y aplicados por Abascal (2004) en una empresa manufacturera de la industria textil. Se aplicaron 6 entrevistas a operativos por separado que constan de 12 ítems cada una, las cuales fueron semiestructuradas y semidirigidas (ver anexo 2). Para determinar si la variable social tiene un papel importante se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Existe convivencia entre el personal?
- ¿Cuál piensa que es la causa de la posible falta de motivación dentro de su trabajo?

Con el objeto de saber si la variable económica es imperante en la motivación se realizó la siguiente pregunta, una de las posibles respuestas es la recompensa económica:

- ¿Qué tipo de motivaciones recibe?

Al dueño se le aplicaron dos cuestionarios dirigidos y estructurados que constan de 13 (Anexo 3) y 16 ítems (Anexo 4).

Tras haber analizado las teorías motivacionales se procedió a realizar una taxonomía la cual comprende los principales componentes de dichas teorías.

La figura 10 representa los subcódigos de la familia Teoría de las necesidades de Maslow.

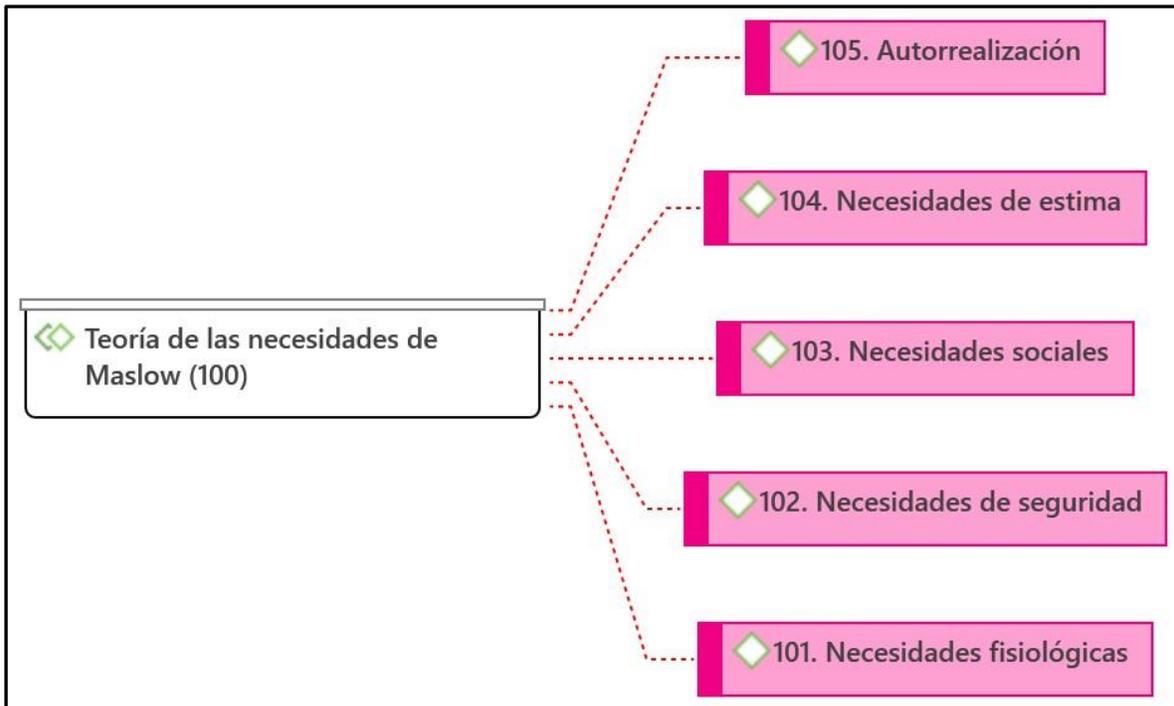


Figura 10. Subcódigos de la familia Teoría de las necesidades de Maslow (100).

Fuente: elaboración propia.

La figura 11 muestra los subcódigos de la familia Teoría de los dos factores de Herzberg.

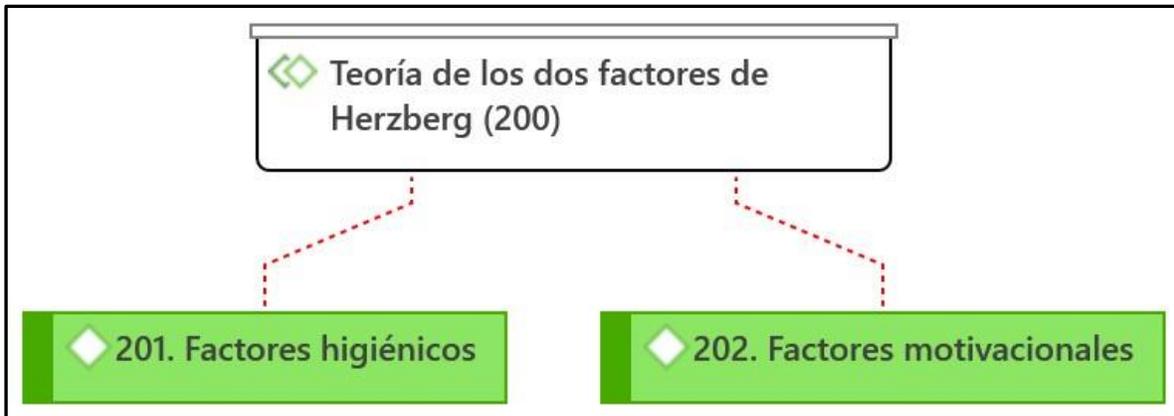


Figura 11. Subcódigos de la familia Teoría de los dos factores de Herzberg (200).
Fuente: elaboración propia.

En la figura 12 se pueden observar los subcódigos que conforman a la familia del Modelo situacional de Vroom.

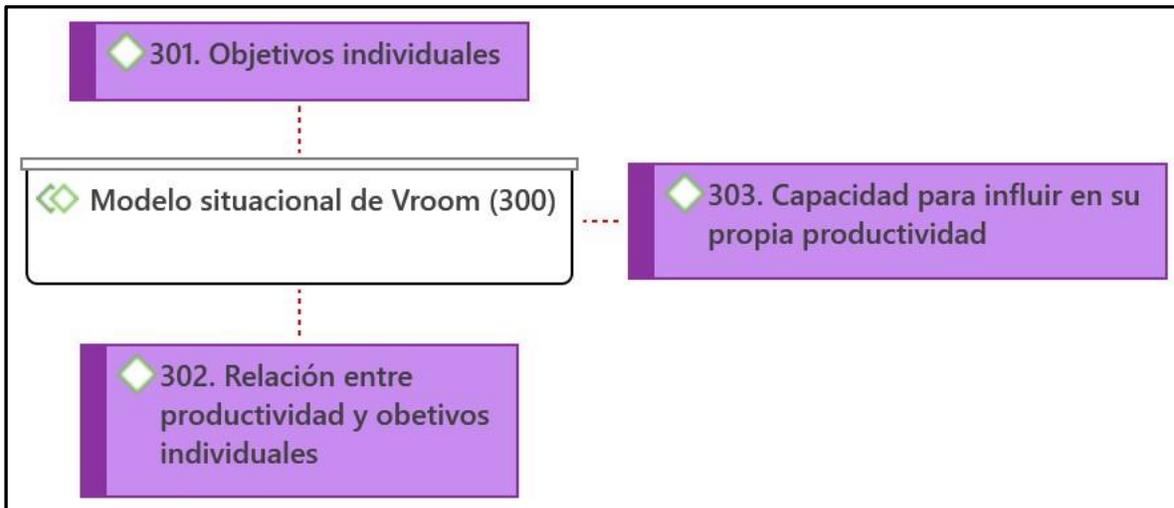


Figura 12. Subcódigos de la familia Modelo situacional de Vroom (300).
Fuente: elaboración propia.

La figura 13 representa los subcódigos que son parte de la familia Teoría de las explicativas.

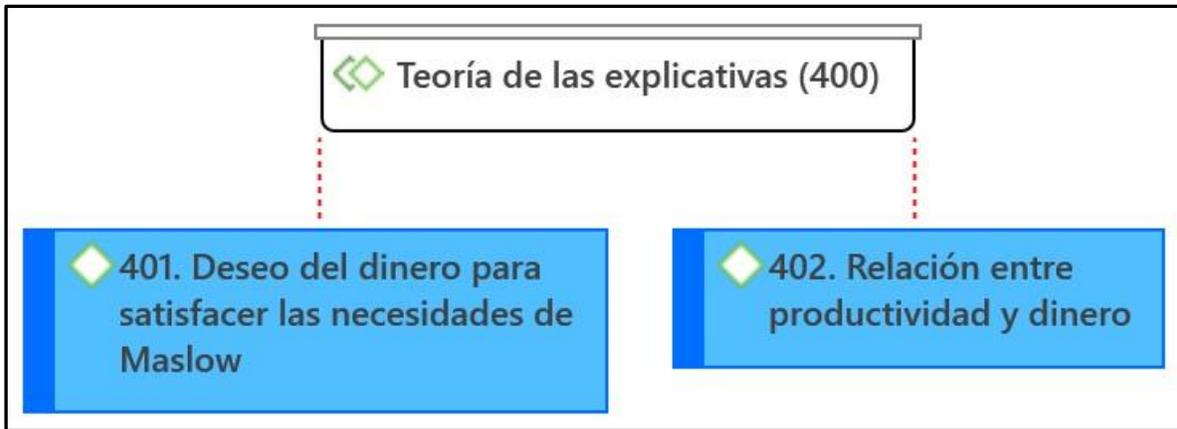


Figura 13. Subcódigos de la familia Teoría de las explicativas (400).

Fuente: elaboración propia.

La figura 14 ilustra al conjunto de subcódigos que son parte de la familia Teoría de las tres necesidades.

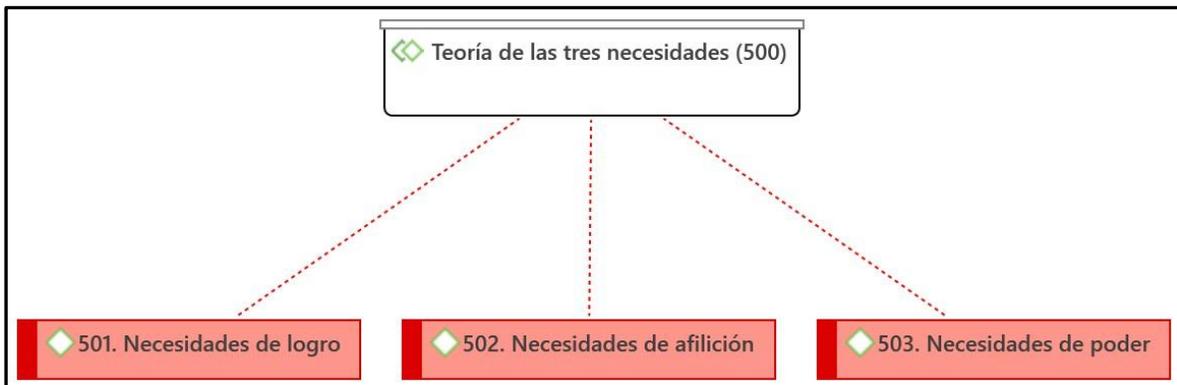


Figura 14. Subcódigos de la familia Teoría de las tres necesidades (500).

Fuente: elaboración propia.

En la figura 15 se establecen los subcódigos que conforman a la familia Teoría de la equidad.

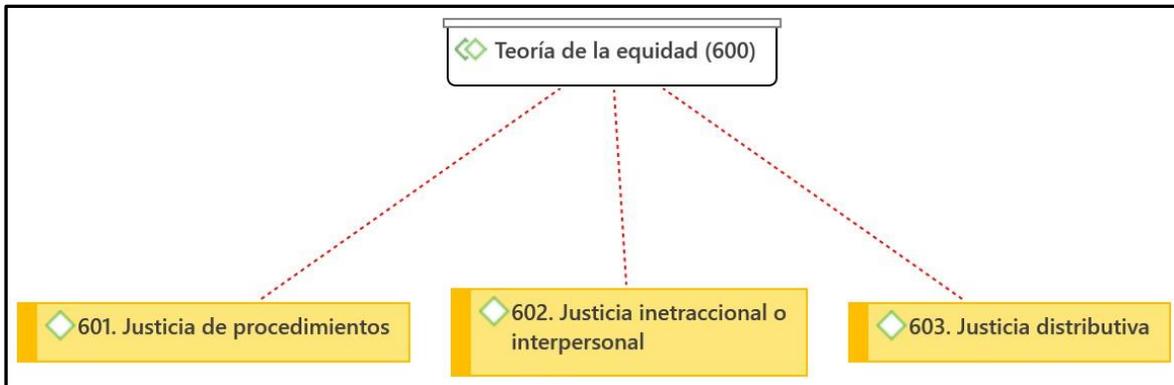


Figura 15. Subcódigos de la familia Teoría de la equidad (600).

Fuente: elaboración propia.

La figura 16 ilustra a los subcódigos que conforman a la familia Teoría del reforzamiento.

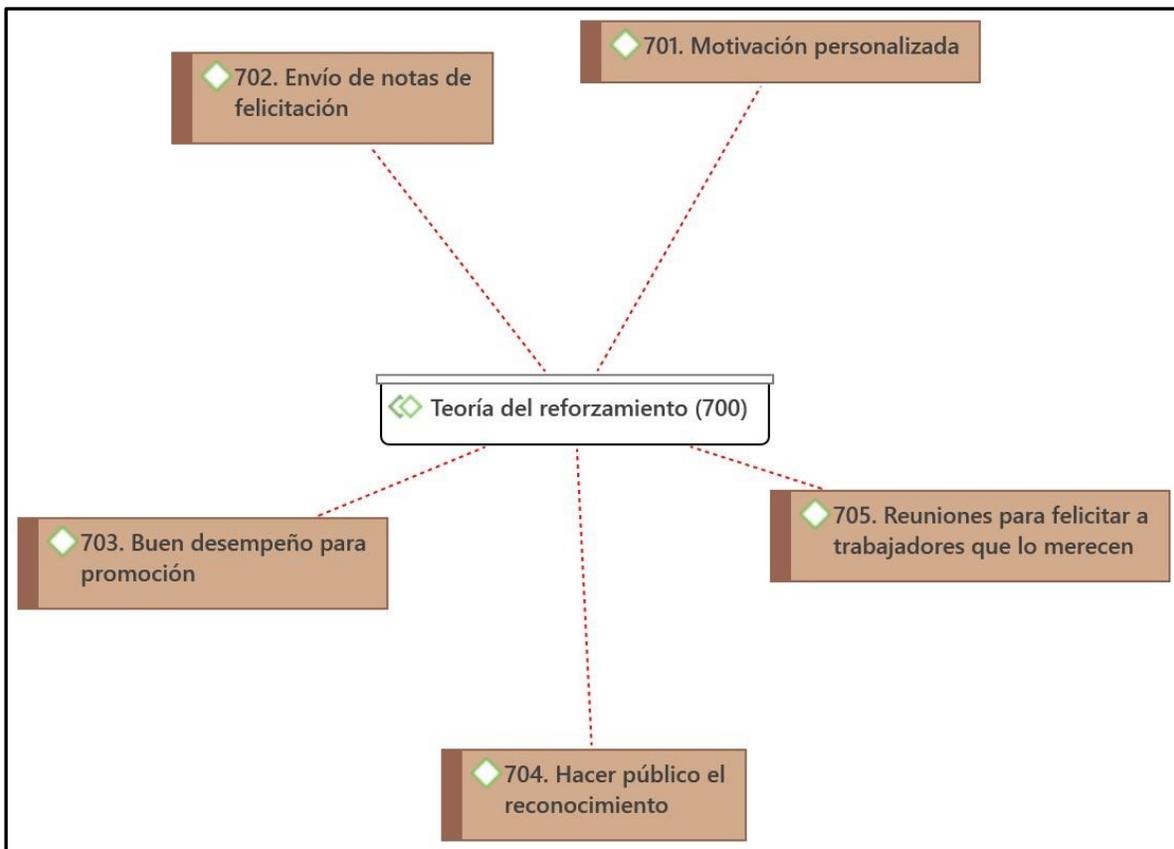


Figura 16. Subcódigos de la familia Teoría del reforzamiento (700).

Fuente: elaboración propia.

La figura 17 representa el subcódigo que integra la familia Teoría de fijación de metas.

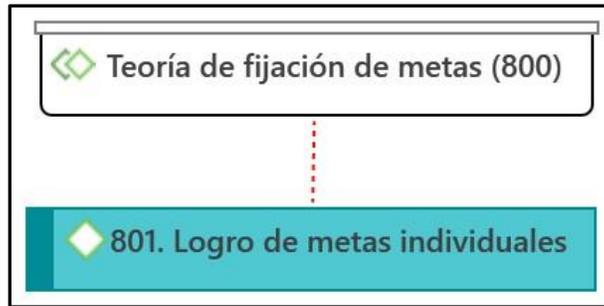


Figura 17. Subcódigos de la familia Teoría de fijación de metas (800).

Fuente: elaboración propia.

La figura 18 trata acerca de la técnica de observación, la cual es un recurso de investigación cualitativa que se basa en la percepción del investigador, sirve para conocer el ambiente, contexto y comprensión.

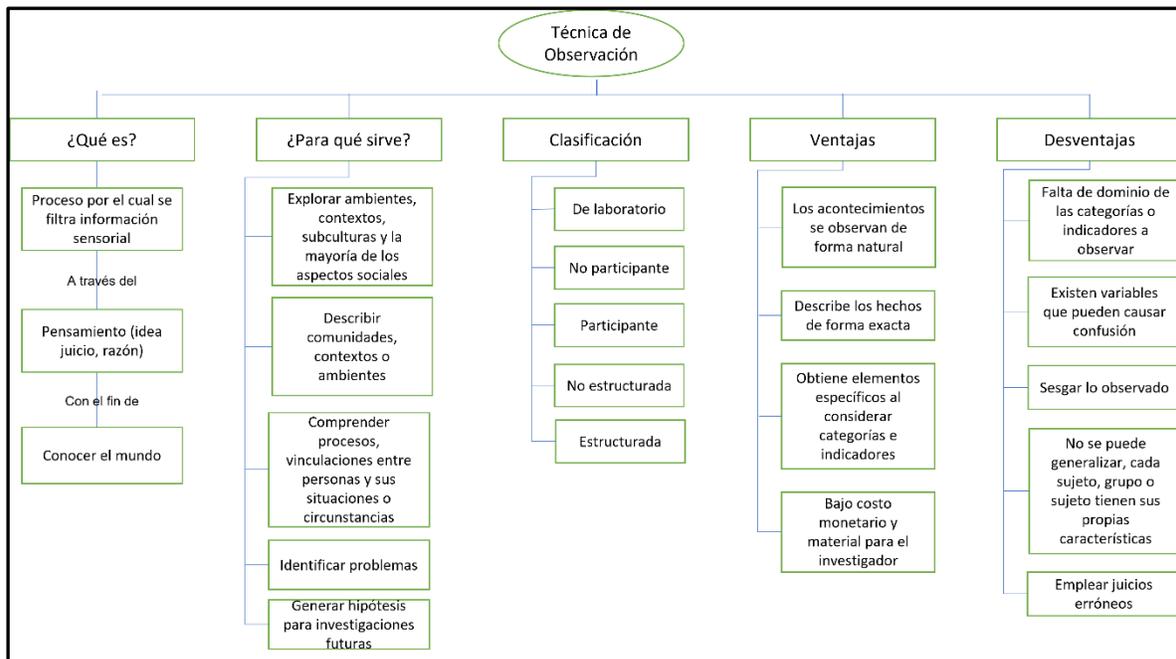


Figura 18. Mapa conceptual de la técnica de observación.

Fuente: elaboración propia con datos de Campos y Lule (2012) y Hernández, et al. (2010)

La figura 19 expresa qué es, para qué se utiliza, clasificación, ventajas y desventajas de la técnica de interrogatorio, el cuestionario y la entrevista forman parte de ésta, las cuales fueron utilizadas para el desarrollo del presente trabajo.

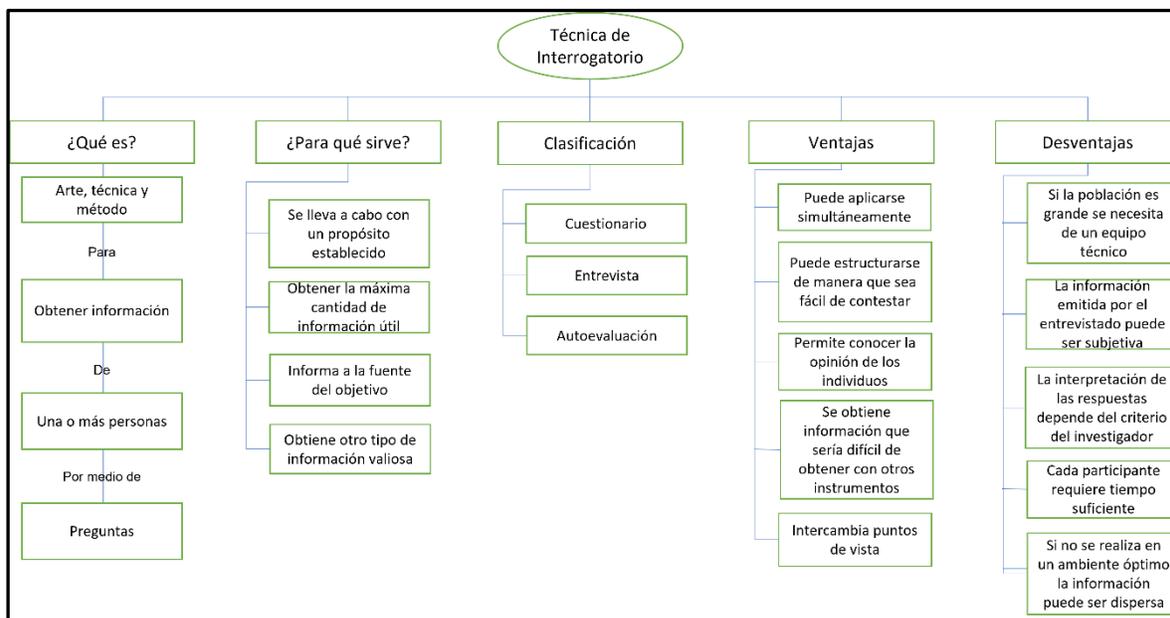


Figura 19. Mapa conceptual de la técnica de interrogatorio.

Fuente: elaboración propia con datos de Scribd (2008) y Vallejos (s. f.)

4.2.2 Resultados

Las frases testimonio obtenidas de la aplicación del instrumento, se codificaron y analizaron en el software Atlas.ti 9, obteniendo los resultados descritos a continuación.

En la figura 20 se observa que el grupo que se presentó con mayor frecuencia dentro de las frases testimonio fue el de la Teoría de los dos factores de Herzberg, le siguieron la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de la equidad, siendo la teoría de las explicativas y la teoría de fijación de metas las que se presentaron con menor frecuencia.

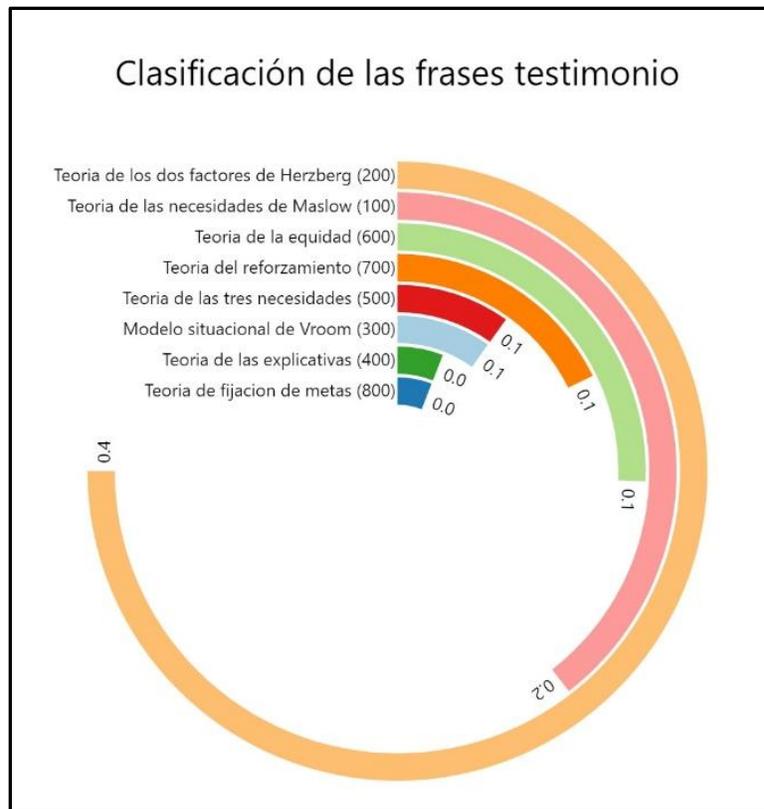


Figura 20. Inventario de frases testimonio por grupos de códigos.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 21 se muestra que los subcódigos que más co-ocurrencias tuvieron son los que pertenecen a la familia de la teoría de los dos factores de Herzberg (201 factores higiénicos y 202 factores motivacionales), le siguieron la familia de la teoría del reforzamiento (701 motivación personalizada), la familia de la teoría de las necesidades de Maslow (103 necesidades sociales y 102 necesidades de seguridad), modelo situacional de Vroom (303 capacidad para influir en su propia productividad) y teoría de la equidad (603 justicia distributiva).

Lo anterior refleja que la teoría que tiene más posibilidades de ser aplicada en la empresa es la teoría de los dos factores de Herzberg, y que ésta a su vez se complementa con que los colaboradores trabajan en la compañía para satisfacer las necesidades sociales y de seguridad, siendo la felicitación personalizada la que más influye en el desempeño de los empleados.

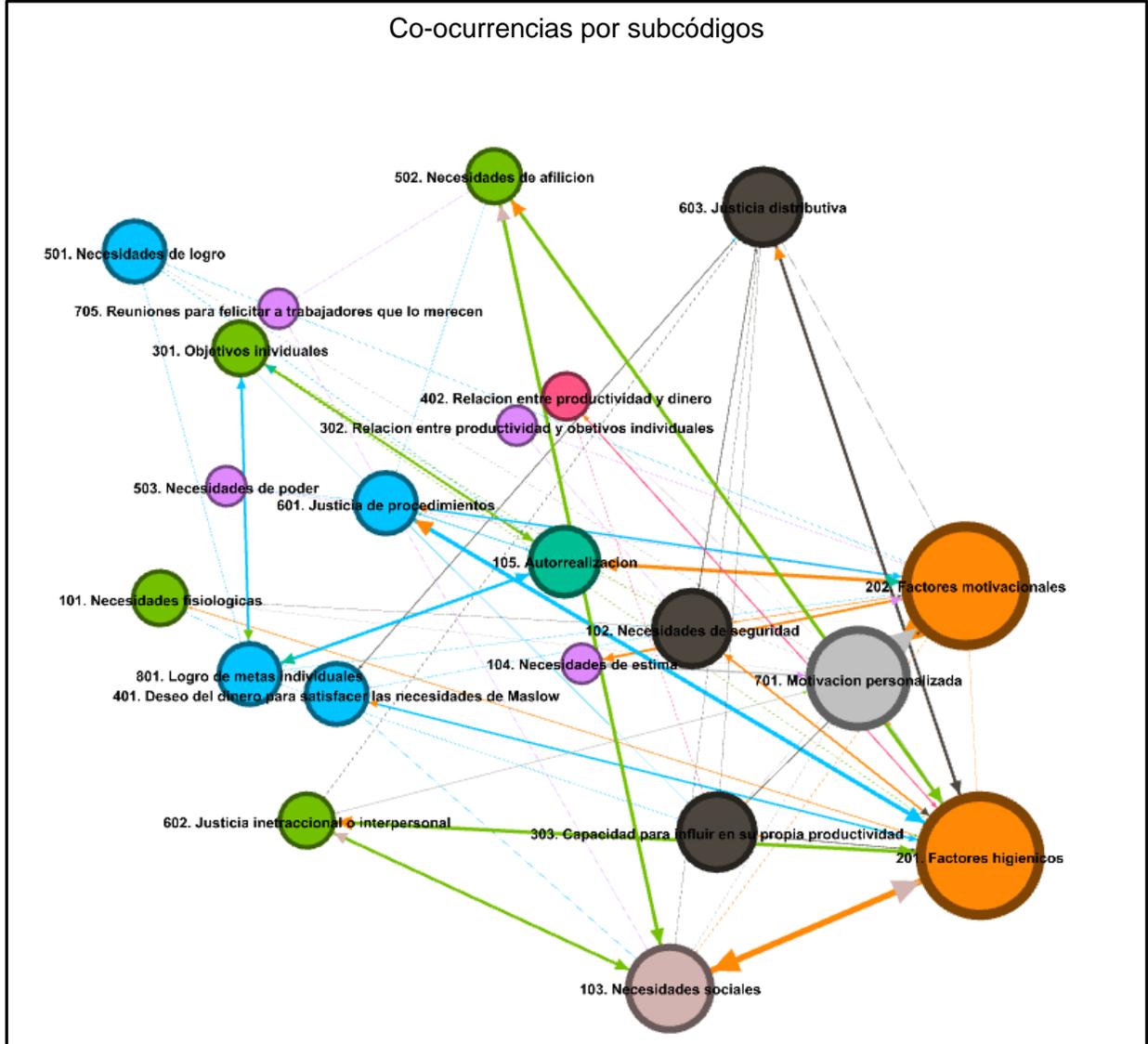


Figura 21. Co-ocurrencias por subcódigos.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 22 se representan las relaciones descritas con anterioridad, entre más gruesa es la línea, más fuerte la relación. Se observa que los factores motivacionales tienen una amplia relación con la motivación personalizada y que los factores higiénicos se relacionan estrechamente con las necesidades sociales.

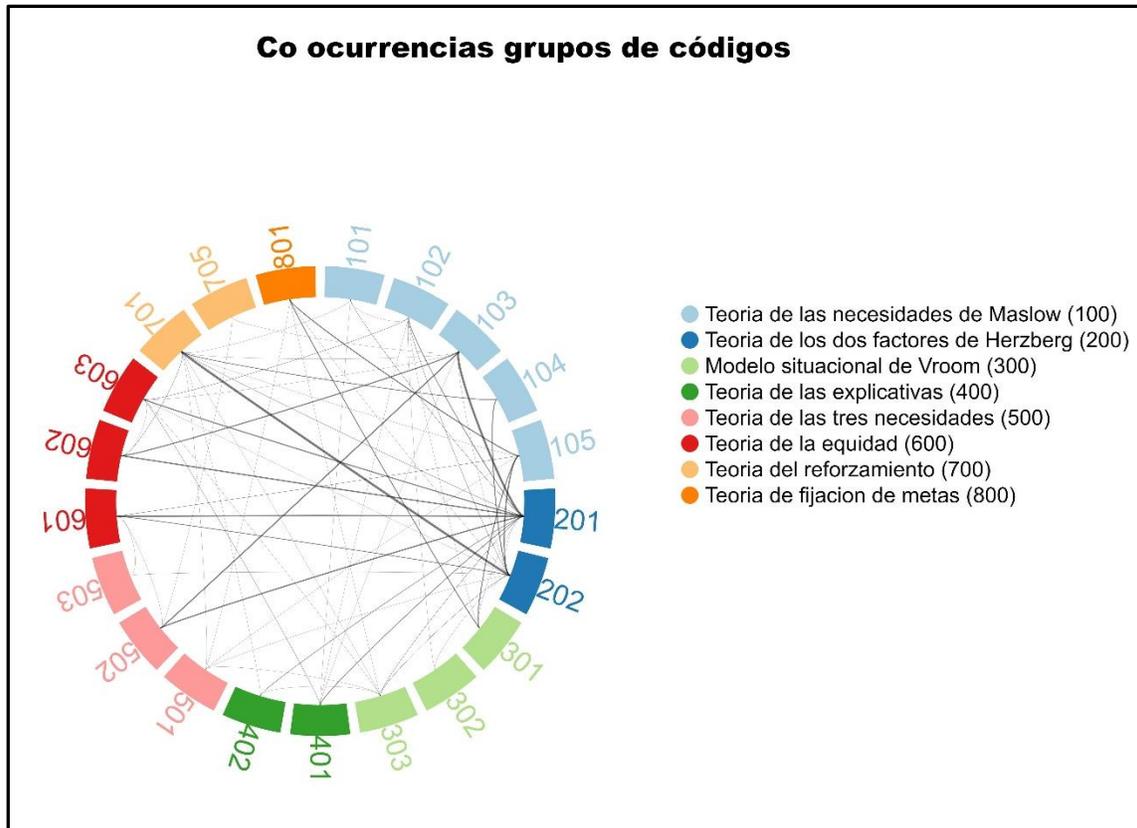


Figura 22. Relaciones entre subcódigos.
 Fuente: elaboración propia.

La figura 23 representa a las palabras más utilizadas dentro de las frases testimonio que forman parte del grupo Teoría de las necesidades de Maslow (100). Como se puede observar las palabras que aparecen con mayor frecuencia son trabajo, siento, reconocimiento, departamento, recompensa, suficiente, logros, desayuno y alimentación, se clasifican dentro de las necesidades que estableció tales como las de seguridad, sociales, estima y autorrealización.



Figura 25. Nube de palabras de la familia Modelo Situacional de Vroom (300).
 Fuente: elaboración propia.

La figura 26 ilustra las palabras más utilizadas dentro de las frases testimonio que se codificaron dentro de la familia Teoría de las explicativas, las palabras motivación, pago, recibo y recompensa, se presentaron con mayor frecuencia. Se entiende que los empleados se sienten motivados porque reciben el dinero por su trabajo y con ello satisfacen las necesidades establecidas por Maslow.

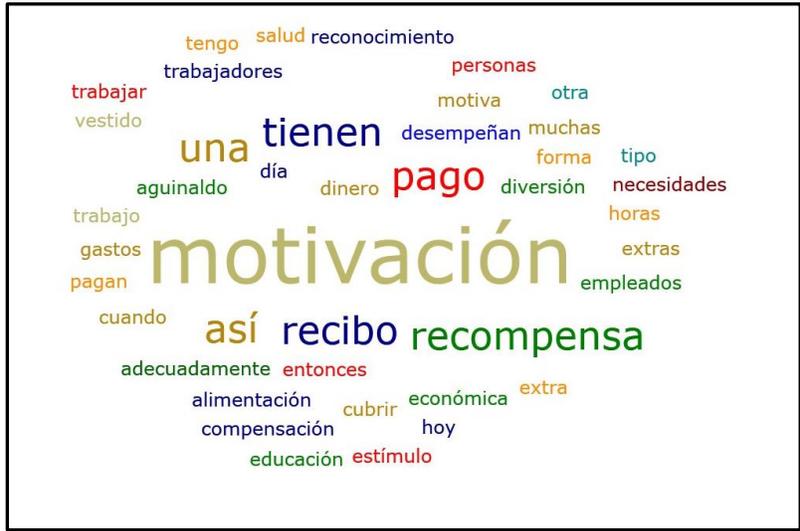


Figura 26. Nube de palabras de la familia Teoría de las explicativas (400).
 Fuente: elaboración propia.

La figura 27 representa a las palabras que se utilizaron con mayor frecuencia en la familia de teoría de las tres necesidades, siendo las palabras motivación, convivo, falta, personas, aunque y áreas las que se presentan con mayor frecuencia. Se puede entender que los empleados se sienten motivados porque hay convivencia entre el personal y se sienten desmotivados cuando no cumplen sus metas.

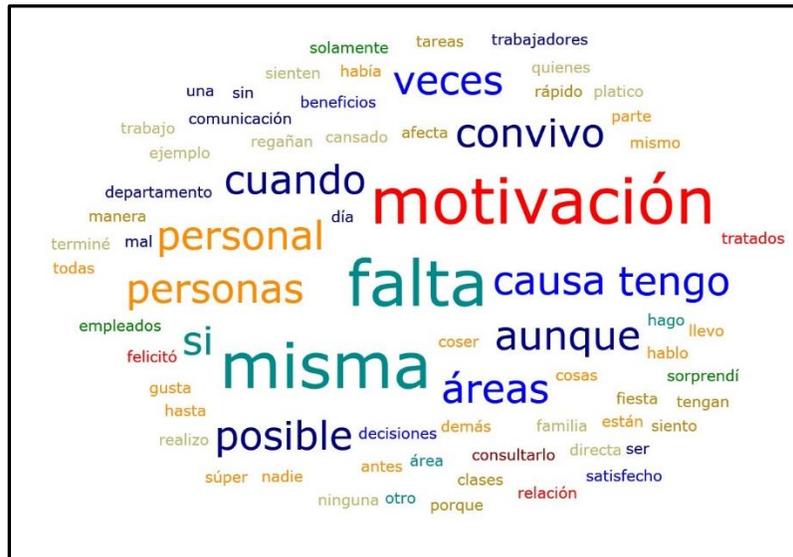


Figura 27. Nube de palabras de la familia Teoría de las tres necesidades (500).

Fuente: elaboración propia.

En la figura 28 se observan las palabras que fueron más concurridas en la familia de Teoría de la equidad. Las palabras que aparecen con más frecuencia son económica, acerca, algún, problema, cuando y no, lo que revela que de acuerdo a esta teoría existe una justicia de procedimientos y de recompensa. Se deduce que los trabajadores se acercan a su jefe cuando tienen un problema y que se sienten satisfechos con el sueldo que perciben.

Finalmente, la figura 30 menciona a las palabras que se presentaron con mayor número de veces en la familia de fijación de metas como satisfecho, siento, entregando. Esto refleja que los trabajadores se sienten satisfechos cuando terminan las tareas que les son asignadas.



Figura 30. Nube de palabras de la familia Teoría de fijación de metas (800).
Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

El capital humano es el principal elemento de toda empresa, mantener motivados a los colaboradores para que cumplan con sus funciones es una tarea compleja para toda organización, esto ocurre porque las personas no son iguales, es decir, cada individuo quiere cumplir distintos objetivos a lo largo de su vida, para una persona lo más importante puede ser terminar su casa, para otra obtener un mejor ingreso con el fin de apoyar a sus hijos en el ámbito educativo, otras personas por su edad, lo que buscan es permanecer y conservar su trabajo.

Lo que la empresa tiene que conseguir es que los colaboradores se sientan parte de ella, es decir, que se perciban a ellos mismos como parte fundamental para que siga en el mercado y que la entidad a su vez sea el medio para lograr sus objetivos personales y/o profesionales.

Cumpliendo con el objetivo que se planteó en este estudio de caso, se concluye que las variables económicas y sociales influyen en la motivación de los trabajadores de la empresa estudiada, ya que los empleados trabajan para satisfacer las necesidades de salud, alimentación y educación, por otro lado, las relaciones que se establecen entre ellos mismos y su jefe afectan su rendimiento al momento de cumplir con las actividades que les fueron asignadas, es decir, tiene que existir una confianza para solicitar ayuda cuando tienen algún problema para cumplir con sus tareas.

En cada una de las teorías motivacionales estudiadas el principal componente es el capital humano, ya que tratan de explicar los elementos que motivan a las personas. Una sola teoría no sería capaz argumentar lo que motiva a un individuo, por lo que se complementan unas a otras. En la empresa estudiada los factores que mejor describen a la motivación laboral son los que comprenden la teoría de los dos factores de Herzberg, ya que fueron los que se presentaron más veces en las frases testimonio codificadas.

Dado lo anterior, los factores motivacionales influyen en las funciones de las personas dentro de la empresa, es decir, las actividades que realizan y el reconocimiento que perciben de su jefe, no obstante, cuando un empleado tiene un mejor desempeño se le recompensa económicamente, aunado a ello se les otorgan las prestaciones establecidas por la ley como lo son el aguinaldo y el pago de tiempo extra por quedarse más tiempo de su horario de trabajo.

Propuesta

Debido a que la empresa no tiene un diseño organizacional se recomendó lo siguiente:

Objetivo

Fabricar blusas y suéteres del gusto de las personas para que se sientan cómodas y seguras de sí mismas.

Misión

Ser una empresa textil de la confección que fabrica prendas de vestir de calidad.

Visión

Llegar a ser la empresa textil de la confección líder de la región para exportar las prendas de vestir fabricadas a todos los Estados de la República.

Organigrama

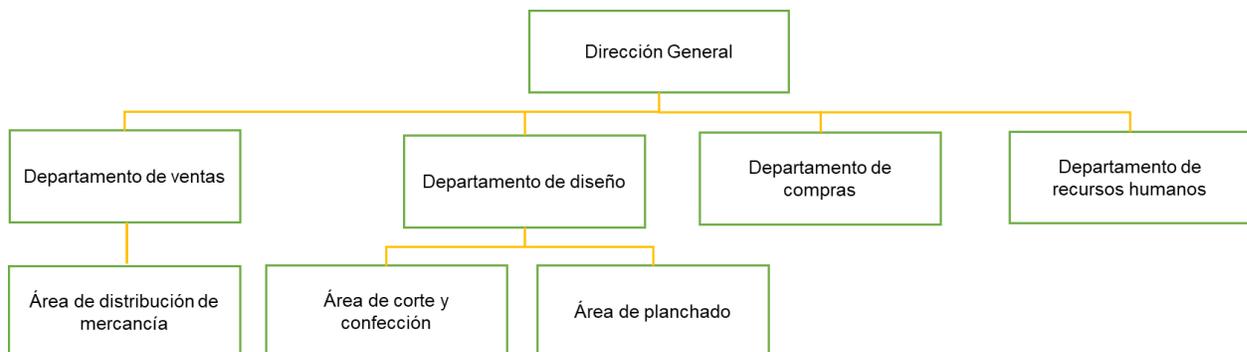


Figura 31. Organigrama propuesto a la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Valores

- Respeto
- Confianza
- Honestidad
- Solidaridad
- Integridad

Propuestas para motivar a los empleados

Para esta empresa, como se mencionó con anterioridad la teoría que más se adapta es la de los dos factores de Herzberg, por tal motivo se presentan las siguientes recomendaciones para motivar a los empleados.

- Ser flexible con los horarios de trabajo, es decir, permitir faltar cuando sea necesario o ausentarse algunas horas para cumplir obligaciones personales.
- Otorgar incentivos por el buen desempeño, como sueldo extra y vales de descuento en alguna tienda del municipio.
- Felicitar a los trabajadores y hacer público el reconocimiento.
- Dado que el tipo de contrato es por temporada, darle seguridad al colaborador que será el primero tomado en cuenta para la siguiente temporada.
- Realizar reuniones para que los trabajadores convivan y se integren.
- Existencia de una justa distribución de sueldos sin importar si son miembros de la familia o no.
- Permitir que el trabajador tome decisiones para resolver un problema cuando el jefe directo no está presente.
- Capacitar a los trabajadores para que desarrollen de mejor manera su trabajo.

Bibliografía

- Abascal, L. (2004). *Diseño de un modelo de alto rendimiento empresarial basado en estrategias de motivación para una empresa familiar de la industria textil*. [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional]. Repositorio Dspace. <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/2242>
- Aguilar, V. G., & Briozzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación administrativa*, 49(125). <https://doi.org/10.35426/iav49n125.07>
- Aguilera, R. M. (2013). Identidad y diferenciación entre método y metodología. *Estudios Políticos (México)*, (28), 81-103. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16162013000100005&lng=es&tlng=es.
- Arroyo, M. P. E. & Cárcamo, M. L. (2010). La Evolución Histórica e Importancia Económica del Sector Textil y del Vestido en México. *Economía y Sociedad*, 14 (25), 51-68. <https://www.redalyc.org/pdf/510/51015546004.pdf>
- Bañegil, T. M., Barroso, A. & Tato, J. L. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 27-41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3779241>
- Bravo, M. L. & Arrieta J. J. (2005). El método Delphi: Su implementación en una estrategia didáctica para la enseñanza de las demostraciones geométricas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36(7), 1-10. <https://doi.org/10.35362/rie3672962>
- Bustamante, E. (2013) El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*, 3(1), 35-49. [http://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2013.3\(1\).35-49](http://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2013.3(1).35-49)
- Cabero, J. e Infante, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. *EDUTEC, Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (48), 1-16. <https://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/187>
- Campos, G. & Lule, N. E. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>

- Capítulo 2. (s. f.). *Teorías Motivacionales*.
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19645/capitulo2.pdf>
- Carrasco, A. (2006). Entorno económico de la Nueva España. Primer Encuentro Internacional Sobre Historia y Teoría Económica.
<https://www.eumed.net/eve/resum/06-04/acd.htm>
- Charaja, Y. & Mamani, J. (2014) Satisfacción Laboral y Motivación de los Trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Puno – Perú, 2013. *Comuni@cción*, 5(1), 5-13.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100001&lng=es&tlng=es.
- Chavarín, R., Chagollán, J. M., González, M. V., & Ríos, G. (2017). *Rezagos de la economía de Jalisco en la apertura económica (1980-2015)*. Arlequín.
https://www.researchgate.net/publication/311487246_Grupos_economicos_jaliscienes_en_la_transicion_de_la_apertura_economica_1980-2010
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Comisión Nacional de Derechos Humanos [CNDH]. (s. f.). *Huelga de Cananea*.
<https://www.cndh.org.mx/noticia/huelga-de-cananea#:~:text=La%20Huelga%20de%20Cananea%20estall%C3%B3,en%20la%20memoria%20hist%C3%B3rica%20nacional>.
- Conexión ESAN. (2016, 3 de noviembre). *La teoría del reforzamiento y su aplicación en las organizaciones*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-teoria-del-reforzamiento-y-su-aplicacion-en-las-organizaciones>
- Corona, J. R. & Montañó, O. (2018). La industria textil mexicana: antecedentes históricos. En E. Martínez, T. J. Hernández y D. Duana (Eds). *Las PyMES de la Industria Textil. Un acercamiento a su clima organizacional, comunicación y liderazgo (Estado de Hidalgo)* (pp. 27-45). Plaza y Valdés.
- Cruz, F. o., Ibarra, C., Rueda, D. J. & Olivares, D. A. (2020). Análisis exploratorio sobre la apreciación de características predominantes en empresas mediana de México y Colombia en temas de calidad, competitividad, innovación social y productiva. *Tendencias*, 21(1), 130-156. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.130>

- Del Canto, E., Silva, A. & Fernandes, V. (2015) Motivación y gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales venezolanos. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 17(2), 177-195.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655362>
- Durand, J. (1986). Auge y crisis: un modo de vida de la industria textil mexicana. *Relaciones*, 7(28), 61-84.
<https://www.colmich.edu.mx/relaciones25/files/revistas/028/JorgeDurand.pdf>
- Economía 3. (2021, 15 de febrero). *Cómo aplicar la Teoría de McClelland a la organización*.
<https://economia3.com/como-aplicar-la-teoria-de-mcclelland-la-organizacion/>
- Economipedia. (s. f.). *Pirámide de Maslow dentro del marketing*.
<https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow-en-marketing.html>
- El Heraldo de México. (16 de julio del 2018). Hidalgo fortalece a la industria textil como un motor de desarrollo. *El Heraldo de México*.
<https://heraldodemexico.com.mx/estados/hidalgo-fortalece-a-la-industria-textil-como-un-motor-de-desarrollo/>
- Espinoza, G.M. & Jiménez, A. A. (2019) Medición del clima organizacional como un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Unidad & Empresa*, 21(36), 261-284.
<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>
- Ferrante, A. (2018). La importancia de la empresa familiar y la insuficiente regulación urbana de la microempresa familiar. *Revista de derecho (Concepción)*, 86(244), 215-245. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-591X2018000200215>
- Fink-Hafner, D., Dagen, T., Doušak, M., Novak, M., & Hafner-Fink, M. (2019). Delphi method: strengths and weakness. *Metodološki zvezki*, 16(1), 1-19.
https://www.researchgate.net/publication/337570516_Delphi_Method_Strengths_and_Weaknesses
- García, M., & Forero, C. (2014) Motivación y Satisfacción Laboral como Facilitadores del Cambio Organizacional: Una Explicación desde las Ecuaciones Estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/article/view/1474>

- García, M., & Suárez, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 253-267. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu07213.pdf>
- Genao, M. D., Pérez, A., & Castro, R. (2014). Relaciones Humanas. UNAPEC-Universidad APEC. https://www.academia.edu/29111629/Libro_Relaciones_Humanas
- GRUPO BANCO MUNDIAL. (2021). Actuemos ya para proteger el capital humano
- González, S. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Editorial.
- Gutiérrez, C. (1996). La industria textil en Puebla y Tlaxcala durante el porfiriato. *Revista de la Universidad de México*, 42-46. <https://www.revistadelauniversidad.mx/articles/01906ec2-c21e-429d-914c-80774ab39d66/la-industria-textil-en-puebla-y-tlaxcala-durante-el-porfiriato>
- Hernández, B., Ruiz A., Ramírez V., Sandoval, S. & Méndez L. C. (2018) Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. <https://orcid.org/0000-0002-4190-7157>
- Hernández, C. A. (2011) La Motivación y Satisfacción Laboral de los Docentes en dos Instituciones de Enseñanza Media Superior. *Investigación Administrativa*, 40(108), 7-22. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782011000200069&lng=es&tlng=es
- Hernández, J. A., Espinoza, J. J. & Aguilar, M. (2015). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y Administración*, 61(1), 58-83. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.003>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (Eds.). (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. <https://upvv.clavijero.edu.mx/cursos/LEB0742/documentos/Metodologiadelainvestigacion.pdf>
- Hinojo, F. J., Aznar, I. & Romero, J. M. (2020). Factor Humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51-62. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000200051&lang=es

- Independiente de Hidalgo. (17 de febrero del 2020). Centro de Innovación textil, compromiso semicumplido. <https://www.elindependientedehidalgo.com.mx/centro-de-innovacion-textil-compromiso-semicumplido/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020, 16 de julio). *Censos Económicos 2019 Resultados definitivos*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd_ce19.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *Conociendo la industria textil de la confección*. https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825195649.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2021). *EMIM Principales características, datos mensuales por entidad*. https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?px=EMIM_ENTIDAD_34&bd=E MIM
- Jiménez, G. M., Rivera, A. M. & Gaibao, M. C. (2019). Las condiciones de bienestar laboral en una empresa del sector hotelero. Estudio de caso en Medellín, Colombia. *Prospectiva. Revista de Trabajo Social e Intervención Social*, (28). 203-226. <https://revistapropectiva.univalle.edu.co/index.php/prospectiva/%20article%20/view%20/7225>
- Kalm, M. & Gomez-Mejia, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, 51(4), 409-411. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002>
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior* (9th ed.). McGraw-Hill
- Landeta, J., Barrutia, J. & Lertxundi, A. (2011). Hybrid Delphi: A methodology to facilitate contribution from experts in professional contexts. *Technological Forecasting & Social Change*, 78(9), 1629-1641. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.03.009>.
- Lee, Y. (2009). Competencies needed by Korean HRD master's graduates: a comparison between the ASTD WLP Competency Model and the Korean Study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 107-133. 10.1002/hrdq.20010
- Littlewood, H. F., y Alviter, L. E. (2011, del 17 al 20 de mayo). La teoría de equidad de Adams desde el punto de vista del abusivo [Artículo]. *XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA)*, Veracruz, México. http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/16_03_teor%C3%ADa_de_la_equidad.pdf

- Locke, E. A. & Latham, G.P. (1985). The application of goal setting to sport. *Journal of sport Psychology*, 7, 205-222.
- Luque, A., & Hernández, Z. J. (2020). The transnational textile companies relationship with environment: a Delphi analysis approach. *Revista internacional de contaminación ambiental*, 36(1), 177-196. <https://doi.org/10.20937/rica.2020.36.53723>
- Madero, S. M. & Barboza, G. A. (2015) Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735-756. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Madero, S. M. & Hernández, O. (2014). Relación entre los factores laborales y motivacionales con creatividad, desarrollo y desidia. *Investigación Administrativa*, 43(114), 7-22. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782014000200007&lng=es&tlng=es
- Martínez, I., Padilla, m. T., & Suárez, M. (2019). Aplicación de la metodología Delphi a la identificación de factores de éxito en el emprendimiento. *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 129-146. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.1.320911>
- Medardo, M. (2013). La trayectoria mexicana de la industria textil mexicana. *El Salvador Coyuntura Económica*, 1(2), 104-107. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/coyunec/issue/view/42>
- Morales, H. (2009). La industria textil mexicana en el ciclo de las exportaciones latinoamericanas: 1880-1930. Política fiscal y de fomento en la encrucijada de la revolución. *Revista de historia de la industria argentina y latinoamericana*, 3(5), 1-23.
- Moscoso, Y. M. (2020). Cosmovisión textil actual. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, (100), 241-252. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/818_libro.pdf
- Meza, E. (13 de noviembre del 2017). Sólo 73% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>
- Ocampo, J., Hernández, J. Márquez, J., & Vizán, A. (2020). The effect of process improvement practices on manufacturing competitiveness of apparel factories.

Journal of technology management & innovation, 15(1), 15-26.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242020000100015>

- Olvera, J. G. & Arellano, D. (2015). El concepto de equidades y sus contradicciones: la política social mexicana. *Revista Mexicana de Sociología*, 77(4), 581-609.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-25032015000400581&script=sci_abstract
- Orozco, E. & Rojas E. (2017). Identificación de obstáculos para el logro académico en una secundaria de Santa Clara del Cobre, Michoacán. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(14). 185-204.
<http://dx.doi.org/10.23913/ride.v7i14.281>
- Osorio, K., Arango, A., & Acosta, E. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 3(2), 22-35. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4484/4169>
- Page, C. A. (2012). *Las otras reducciones jesuíticas: emplazamiento territorial, desarrollo urbano y arquitectónico entre los siglos XVII y XVIII*. Editorial Académica Española.
<http://nhanduti.com/Libros.AR.PT/Free/Las%20otras%20reducciones%20jesuíticas/Las%20otras%20reducciones%20jesuíticas.pdf>
- Parkin, M., & Loría, E. (2010). *Microeconomía Versión Para Latinoamérica*. Pearson
- Pedraza, N. (2018) El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101.
10.22507/rli.v15n1a9
- Peña, H. C., & Villón, S. G. (2018) Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pérez, L. & Rodríguez, A. (4 de octubre del 2015). La importancia del sector textil -vestido en México. *Milenio*. <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/ciencia-tecnologia/la-importancia-del-sector-textil-vestido-en-mexico>
- Piedra, V. M. (2018). *La industria textil y su impacto motivacional y económico en el municipio de Calpulalpan Tlaxcala*. [Tesis, Universidad Autónoma de Tlaxcala]. Archivo Digital. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2018/03/industria-textil-y-su-impacto-economico-en-calpulalpan-tlaxcala-mexico.pdf>

- Ramírez, D. (2013). impacto económico regional del ferrocarril durante la época del Porfiriato 1876-1911 en México. *Revista de tecnología y sociedad*, 3(5). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5695431>
- RAND Corporation. (s.f.). *Delphi Method*. <https://www.rand.org/topics/delphi-method.html>
- Real Academia Española. (s. f.). *Meta*. <https://www.rae.es/drae2001/meta>
- Real Academia Española. (s. f.). *Motivación*. <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>
- Reguant, M. & Torrado. M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/110707/1/654735.pdf>
- Rico, J. L. (30 de abril del 2020). Nerviosismo en industria textil de Hidalgo; se agota materia prima. *Quadratin Hidalgo*. <https://hidalgo.quadratin.com.mx/principal/nerviosismo-en-industria-textil-de-hidalgo-se-agota-materia-prima/>
- Rodríguez, F. (16 de octubre del 2018). Las exportaciones textiles de Hidalgo suman más de 5000 millones de pesos. *Fashion Network*. <https://mx.fashionnetwork.com/news/Las-exportaciones-textiles-de-hidalgo-suman-mas-de-5000-millones-de-pesos,1024612.html>
- Romero, S. (14 de marzo del 2020). Así era la icónica empresa tapatía Calzado Canadá. *Milenio*. <https://www.milenio.com/negocios/calzado-canada-en-guadalajara-cual-es-su-historia>
- Ruiz, F.M., Saldaña, Y. & Mancha, M. (2018) Factores clave para la sobrevivencia de una empresa familiar a varias generaciones. *Red Internacional de investigadores en competitividad*, 922-938. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/464/1340>
- Sánchez, M. C., Sánchez, P., Cruz, M. M. & Sánchez F. J. (2014) Características Organizacionales de la Satisfacción Laboral en España. *Revista de Administração de Empresas*, 54(5), 537-547. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140507>
- Sarur, M. (2013) La importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, (1), 1-39. <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/05ca201301.pdf>
- Scribd. (2008). Técnicas e instrumentos para realizar la evaluación del aprendizaje. Recuperado el 20 de mayo de 2009, de la página web Scribd.

<http://www.scribd.com/doc/7350343/Tecnicas-e-Instrumentos-Para-Realizar-La-Evaluacion-DelAprendizaje?autodown=pdf>.

- Steurer, J. (2011). The Delphi method: an efficient procedure to generate knowledge. *Skeletal Radio*, 40, 959-961. <https://doi.org/10.1007/s00256-011-1145-z>
- Terán, A. & Colla, E. (2018) Vinculando el talento de investigadores y emprendedores para la innovación. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época*, 13(4), 547-569. <http://dx.doi.org/10.21919/remef.v13i4.338>
- Trujillo, A., Jiménez, K. P., & Medina, J. M. (2015) La motivación, la formación y el desarrollo humano como factores de incidencia en el Compromiso Organizacional. *RECAI. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 4(11), 35-56. <https://recai.uaemex.mx/article/view/8932>
- Vallejos, C. (s. f.). *Técnicas y procedimientos de interrogatorio*. Ministerio Público Fiscalía de la Nación. https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/3270_3._expodos.pdf
- Veytia, M. G. y Contreras, Y. (2019). Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo* 9(18), 84-101. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.413>
- Zartha, J. W., Montes, J. M., Vargas, E. E., Arias, O., & Hoyos, J. L. El método Delphi modificado. Un acercamiento desde la metodología de sistemas suaves. *Espacios*, 36(17). <https://www.revistaespacios.com/a15v36n17/15361711.html>

Anexos

Anexo 1: taxonomía de los grupos de códigos

Teoría de las necesidades de Maslow (100)
101. Necesidades fisiológicas
102. Necesidades de seguridad
103. Necesidades sociales
104. Necesidades de estima
105. Autorrealización
Teoría de los dos factores de Herzberg (200)
201. Factores higiénicos
202. Factores motivacionales
Modelo situacional de Vroom (300)
301. Objetivos individuales
302. Relación entre productividad y objetivos individuales
303. Capacidad para influir en su propia productividad
Teoría de las explicativas (400)
401. Deseo del dinero para satisfacer las necesidades de Maslow
402. Relación entre productividad y dinero
Teoría de las tres necesidades (500)
501. Necesidades de logro
502. Necesidades de afiliación
503. Necesidades de poder
Teoría de la equidad (600)
601. Justicia de procedimientos
602. Justicia intraccional o interpersonal
603. Justicia distributiva
Teoría del reforzamiento (700)
701. Motivación personalizada
702. Envío de notas de felicitación
703. Buen desempeño para promoción
704. Hacer público el reconocimiento
705. Reuniones para felicitar a trabajadores que lo merecen
Teoría de fijación de metas (800)
801. Logro de metas individuales

Tabla 3. Taxonomía de los grupos de códigos

Anexo 2: cuestionario aplicado a empleados

Instrucciones: favor de contestar en forma breve y objetiva las siguientes preguntas del cuestionario, que tiene como propósito obtener información acerca de los factores que influyen en la motivación.

Explique brevemente y marque con una **X** la opción que considere correcta:

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

2. ¿Cómo se siente con respecto al trabajo que desempeña?

3. ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

Si No

4. ¿Existe convivencia entre el personal?

Si No

5. ¿Piensa que su jefe lo motiva?

Si No

6. ¿Cuál piensa que es la causa de la posible falta de motivación dentro de su trabajo?

- La relación laboral
- El espacio
- Falta de comunicación

7. ¿Qué tipo de motivaciones recibe?

- Estímulo (reconocimiento)
- Recompensa (económico)
- Otros

8. ¿Es suficiente el reconocimiento a sus logros en el trabajo?

Si No

9. ¿Su trabajo tiene reconocimiento por parte de su jefe?

Si No

10. ¿Cuándo tiene algún problema se acerca a su jefe?

Si No

11. ¿Por qué? _____

12. ¿Se siente satisfecho con lo que realiza?

Si No

Comentarios:

Anexo 3: primer cuestionario aplicado al dueño

Instrucciones: favor de contestar en forma breve y objetiva las siguientes preguntas del cuestionario, que tiene como propósito obtener información acerca de los factores que influyen en la motivación.

1. ¿Cuándo surge un problema laboral se realiza un acercamiento con los involucrados?

2. ¿Cómo se motiva a los empleados para ser mejor en lo que realizan?

3. ¿Existe oportunidad para que se reúna con los subordinados y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo?

4. ¿Se ofrece información con base en la cual puedan tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras?

5. ¿Se asegura que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto?

6. ¿Se realiza una evaluación del desempeño que compare el rendimiento real de los subordinados con los estándares de desempeño?

7. ¿Existen formas de pago de estímulos o recompensas, que se entregan a los empleados y que éstas surgen de su trabajo?

8. ¿Piensa que el pago en una forma u otra es una de las principales fuentes de motivación, ya que en nuestra sociedad la gente tiene muchas necesidades?
9. ¿La productividad de los empleados se toma en cuenta para otorgar motivaciones?
10. ¿Cuáles son los tipos de acción que se toman en cuenta para que el empleado tenga un alto rendimiento?
11. ¿Cómo considera el rendimiento de los trabajadores y cómo lo califica?
12. ¿Existe comunicación con la persona de recursos humanos?
13. ¿Las expectativas de los empleados de la evolución profesional son tomadas en consideración?

Anexo 4: segundo cuestionario aplicado al dueño

Instrucciones: favor de contestar en forma breve y objetiva las siguientes preguntas del cuestionario, que tiene como propósito obtener información acerca de los factores que influyen en la motivación.

Marque con una **X** la opción que considere correcta:

1. ¿Se siente satisfecho con lo que realiza?

Si No

2. ¿Existe convivencia con el personal?

Si No

3. ¿Cuándo existe un problema con algún empleado se acerca a él?

Si No

¿Por qué? _____

4. ¿Cuándo los empleados realizan bien su trabajo los felicita?

Si No

5. ¿Si un empleado pone todo su empeño en el trabajo lo valora para algún tipo de promoción?

Si No

6. ¿Cuándo un empleado tiene buen desempeño se le da más trabajo?

Si No

7. ¿A un trabajador se le da la libertad de tomar decisiones?

Si No

8. ¿Se les da la libertad de hacer nuevas propuestas?

Si No

9. ¿Acepta la relación jefe-empleado?

Si No

10. ¿Acepta comentarios de sus empleados?

Si No

11. ¿Piensa que los empleados está lo suficientemente motivados para tener un buen desempeño?

Si No

12. ¿Piensa que influye la vida personal de los empleados para tener un buen rendimiento?

Si No

13. ¿Usted evalúa la motivación periódicamente mediante estudios de productividad?

Si No

14. ¿Cree que existe alto rendimiento dentro de la empresa por parte de sus empleados?

Si No

15. ¿Los empleados necesitan que los supervisen para que trabajen?

Si No

16. ¿Cuál es el tipo de motivación que se les da a los empleados?

- Estímulo (reconocimiento)
- Recompensa (económico)
- Otros

Comentarios:

Observaciones (No llenar)

Anexo 5. Frases testimonio de la primera fase de aplicación de cuestionarios

Entrevista 1:

Mujer, 28 años, costurera, hija del dueño

- Tengo 10 años laborando en la empresa.
- Me gusta, tengo mis propios horarios.
- Me siento motivada para realizar mi trabajo.
- No tengo dinero, así que esa es mi motivación.
- Existe muy poca convivencia entre el personal, solamente si ocupo algo.
- Con las personas de mi mismo departamento si hablo.
- Antes había fiesta.
- No hay ninguna causa de la posible falta de motivación, no me llevo mal con nadie.
- El tipo de recompensa que recibo es económica.
- Si un suéter me gusta, me lo regala.
- Es suficiente el reconocimiento a mi trabajo.
- Por ejemplo, el otro día hasta yo misma me sorprendí porque terminé súper rápido de coser y me felicitó.
- Si tengo algún problema me acerco con mi jefe.
- Cuando las personas de la otra área no tienen lo que necesito para coser le digo: díles que se apuren.
- Me siento satisfecha con lo que hago, aunque considero que podría hacer más, no me disgusta.

Entrevista 2:

Mujer, 18 años, costurera, empleada temporal

- Tengo un mes laborando en la empresa.
- Me gusta, me desestresa, me llevo bien con todos, me siento cómoda.
- Me siento motivada para realizar mi trabajo.
- En lo personal, solamente platico con quienes están en mi misma área, aunque a veces si tengo relación con los demás.
- Mi jefe me motiva, me dice échale ganas, poco a poco vas a prender más cosas.
- La falta de comunicación es una posible causa de falta de motivación.
- La recompensa es lo que me motiva a trabajar, así como el pago de horas extras.
- Siento que sí es suficiente el reconocimiento a mis logros.
- Mi trabajo es reconocido por mi jefe.
- Cuando tengo problemas me acerco con mi jefe, por ejemplo, cuando no sé hacer algunas cosas o tengo problemas con las máquinas.
- Me siento poco satisfecha con lo realizó, sé que podría dar más porque ya antes había trabajado en un taller.

Entrevista 3:

Hombre, 42 años, tejedor, 10 años de antigüedad

- Me gusta el trabajo que desempeño.
- Me siento motivado para realizar mi trabajo.
- Convivo con el personal de otras áreas.
- Mi jefe me motiva, me dice palabras de agradecimiento.
- No considero que exista alguna causa que me desmotive.
- La recompensa que percibo es económica.
- Me siento satisfecho con el logro de mi trabajo.
- Mi jefe reconoce el trabajo que realizo.
- Cuando tengo algún problema me acerco con mi jefe, por ejemplo, cuando la máquina de tejer no funciona.

Entrevista 4

Hombre, 18 años, 3 años laborando en la empresa, corta y plancha a veces.

- Me gusta mi trabajo, me siento bien trabajando aquí.
- Me siento motivado para realizar mi trabajo.
- Con todo el personal me llevo bien.
- Mi jefe me motiva.
- La falta de comunicación es una posible causa de falta de motivación.
- La motivación que recibo es lo que me pagan.
- Considero que si es suficiente el reconocimiento por mis logros en el trabajo.
- Mi trabajo es reconocido por mi jefe.
- Cuando tengo problemas me acerco con mi jefe porque cuando corto hay veces que las cuentas no sales, por ejemplo, me llegan a faltar cuellos o mangas.
- Me siento satisfecho con lo que realizo.

Entrevista 5

Hombre, 21 años, 1 año laborando en la empresa, hijo menor, estudia la universidad.

- Me gusta, aunque a veces es cansado, trabajo cuando no tengo clases o tareas.
- Me siento motivado para realizar mi trabajo.
- Mi jefe me motiva para trabajar.
- La falta de comunicación es una posible causa de falta de motivación laboral.
- En mi caso, no recibo una recompensa económica por mi trabajo, como tal, sino más bien me felicita, me da premios o permiso para salir.
- Considero que es suficiente el reconocimiento de mi trabajo.
- Mi trabajo tiene reconocimiento por mi jefe.
- Cuando tengo algún problema me acerco con mi jefe para evitar confusiones y solucionar el conflicto lo más rápido posible.
- Me siento satisfecho con lo que realizó.
- Me regañan cuando como decisiones o hago cosas sin consultarlo.

Entrevista 6

Hombre, 25 años, segundo hijo, 5 años trabajando en la empresa.

- Me siento bien realizando mi trabajo, está chido.
- Me siento motivado para hacer mi trabajo.
- Convivo con las personas de todas las áreas.
- Mi jefe me motiva para trabajar.
- El espacio es una posible causa de falta de motivación.
- La recompensa económica es el tipo de motivación que recibo.
- Es suficiente el reconocimiento a mi trabajo.
- Mi trabajo tiene reconocimiento por parte de mi jefe.
- Cuando tengo algún problema me acerco con mi jefe, principalmente dudas.
- Me siento satisfecho con lo que realizo.

Entrevista 7

Dueño

- Cuando surgen algún conflicto me acerco con los involucrados, por ejemplo, cuando hay problemas con horarios, hilo, máquinas.
- A los empleados se les motiva pagándoles, se les felicita, se les da desayuno, comida y cena.
- No hay un supervisor, entonces yo como dueño tengo que revisar las tareas de cada uno.
- Solamente se les contrata, se les dice su horario y cual va a ser la manera en la que se les va a pagar a los trabajadores.
- En esta empresa no se realiza evaluación del desempeño, ya que a los empleados se les paga por día, después de 8 horas se les pagan horas extras.
- Cuando los empleados se desempeñan adecuadamente se les da otra extra, se les da su aguinaldo. No se les hace comida de fin de año porque no vienen.
- El pago es una forma de motivación, hoy en día las personas tienen muchas necesidades, entonces tienen que cubrir gastos de educación, salud, alimentación, diversión, vestido.
- Para que el empleado tenga un alto rendimiento se les reconoce y felicita al instante por haber sido productivos y sacar el pedido a tiempo.
- El desempeño de los trabajadores se observa en la cantidad de piezas que se producen, o sea, entregando el pedido de los clientes a tiempo.
- No existe un departamento de recursos humanos, yo contrato a todo el personal.
- Como dueño del negocio, me siento satisfecho con los resultados.
- Al ser el único que administra el negocio tengo convivencia con todos los trabajadores.
- Cuando de repente llega a existir algún tipo de conflicto con los empleados me acerco con ellos, si me tienen confianza me cuentan sus problemas personales y vemos la manera de ayudarlos.

- En esta empresa la promoción es prácticamente nula, no tenemos una estructura definida.
- Si un trabajador demuestra que es capaz de cumplir con el trabajo se le da más trabajo, lo que beneficia su paga.
- Algunas veces a los empleados se les da la libertad de tomar decisiones.
- Acepto la relación jefe-empleado porque hace el ambiente más llevadero, además se proponen cosas para que el trabajo se más rápido.
- Considero que mis trabajadores están motivados para realizar su trabajo, de otra manera ya no trabajarían y no sacaríamos los pedidos a tiempo.
- Considero que la vida personal de los empleados no influye en su capacidad de reconocimiento.
- Los trabajadores no necesitan supervisión, ellos saben lo que tiene que hacer.
- El estímulo que se les da a los trabajadores es el reconocimiento y una compensación por su trabajo.

No dicho

- La hija del dueño tiene más beneficios porque establece sus horarios, entonces tiene tiempo de ir con sus hijas.
- El que los empleados tengan más beneficios por ser parte directa la familia afecta la motivación de los trabajadores, no se sienten tratados de la misma manera.
- El ambiente de trabajo es positivo, sin embargo, al estar en diferentes áreas no se tiene una buena comunicación y se relaciona poco entre empleados.
- El lugar de las máquinas de coser es adecuado, tienen buena iluminación, no obstante, es muy frío.
- El lugar donde se encuentran las máquinas de tejer esta ventilado, es de espacio adecuado, buena temperatura, pero no hay un orden de los cortes, entonces se pierden y eso hace que la productividad se vea mermada.
- Existe una merma de tejidos cuando se mandan hacer por personas ajenas a la empresa.
- Trabaja toda la familia en la empresa.
- Se pierden tiempos porque el que plancha a veces corta, a veces teje.
- El dueño es quien lleva pedidos, consigue clientes, contrata, hace pedidos, en otras palabras, tiene demasiada carga de trabajo.