

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS



**Propuesta de mejora para la satisfacción laboral en la empresa
textil Deltex Industrial S.A. en la ciudad de Quito - Ecuador,
año 2023**

**Trabajo de Investigación
Para optar por el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Bach. Gaibor Verdezoto, Stalin José

Docente Director:
Mgs. Chura Quispe, Gilber

TACNA – PERÚ

2023

● **10% de similitud general**

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 5% Base de datos de Internet
 - Base de datos de Crossref
 - 9% Base de datos de trabajos entregados
 - 0% Base de datos de publicaciones
 - Base de datos de contenido publicado de Crossr
-

“El texto final datos expresiones opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice de contenidos

Índice de contenidos	3
Índice de tablas	7
Índice de figuras	8
Resumen.....	9
Introducción	10
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO	12
1.1. Título del tema	12
1.2. Planteamiento del problema	12
1.3. Objetivos de la investigación	13
1.3.1. Objetivo general.....	13
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Metodología de la investigación	14
1.4.1. Tipos y diseño de investigación	14
1.4.2. Población y muestra	16
1.4.3. Técnicas e instrumentos de información	17
1.4.4. Tratamiento y procesamiento de la información.....	18
1.5. Justificación.....	19
1.5.1. Teórica.....	19
1.5.2. Metodológica	19
1.5.3. Práctica.....	19

1.6. Principales definiciones	20
1.6.1. Satisfacción laboral.....	20
1.6.2. Clima organizacional.....	20
1.6.3. Liderazgo.....	21
1.6.4. Desarrollo personal.....	21
1.6.5. Motivación	21
1.7. Alcances y limitaciones	21
1.7.1. Alcances	21
1.7.2. Limitaciones.....	22
CAPÍTULO II MARCO TEORICO	23
2.1. Conceptualización de la variable y/o tópicos clave	23
2.1.1. Satisfacción laboral.....	23
2.1.2. Desempeño laboral.....	39
2.2. Importancia de la variable	42
2.3. Análisis comparativo	44
2.4. Análisis crítico	45
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL	47
3.1. Reseña histórica	47
3.2. Filosofía organizacional.....	48
3.2.1. Misión	48
3.2.2. Visión.....	48
3.2.3. Valores	48

	5
3.2.4. Políticas	49
3.2.5. Objetivos.....	50
3.3. Diseño organizacional	51
3.3.1. Descripción general del organigrama.....	52
3.4. Productos y servicios	53
3.5. Diagnóstico organizacional.....	56
3.5.1. Fortalezas	56
3.5.2. Oportunidades	57
3.5.3. Debilidades	57
3.5.4. Amenazas.....	57
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	58
4.1. Diagnóstico situacional de la satisfacción laboral	58
4.1.1. Guía de observación directa	61
4.1.2. Guía de entrevista a los colaboradores de área de recursos humanos.....	68
4.1.3. Resultados del diagnóstico	74
4.2. Diseño de acciones de mejora a la satisfacción laboral.....	76
4.2.1. Explicación de la propuesta	78
4.3. Acciones de control para la propuesta de mejora	83
4.3.1. Explicación de los mecanismos de control.....	84
4.4. Mecanismos de implementación a las acciones propuestas.....	89
CAPÍTULO V: SUGERENCIAS	92
Conclusiones.....	94

Referencias bibliográficas	96
Anexos	101

Índice de tablas

Tabla 1 Comparar la satisfacción laboral.....	44
Tabla 2 FODA Delltex	56
Tabla 3 Observación directa a los colaboradores	61
Tabla 4 Resultados porcentuales de la observación directa	63
Tabla 5 Ambiente laboral y reconocimiento de desempeño	68
Tabla 6 Políticas en cargas de trabajo	69
Tabla 7 Comunicación interna	70
Tabla 8 Oportunidades de desarrollo profesional	71
Tabla 9 Retroalimentación constructiva para el desempeño	72
Tabla 10 Calificación de la satisfacción laboral	73
Tabla 11 Diseño de las acciones de mejora	76
Tabla 12 Control de la propuesta	83
Tabla 13 Mecanismos de implementación.....	89
Tabla 14 Inversión estimada	91

Índice de figuras

Figura 1 Pirámide de Maslow	38
Figura 2 Organigrama Delltex	51
Figura 3 Tela antifluido	54
Figura 4 Cobijas	54
Figura 5 Hilos	55
Figura 6 Telas	55
Figura 7 Presentación gráfica de los resultados porcentuales de la guía de observación.....	64
Figura 8 Ambiente laboral y reconocimiento de desempeño	68
Figura 9 Políticas en cargas de trabajo	69
Figura 10 Comunicación interna.....	70
Figura 11 Oportunidades de desarrollo profesional	71
Figura 12 Retroalimentación constructiva para el desempeño	72
Figura 13 Calificación de la satisfacción laboral	73

Resumen

El principal problema que se identificó es la constante rotación de los trabajadores resultado de ello, muchos empleados no se sentían satisfechos con su trabajo o encuentran el ambiente laboral poco favorable afectando la productividad, la falta de compromiso en las actividades laborales y la falta de motivación para alcanzar los objetivos propuestos por ello se planteó el objetivo de realizar una propuesta de mejora para la satisfacción laboral en la empresa textil Delltex Industrial S.A. en la ciudad de Quito - Ecuador, año 2023. Para ello se utilizó la investigación de tipo descriptivo, aplicada, un enfoque cualitativo y cuantitativo, y una población de 51 trabajadores. El diagnóstico identificó problemas críticos en la satisfacción laboral de Delltex Industrial S.A., como alta rotación, deficiente comunicación, falta de reconocimiento y oportunidades limitadas de desarrollo. La propuesta de mejora, con un presupuesto estimado de \$9.000,00 USD, ofrece soluciones estratégicas y rentables que abordan estos problemas clave y mejoran el entorno laboral. El mecanismo de control propuesto garantiza un seguimiento continuo y ajustes necesarios para alcanzar los objetivos de mejora. La implementación se llevará a cabo de manera efectiva, con un enfoque en la capacitación, comunicación interna mejorada y supervisión constante, lo que tiene el potencial de fortalecer la satisfacción laboral y la posición de la empresa en el mercado.

Palabras clave: Satisfacción laboral, desempeño laboral, soluciones estratégicas , motivación, factores intrínsecos.

Introducción

La satisfacción laboral es un concepto de gran relevancia en el ámbito de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos ya que describe el grado en que los empleados se sienten contentos, felices y satisfechos con su trabajo y con los diversos aspectos relacionados con su empleo y ambiente laboral. Esta medida de bienestar en el ámbito profesional no solo afecta el estado emocional de los trabajadores, sino que también tiene un impacto significativo en el funcionamiento y éxito de las organizaciones.

La búsqueda por comprender la satisfacción laboral ha sido objeto de varias investigaciones, por su influencia en el desempeño individual y grupal, la retención de talento, la productividad, la innovación y el clima organizacional. Un trabajador satisfecho no solo muestra un mayor compromiso con la organización, sino que también tiende a ser más leal, proactivo y resiliente frente a los desafíos diarios. El objetivo principal de este estudio es proporcionar acciones para generar satisfacción laboral, lo que permitirá a las organizaciones diseñar estrategias y políticas efectivas para mejorar la calidad de vida de sus empleados y, al mismo tiempo, fortalecer su competitividad y éxito en un entorno laboral cada vez más dinámico y exigente.

De esta manera, la investigación se organizará en cinco secciones que serán descritas de manera concisa: En el primer capítulo, se abordará la presentación del problema existente, se establecerán el objetivo general y los objetivos específicos, se definirá la justificación teórica, práctica y metodológica que respalda el avance de la investigación, así como el tipo y diseño de la investigación, los instrumentos utilizados y sus alcances y limitaciones.

En el segundo capítulo, se expondrá la fundamentación teórica de los temas que respaldan la investigación. En este caso, se tratarán aspectos relacionados con la satisfacción laboral, la relevancia de la variable junto con su análisis comparativo y, por último, su evaluación crítica.

El tercer capítulo abordará la revisión histórica, la filosofía que define la misión, visión, valores y otros aspectos distintivos de la empresa concluyendo con un análisis organizacional realizado a través de un análisis FODA.

El cuarto capítulo consistirá en el análisis de los resultados obtenidos de encuestas y entrevistas con expertos, administradores y trabajadores. Este análisis se convertirá en la base esencial para la formulación del plan de mejora deseado.

Finalmente, el quinto capítulo contendrá las conclusiones, recomendaciones o sugerencias derivadas del trabajo realizado, todas en línea con los objetivos específicos, además, se incluirán las referencias bibliográficas utilizadas en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del tema

Propuesta de mejora para la satisfacción laboral en la empresa textil Delltex Industrial S.A. en la ciudad de Quito, Ecuador, año 2023.

1.2. Planteamiento del problema

La satisfacción laboral es un factor crucial para el bienestar de los empleados y el éxito general de una empresa (Lee & Chang, 2008). En el contexto de nuestra organización, nos enfrentamos a una problemática significativa relacionada con la satisfacción laboral de nuestros trabajadores, caracterizada por diversos factores que afectan negativamente su entorno de trabajo.

El principal problema que se han identificado es la constante rotación de los trabajadores debido a la alta tasa de rotación sugiere que muchos empleados no se sienten satisfechos con su trabajo o encuentran el ambiente laboral poco favorable. Esta situación no solo afecta la productividad, sino que también conlleva costos asociados a la selección y capacitación de nuevos empleados. Complemento a ello, se ha observado la falta de compromiso en las actividades laborales, manifestándose en la apatía hacia las tareas asignadas y la falta de motivación para alcanzar los objetivos propuestos, esta falta de compromiso puede deberse a una combinación de factores, incluyendo problemas en el ambiente laboral, desmotivación y una desconexión entre los empleados y afectaría indudablemente al desarrollo de la misión de la empresa.

De no mejorar esta problemática de satisfacción laboral en la empresa, es probable que se desencadenen una serie de consecuencias negativas tanto para los empleados como para la propia organización. La constante insatisfacción laboral llevará a una mayor rotación de empleados, lo que resultará en una pérdida de talento y conocimiento acumulado también generará costos adicionales relacionados con la contratación y capacitación de nuevos empleados además la falta de compromiso y la insatisfacción laboral pueden afectar negativamente la productividad y la calidad del trabajo realizado. Los empleados desmotivados pueden volverse menos eficientes e interesados en alcanzar los objetivos de la empresa y un ambiente poco propicio para la creatividad e innovación.

Realizar acciones de mejora frente a la problemática de satisfacción laboral es vital para garantizar el éxito y el crecimiento sostenible de la empresa, al mejorar la satisfacción laboral, la empresa será capaz de retener a sus empleados más valiosos y con talento. Con el ambiente laboral positivo y motivador aumenta la lealtad de los empleados hacia la organización, lo que reduce la rotación y los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos colaboradores cuando los trabajadores se sienten valorados y motivados, están dispuestos a poner mayor esfuerzo en su trabajo, lo que se traduce en una mejora en la eficiencia y calidad de las tareas laborales realizadas.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora para la satisfacción laboral en la empresa textil Delltex Industrial S.A. en la ciudad de Quito - Ecuador, 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar cuál es la situación actual de la satisfacción laboral en los colaboradores en la empresa textil Deltex Industrial S.A.
- Realizar el diseño de acciones de mejora para la satisfacción laboral en los colaboradores en la empresa.
- Proponer acciones de control a las acciones de mejora en la satisfacción laboral en los colaboradores en la empresa.
- Definir mecanismos de implementación a las acciones propuestas a la satisfacción laboral en los colaboradores en la empresa.

1.4. Metodología de la investigación

1.4.1. Tipos y diseño de investigación

1.4.1.1. Investigación aplicada

La investigación aplicada sobre la satisfacción laboral implicará la aplicación práctica y directa de los conocimientos y hallazgos obtenidos para abordar y resolver problemas específicos relacionados con la satisfacción de los empleados en el contexto laboral. A diferencia de la investigación puramente teórica, la investigación aplicada se enfoca en generar soluciones y recomendaciones concretas que puedan implementarse en la empresa para mejorar la satisfacción de los trabajadores y, en consecuencia, su rendimiento y bienestar.

1.4.1.2. Descriptiva

“La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio” (Mejía, 2020). Metodología que nos proporcionará una valiosa perspectiva sobre cómo se desarrolla la satisfacción laboral en la empresa objeto de estudio, este enfoque nos

permitirá obtener una descripción detallada de los factores, comportamientos y dinámicas que influyen en la satisfacción de los empleados, así como también en los aspectos que podrían estar afectando negativamente su experiencia laboral.

1.4.1.3. Enfoque de la investigación

Para el presente trabajo sobre satisfacción laboral, se ha seleccionado un enfoque de investigación aplicada que combina el análisis cuantitativo y cualitativo. Esta elección metodológica nos brinda la posibilidad de obtener una visión completa y holística de los factores que influyen en la satisfacción de los empleados en la empresa objeto de estudio (Ramos, 2015).

El enfoque cuantitativo nos permitirá realizar una tabulación y análisis de datos numéricos, lo que nos proporcionará una visión objetiva y cuantificable de diversos aspectos relacionados con la satisfacción laboral (Baena, 2017). Por otro lado, el enfoque cualitativo nos permitirá buscar información más profunda y rica sobre la satisfacción laboral a través de entrevistas en profundidad y grupos focales, podremos explorar en detalle las experiencias, opiniones y percepciones de los empleados

La combinación de estos enfoques cuantitativo y cualitativo nos permitirá triangular los datos, es decir, validar y enriquecer nuestros hallazgos al contrastar la información obtenida de diferentes fuentes (Sánchez, 2019). Esta triangulación aumenta la validez y la confiabilidad de nuestra investigación, ya que nos aseguramos de obtener una imagen más completa y precisa de la situación de satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa.

1.4.2. Población y muestra

1.4.2.1. Población

“Elementos que se quiere investigar, estos elementos pueden ser objetos, acontecimientos, situaciones o grupo de personas” (Chile, INE, 2022), estará representado por los 52 trabajadores de la empresa cuyas características corresponden a un valor finito, parte de ella se incluirá al gerente general.

1.4.2.2. Muestra

Corresponde a una parte de la población (López, 2004), esta se determinará mediante el uso de métodos no probabilísticos de muestro por tener valores de población manejables. Para la investigación se planteará un muestro no probabilístico por conveniencia teniendo un valor final de 51 trabajadores más el gerente general y a quienes se les aplicará los instrumentos de recolección de datos, de este valor 15 corresponde a la muestra para el enfoque cualitativa y 36 individuos para la muestra del enfoque cuantitativo.

1.4.2.3. Procesamiento de datos

Para el procesamiento y análisis de la información recolectada, se ha optado por utilizar el reconocido y ampliamente utilizado programa Microsoft Excel, esta poderosa herramienta se ha convertido en un pilar fundamental en el ámbito empresarial y académico gracias a su capacidad para tabular datos y generar gráficos de manera eficiente. La versatilidad de Microsoft Excel permitirá organizar, filtrar y visualizar datos de manera clara y concisa mediante tablas dinámicas y diferentes funciones de cálculo, además, su integración con la estadística descriptiva es de gran utilidad, ya que nos brinda la posibilidad de obtener información valiosa y reveladora a partir de los datos recopilados.

La creación de gráficos y representaciones visuales dentro de Excel facilita la identificación de patrones, tendencias, lo que enriquecerá la interpretación de los resultados, esta capacidad de análisis visual no solo agiliza la toma de decisiones, sino que también permite comunicar de manera efectiva los hallazgos.

1.4.3. Técnicas e instrumentos de información

1.4.3.1. Técnicas

1.4.3.1.1. Observación directa

La observación directa es una herramienta valiosa en una investigación sobre satisfacción laboral, ya que permite obtener información de primera mano al observar y registrar el comportamiento y las interacciones de los empleados en su entorno laboral donde el investigador puede captar detalles y aspectos que podrían pasar desapercibidos mediante otros métodos de recolección de datos, como las encuestas o entrevistas (Cajal, 2020).

1.4.3.1.2. Entrevista

Es importante mencionar que, para la recolección de información, utilizaremos diversos la entrevista presencial o de presentarse dificultades en su aplicación se realizará virtual con muestras representativas de diferentes niveles jerárquicos y áreas de la organización. Esto permitirá obtener una perspectiva amplia y diversa de la satisfacción laboral, abarcando diferentes opiniones y experiencias para todos los colaboradores dentro de la empresa.

1.4.3.2. Instrumentos

1.4.3.2.1. Guía de observación

La guía de observación directa se llevará a cabo de manera ética y respetuosa, sin invadir la privacidad de los empleados y asegurándose de obtener su consentimiento cuando sea necesario esta será lo más objetivo posible para evitar influir en el comportamiento de los empleados al estar presente. Contará preguntas que permitan observar particularidades en los trabajadores que no se obtienen con la guía de entrevista.

1.4.3.2.2. Guía de entrevista

La entrevista proporcionará una estructura clara, asegurando que se aborden los temas relevantes de manera consistente con todos los participantes esto facilita la comparación de respuestas y la identificación de patrones y tendencias. La guía está diseñada específicamente con preguntas para abordar aspectos clave relacionados con la satisfacción laboral, como factores de satisfacción e insatisfacción, oportunidades de desarrollo, ambiente laboral, etc. Esto garantiza que la investigación se centre en los temas más importantes para la comprensión de la satisfacción laboral de los empleados.

1.4.4. Tratamiento y procesamiento de la información

Se presentará los resultados de manera clara y coherente apoyados en herramientas para realizar gráficos estadísticos y con ello interpretar los datos para obtener conclusiones basadas en la evidencia recopilada., explicando cómo los factores de satisfacción e insatisfacción identificados pueden influir en el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados en general.

1.5. Justificación

1.5.1. Teórica

La satisfacción laboral es un tema de gran relevancia en el ámbito de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos, numerosos estudios han demostrado que los niveles de satisfacción laboral tienen un impacto significativo en diversos aspectos tanto para los empleados como para las organizaciones. Desde una perspectiva teórica, esta investigación busca contribuir al conocimiento existente sobre los factores que influyen en la satisfacción laboral y cómo estos afectan el bienestar de los trabajadores y el desempeño organizacional. Las bases teóricas que serán de apoyo son: Teoría de las Necesidades de Maslow, Teoría de la Expectativa de Víctor Vroom, Teoría de los dos factores de Herzberg.

1.5.2. Metodológica

La elección de una metodología adecuada es esencial para obtener datos precisos y válidos sobre la satisfacción laboral, en esta investigación, se empleará una metodología mixta que combina enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una visión completa y holística de los factores que influyen en la satisfacción laboral. La combinación de ambas metodologías permitirá corroborar y enriquecer los hallazgos, brindando mayor validez y fiabilidad a los resultados.

1.5.3. Práctica

La justificación práctica de esta investigación radica en su potencial para proporcionar recomendaciones y orientación práctica que permitan mejorar la satisfacción laboral y, en última instancia, generar un impacto positivo en el ambiente de trabajo y los resultados organizacionales. Los resultados obtenidos en esta

investigación podrían ayudar a los responsables de recursos humanos y la alta dirección por ejemplo a:

- Identificar los factores clave que impulsan la satisfacción laboral y fomentar su presencia en el entorno de trabajo.
- Detectar áreas problemáticas que están afectando negativamente la satisfacción de los empleados y abordarlas de manera proactiva.
- Diseñar políticas y programas que promuevan el bienestar laboral y mejoren la calidad de vida de los trabajadores.
- Mejorar la retención de talento al ofrecer un ambiente laboral más satisfactorio y gratificante.
- Incrementar la productividad y eficiencia organizacional al contar con empleados más comprometidos y motivados.

1.6. Principales definiciones

1.6.1. Satisfacción laboral

Es el grado de conformidad y es una medida de la actitud y el sentimiento positivo que un trabajador tiene hacia su trabajo en general o hacia aspectos específicos del mismo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, la remuneración y las relaciones humanas (Alfaro et al., 2012).

1.6.2. Clima organizacional

Ambiente o entorno laboral que se percibe en una organización, influenciado por las prácticas, normas, valores y relaciones entre los miembros de la misma, s la percepción compartida por los empleados sobre cómo se sienten y cómo se relacionan entre sí en el lugar de trabajo (Palma, 2005).

1.6.3. Liderazgo

La capacidad de una persona para influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus objetivos y metas, involucrando a otras personas y grupos en el proceso permitiendo a la persona asumir un rol de liderazgo y guiar a otros hacia el logro de resultados (Gamboa, 2021).

1.6.4. Desarrollo personal

Proceso de crecimiento y transformación personal en el que una persona busca mejorar su calidad de vida, descubrir sus talentos y habilidades, y alcanzar sus objetivos y metas en el que se adquieren nuevas habilidades, destrezas y conocimientos (Chiang et al., 2021).

1.6.5. Motivación

Factores internos o externos que influyen en la conducta de una persona, incitándola, dirigiéndola y manteniéndola hacia el logro de metas, es un proceso psicológico interno que se origina en la mente de la persona a realizar acciones y persistir en ellas para alcanzar sus metas (Chiavenato, 2007).

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances

- La investigación sobre satisfacción laboral puede proporcionar información valiosa sobre la percepción de los empleados sobre su trabajo y su entorno laboral.
- Los resultados de la investigación pueden ser utilizados para identificar áreas de mejora en la organización y promover un ambiente laboral saludable y productivo.

- La investigación sobre satisfacción laboral puede contribuir a la retención de empleados y al aumento de la productividad.

1.7.2. Limitaciones

- La investigación sobre satisfacción laboral puede ser limitada por la disponibilidad de datos y la participación de los trabajadores.
- La investigación se realizará en la empresa textil Delltex Industrial S.A.
- El estudio se desarrolla en la ciudad de Quito en el año 2023.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

2.1. Conceptualización de la variable y/o tópicos clave

2.1.1. Satisfacción laboral

Para Rojas (2019) “La satisfacción laboral se refiere a la percepción subjetiva y emocional que un individuo tiene con respecto a su trabajo” en el cual un empleado experimenta un sentimiento general de bienestar, contento y realización en relación con su empleo, incluyendo aspectos como el ambiente laboral, la remuneración, las oportunidades de crecimiento y el equilibrio entre vida laboral y personal.

Otra perspectiva de acuerdo con Saavedra & Delgado (2020) se basan en:

La idea de que está relacionada con la coincidencia entre las expectativas del empleado y las realidades del trabajo cuando las responsabilidades, el entorno y las recompensas laborales cumplen o superan las expectativas iniciales del individuo, se suele experimentar un alto nivel de satisfacción laboral (pp. 1510-1523).

La satisfacción laboral también puede entenderse como un factor influyente en el desempeño de un empleado cuando un individuo está satisfecho con su trabajo, tiende a mostrar una mayor dedicación, compromiso y productividad. Una alta satisfacción laboral puede contribuir a la retención de empleados talentosos y a la formación de un entorno laboral positivo, lo que a su vez puede generar un ciclo de mejora continua en el desempeño organizacional (Bendezú, 2020).

La satisfacción laboral, proporcionando una comprensión completa de su naturaleza multifacética donde resalta la naturaleza subjetiva de la satisfacción laboral al hacer hincapié en las emociones y el bienestar general que un individuo experimenta en su trabajo, esto refleja la importancia de considerar las percepciones

individuales y las experiencias personales al evaluar la satisfacción en el entorno laboral. La particularidad es que no es simplemente un estado emocional pasajero, sino un elemento transcendental que puede ejercer un profundo impacto en la vida de los individuos y en la dinámica de las organizaciones porque cuando los empleados experimentan satisfacción en su trabajo, este sentimiento positivo se extiende más allá de los límites del lugar de trabajo y permea otros aspectos de sus vidas.

La segunda definición enfatiza la importancia de la alineación entre las expectativas y la realidad laboral subrayando cómo la satisfacción laboral no solo se trata de la situación actual en el trabajo, sino también de cómo se compara con las expectativas previas. Esta comparación puede influir en cómo los empleados se sienten acerca de su trabajo y cómo perciben su nivel de satisfacción.

A nivel personal, la satisfacción laboral puede influir en la autoestima, la salud mental y la sensación de propósito en la vida pues el empresario que encuentran satisfacción en sus trabajadores tiende a experimentar un mayor bienestar emocional, lo que a su vez puede fortalecer sus relaciones interpersonales, mejorar su calidad de vida en general y proporcionar un sentido de logro y realización que trasciende su desempeño laboral. En el contexto organizacional, puede desencadenar un efecto dominó de positividad pues los trabajadores satisfechos suelen estar más comprometidos con sus tareas, muestran una mayor disposición para colaborar con sus colegas y son más propensos a contribuir con ideas innovadoras conduciendo a un entorno laboral más armonioso, sino que también puede aumentar la productividad en todos los niveles de la organización (Valencia, 2014).

Resalta el vínculo crucial entre la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados al reconocer que la satisfacción puede tener un impacto positivo en el compromiso, esta definición pone de relieve cómo las organizaciones pueden beneficiarse al mantener un equipo satisfecho y motivado además, sugiere que una cultura organizacional que promueva la satisfacción laboral puede tener un efecto dominó, mejorando la retención de empleados valiosos y fomentando un ambiente de trabajo colaborativo además, puede tener un impacto duradero en la retención de empleados y en la capacidad para atraer nuevo talento tienden a construir una reputación favorable en la industria, lo que les permite mantener y atraer a profesionales altamente cualificados.

La satisfacción laboral es un concepto complejo y multidimensional que abarca varios aspectos del entorno laboral y la experiencia del empleado entre las dimensiones comunes que se consideran al evaluar la satisfacción laboral incluyen: La compensación justa y los beneficios adecuados son fundamentales para la satisfacción laboral, ya que evidentemente los trabajadores quieren sentir que su trabajo está siendo valorado y recompensado de manera equitativa en relación con las responsabilidades y habilidades. Entregar al trabajador una remuneración insatisfactoria puede generar descontento y afectar la motivación y el compromiso.

Un ambiente laboral positivo y saludable es esencial pues los trabajadores desean sentirse respetados, valorados y apoyados por sus colegas y superiores en el entorno que se fomente la colaboración, la comunicación abierta y la diversidad puede contribuir en gran medida a la satisfacción.

La posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional es una dimensión clave en los trabajadores porque quieren sentir que su trabajo no solo es un medio para ganarse la vida, sino también una oportunidad para aprender, avanzar en sus carreras y adquirir nuevas habilidades. El reconocimiento por el trabajo bien hecho es crucial para la satisfacción donde los trabajadores quieren sentir que su esfuerzo y contribución son valorados y que sus logros no pasan desapercibidos para aumentar la autoestima y el sentido de pertenencia (Nieto, 2017).

La carga de trabajo excesiva o un desequilibrio entre las demandas laborales y las necesidades personales pueden generar agotamiento y frustración para ello lograr un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal es esencial para mantener la satisfacción y el bienestar a largo plazo. La capacidad de tomar decisiones y tener autonomía en el trabajo puede aumentar la satisfacción, esto debido a que los trabajadores valoran la oportunidad de contribuir con sus ideas y enfoques, lo que a su vez puede aumentar su sentido de propiedad y compromiso con el trabajo.

La percepción de seguridad en el empleo es fundamental para la tranquilidad y la satisfacción de los empleados refiriéndose a la incertidumbre en cuanto a la estabilidad laboral puede generar ansiedad y afectar negativamente la satisfacción. La comunicación clara y transparente es esencial para mantener a los trabajadores informados y comprometidos pues la falta de comunicación puede generar confusión y desconfianza, lo que puede empequeñecer la satisfacción y el sentido de pertenencia junto con las tareas estimulantes y desafiantes pueden mantener a los empleados comprometidos y motivados o sentirse abrumado o aburrido con tareas monótonas puede reducir la satisfacción y el interés en el trabajo (Caján, 2017).

2.1.1.1. Teoría de los factores

La teoría de los factores se refiere a un enfoque propuesto por Frederick Herzberg en su teoría de los “factores de higiene y motivación” para explicar la satisfacción laboral y la motivación en el entorno de trabajo. Esta teoría también es conocida como la “Teoría de los dos factores” y se basa en la idea de que existen dos conjuntos distintos de factores que influyen en el comportamiento y la actitud de los empleados en relación con su trabajo (Chiang & San Martín, 2015).

2.1.1.1.1. Factores de higiene o extrínsecos

Son aspectos relacionados con el entorno laboral y las condiciones externas en las que se realiza el trabajo, aunque la presencia de estos factores puede prevenir la insatisfacción laboral y crear un ambiente más cómodo para los empleados, no necesariamente generan satisfacción intrínseca ni motivación en el trabajo, algunos ejemplos se citan a continuación:

- Salario y compensación que los empleados reciben por su trabajo es un factor de higiene, si el salario no es percibido como justo o adecuado para las responsabilidades y la contribución del empleado, puede generar insatisfacción.
- Condiciones de trabajo como la calidad del espacio físico, la iluminación, la temperatura, factores ambientales y otras condiciones de trabajo deficientes pueden contribuir a la insatisfacción y afectar el bienestar de los empleados.
- Relaciones interpersonales con colegas, supervisores y otros miembros del equipo pueden afectar la satisfacción laboral, al presentarse un ambiente de trabajo con conflictos, falta de comunicación o falta de respeto puede generar insatisfacción.

- Seguridad laboral es crucial para el bienestar emocional de los empleados donde la falta de seguridad laboral puede causar ansiedad y preocupación, lo que a su vez puede afectar la satisfacción.
- Políticas organizacionales también pueden ser factores de higiene, al ser políticas rígidas o poco flexibles pueden generar frustración y descontento entre los empleados.
- Supervisión y dirección a los empleados puede influir en la satisfacción, si esta es inadecuada o falta de apoyo puede generar insatisfacción.
- Beneficios y perks: Los beneficios adicionales que una organización proporciona a sus empleados, como seguros de salud, días de vacaciones y otros incentivos, también pueden ser factores de higiene.

Los factores de higiene en el contexto laboral son, sin duda, importantes para crear un ambiente básico de comodidad y seguridad para los empleados, sin embargo, su limitación radica en que, por sí solos, no pueden generar satisfacción intrínseca ni motivación duradera. Estos factores, que abarcan aspectos externos como el salario, las condiciones físicas y las relaciones interpersonales, tienden a prevenir la insatisfacción más que a cultivar la satisfacción genuina en el trabajo.

Este enfoque en los factores de higiene puede llevar a una percepción simplista del bienestar laboral al centrarse únicamente en la mitigación de los aspectos negativos del entorno laboral, las organizaciones corren el riesgo de pasar por alto la importancia de abordar los aspectos internos y motivacionales que realmente impulsan la satisfacción y la dedicación de los empleados, además, la dependencia excesiva de los factores de higiene podría llevar a una complacencia superficial.

Las empresas podrían enfocarse en cumplir con los requisitos básicos, como proporcionar salarios competitivos y un ambiente cómodo, mientras descuidan aspectos más profundos de la satisfacción, como el sentido de propósito, el crecimiento personal y el reconocimiento generado en empleados que, aunque no estén insatisfechos, tampoco están plenamente comprometidos ni motivados para dar lo mejor de sí (Benalcazar & Ojeda, 2020).

Los factores de higiene descritos son necesarios pero insuficientes para construir un entorno laboral verdaderamente satisfactorio y productivo ya que, para lograr niveles mucho más profundos de satisfacción y motivación, las organizaciones deben mirar más allá de los aspectos superficiales y considerar cómo pueden nutrir los factores de motivación que realmente inspiran a los empleados a prosperar y contribuir al éxito de la empresa.

2.1.1.1.2. Factores motivadores o intrínsecos

Se refieren a los aspectos del trabajo que están relacionados con la satisfacción intrínseca y la motivación personal de un individuo, estos factores están vinculados a las necesidades psicológicas más profundas y a la realización personal en el trabajo, y tienden a generar un sentido de satisfacción duradera y compromiso en los empleados. A diferencia de los factores de higiene, que se centran en las condiciones externas, los factores motivadores se originan en la naturaleza misma de la tarea y en cómo esta se alinea con las aspiraciones y valores del individuo. Se presentan a continuación algunos ejemplos de factores motivadores:

- Logro personal de enfrentar desafíos y alcanzar objetivos personales y profesionales.
- Reconocimiento por el trabajo bien hecho, ya sea a través de elogios, premios u otras formas de reconocimiento público.
- Responsabilidad de tomar decisiones y liderar en áreas específicas de trabajo.
- Crecimiento y desarrollo: La oportunidad de adquirir nuevas habilidades, aprender y avanzar en la carrera.
- Sentir que el trabajo contribuye a un propósito más grande y tiene un impacto significativo en la organización o la sociedad en general.
- Autonomía: Tener control y libertad para manejar las tareas y decisiones laborales de manera independiente.
- Oportunidades de aprendizaje para adquirir conocimientos y competencias nuevas a través de la realización de tareas desafiantes.
- La oportunidad de mejorar y ampliar las habilidades existentes, lo que puede resultar gratificante y satisfactorio.

Los factores motivadores o intrínsecos, sin duda, representan una perspectiva fundamental para cultivar la satisfacción y la motivación en el entorno laboral, sin embargo, su aplicación no está exenta de desafíos y consideraciones críticas. En primer lugar, la identificación y satisfacción de los factores motivadores pueden ser subjetivos y variables lo que motiva al trabajador a diferir significativamente de lo que motiva a otro dificultando a las organizaciones la creación de un enfoque único que funcione para todos, además, puede resultar complicado predecir y abordar adecuadamente una gama tan amplia de necesidades y deseos motivacionales.

La implementación efectiva de los factores motivadores a menudo requiere un esfuerzo sostenido y una atención constante, aunque estos factores pueden generar satisfacción duradera, también pueden volverse menos efectivos con el tiempo si no se renuevan o actualizan. La creación y mantenimiento de oportunidades de desarrollo, reconocimiento y desafíos significativos requiere una inversión continua de tiempo y recursos.

Otro desafío radica en la naturaleza del trabajo en sí de manera que todos los trabajos pueden proporcionar una gama completa de factores motivadores, pero en roles altamente repetitivos o en industrias específicas, puede ser difícil crear oportunidades significativas para el desarrollo o el logro personal. Esto puede llevar a una brecha entre las expectativas de los empleados y la capacidad real de la organización para ofrecer factores motivadores adecuados, al mismo tiempo, los factores motivadores pueden verse influenciados por factores externos y situaciones personales como las presiones financieras, la falta de estabilidad laboral o problemas personales afectan la percepción de los empleados sobre la satisfacción y la motivación, incluso si la organización está tratando de proporcionar factores motivadores adecuados.

2.1.1.2. Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo

El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo es un enfoque teórico que busca identificar y comprender los diversos factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados, se desarrolla a partir del reconocimiento de que la satisfacción en el trabajo es una construcción compleja que resulta de la interacción de múltiples factores, tanto internos como externos, que afectan la experiencia de los empleados en el lugar de trabajo.

El modelo aborda una amplia gama de dimensiones que pueden influir en la satisfacción de los empleados en la cual estas dimensiones pueden incluir, entre otras, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo, el equilibrio entre trabajo y vida personal, el reconocimiento, la autonomía y el liderazgo considerando que cada uno de estos factores contribuye de manera única a la satisfacción de los empleados y que su interacción puede variar según las circunstancias individuales y organizacionales.

La importancia de este modelo radica en su enfoque integral y holístico para abordar la satisfacción laboral reconociendo que no existe un solo factor que determine la satisfacción por sí mismo, sino que es la combinación y la interacción de múltiples factores lo que crea una experiencia laboral satisfactoria. Al considerar esta variedad de determinantes, las organizaciones pueden desarrollar estrategias y prácticas que promuevan un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan valorados, comprometidos y motivados.

El "modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo" abarca múltiples perspectivas y enfoques para comprender los diversos factores que influyen en la satisfacción laboral, estas perspectivas pueden variar según los autores y las teorías específicas que se utilicen en el modelo entre las cuales las comunes que se encuentran en este modelo incluyen:

- Perspectiva psicológica.
- Perspectiva organizacional.
- Perspectiva sociológica.
- Perspectiva económica.
- Perspectiva de salud y bienestar.

- Perspectiva de desarrollo y crecimiento.
- Perspectiva de equidad y justicia.

Las diversas perspectivas presentes en el "modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo" resaltan la complejidad y la multifacética naturaleza de la satisfacción laboral en la cual cada perspectiva ofrece un enfoque único para comprender cómo diferentes aspectos del entorno laboral interactúan y afectan la experiencia de los empleados, considerando estas perspectivas, se obtiene una visión más completa de lo que impulsa la satisfacción y el compromiso en el trabajo.

La perspectiva psicológica destaca la importancia de las motivaciones individuales y las emociones en la satisfacción laboral reconociendo que las necesidades personales, como el deseo de logro, el sentido de propósito y la identificación con los valores, pueden influir en gran medida en la forma en que los empleados perciben su trabajo y su nivel de satisfacción. La organizacional resalta cómo la cultura, las políticas y las prácticas de la empresa juegan un papel fundamental en la creación de un entorno de trabajo satisfactorio mediante un liderazgo efectivo, una comunicación transparente y oportunidades de desarrollo y crecimiento bien definidas pueden influir en la percepción de los empleados sobre su trabajo y su satisfacción.

La perspectiva sociológica pone de relieve las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo donde la calidad de las interacciones con colegas, supervisores y equipos puede impactar profundamente en la satisfacción, además, la percepción de equidad y justicia en el trato y las recompensas puede influir en cómo los empleados se sienten valorados y reconocidos. La económica destaca el papel del salario, los

beneficios y las recompensas financieras en la satisfacción laboral, si bien el dinero no es el único factor motivador, la compensación justa y adecuada es fundamental para satisfacer las necesidades básicas y proporcionar un nivel de seguridad financiera que afecta la satisfacción general.

La perspectiva de salud y bienestar enfatiza cómo el equilibrio entre trabajo y vida personal, junto con la gestión del estrés y la carga laboral, influye en la satisfacción y el bienestar general de los empleados en un entorno que promueva la salud mental y física puede mejorar significativamente la satisfacción laboral. La perspectiva de desarrollo y crecimiento subraya la importancia de brindar oportunidades para el aprendizaje y el progreso profesional pues los empleados valoran la posibilidad de adquirir nuevas habilidades y avanzar en sus carreras, lo que contribuye a su satisfacción y sensación de logro.

En conjunto, estas perspectivas ofrecen una imagen completa de los factores que determinan la satisfacción laboral mostrando que la satisfacción no es unidimensional y que una combinación adecuada de estos elementos puede crear un ambiente de trabajo enriquecedor y gratificante para los trabajadores.

2.1.1.3. Motivación

Es el conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a una persona a tomar acción, establecer metas y esforzarse por alcanzarlas además es el impulso o el deseo que dirige y energiza el comportamiento humano hacia la consecución de ciertos objetivos, ya sean tangibles o intangibles. La motivación puede ser impulsada por necesidades, deseos, metas personales, recompensas externas, aspiraciones

profesionales y otros factores que influyen en el comportamiento y las decisiones de una persona, se divide en dos tipos principales:

La motivación intrínseca es una forma poderosa de impulso que proviene de dentro de una persona y se origina en el placer y la satisfacción que se obtienen al realizar una actividad en sí misma, en otras palabras, las personas intrínsecamente motivadas se sienten motivadas por el propio proceso y la naturaleza gratificante de lo que están haciendo, en lugar de depender principalmente de recompensas externas o incentivos tangibles. En el contexto laboral, la motivación intrínseca juega un papel fundamental para fomentar el compromiso, la creatividad y el rendimiento de los trabajadores cuando las personas encuentran significado y disfrute en su trabajo, es más probable que se involucren de manera activa y persistente en sus tareas.

A lo largo del tiempo en comparación con la motivación extrínseca, la intrínseca tiende a ser más duradera y sostenible que puede depender de recompensas externas que pueden perder su efecto con el tiempo. Por ello, las organizaciones que buscan fomentar la motivación intrínseca en los trabajadores pueden hacerlo brindando oportunidades para el desarrollo personal, estableciendo tareas desafiantes y significativas, y fomentando un ambiente de trabajo que promueva la autonomía y el sentido de propósito.

La motivación extrínseca se refiere al impulso que proviene de factores externos, como recompensas tangibles, reconocimiento social o consecuencias evitables, en lugar de ser intrínsecamente impulsado por el placer o la satisfacción inherentes a la actividad en sí. en otras palabras, las personas extrínsecamente motivadas realizan ciertas acciones con el objetivo de obtener beneficios o evitar

consecuencias no deseadas, en lugar de encontrar satisfacción en el proceso o en la tarea en sí misma (Olivares, 2016).

Al estar vinculada a incentivos y recompensas externas, juega un papel interesante y a menudo complejo en la manera en que las personas se relacionan con su trabajo y sus objetivos, si bien puede ser efectiva para estimular ciertos comportamientos y logros en el corto plazo, también plantea interrogantes sobre la autenticidad de la motivación y sus efectos a largo plazo.

Las recompensas externas, como los bonos financieros o el reconocimiento público, pueden ser poderosos impulsores iniciales para que los individuos se esfuercen y alcancen ciertos objetivos, sin embargo, la durabilidad de la motivación extrínseca puede ser limitada si estas recompensas no se mantienen constantemente o si los objetivos cambian esto puede llevar a una desconexión entre el trabajo y el verdadero interés de la persona, lo que a su vez puede impactar negativamente en la satisfacción laboral y la sensación de logro genuino (Ramirez & Benitez, 2016).

Un desafío adicional de la motivación extrínseca es que puede llevar a una mentalidad de “trabajo por recompensa”, en la que las personas se centran en lo que obtendrán a cambio de su esfuerzo en lugar de encontrar valor intrínseco en el trabajo mismo logrando como resultado un enfoque en tareas específicas que llevan a una recompensa inmediata, en detrimento de la exploración de nuevas ideas o del compromiso con tareas más desafiantes a largo plazo.

A pesar de estos desafíos, la motivación extrínseca tiene su lugar en el entorno laboral y puede ser útil para impulsar la consecución de objetivos específicos que muchas de las organizaciones pueden aprovecharla estratégicamente al combinar recompensas tangibles con la promoción de una cultura que valore la satisfacción personal, el crecimiento profesional y la autonomía. Al crear un equilibrio entre la motivación extrínseca y la intrínseca, las organizaciones pueden fomentar un ambiente en el que los trabajadores se sientan mucho más incentivados, valorados y motivados tanto por los beneficios externos como por la satisfacción inherente al trabajo bien hecho (Omar et al., 2017).

2.1.1.3.1. Teoría de motivación de Maslow

Conocida como la jerarquía de necesidades de Maslow, es una teoría psicológica propuesta por el psicólogo Abraham Maslow en 1943. Esta teoría postula que las personas tienen una serie de necesidades que están dispuestas en una jerarquía, desde las más básicas hasta las más elevadas. Maslow creía que las personas se motivan a medida que satisfacen estas necesidades en orden ascendente. Según la teoría de Maslow, las personas se moverán hacia arriba en la jerarquía a medida que satisfagan las necesidades en cada nivel, sin embargo, para avanzar a niveles superiores, es necesario que las necesidades en niveles anteriores estén relativamente satisfechas (Mendoza & Arriola, 2022).

Figura 1*Pirámide de Maslow*

Nota: Adaptado de Pirámide de Maslow, por Maslow, pág. 114, 1954.

La teoría de la motivación de Maslow, con su enfoque en las necesidades humanas jerárquicas, ha dejado una marca significativa en la comprensión de lo que impulsa a las personas en su búsqueda de satisfacción y logro. La pirámide de necesidades de Maslow presenta una forma ordenada y estructurada de entender cómo las diversas dimensiones de las necesidades humanas interactúan para influir en la motivación y el comportamiento (Madero, 2023).

Al igual que con muchas teorías, la aplicación práctica y la universalidad de la jerarquía de necesidades de Maslow han sido objeto de debate, por un lado, la teoría puede proporcionar una base útil para comprender cómo las necesidades básicas pueden ser factores influyentes en el comportamiento humano., evidentemente, en muchas situaciones, las personas deben satisfacer sus necesidades más fundamentales, como el alimento y el refugio, antes de buscar la autorrealización.

Por otro lado, la rigidez de la jerarquía planteada por Maslow ha sido criticada por no reflejar la complejidad de las motivaciones humanas en diferentes contextos y culturas al mismo tiempo las personas pueden experimentar simultáneamente varias necesidades en diferentes niveles y pueden tener objetivos y aspiraciones personales que no siguen necesariamente una progresión lineal además, la jerarquía de necesidades puede no ser igualmente aplicable a todos los individuos, ya que las prioridades y las formas de satisfacción pueden variar considerablemente.

De modo que, la teoría de Maslow destaca la importancia de reconocer las múltiples dimensiones de las necesidades humanas y cómo estas necesidades interactúan en la motivación y el comportamiento a pesar de que es una descripción completa de la complejidad humana, la teoría ofrece un marco conceptual valioso para considerar cómo las necesidades básicas y más elevadas pueden influir en la manera en que las personas se comprometen con sus objetivos y buscan una vida significativa y gratificante (Face & Herrera, 2017).

2.1.2. Desempeño laboral

Es la manera en que el trabajador realiza sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo a manera de una evaluación de cómo un empleado lleva a cabo sus funciones y contribuye al logro de los objetivos dentro de la organización. El desempeño laboral abarca una amplia gama de actividades y resultados, y puede incluir aspectos como la calidad del trabajo, la eficiencia, la productividad, la creatividad, la colaboración y la contribución general al éxito de la empresa.

Este desempeño es evaluado tanto por el empleado como por los supervisores y la organización en general donde los criterios para evaluar el desempeño pueden variar según el puesto de trabajo y las expectativas establecidas para ello gran parte de las organizaciones suelen establecer indicadores de desempeño que permiten medir y comparar el rendimiento de los empleados con metas específicas y estándares predefinidos. Es importante destacar que el desempeño laboral no solo se centra en la cantidad de trabajo realizado, sino también en la calidad, demostrar habilidades, competencias y la forma en que se realizan las tareas que contribuyan al éxito general de la organización (Pashanasi et al., 2021).

Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores es una práctica crucial para medir su contribución a la organización y proporcionar retroalimentación para el desarrollo, hoy en día existen varios métodos para llevar a cabo esta evaluación, cada uno con sus ventajas y limitaciones entre los métodos más comunes son:

- Evaluación del supervisor: Del desempeño de sus subordinados, basándose en la observación directa de su trabajo y sus resultados misma que puede ser subjetiva y estar influenciada por la relación entre el supervisor y el empleado.
- Autoevaluación: Los trabajadores evalúan su propio desempeño y proporcionan una visión de cómo creen que están realizando sus tareas entregándoles la oportunidad de reflexionar sobre sus fortalezas y áreas de mejora, pero también puede ser sesgado.
- Evaluación por pares: Los colegas de un empleado evalúan su desempeño. Esto puede proporcionar una perspectiva adicional y 360 grados, pero también puede verse afectado por relaciones personales.

- Resultados y logros: Evaluar el desempeño en función de los resultados y los logros alcanzados, como cumplimiento de objetivos, metas cuantificables y proyectos completados con éxito.
- Evaluación basada en competencias: Se evalúa en función de las competencias y habilidades clave requeridas para el puesto, como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
- Escalas de Clasificación: Se utilizan escalas numéricas o descriptivas para calificar diferentes aspectos del desempeño, como la calidad del trabajo, la puntualidad y la cooperación.
- Observación Directa: Los supervisores o evaluadores observan directamente al empleado mientras realiza sus tareas para evaluar su competencia y calidad de trabajo.

Es sustancial elegir el método o combinación de métodos que mejor se adapten a la cultura organizacional, los objetivos de la evaluación y la naturaleza del trabajo. además, la objetividad, la consistencia y la comunicación transparente son fundamentales en cualquier enfoque de evaluación del desempeño para garantizar que sea justo y efectivo tanto para los empleados como para la organización.

2.2. Importancia de la variable

Para los autores Benalcazar & Ojeda (2020) en su estudio mencionan que la conexión directa entre la satisfacción laboral y el rendimiento es especialmente notable, cuando los empleados se sienten valorados y satisfechos en el trabajo, su nivel de compromiso aumenta, lo que a su vez se traduce en un aumento en la productividad y la calidad del trabajo, además, la retención de empleados se convierte en una ventaja estratégica para las organizaciones que reconocen la importancia de mantener y desarrollar el talento interno. La inversión en la satisfacción laboral no solo ahorra costos asociados con la rotación, sino que también construye una cultura de aprendizaje y mejora continua.

La satisfacción laboral tanto a nivel individual como organizacional es elemental pues comprender que va más allá de proporcionar un salario y un lugar de trabajo es crucial en un mundo donde la relación entre los trabajadores y las organizaciones se ha vuelto cada vez más compleja, dinámica y no solo es un indicador de bienestar emocional, sino que también desempeña un papel central en la salud y la vitalidad de las empresas en un entorno competitivo y cambiante.

Mientras que Chiang *et al.* (2021) destaca la importancia de la satisfacción laboral se revela como un factor fundamental que trasciende más allá de la mera comodidad de los empleados, en un sector donde la producción y la creatividad se entrelazan en una dinámica acelerada, adquiere un valor crítico en la búsqueda del éxito sostenible. La fuerza laboral satisfecha emerge como un pilar de la productividad y calidad es decir trabajadores que encuentran satisfacción en su trabajo están más dispuestos a dar el esfuerzo adicional necesario para cumplir con los objetivos y entregar productos de alta calidad, esto se traduce en una cadena de valor más fuerte.

Un entorno en el que los empleados se sienten empoderados para compartir sus ideas y participar en la toma de decisiones es propicio para la creatividad y la generación de soluciones frescas, esta dinámica es especialmente relevante en industrias como la textil, donde la adaptación a las tendencias cambiantes y la búsqueda de diseños únicos son esenciales para el éxito. Los empleados satisfechos se convierten en embajadores orgánicos de la organización, compartiendo sus experiencias positivas con su red personal y profesional.

Para el autor Gamboa (2021) la retención de trabajadores, en un contexto donde la rotación puede ser alta, es un imperativo estratégico pues no solo disminuye los costos y la incertidumbre asociados con la búsqueda y formación de nuevos empleados, sino que también contribuye a la acumulación de conocimiento interno y la mejora continua de procesos. Los empleados satisfechos tienen más probabilidades de permanecer en la organización, lo que a su vez establece una base sólida.

En un sector creativo y cambiante como el textil, la satisfacción laboral puede desatar un flujo de innovación y creatividad donde los trabajadores al sentirse valorados y empoderados se convierte en un caldo de cultivo para ideas novedosas y soluciones disruptivas. La sensación de ser parte integral del proceso creativo puede ser un poderoso motor de compromiso y energía, alimentando la búsqueda de la excelencia y la mejora constante.

2.3. Análisis comparativo

Tabla 1

Comparar la satisfacción laboral

Conceptualización 1	Conceptualización 2	Conceptualización 3
<p>“Percepción subjetiva y emocional que un individuo tiene con respecto a su trabajo en el cual un empleado experimenta un sentimiento general de bienestar, contento y realización en relación con su empleo” (Rojas, 2019).</p>	<p>“Expectativas del empleado y las realidades del trabajo cuando las responsabilidades, el entorno y las recompensas laborales cumplen o superan las expectativas iniciales del individuo” (Saavedra & Delgado, 2020, p. 1515).</p>	<p>“Puede entenderse como un factor influyente en el desempeño de un empleado cuando un individuo está satisfecho con su trabajo, tiende a mostrar una mayor dedicación, y productividad” (Bendezú, 2020).</p>

Formas de medir la satisfacción laboral

Encuestas de Satisfacción Laboral: Se realizan cuestionarios a los empleados para evaluar su satisfacción en áreas como el ambiente de trabajo, salario, oportunidades de desarrollo, etc.

Entrevistas y Entrevistas de Salida: Conversaciones individuales para comprender las preocupaciones y la satisfacción de los empleados.

Índices de Rotación y Ausentismo: Una alta rotación o ausentismo pueden indicar insatisfacción laboral.

Teorías de la satisfacción laboral

Teoría Factores de Herzberg: Herzberg propuso que factores como el logro, el reconocimiento y el trabajo interesante conducen a la satisfacción, mientras que la supervisión, el salario y las condiciones de trabajo previenen la insatisfacción.

Teoría de la Expectativa de Vroom: argumenta que la satisfacción depende de la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensas, y que los empleados eligen acciones basadas en sus expectativas de resultados.

Teoría del Reforzamiento de Skinner: Skinner sostiene que las respuestas seguidas de recompensas son más propensas a repetirse, lo que puede influir en la satisfacción laboral.

Estas definiciones, métodos de medición y teorías proporcionan enfoques diversos para comprender y abordar la satisfacción laboral en el entorno de trabajo, cada uno con sus diferencias y semejanzas en términos de enfoque y perspectiva. La comprensión de la satisfacción laboral es esencial para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados y optimizar la eficiencia y efectividad de las organizaciones.

2.4. Análisis crítico

Las definiciones muestran que la satisfacción laboral no es un concepto aislado, sino que está intrínsecamente relacionado con la experiencia del empleado, las expectativas y el funcionamiento general de la organización. Abordar la satisfacción laboral desde estas perspectivas múltiples puede ayudar a las empresas a crear un entorno en el que los empleados se sientan valorados, comprometidos y motivados, lo que a su vez puede contribuir al éxito a largo plazo de la organización.

La medición de la satisfacción laboral es esencial en la gestión de recursos humanos y en la promoción de un ambiente de trabajo saludable y productivo. Como se detalla en la tabla anterior las encuestas de satisfacción laboral son valiosas para obtener una visión general y cuantitativa de cómo se sienten los empleados en una organización, mientras que las entrevistas personales permiten una comprensión más profunda de las razones detrás de esos sentimientos. Por otro lado, los índices de rotación y ausentismo pueden proporcionar señales tempranas de problemas potenciales que puedan perjudicar las actividades cotidianas en la empresa.

La elección del método adecuado depende de los objetivos y recursos disponibles. Lo fundamental es que la medición de la satisfacción laboral no se quede en una mera recopilación de datos, sino que conduzca a acciones concretas para mejorar el ambiente de trabajo. Una organización que escucha a sus empleados y toma medidas para abordar las preocupaciones y mejorar las condiciones laborales tiende a experimentar una mayor retención de talento, un aumento en la productividad y una cultura organizacional más saludable en general.

Las teorías de satisfacción laboral mencionadas en la tabla ofrecen diferentes perspectivas sobre lo que influye en la satisfacción de los empleados. La Teoría de la Doble Factores de Herzberg destaca la importancia de factores motivacionales, como el reconocimiento y el logro, para generar satisfacción, además de factores higiénicos que evitan la insatisfacción, como el salario. La Teoría de la Expectativa de Vroom se centra en las expectativas de los empleados con respecto a recompensas y esfuerzo.

Finalmente, la Teoría del Reforzamiento de Skinner enfatiza las recompensas y su impacto en el comportamiento. Estas teorías subrayan la complejidad de la satisfacción laboral, donde elementos intrínsecos, extrínsecos y las expectativas personales influyen en la percepción del empleado sobre su trabajo. Comprender estas teorías es esencial para gestionar eficazmente la satisfacción laboral y promover un entorno de trabajo positivo. La satisfacción laboral no es un objetivo único y homogéneo es decir lo que satisface a un empleado puede no ser lo mismo para otro donde las preferencias individuales, los valores personales y las expectativas pueden variar ampliamente, lo que hace que sea un desafío para las organizaciones satisfacer a todos sus empleados de manera equitativa.

CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

En el año 1963, nació Delltex, una empresa con una visión audaz y una determinación incansable por la excelencia en la producción textil. Sus primeros pasos en la industria estuvieron marcados por la fabricación de hilados acrílicos, marcando el inicio de un camino que llevaría a la empresa a convertirse en un pionero en la región. En apenas cuatro años, en 1967, Delltex daba un paso adelante al ampliar su repertorio y agregar a su línea de producción telas planas, tejidos de punto y cobijas cardadas. Este fue el primer destello de la versatilidad y ambición de la compañía, cuyo compromiso con la calidad y la innovación ya comenzaba a forjar su reputación en la industria textil.

La travesía de Delltex alcanzó un hito en 1988, cuando se erigió como la única empresa sudamericana capaz de manufacturar cobijas confeccionadas de manera integral, desde la concepción de los hilos hasta la creación de diseños exclusivos. Esta hazaña demostró el dominio de la empresa en todos los aspectos de la producción, marcando un punto de inflexión en su trayectoria.

La excelencia en la producción y la dedicación a la mejora constante definieron a Delltex a lo largo de 54 años de historia. Con procesos eficientes y responsables, la compañía emergió como un referente en la industria, distinguiéndose por productos competitivos que satisfacían las demandas de sus clientes más exigentes. No solo lideraron los segmentos de hilos y telas planas para uniformes corporativos, sino que también se erigieron como el proveedor preferido de telas para fuerzas especiales y cobijas de pelo alto y corto.

Esta búsqueda implacable de la excelencia condujo a Delltex a establecerse como una empresa líder con una planta moderna y eficiente. A lo largo de los años, la empresa contribuyó significativamente a la economía local, generando alrededor de 200 empleos en el país y fortaleciendo su posición al exportar sus productos a países vecinos como Colombia, Perú y Bolivia.

La historia de Delltex es una historia de resiliencia, innovación y dedicación. Desde sus modestos comienzos en 1963 hasta su posición actual como una fuerza motriz en la industria textil, la empresa ha demostrado que el compromiso con la calidad y la mejora continua son ingredientes esenciales para el éxito duradero.

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión

“Satisfacer las necesidades del mercado global con productos textiles de calidad aplicando procesos eficientes, responsables e innovadores para generar valor a nuestros clientes, colaboradores y accionistas” (Delltex, 2023).

3.2.2. Visión

“Ser la empresa textilera ecuatoriana líder en el mercado con productos competitivos y excelencia en el servicio” (Delltex, 2023).

3.2.3. Valores

Para Delltex (2023) son:

- **Calidad:** Nos comprometemos a ofrecer productos textiles de la más alta calidad, cumpliendo con estándares rigurosos en cada etapa de producción.

- **Innovación:** Fomentamos la creatividad y la innovación en todos los aspectos de nuestro negocio, desde los procesos de fabricación hasta el diseño de productos únicos.
- **Integridad:** Actuamos con honestidad, ética y transparencia en todas nuestras relaciones, tanto internas como con nuestros clientes y socios.
- **Responsabilidad social:** Reconocemos nuestra responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, adoptando prácticas sostenibles y contribuyendo positivamente a nuestras comunidades.
- **Trabajo en equipo:** Valoramos la colaboración y el trabajo en equipo como la base para lograr resultados excepcionales y enfrentar desafíos con éxito.

3.2.4. Políticas

Delltex (2023) los describe:

- **Calidad y control:** Implementamos rigurosos controles de calidad en cada fase de producción para garantizar que nuestros productos cumplan con los más altos estándares.
- **Sostenibilidad ambiental:** Adoptamos prácticas sostenibles en nuestros procesos de fabricación, minimizando el impacto ambiental y promoviendo el uso responsable de recursos.
- **Desarrollo de talento:** Invertimos en el desarrollo y crecimiento de nuestro equipo, brindando oportunidades de capacitación y empoderando a nuestros empleados.
- **Relaciones éticas:** Mantenemos relaciones justas y éticas con nuestros proveedores, clientes y socios, basadas en la confianza y el respeto mutuo.

- **Innovación continua:** Fomentamos la innovación a través de la investigación constante y la adopción de nuevas tecnologías que nos permitan ofrecer productos únicos y de vanguardia.

3.2.5. Objetivos

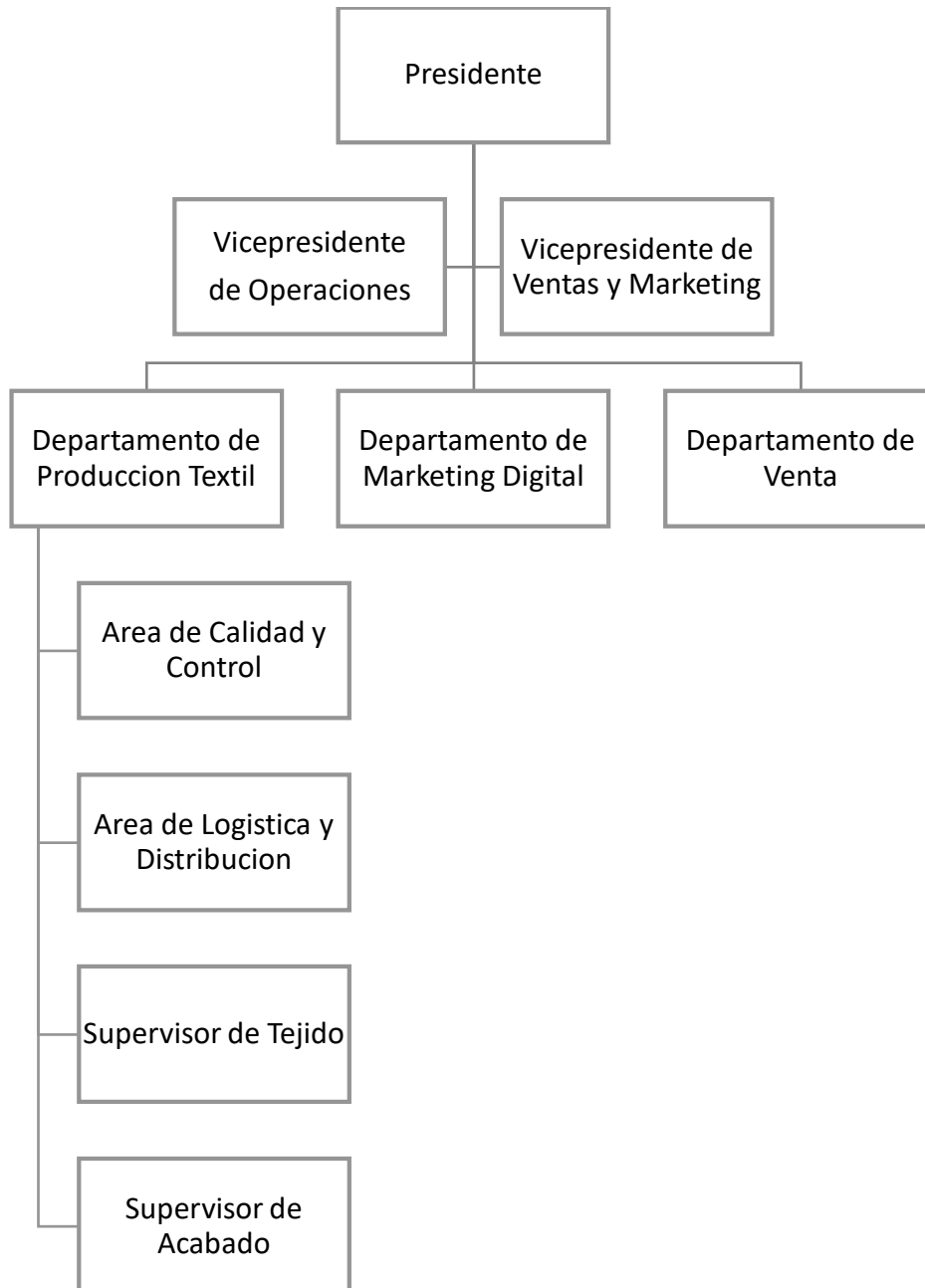
Para Delltex (2023) puntualiza:

- **Excelencia en la calidad del producto:** Garantizar que cada producto que sale de nuestras instalaciones cumpla con los más altos estándares de calidad y satisfaga las necesidades de nuestros clientes.
- **Diversificación y ampliación de la línea de productos:** Continuar expandiendo nuestra gama de productos textiles para atender a una variedad de mercados y demandas.
- **Liderazgo en sostenibilidad:** Avanzar en nuestras prácticas de fabricación sostenible, buscando reducir nuestro impacto ambiental y promoviendo la conciencia ecológica en toda la industria.
- **Desarrollo de talento y retención de empleados:** Fomentar el crecimiento profesional y personal de nuestro equipo, creando un entorno de trabajo que promueva la colaboración, la innovación y el compromiso.
- **Expansión internacional y fortalecimiento de relaciones comerciales:** Ampliar nuestra presencia en mercados internacionales y fortalecer alianzas estratégicas con socios clave en la industria textil.

3.3. Diseño organizacional

Figura 2

Organigrama de la empresa Delltex



Nota: Adaptado de la empresa Delltex, 2023.

3.3.1. Descripción general del organigrama

- **Presidente:**

Abarca una amplia gama de responsabilidades estratégicas y ejecutivas, siendo una de las figuras clave en la toma de decisiones y el liderazgo de la organización.

- **Vicepresidente de operaciones:**

Es fundamental para asegurar que todas las operaciones internas y procesos de producción se lleven a cabo de manera eficiente, eficaz y alineada con los objetivos estratégicos de la organización

- **Vicepresidente de ventas y marketing:**

Es vital para impulsar el crecimiento comercial, aumentar la visibilidad de la marca y alcanzar los objetivos de ventas

- **Departamento de producción textil:**

Es esencial para llevar a cabo la fabricación eficiente, precisa y de alta calidad de los productos textiles de la empresa

- **Departamento de marketing digital:**

Es fundamental para la promoción efectiva de la marca y la comercialización de los productos en el entorno en línea.

- **Departamento de venta:**

Esencial para la generación de ingresos y los objetivos comerciales.

- **Área de calidad y control:**

Desempeña un papel fundamental para garantizar que los productos textiles cumplan con los más altos estándares de calidad y satisfagan las expectativas de los clientes

- **Área de logística y distribución:**

Es esencial para garantizar la entrega eficiente y oportuna de los productos textiles a los clientes y socios comerciales.

- **Supervisor de tejidos:**

Asegura que los procesos de producción de tejidos se lleven a cabo de manera eficiente, precisa y cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.

- **Supervisor de acabado:**

Garantiza que los productos textiles finalizados cumplan con los estándares de calidad, apariencia y presentación antes de ser enviados al mercado.

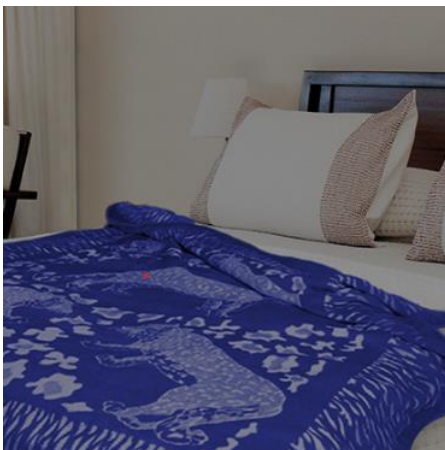
3.4. Productos y servicios

Una tela antifluido es un tipo de tejido o material textil diseñado para repeler líquidos y evitar que sean absorbidos por la tela. Este tipo de tela se utiliza comúnmente en la confección de ropa y productos que requieren protección contra derrames de líquidos, salpicaduras u otros tipos de exposición a sustancias líquidas. La característica principal de una tela antifluido es su capacidad para resistir la absorción de líquidos y permitir que estos resbalen sobre la superficie de la tela sin penetrar en ella lo que facilita el desarrollo de mucho y diversos trabajo en esta tela.

Figura 3*Tela antifluido*

Nota: Adaptado de productos, por Delltex, 2023.

Las cobijas pueden estar confeccionadas en una variedad de materiales, como lana, algodón, poliéster, acrílico, o una mezcla de estos. Tradicionalmente, las cobijas se fabricaban principalmente de lana debido a sus propiedades aislantes y su capacidad para retener el calor. Sin embargo, en la actualidad, existen muchas opciones de materiales que ofrecen diferentes niveles de calidez, suavidad y peso, lo que permite a las personas elegir la cobija que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias, presentado varias y diversificadas opciones.

Figura 4*Cobijas*

Nota: Adaptado de productos, por Delltex, 2023.

El hilo es una delgada hebra o filamento de material que puede ser creado a partir de una variedad de materias primas, como algodón, lana, seda, lino, poliéster, nylon, entre otros. Los hilos son utilizados en diversas aplicaciones, especialmente en la confección de tejidos, costura, bordado y fabricación de textiles.

Figura 5

Hilos



Nota: Adaptado de productos, por Deltex, 2023.

La tela es un material textil plano y flexible que se produce mediante la intersección de hilos o fibras, ya sea de manera tejida, tricotada o no tejida. Las telas son un componente esencial en la confección de prendas de vestir, textiles para el hogar, tapicería, accesorios y una amplia variedad de productos textiles.

Figura 6

Telas



Nota: Adaptado de productos, por Deltex, 2023.

3.5. Diagnóstico organizacional

Tabla 2

FODA organizacional de Delltex

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de productos ▪ Diversidad de productos ▪ Procesos eficientes ▪ Tecnología moderna ▪ Exportaciones a mercados regionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansión de mercado ▪ Tendencias sostenibles ▪ Crecimiento en comercio electrónico ▪ Innovación en diseño
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia de materias primas ▪ Competencia intensa ▪ Riesgo de ciclos de moda ▪ Tecnología en evolución 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis económicas ▪ Cambio en preferencias del consumidor ▪ Competidores internacionales ▪ Regulaciones ambientales

3.5.1. Fortalezas

Se destaca por la alta calidad de sus productos textiles, lo que ha construido una sólida reputación en el mercado ofreciendo una amplia gama de productos textiles, desde telas planas hasta tejidos de punto y cobijas, lo que les permite atender diversas necesidades del mercado. La empresa cuenta con procesos de producción bien optimizados y eficientes, lo que contribuye a la entrega oportuna de los productos. Cuenta con maquinaria y equipos modernos en su planta de producción, lo que les permite mantener estándares de producción competitivos además tienen una presencia sólida en mercados como Colombia, Perú y Bolivia, lo que les brinda diversificación y oportunidades de crecimiento.

3.5.2. Oportunidades

Existe potencial para expandirse a nuevos mercados en América Latina y otros continentes, diversificando aún más su base de clientes. La demanda de textiles sostenibles está en aumento. Podría capitalizar esto al desarrollar productos eco amigables y comunicar sus prácticas sostenibles con la creciente adopción de compras en línea presenta una oportunidad para expandir las ventas a través de plataformas digitales y la innovación en diseño de telas puede generar un diferencial competitivo y atraer a segmentos de mercado que buscan productos únicos.

3.5.3. Debilidades

La dependencia de ciertas materias primas puede exponer a la empresa a fluctuaciones de precios y problemas de suministro lo que podría ejercer presión sobre los márgenes y la participación en el mercado. La naturaleza de moda de algunos productos textiles podría hacer que la demanda sea volátil, exigiendo adaptabilidad a las tendencias cambiantes. Si no se mantiene al día con las últimas tecnologías y tendencias de producción, la empresa podría quedar rezagada en términos de eficiencia y calidad.

3.5.4. Amenazas

Las crisis económicas pueden reducir la demanda de productos textiles, afectando los ingresos y la rentabilidad en cuanto a los cambios en las preferencias de los consumidores podrían afectar la demanda de productos específicos, lo que requiere agilidad en la adaptación. La competencia de empresas textiles internacionales puede poner presión en los precios y la participación en el mercado local y regional. La no conformidad puede tener implicaciones legales y reputacionales lo que afectaría la imagen de la empresa.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Diagnóstico situacional de la satisfacción laboral

En el año 2023, la empresa textil Delltex Industrial S.A. en la ciudad de Quito, Ecuador, se encuentra inmersa en un proceso de análisis y mejora de su entorno laboral. La satisfacción de sus empleados se ha convertido en una prioridad estratégica, reconociendo que un equipo comprometido y satisfecho no solo contribuye al bienestar de los trabajadores, sino que también es fundamental para el éxito organizacional. El presente diagnóstico tiene como objetivo principal abordar la compleja cuestión de la satisfacción laboral en Delltex Industrial S.A. Para lograrlo, se han diseñado metodologías específicas que permitirán obtener información detallada y valiosa sobre la situación actual en la empresa.

Una de las herramientas clave en este proceso es la guía de observación directa, la cual será utilizada con el máximo rigor ético y respeto hacia la privacidad de los empleados. A través de esta guía, se llevará a cabo una evaluación objetiva de las dinámicas y el ambiente laboral, con el propósito de identificar patrones de comportamiento y factores que puedan influir en la satisfacción laboral, se empleará una guía de entrevista estructurada que se aplicará a un grupo representativo de colaboradores, ha sido diseñada para abordar aspectos específicos relacionados con la satisfacción laboral, como factores de satisfacción e insatisfacción, percepciones sobre el ambiente laboral, oportunidades de desarrollo y otros temas relevantes. La estructura clara de la guía garantizará que se aborden los mismos temas con todos los participantes, facilitando así la comparación de respuestas y la identificación de patrones y tendencias.

La combinación de la observación directa y las entrevistas desempeña un papel esencial en la obtención de una comprensión holística de la situación actual en Delltex Industrial S.A. Este enfoque integral nos permite explorar de manera exhaustiva los aspectos clave que afectan la satisfacción laboral de nuestros colaboradores.

- **Observación directa**

La observación directa nos brinda una visión imparcial y objetiva de cómo se desarrollan las interacciones y las dinámicas en el lugar de trabajo. A través de esta metodología, los observadores capacitados registrarán de manera sistemática y ética las conductas, actitudes y comportamientos de los empleados en su entorno laboral. Esto incluye aspectos como la comunicación entre colegas y superiores, la motivación percibida, el cumplimiento de tareas, la colaboración en equipo y otros indicadores.

La observación directa nos permite capturar lo que a veces puede escapar en las respuestas a las preguntas de una encuesta o entrevista. Detectar patrones de comportamiento y factores que pueden influir en la satisfacción laboral es esencial para comprender la situación en su totalidad.

- **Entrevistas estructuradas**

Las entrevistas estructuradas complementan la observación directa al proporcionar a los empleados la oportunidad de expresar sus pensamientos, sentimientos y percepciones de manera más detallada y personal. A través de preguntas específicas y una guía clara, recopilaremos información sobre lo que los empleados valoran en su trabajo, cuáles son sus preocupaciones y cómo perciben el ambiente laboral en la empresa.

Estas entrevistas no solo arrojarán luz sobre las áreas de insatisfacción o desafíos percibidos, sino que también identificarán las fortalezas y las oportunidades dentro de la organización. Esto es fundamental para la formulación de estrategias de mejora concretas y efectivas.

- **Impacto en la empresa**

La empresa reconoce la importancia crítica de este proceso. La satisfacción laboral no solo es una cuestión de bienestar individual, sino que tiene un impacto directo en la eficiencia y la calidad del trabajo realizado. Los empleados que se sienten valorados y motivados tienden a ser más comprometidos y productivos. Esto se traduce en una mayor eficiencia operativa y un mayor nivel de calidad en los productos y servicios que ofrecemos.

La retención de empleados valiosos es esencial para mantener el conocimiento y la experiencia dentro de la organización, lo que reduce los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos colaboradores. Un equipo comprometido también puede contribuir significativamente a la innovación y la creatividad, lo que es esencial en un mercado competitivo.

En última instancia, este proceso de diagnóstico y mejora de la satisfacción laboral fortalecerá la posición de Delltex Industrial S.A. en el mercado. Un equipo motivado y satisfecho no solo es más eficiente, sino que también es un activo estratégico que nos permitirá avanzar hacia nuestros objetivos de crecimiento y éxito en un entorno empresarial en constante cambio.

4.1.1. Guía de observación directa

Tabla 3

Observación directa a los colaboradores

OBSERVACIÓN		RESULTADO				EVALUACIÓN		RESULTADOS		
Categoría de observación	Aspectos a observar	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Indicadores	Siempre	A veces	Nunca	Total
Comunicación	Calidad de la comunicación entre empleados			X		¿Se comunican de manera efectiva y respetuosa?	10	10	16	36
	Comunicación con superiores y entre departamentos				X	¿Hay barreras de comunicación evidentes?	22	10	4	36
Ambiente de trabajo	Nivel de colaboración y trabajo en equipo			X		¿Los empleados colaboran y se apoyan mutuamente?	15	10	11	36
	Clima emocional en el lugar de trabajo		X			¿Se percibe un ambiente de trabajo negativo?	18	11	7	36
Motivación	Nivel de entusiasmo y motivación en el trabajo			X		¿Los empleados muestran interés en sus tareas?	8	18	10	36
	Reconocimiento y recompensas por el desempeño			X		¿Se reconoce y recompensa el buen trabajo?	6	11	19	36

Equilibrio trabajo-vida	Gestión de horarios y carga laboral		X	¿Los empleados tienen una carga de trabajo razonable?	7	12	17	36
	Flexibilidad en horarios y opciones de trabajo remoto		X	¿Se promueve un equilibrio saludable entre trabajo y vida?	10	12	14	36
Desarrollo profesional	Oportunidades de capacitación y crecimiento profesional		X	¿Los empleados tienen acceso a oportunidades de desarrollo?	11	12	13	36
	Retroalimentación sobre el desempeño	X		¿Reciben retroalimentación constructiva?	10	15	11	36
Satisfacción general	Nivel general de satisfacción laboral		X	¿Los empleados muestran satisfacción en su trabajo?	5	15	16	36
	Aspectos específicos de insatisfacción		X	¿Se identifican áreas de descontento particular?	22	8	6	36

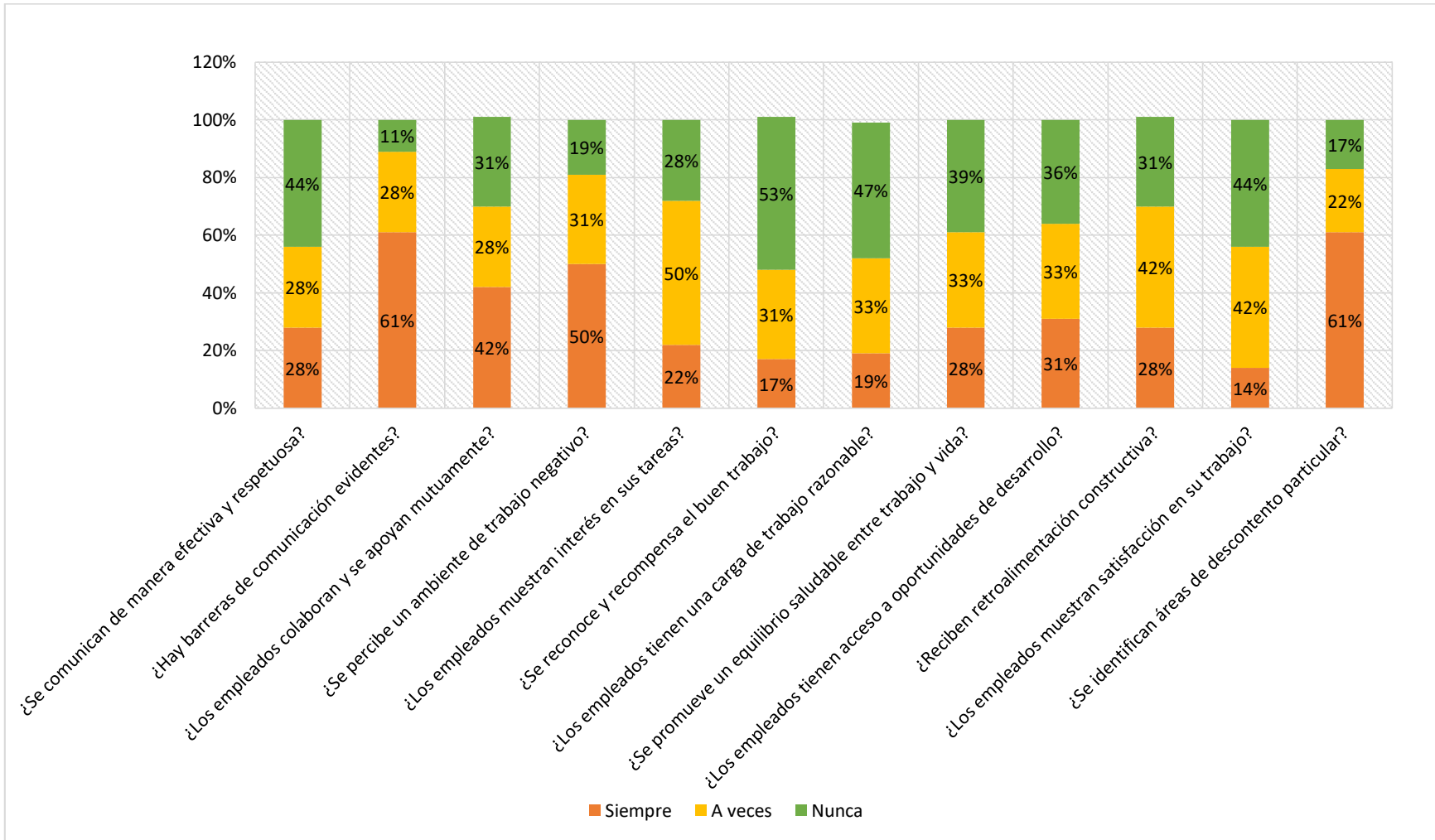
Tabla 4*Resultados porcentuales de la observación directa*

EVALUACIÓN Indicadores	RESULTADOS			
	Siempre	A veces	Nunca	Total
¿Se comunican de manera efectiva y respetuosa?	28 %	28 %	44 %	100 %
¿Hay barreras de comunicación evidentes?	61 %	28 %	11 %	100 %
¿Los empleados colaboran y se apoyan mutuamente?	42 %	28 %	31 %	100 %
¿Se percibe un ambiente de trabajo negativo?	50 %	31 %	19 %	100 %
¿Los empleados muestran interés en sus tareas?	22 %	50 %	28 %	100 %
¿Se reconoce y recompensa el buen trabajo?	17 %	31 %	53 %	100 %
¿Los empleados tienen una carga de trabajo razonable?	19 %	33 %	47 %	100 %
¿Se promueve un equilibrio saludable entre trabajo y vida?	28 %	33 %	39 %	100 %
¿Los empleados tienen acceso a oportunidades de desarrollo?	31 %	33 %	36 %	100 %
¿Reciben retroalimentación constructiva?	28 %	42 %	31 %	100 %
¿Los empleados muestran satisfacción en su trabajo?	14 %	42 %	44 %	100 %
¿Se identifican áreas de descontento particular?	61 %	22 %	17 %	100 %

Los resultados de la evaluación reflejan una situación laboral en Delltex Industrial S.A. que necesita atención y mejoras significativas. Destacan preocupaciones en áreas críticas, como la comunicación efectiva y respetuosa, donde el 44 % de los empleados nunca experimenta este tipo de comunicación. Además, la alta presencia de barreras de comunicación evidentes, con un 61 %, sugiere un ambiente laboral con desafíos en la interacción entre los colaboradores. La falta de reconocimiento y recompensa por el buen trabajo, con un 53 % que nunca lo experimenta, también es un área de preocupación. También, la carga de trabajo y la falta de equilibrio entre trabajo y vida personal se identifican como problemáticas, y solo el 31 % de los empleados siente que tiene acceso a oportunidades de desarrollo. Estos resultados subrayan la importancia de la propuesta de mejora y el control continuo para abordar estos problemas y mejorar la satisfacción laboral en la empresa.

Figura 7

Presentación gráfica de los resultados porcentuales de la guía de observación



4.1.1.1. Resultados obtenidos de la guía de observación directa

Los resultados de la guía de observación proporcionan una visión clara de la dinámica en el entorno laboral de Delltex Industrial S.A. En términos de comunicación, es alentador ver que la mayoría de las interacciones son efectivas y respetuosas. Sin embargo, el hecho de que el 44 % de las observaciones indiquen que la comunicación a veces falla sugiere la necesidad de mejorar la comunicación en ciertas áreas.

La colaboración y el apoyo mutuo son puntos fuertes, con el 42 % de los empleados mostrando un alto grado de colaboración. Esto respalda un ambiente de trabajo positivo, aunque el 50 % de las observaciones aún señalan percepciones negativas en el ambiente laboral. Esto indica la necesidad de abordar factores que contribuyen a esta percepción negativa.

La motivación es un área de mejora potencial, ya que solo el 22 % de los empleados siempre muestran interés en sus tareas. Además, la falta de reconocimiento y recompensa por el buen trabajo es un problema, con el 53 % de las observaciones indicando que esto rara vez ocurre. La carga de trabajo parece ser un desafío, ya que solo el 19 % de los empleados sienten que tienen una carga de trabajo razonable. Además, el equilibrio entre trabajo y vida personal es un área que requiere atención, ya que solo el 28 % de los empleados sienten que se promueve de manera efectiva los factores referentes a la carga de trabajo.

El desarrollo profesional y la retroalimentación constructiva emergen como áreas críticas que demandan una atención inmediata. Los resultados revelan que una parte significativa de los empleados, específicamente el 69 %, no percibe que se les brinden suficientes oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional en su

puesto de trabajo. Esta carencia de oportunidades puede traducirse en una falta de motivación y desafío en sus roles actuales, lo que podría contribuir a la insatisfacción laboral de los colaboradores de la empresa.

El hecho de que solo el 28 % de los empleados indique que recibe retroalimentación constructiva resalta un déficit en el proceso de evaluación y comunicación en la empresa. La retroalimentación es esencial para el crecimiento y la mejora continua de los empleados. Cuando esta retroalimentación falta o no se entrega de manera efectiva, los empleados pueden sentirse desorientados respecto a sus desempeños y carecer de la dirección necesaria para mejorar sus habilidades y competencias de los colaboradores.

Es importante destacar que el desarrollo profesional y la retroalimentación efectiva son elementos intrínsecos para el compromiso y la satisfacción de los empleados. Cuando los trabajadores ven la posibilidad de crecer y mejorar en sus funciones, se sienten más valorados y motivados en su trabajo. Asimismo, la retroalimentación constructiva les brinda las herramientas para comprender sus fortalezas y áreas de mejora, lo que puede impulsar su sentido de logro y contribuir a un ambiente laboral más positivo.

La satisfacción laboral en Delltex Industrial S.A. muestra un panorama desafiante, donde solo un reducido 14% de los empleados afirma sentirse siempre satisfecho en su trabajo. Esta cifra es una clara señal de que existe un problema sistémico en la organización en cuanto al bienestar y la satisfacción de los colaboradores. La satisfacción laboral no solo es un reflejo del bienestar individual de los empleados, sino también de la salud general de la empresa.

La correlación con el hecho de que el 61 % de las observaciones identifican áreas específicas de descontento es reveladora. Estas áreas específicas de descontento pueden incluir cuestiones relacionadas con la carga de trabajo excesiva, la falta de reconocimiento, la falta de oportunidades de desarrollo y la comunicación ineficaz, entre otras. Estos factores contribuyen directamente a la insatisfacción general de los empleados. El bajo nivel de satisfacción laboral puede tener consecuencias significativas para la organización, como la disminución de la productividad, el aumento de la rotación de empleados y la disminución de la moral. Los empleados que no se sienten satisfechos en su trabajo son menos propensos a comprometerse con la empresa y pueden mostrar una menor dedicación a sus responsabilidades laborales.

Para abordar esta situación, la empresa debe tomar medidas concretas y estratégicas. Esto podría incluir la implementación de programas de reconocimiento y recompensas, la revisión de las políticas de carga de trabajo, la promoción de un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal, el fortalecimiento de las oportunidades de desarrollo profesional y la mejora de la comunicación interna. El objetivo final debe ser la creación de un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos, lo que no solo beneficiará a los colaboradores, sino que también contribuirá al éxito y la sostenibilidad de la empresa. Esto requerirá un esfuerzo conjunto de la alta dirección, los departamentos de recursos humanos y una colaboración activa de todos los niveles de la organización.

4.1.2. Guía de entrevista a los colaboradores de área de recursos humanos

1) *La empresa promueve un ambiente de trabajo que valora y reconoce el desempeño de los empleados.*

Tabla 5

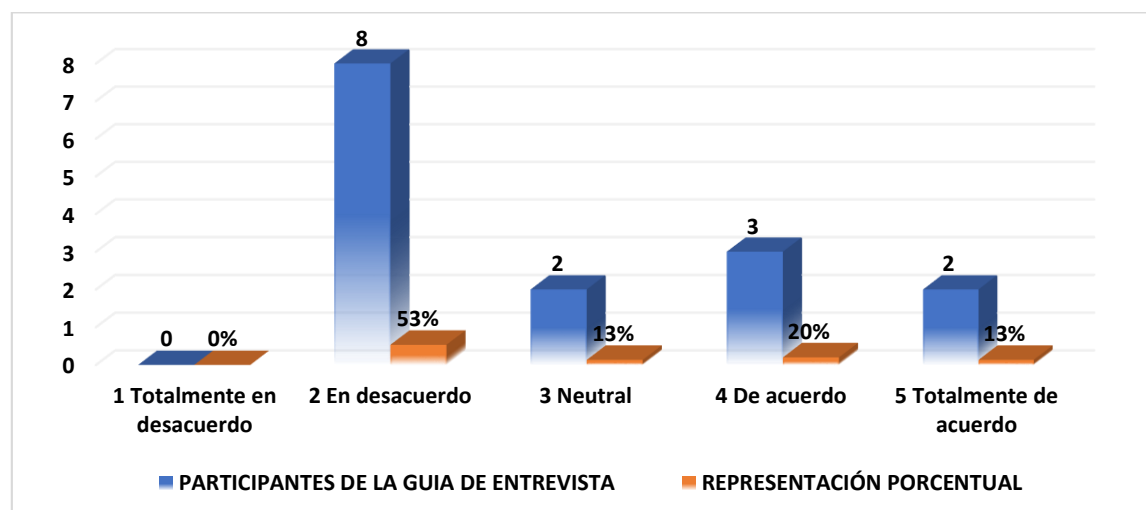
Ambiente laboral y reconocimiento de desempeño

ESCALA DE LIKERT	PARTICIPANTES DE LA GUIA DE ENTREVISTA	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
1 Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 En desacuerdo	8	53%
3 Neutral	2	13%
4 De acuerdo	3	20%
5 Totalmente de acuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

Los resultados de la escala de Likert revelan una percepción predominantemente crítica por parte de los participantes en la guía de entrevista. La mayoría de los colaboradores, un 53 %, expresan estar "en desacuerdo" con esta afirmación, indicando que sienten que el reconocimiento y la valoración de su desempeño no son adecuados en la empresa. Mientras que un 20 % están "de acuerdo" y un 13 % se encuentran "totalmente de acuerdo", señalando una percepción más positiva.

Figura 8

Ambiente laboral y reconocimiento de desempeño



2) Las políticas de carga de trabajo y horarios son razonables y equilibradas para los empleados.

Tabla 6

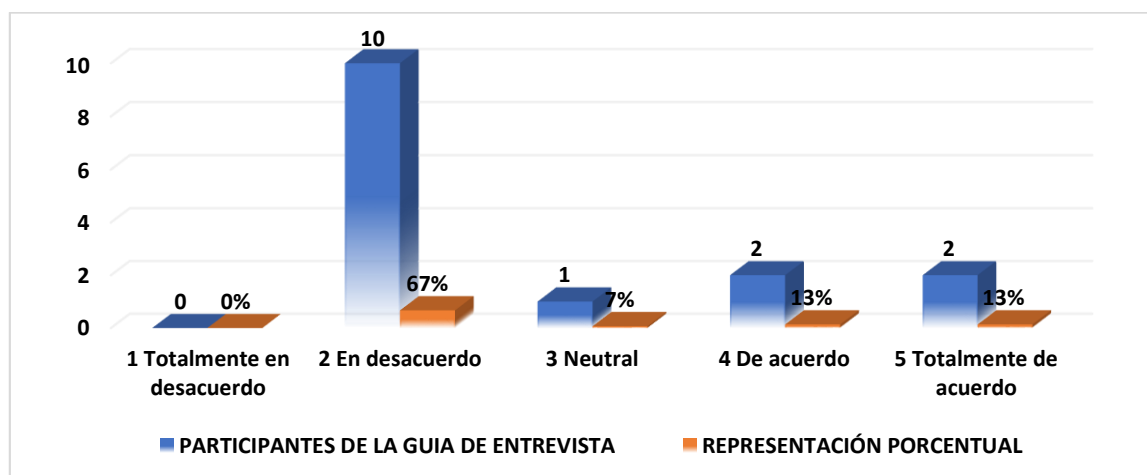
Políticas en cargas de trabajo

ESCALA DE LIKERT	PARTICIPANTES DE LA GUIA DE ENTREVISTA	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
1 Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 En desacuerdo	10	67%
3 Neutral	1	7%
4 De acuerdo	2	13%
5 Totalmente de acuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

Los resultados de la escala de Likert indican una preocupación significativa por parte de los participantes en la guía de entrevista. La mayoría de los colaboradores, un 67 %, están "en desacuerdo" con la afirmación de que estas políticas son razonables y equilibradas. Esto sugiere que muchos empleados sienten que la carga de trabajo o los horarios pueden no estar en línea con sus expectativas de equilibrio entre trabajo y vida personal. Aunque un 13 % están "de acuerdo" y otro 13 % están "totalmente de acuerdo," estos números son considerablemente menores en comparación con los que están en desacuerdo.

Figura 9

Políticas en cargas de trabajo



3) La comunicación interna en la empresa es eficaz y fluida.

Tabla 7

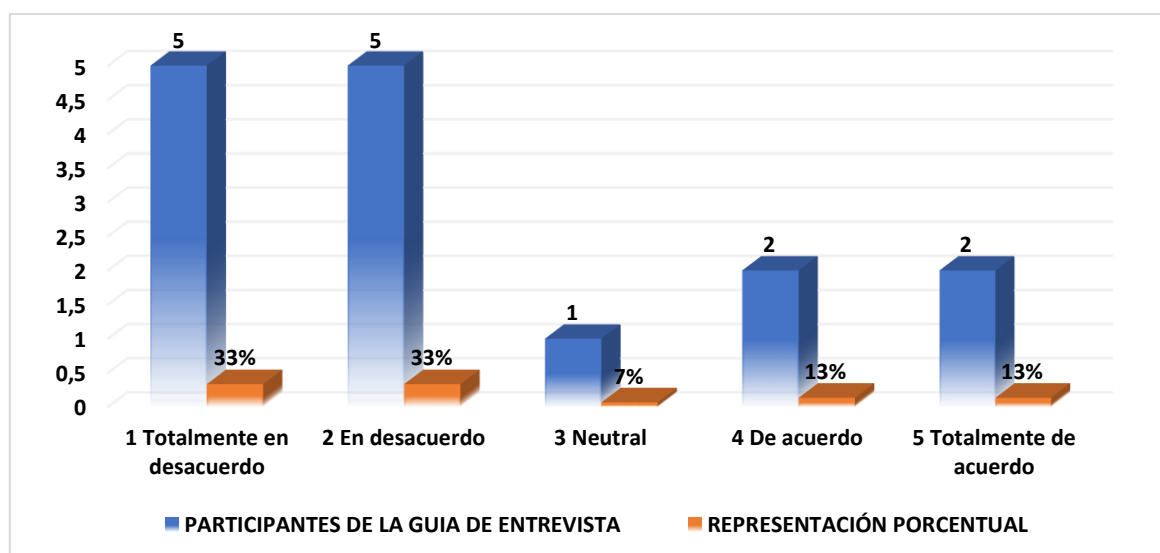
Comunicación interna

ESCALA DE LIKERT	PARTICIPANTES DE LA GUIA DE ENTREVISTA	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
1 Totalmente en desacuerdo	5	33%
2 En desacuerdo	5	33%
3 Neutral	1	7%
4 De acuerdo	2	13%
5 Totalmente de acuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

Según los resultados de la escala de Likert, sugiere una diversidad de opiniones por parte de los participantes en la guía de entrevista. Un 33 % de los colaboradores expresan estar "totalmente en desacuerdo" con la afirmación de que la comunicación interna es eficaz y fluida, mientras que otro 33 % están "en desacuerdo". Esto indica que existe un grupo significativo de empleados que consideran que la comunicación en la empresa necesita mejoras. Por otro lado, un 13 % se encuentran "de acuerdo" y otro 13 % están "totalmente de acuerdo".

Figura 10

Comunicación interna



4) Los empleados tienen acceso a oportunidades de desarrollo profesional y capacitación.

Tabla 8

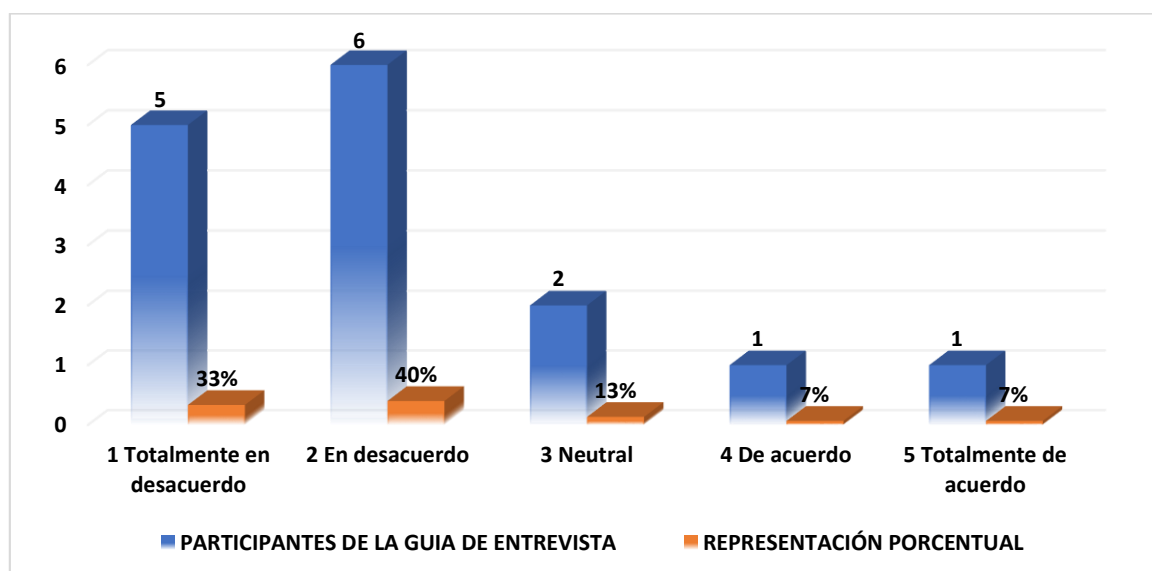
Oportunidades de desarrollo profesional

ESCALA DE LIKERT	PARTICIPANTES DE LA GUIA DE ENTREVISTA	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
1 Totalmente en desacuerdo	5	33%
2 En desacuerdo	6	40%
3 Neutral	2	13%
4 De acuerdo	1	7%
5 Totalmente de acuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

Un significativo 73 % de los colaboradores están "totalmente en desacuerdo" o "en desacuerdo" con la afirmación de que tienen acceso a estas oportunidades. Esto indica que una gran proporción de empleados siente que las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa son limitadas o insatisfactorias. Aunque un 20 % se encuentran en el rango "neutral", solamente un 14 % están "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo", lo que sugiere que hay espacio para mejorar la disponibilidad y el acceso a programas de desarrollo profesional.

Figura 11

Oportunidades de desarrollo profesional



5) La retroalimentación proporcionada a los empleados es constructiva y les ayuda a mejorar su desempeño.

Tabla 9

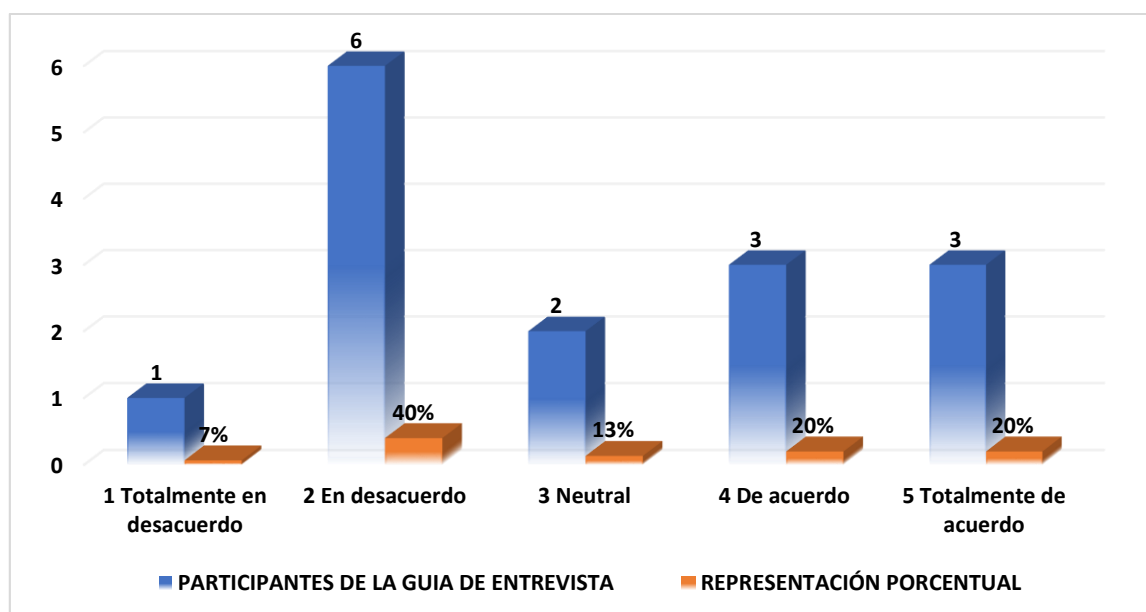
Retroalimentación constructiva para el desempeño

ESCALA DE LIKERT	PARTICIPANTES DE LA GUIA DE ENTREVISTA	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
1 Totalmente en desacuerdo	1	7%
2 En desacuerdo	6	40%
3 Neutral	2	13%
4 De acuerdo	3	20%
5 Totalmente de acuerdo	3	20%
TOTAL	15	100%

Un 47 % de los colaboradores expresan estar "totalmente en desacuerdo" o "En desacuerdo" con la afirmación de que la retroalimentación proporcionada es constructiva y ayuda a mejorar su desempeño. Sin embargo, un 40 % de los participantes se encuentran en la categoría "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo", lo que indica que un segmento considerable considera que la retroalimentación es efectiva y constructiva. Un 13 % se ubica en la categoría "neutral".

Figura 12

Retroalimentación constructiva para el desempeño



6) En general, ¿cómo calificaría su satisfacción laboral en la empresa en una escala del 1 al 5, donde 1 es "muy insatisfecho" y 5 es "muy satisfecho"?

Tabla 10

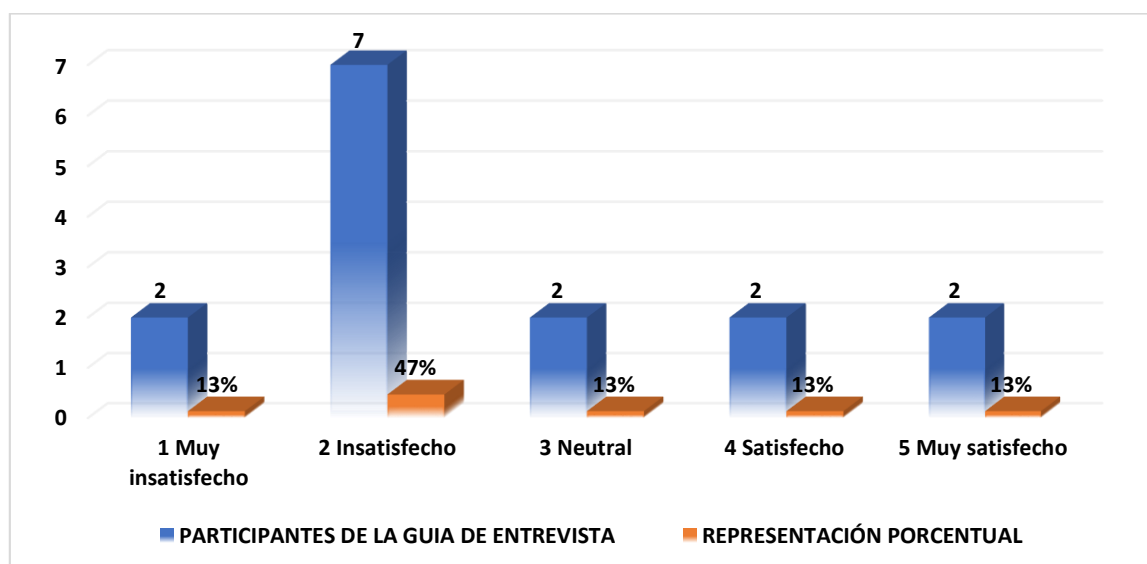
Calificación de la satisfacción laboral

ESCALA DE LIKERT	PARTICIPANTES DE LA GUIA DE ENTREVISTA	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
1 Muy insatisfecho	2	13%
2 Insatisfecho	7	47%
3 Neutral	2	13%
4 Satisfecho	2	13%
5 Muy satisfecho	2	13%
TOTAL	15	100%

Un 60 % de los participantes se encuentran en las categorías "muy insatisfecho" o "Insatisfecho," lo que indica que una mayoría considera que su nivel de satisfacción laboral es bajo o insatisfactorio. Un 13 % se ubica en la categoría "neutral," mientras que otro 26 % están en las categorías "satisfecho" o "muy satisfecho," lo que sugiere que un segmento minoritario experimenta un mayor grado de satisfacción en su trabajo. Estos resultados reflejan una percepción mixta de la satisfacción laboral.

Figura 13

Calificación de la satisfacción laboral



4.1.3. Resultados del diagnóstico

Los resultados generales del diagnóstico revelan un panorama laboral en Delltex Industrial S.A. que presenta desafíos significativos en términos de satisfacción laboral y ambiente de trabajo. La mayoría de los colaboradores entrevistados expresan insatisfacción en diversas áreas clave. En particular, una gran proporción de empleados muestra preocupación por la falta de reconocimiento y valoración de su desempeño. Un 53 % de los colaboradores indican que no se promueve un ambiente de trabajo que valore y reconozca su labor, y un 61 % identifica áreas específicas de descontento. Esto subraya la importancia de mejorar las prácticas de reconocimiento y recompensa para motivar y retener a los empleados.

Así mismo, las políticas de carga de trabajo y horarios generan preocupaciones significativas, ya que el 67 % de los colaboradores está en desacuerdo con la percepción de que son razonables y equilibradas. Esta insatisfacción en cuanto a la carga de trabajo podría contribuir a la disminución de la satisfacción laboral y la percepción negativa del ambiente laboral.

En términos de comunicación interna, se observa una percepción mixta. Si bien un 33 % de los colaboradores se encuentra en desacuerdo con la eficacia y fluidez de la comunicación interna, otro 33 % está en desacuerdo. Esto sugiere que existen problemas en la comunicación interna que necesitan abordarse para garantizar una transmisión efectiva de información en la organización.

La percepción de acceso a oportunidades de desarrollo profesional y capacitación también es crítica, ya que el 73 % de los colaboradores está en desacuerdo con la afirmación de que tienen acceso a estas oportunidades. Esto indica

una necesidad urgente de mejorar y expandir las opciones de desarrollo para los empleados, lo que puede contribuir a su satisfacción y crecimiento en la empresa.

La retroalimentación constructiva también es un aspecto que necesita atención, ya que el 47 % de los colaboradores considera que la retroalimentación proporcionada no es efectiva para mejorar su desempeño. Esto subraya la importancia de mejorar los procesos de retroalimentación para apoyar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, fomentando una cultura colaborativa y de apoyo.

En términos generales, la satisfacción laboral en Delltex Industrial S.A. es baja, con el 60 % de los colaboradores ubicados en las categorías "muy insatisfecho" o "Insatisfecho" en la escala de satisfacción laboral. Si bien un 26 % está en las categorías "satisfecho" o "muy satisfecho," estos números son considerablemente menores en comparación con los insatisfechos. Estos resultados resaltan la necesidad apremiante de implementar estrategias para mejorar la satisfacción laboral, retener el talento y fomentar un ambiente laboral más positivo y motivador en la empresa.

4.2. Diseño de acciones de mejora a la satisfacción laboral

Tabla 11

Diseño de las acciones de mejora a la satisfacción laboral

Objetivos	Acciones de mejora	Actividades	Descripción
<i>Mejorar el reconocimiento y la valoración</i>	Implementar un programa de reconocimiento.	Identificar y premiar a empleados destacados.	Establecer criterios claros para el reconocimiento. Reconocer y valorar el esfuerzo y el desempeño sobresaliente de los empleados.
		Establecer un sistema de recompensas basado en el desempeño.	Definir criterios para las recompensas. Comunicar el sistema a todos los empleados. Incentivar el logro de metas y resultados sobresalientes con recompensas tangibles.
		Fomentar la retroalimentación positiva y elogios frecuentes.	Capacitar a supervisores en dar retroalimentación positiva. Establecer una cultura de elogios y reconocimiento. Crear un ambiente donde el reconocimiento sea una práctica habitual y espontánea.
<i>Mejorar la carga de trabajo y horarios</i>	Realizar una revisión de las políticas de carga de trabajo y horarios.	Evaluar la carga de trabajo actual y su impacto. Identificar áreas de mejora en las políticas actuales.	Asegurar que las políticas de carga de trabajo y horarios sean equitativas y promuevan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
		Considerar la implementación de horarios flexibles o teletrabajo.	Evaluar la viabilidad y las necesidades de la empresa. Establecer pautas y políticas claras para el teletrabajo. Ofrecer flexibilidad en los horarios y opciones de teletrabajo para mejorar la satisfacción y la conciliación laboral.
<i>Mejorar la comunicación</i>	Mejorar canales	los canales de comunicación	Facilitar una comunicación efectiva y transparente en la organización para

<i>Mejorar el desarrollo profesional y capacitación</i>	comunicación interna.	existentes. Identificar áreas de mejora y nuevas herramientas.	mantener a los empleados informados y conectados.
	Ampliar las oportunidades de desarrollo profesional.	Fomentar la retroalimentación bidireccional y la transparencia.	Promover la apertura en la comunicación. Establecer canales para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones. Crear un ambiente en el que los empleados se sientan escuchados y puedan compartir sus comentarios y preocupaciones.
<i>Mejorar la retroalimentación constructiva</i>	Ampliar las oportunidades de desarrollo profesional.	Identificar áreas de desarrollo para cada empleado. Ofrecer programas de capacitación y desarrollo.	Facilitar el crecimiento y el desarrollo de los empleados a través de programas de capacitación y oportunidades de desarrollo.
	Capacitar a los supervisores en la entrega efectiva de retroalimentación.	Establecer un sistema de seguimiento de metas de desarrollo individual.	Definir metas de desarrollo personalizadas con cada empleado. Realizar seguimiento y revisiones periódicas. Permitir a los empleados establecer metas de desarrollo claras y medibles, con seguimiento regular para su cumplimiento.
<i>Mejorar la retroalimentación constructiva</i>	Capacitar a los supervisores en la entrega efectiva de retroalimentación.	Ofrecer capacitación en habilidades de retroalimentación. Proporcionar recursos y herramientas de retroalimentación.	Dotar a los supervisores de las habilidades y recursos necesarios para proporcionar retroalimentación constructiva y efectiva.
	Capacitar a los supervisores en la entrega efectiva de retroalimentación.	Implementar un proceso estructurado de evaluación de desempeño.	Diseñar un proceso formal de evaluación de desempeño a los colaboradores. El realizar evaluaciones regulares con retroalimentación. Establecer un

proceso sistemático de revisión del desempeño laboral que incluye retroalimentación detallada y metas de mejora los colaboradores.

4.2.1. Explicación de la propuesta

La mejora en el reconocimiento y la valoración de los empleados se llevará a cabo de manera estratégica y continua en Delltex Industrial S.A. con el objetivo de crear un ambiente laboral en el que los empleados se sientan valorados y motivados. Para implementar un programa de reconocimiento efectivo, se seguirán varios pasos clave que se detalla a continuación:

En primer lugar, se identificará y premiará a los empleados destacados. Esto implicará un proceso de seguimiento y evaluación del desempeño de los empleados para identificar aquellos que han realizado contribuciones sobresalientes a la empresa. Se establecerán criterios claros para este reconocimiento, asegurando que sea justo y transparente, se establecerá un sistema de recompensas basado en el desempeño. Esto incluirá la definición de criterios específicos para las recompensas, que podrían incluir bonificaciones, reconocimientos públicos o incentivos adicionales. Es fundamental que estos criterios sean comunicados de manera efectiva a todos los empleados para que comprendan cómo pueden ser recompensados por su esfuerzo.

La retroalimentación positiva y los elogios frecuentes serán una parte integral de la cultura de la empresa. Se capacitará a los supervisores para que proporcionen retroalimentación positiva de manera regular, reconociendo los logros de sus subordinados. Además, se fomentará una cultura en la que el reconocimiento sea una

práctica habitual y espontánea, no solo desde la alta dirección y supervisores, sino también entre los compañeros de trabajo.

Crear un ambiente donde el reconocimiento sea una parte natural de la dinámica laboral contribuirá a mejorar la satisfacción de los empleados y promoverá un mayor compromiso con la empresa. Estas acciones se llevarán a cabo de manera coordinada y se monitorearán continuamente para asegurarse de que se cumplan los objetivos de reconocimiento y valoración de los empleados.

La mejora en la carga de trabajo y los horarios se llevará a cabo mediante una revisión exhaustiva de las políticas actuales en Delltex Industrial S.A. El objetivo es asegurarse de que estas políticas sean equitativas y fomenten un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Para realizar esta revisión, se evaluará la carga de trabajo actual y su impacto en los empleados. Esto incluirá la recopilación de datos sobre las cargas de trabajo individuales, así como el análisis de cómo estas afectan a la productividad y la satisfacción laboral de los empleados. Se identificarán áreas de mejora en las políticas actuales, como la redistribución de tareas, la optimización de procesos o la eliminación de tareas redundantes.

Además de la revisión de políticas, se considerará la implementación de horarios flexibles o el teletrabajo. Para esto, se evaluará la viabilidad y las necesidades específicas de la empresa. Se establecerán pautas y políticas claras para el teletrabajo, incluyendo la definición de roles elegibles, la disponibilidad de herramientas tecnológicas adecuadas y las expectativas de comunicación y resultados como parte de las políticas.

Ofrecer flexibilidad en los horarios y opciones de teletrabajo tiene como objetivo mejorar la satisfacción y la conciliación laboral de los empleados. Esto permitirá que los colaboradores adapten sus horarios de trabajo de acuerdo con sus necesidades personales, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción laboral y reducir el estrés relacionado con la carga de trabajo. La implementación de estas medidas se llevará a cabo de manera gradual y se comunicarán de manera efectiva a todos los empleados. Además, se realizará un seguimiento constante para evaluar su impacto en la satisfacción laboral y se realizarán ajustes según sea necesario para garantizar que se cumplan los objetivos de equilibrio y bienestar en el trabajo.

La mejora de la comunicación interna en Delltex Industrial S.A. es un paso crucial para fortalecer la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Para lograrlo, se han propuesto acciones específicas que abordan tanto la eficacia de los canales de comunicación como la cultura de retroalimentación en la empresa, la evaluación de los canales de comunicación existentes es esencial para determinar su eficacia. Esta revisión permitirá identificar áreas de mejora y posibles deficiencias en la transmisión de información dentro de la organización. Además, la identificación de nuevas herramientas o métodos de comunicación puede ser fundamental para mantener a los empleados informados y conectados.

La promoción de una comunicación efectiva y transparente es un aspecto clave. Al mantener a los empleados informados sobre los objetivos y logros de la empresa, se crea un sentido de pertenencia y compromiso. La transparencia en la comunicación también construye confianza y reduce la especulación, lo que a su vez mejora el ambiente laboral. Fomentar la retroalimentación bidireccional y la transparencia es

otro aspecto relevante. Promover la apertura en la comunicación brinda a los empleados la confianza para expresar sus inquietudes y compartir sus comentarios. Establecer canales para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones garantiza que se sientan escuchados y valorados, lo que puede tener un impacto positivo en su satisfacción laboral.

Estas acciones buscan transformar la comunicación interna en una herramienta efectiva para fortalecer la conexión entre la empresa y sus empleados. Al mejorar la transparencia, fomentar la retroalimentación y optimizar los canales de comunicación, Delltex Industrial S.A. está en camino de crear un ambiente laboral más saludable y satisfactorio para sus colaboradores.

La mejora en el desarrollo profesional y la capacitación dentro de Delltex Industrial S.A. es una iniciativa clave para fomentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Este enfoque estratégico busca garantizar que los colaboradores tengan acceso a oportunidades que les permitan crecer en sus roles y avanzar en sus carreras.

La primera acción, que implica identificar áreas de desarrollo para cada empleado, destaca la importancia de un enfoque individualizado. Esta evaluación individual considera las habilidades actuales de los empleados y sus metas profesionales. Al proporcionar programas de capacitación y desarrollo específicos basados en estas evaluaciones, la empresa demuestra un compromiso genuino con el crecimiento de sus colaboradores.

La implementación de programas de capacitación y desarrollo personalizados es otro paso fundamental. Estos programas no solo dotarán a los empleados de las habilidades necesarias para sus funciones actuales, sino que también los prepararán para asumir nuevas responsabilidades. Al alinear la formación con las áreas de desarrollo identificadas previamente, se asegura que los empleados adquieran conocimientos relevantes y aplicables.

Finalmente, el establecimiento de un sistema de seguimiento de metas de desarrollo individual demuestra un enfoque continuo y proactivo hacia el crecimiento profesional. Al permitir a los empleados definir metas de desarrollo claras y medibles y dar seguimiento regular a su cumplimiento, la empresa fomenta la responsabilidad y el compromiso de los colaboradores con su propio desarrollo, estas acciones no solo mejorarán la satisfacción laboral al brindar a los empleados oportunidades de crecimiento, sino que también fortalecerán la retención de talento y el compromiso con los objetivos de la empresa. La inversión en el desarrollo profesional de los empleados es una estrategia ganadora que beneficiará tanto a los colaboradores como a Delltex Industrial S.A. en el largo plazo.

La mejora en la retroalimentación constructiva dentro de Delltex Industrial S.A. se presenta como una estrategia clave para promover la satisfacción laboral y el desarrollo de los empleados. La capacitación de los supervisores en la entrega efectiva de retroalimentación es esencial para garantizar que esta sea constructiva y beneficiosa. Al ofrecer capacitación en habilidades de retroalimentación y proporcionar recursos y herramientas, la empresa busca empoderar a los supervisores para que brinden retroalimentación de manera eficaz. Esto no solo

mejora la comunicación entre supervisores y empleados, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo más positivo y de apoyo.

La implementación de un proceso estructurado de evaluación de desempeño es otro elemento crucial. Este proceso formal de evaluación garantizará que las evaluaciones se realicen de manera regular, proporcionando oportunidades para la retroalimentación detallada y el establecimiento de metas de mejora. Al tener un proceso sistemático de revisión del desempeño, se alienta a los empleados a buscar la mejora continua y se crea un entorno donde se valora el crecimiento y el desarrollo personal y profesional, estas acciones buscan fortalecer la relación entre supervisores y empleados, así como brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para su desarrollo. Al mejorar la retroalimentación constructiva y establecer procesos estructurados de evaluación de desempeño, Delltex Industrial S.A. está invirtiendo en el crecimiento y el éxito a largo plazo de su equipo humano, lo que contribuirá a una mayor satisfacción laboral y un rendimiento más sólido en la empresa.

4.3. Acciones de control para la propuesta de mejora

Tabla 12

Control de la propuesta de mejora

Actividad	Responsable	Indicadores de control KPI	Método de análisis de resultados	Tiempo de control
<i>Capacitar a los supervisores en retroalimentación</i>	Departamento de Recursos Humanos	Número de supervisores capacitados en retroalimentación	Evaluación de la mejora en las habilidades de retroalimentación después de la capacitación.	Trimestral

<i>Implementar proceso estructurado de evaluación de desempeño</i>	Departamento de Recursos Humanos	Frecuencia de evaluaciones de desempeño realizadas	de	Comparación de resultados de evaluaciones antes y después de la implementación del proceso.	Anual
<i>Ampliar las oportunidades de desarrollo profesional</i>	Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos	Número de empleados que participan en programas de desarrollo	de	Seguimiento de satisfacción y progreso de empleados que participan en programas de desarrollo.	Semestral
<i>Evaluar la eficacia de los canales de comunicación interna</i>	Departamento de Comunicaciones Internas	Nivel de satisfacción de los empleados con los canales de comunicación	de	Encuestas de satisfacción y retroalimentación de los empleados.	Trimestral
<i>Identificar áreas de desarrollo para cada empleado</i>	Jefes de Departamento y Empleados	Número de planes de desarrollo individual creados	de	Revisión de los planes de desarrollo individual y su alineación con las metas de la empresa.	Anual
<i>Ofrecer capacitación en habilidades de retroalimentación</i>	Departamento de Capacitación	Número de empleados que reciben capacitación de retroalimentación	de	Evaluación de mejora en la retroalimentación después de la capacitación.	Trimestral

4.3.1. Explicación de los mecanismos de control

El control periódico de la propuesta de mejora es esencial para mantener el enfoque en la satisfacción laboral y asegurar que las acciones se traduzcan en resultados tangibles. El control trimestral de la capacitación de los supervisores en retroalimentación es un componente crucial de esta supervisión. El hecho de que el

departamento de recursos humanos supervise y registre el progreso de la capacitación brinda una estructura organizativa sólida para evaluar la efectividad de esta acción. El indicador clave de rendimiento (KPI) relacionado con el número de supervisores capacitados proporciona una métrica clara para medir el impacto de la capacitación que se realizará.

Además, la implementación de un proceso estructurado de evaluación de desempeño estará sujeta a un control anual. Esto significa que se realizará una revisión exhaustiva de la frecuencia y la calidad de las evaluaciones de desempeño. Al comparar los resultados de las evaluaciones antes y después de la implementación del proceso, se podrá determinar si el nuevo enfoque ha tenido un impacto significativo en el desarrollo y la satisfacción de los empleados.

La supervisión semestral de las oportunidades de desarrollo profesional es fundamental para garantizar que los programas sean efectivos y estén alineados con las metas de la empresa. El seguimiento de la satisfacción y el progreso de los empleados que participan en estos programas proporciona retroalimentación en tiempo real sobre su efectividad y permite realizar ajustes o mejoras según sea necesario. En última instancia, estos controles regulares no solo garantizan que se cumplan los objetivos de la propuesta, sino que también permiten una adaptación continua en función de los resultados y la retroalimentación de los empleados. Este enfoque proactivo es esencial para mantener y mejorar la satisfacción laboral en Delltex Industrial S.A. a lo largo del tiempo.

El control anual de la implementación del proceso estructurado de evaluación de desempeño es fundamental para evaluar su impacto en el desarrollo de los

empleados y la efectividad de las evaluaciones. el departamento de recursos humanos asume la responsabilidad de supervisar la frecuencia de las evaluaciones realizadas antes y después de la implementación. Esta comparación proporcionará datos valiosos sobre si el nuevo proceso ha mejorado la calidad de las evaluaciones y ha contribuido al crecimiento de los empleados. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) estarán relacionados con la frecuencia y la calidad de las evaluaciones, lo que permitirá una medición objetiva del progreso.

El seguimiento semestral de las oportunidades de desarrollo profesional también es esencial para garantizar que los programas sean efectivos y se alineen con las metas de la empresa. el departamento de desarrollo de recursos humanos será responsable de rastrear el número de empleados que participan en estos programas, lo que proporcionará una métrica clara de participación. Además, se realizará un seguimiento de la satisfacción y el progreso de los empleados que participan en estos programas. Esto se llevará a cabo mediante encuestas de satisfacción y revisiones periódicas de los planes de desarrollo individual. Estos datos permitirán evaluar si los programas de desarrollo están logrando sus objetivos y si los empleados experimentan un crecimiento significativo en sus habilidades.

En última instancia, estos controles regulares aseguran que las acciones propuestas en la mejora de la satisfacción laboral se traduzcan en resultados concretos. Permiten una evaluación constante de la efectividad de las estrategias implementadas y ofrecen la oportunidad de realizar ajustes según sea necesario. Este enfoque proactivo es esencial para garantizar que Delltex Industrial S.A. continúe avanzando hacia un entorno de trabajo más satisfactorio y desarrollo profesional para sus empleados a lo largo del tiempo.

El control trimestral de la eficacia de los canales de comunicación interna es una parte fundamental de la estrategia de mejora de la satisfacción laboral. El departamento de comunicaciones Internas tendrá la responsabilidad de supervisar cómo funcionan estos canales y cómo impactan en la satisfacción de los empleados. La medición del nivel de satisfacción a través de encuestas y retroalimentación permitirá obtener una visión precisa de la percepción de los empleados sobre la comunicación interna. Los resultados de estas evaluaciones proporcionarán información valiosa sobre qué aspectos de la comunicación pueden mejorarse y dónde se están realizando adecuadamente.

La identificación de áreas de desarrollo individual y la capacitación en habilidades de retroalimentación son acciones críticas para la mejora de la satisfacción laboral. La supervisión y el control de estos procesos por parte de los departamentos pertinentes y los jefes de departamento garantizarán que se cumplan los objetivos. El registro y revisión de los planes de desarrollo individual asegurará que estén alineados con las metas de la empresa y que se estén enfocando en las necesidades específicas de cada empleado. Además, la evaluación de la efectividad de la capacitación en habilidades de retroalimentación a través de la comparación de retroalimentación antes y después de la capacitación brindará información valiosa sobre el impacto de esta formación en la mejora de las habilidades de comunicación en toda la organización.

La unión de estos controles periódicos proporciona una estructura sólida para asegurar que las acciones propuestas se implementen de manera efectiva y se traduzcan en una mejora significativa de la satisfacción laboral en Delltex Industrial

S.A. La supervisión constante y la capacidad de realizar ajustes basados en datos y retroalimentación son esenciales para mantener el enfoque en la satisfacción de los empleados y garantizar un ambiente laboral positivo y productivo a largo plazo.

De tal manera, la implementación de controles periódicos es esencial para asegurar el éxito sostenible de las acciones propuestas en la mejora de la satisfacción laboral en Delltex Industrial S.A. Estos controles no solo permiten que las acciones se ejecuten de manera efectiva, sino que también fomentan un enfoque continuo y proactivo en la mejora de la satisfacción de los empleados a lo largo del tiempo.

La supervisión constante de los indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con las acciones específicas, como la capacitación en retroalimentación, la implementación de evaluaciones de desempeño estructuradas y la efectividad de los canales de comunicación interna, proporciona datos objetivos sobre el progreso y los resultados alcanzados. Esto permite a la empresa realizar ajustes inmediatos si es necesario, lo que es crucial para adaptarse a las cambiantes necesidades y expectativas de los empleados.

La retroalimentación continua de los empleados desempeña un papel fundamental en la mejora de la satisfacción laboral. Al mantener una línea abierta de comunicación con los empleados y recopilar sus comentarios de manera regular, la empresa puede identificar problemas y áreas de mejora de manera oportuna. Esto no solo demuestra un compromiso genuino con el bienestar de los empleados, sino que también brinda la oportunidad de abordar problemas antes de que se conviertan en desafíos significativos.

4.4. Mecanismos de implementación a las acciones propuestas

Tabla 13

Mecanismos de implementación

MECANISMO DE IMPLEMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Creación de equipos de trabajo	Formación de equipos interdepartamentales.
2. Capacitación de supervisores	Programa de capacitación en habilidades de retroalimentación.
3. Implementación de evaluaciones de desempeño estructuradas	Desarrollo de un proceso formal de evaluación de desempeño.
4. Mejora de los canales de comunicación interna	Actualización de tecnología y herramientas de comunicación interna.
5. Identificación de áreas de desarrollo y programas de capacitación	Contratación de consultor de desarrollo organizacional.
6. Seguimiento y control	Supervisión continua de la implementación y monitoreo de indicadores clave.

Los mecanismos de implementación propuestos desempeñan un papel fundamental en la ejecución efectiva de la propuesta de mejora para la satisfacción laboral en Delltex Industrial S.A. Cada uno de estos mecanismos se ha diseñado cuidadosamente para abordar áreas específicas de mejora y contribuir al objetivo general de crear un entorno laboral más positivo y motivador.

En primer lugar, la creación de equipos de trabajo interdepartamentales es esencial para garantizar la colaboración y coordinación efectiva entre diferentes áreas de la empresa. Esto permitirá una implementación más eficiente de las acciones propuestas y una mejor comunicación entre departamentos. La capacitación de supervisores en habilidades de retroalimentación es un paso crítico, ya que los supervisores desempeñan un papel clave en la satisfacción de los empleados. Esta capacitación equipará a los líderes con las herramientas necesarias para brindar

retroalimentación constructiva y reconocimiento adecuado, lo que a su vez mejorará las relaciones laborales.

La implementación de evaluaciones de desempeño estructuradas establecerá un proceso formal y objetivo para evaluar el rendimiento de los empleados. Esto proporcionará una base sólida para el desarrollo individual y el reconocimiento de logros, lo que puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.

La mejora de los canales de comunicación interna es esencial para mantener a los empleados informados y conectados. La actualización de tecnología y herramientas de comunicación garantizará que la información fluya de manera efectiva en toda la organización, lo que contribuirá a un ambiente laboral más transparente y colaborativo.

La identificación de áreas de desarrollo individual y la creación de programas de capacitación personalizados son pasos críticos para el crecimiento de los empleados. Esto asegurará que las oportunidades de desarrollo estén alineadas con las metas de la empresa y las necesidades individuales de los empleados.

Finalmente, el seguimiento y control continuos garantizarán que las acciones propuestas se mantengan en el rumbo correcto y se adapten según sea necesario. La supervisión constante de indicadores clave y la retroalimentación de los empleados permitirán realizar ajustes y mejoras a lo largo del tiempo, lo que es esencial para mantener un enfoque continuo en la mejora de la satisfacción laboral. Por lo tanto, estos mecanismos forman un enfoque integral para la implementación exitosa de la propuesta y los resultados que se requieren lograr.

Tabla 14*Inversión estimada*

MECANISMO DE IMPLEMENTACIÓN	COSTO ESTIMADO (USD)
▪ Creación de equipos de trabajo	No se requiere costo adicional
▪ Capacitación de supervisores	\$3.000,00
▪ Implementación de evaluaciones de desempeño estructuradas	\$1.000,00
▪ Mejora de los canales de comunicación interna	\$1.000,00
▪ Identificación de áreas de desarrollo y programas de capacitación	\$2.000,00
▪ Seguimiento y control	\$2.000,00
PRESUPUESTO ESTIMADO	\$9.000,00

El presupuesto estimado para la propuesta de mejora en la satisfacción laboral en Delltex Industrial S.A. se ha estimado en un total de \$9,000 USD, los costos presupuestados se debe a una evaluación más precisa de las necesidades y a un enfoque estratégico en áreas clave que requieren intervención. La capacitación de supervisores, la implementación de evaluaciones de desempeño, la mejora de la comunicación interna y el seguimiento y control de las acciones son aspectos esenciales que se pueden abordar de manera efectiva con este presupuesto.

En este sentido se puede mencionar que, el presupuesto de \$9.000,00 USD es una inversión razonable y controlada para la empresa, considerando los beneficios potenciales que la propuesta puede aportar en términos de retención de empleados, aumento de la productividad y un mejor entorno laboral. Esta reducción en los costos no compromete la calidad de las acciones propuestas y demuestra la capacidad de la empresa para implementar mejoras de manera eficiente y económica.

CAPÍTULO V: SUGERENCIAS

- Fomentar la flexibilidad horaria: Permitir horarios flexibles o jornadas de trabajo comprimidas para adaptarse a las necesidades individuales de los empleados y mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- Crear un programa de bienestar: Implementar un programa integral de bienestar que incluya actividades físicas, salud mental y recursos para el manejo del estrés.
- Establecer un programa de mentoría: Facilitar la creación de relaciones de mentoría entre empleados más experimentados y nuevos, lo que fomenta el desarrollo profesional y la integración.
- Promover la diversidad e inclusión: Crear un ambiente inclusivo donde todas las voces sean valoradas y respetadas, lo que mejora la sensación de pertenencia.
- Celebrar logros y eventos: Reconocer no solo los logros profesionales, sino también los hitos personales y eventos especiales de los empleados.
- Facilitar el acceso a beneficios adicionales: Evaluar la posibilidad de ofrecer beneficios adicionales como seguro médico, programas de ahorro, o descuentos en servicios locales.
- Crear espacios de descanso: Diseñar áreas de descanso atractivas y cómodas donde los empleados puedan relajarse durante sus pausas.
- Fomentar la comunicación abierta: Establecer canales de retroalimentación anónimos para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias de manera segura.

- Incentivar la formación continua: Ofrecer subsidios o apoyo financiero para que los empleados puedan seguir desarrollándose profesionalmente.
- Implementar un sistema de reconocimiento público: Establecer un sistema donde los logros y esfuerzos sobresalientes de los empleados se reconozcan públicamente en reuniones o en la intranet de la empresa.
- Realizar encuestas periódicas de satisfacción laboral: Obtener retroalimentación regular de los empleados para identificar áreas de mejora y evaluar el impacto de las acciones implementadas.
- Promover el trabajo en equipo: Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo mediante actividades y proyectos conjuntos.
- Crear oportunidades de crecimiento vertical: Definir planes de desarrollo de carrera claros que permitan a los empleados ascender dentro de la empresa.
- Establecer políticas de equidad salarial: Garantizar que las políticas salariales sean transparentes y equitativas para todos los empleados, independientemente de su género, raza u otros factores.
- Ofrecer días de voluntariado remunerados: Permitir que los empleados dediquen tiempo a actividades de voluntariado respaldadas por la empresa, lo que puede mejorar la satisfacción al contribuir a la comunidad.

Conclusiones

Se concluye indicado que, la propuesta de mejora para la satisfacción laboral en la empresa textil Delltex Industrial S.A. en la ciudad de Quito, Ecuador, en el año 2023 es esencial para abordar una problemática crítica que afecta tanto a los empleados como a la organización en su conjunto. La alta rotación de trabajadores, la falta de compromiso y la insatisfacción laboral son problemas que, de no resolverse, conllevan consecuencias negativas como la pérdida de talento, costos adicionales, disminución de la productividad y la calidad del trabajo. En contraste, la mejora de la satisfacción laboral puede aumentar la retención de empleados, la eficiencia y la calidad de las tareas, promoviendo un ambiente laboral positivo y motivador. Esto, a su vez, contribuirá al éxito y crecimiento sostenible de la empresa, lo que hace que esta propuesta sea de vital importancia para el futuro de la organización.

El diagnóstico realizado en Delltex Industrial S.A. mostro varios problemas que afectan la satisfacción laboral de los colaboradores, los cuales se pueden mencionar como significativos en cuanto a la satisfacción laboral. Los hallazgos más relevantes incluyen una alta rotación de personal, falta de comunicación efectiva, insuficiente reconocimiento y desarrollo profesional limitado. Estos problemas tienen un impacto directo en la retención de empleados, la motivación y la productividad general de la empresa. Identificar estos problemas a través del diagnóstico fue el primer paso importante para abordarlos y mejorar el entorno laboral.

La propuesta de mejora desarrollada ofrece un enfoque estratégico y eficiente para abordar los problemas de satisfacción laboral identificados en el diagnóstico. La definición del presupuesto de \$9.000,00 demuestra la capacidad de la empresa para implementar mejoras de manera efectiva y económica. Las acciones propuestas,

como la capacitación de supervisores, la implementación de evaluaciones de desempeño estructuradas y la mejora de la comunicación interna, se centran en áreas clave que pueden tener un impacto positivo en la retención de empleados y el clima laboral, por lo tanto la propuesta aporta gran valor positivo a la subsanación de los problemas que actualmente atraviesa la empresa.

El mecanismo de control propuesto para supervisar la implementación de las acciones es esencial para garantizar que se ejecuten de manera efectiva y se mantenga un enfoque continuo en la mejora de la satisfacción laboral. La realización de controles periódicos, como la capacitación de supervisores y la eficacia de los canales de comunicación, ayudará a la empresa a evaluar el progreso y realizar ajustes según sea necesario. Esto asegurará que las acciones estén alineadas con los objetivos y que se logren los resultados deseados.

La implementación de la propuesta de mejora se realizará de manera efectiva y eficiente con un presupuesto estimado de \$9.000,00 USD. Este costo demuestra la capacidad de la empresa para encontrar soluciones económicas sin comprometer la calidad de las acciones propuestas. El mecanismo de implementación se basa en un enfoque estratégico, que incluye la capacitación de supervisores, la mejora de la comunicación interna y el seguimiento y control continuo. Estas acciones tienen el potencial de mejorar significativamente la satisfacción laboral de los empleados y, en última instancia, fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Referencias bibliográficas

- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAEENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Para%20medir%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral,y%20\(d\)%20Beneficios%20Econ%C3%B3micos](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAEENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Para%20medir%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral,y%20(d)%20Beneficios%20Econ%C3%B3micos).
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México: Grupo Editorial Patria. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Benalcazar, C., & Ojeda, H. (2020). *Relación de la satisfacción laboral y el desempeño del personal en la empresa LUMINEX RESOURCES*. Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7627/1/T3315-MDTH-Benalcazar-Relacion.pdf>
- Bendezú, K. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Revista de Investigación Valdizana*, 14(1), 22-28. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586062237004>
- Cajal, A. (11 de mayo de 2020). *Observación directa: características, tipos y ejemplo*. Liferder: <https://www.liferder.com/observacion-directa/>
- Caján, J. (2017). Modelo de gestión pedagógica basado en el liderazgo transformacional para garantizar la satisfacción laboral de los docentes del

- ISEP "Sagrado Corazón de Jesús". *UCV-HACER Revista de investigación y cultura*, 5(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521754663010>
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Revista Ciencia y trabajo*, 17(54), 159-165. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>
- Chiang, M., Hidalgo, J., & Gómez, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362. <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/22.2021.10/4703>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (Octava ed.). McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Chile, INE. (2022). *¿Qué es población?* Chile, INE: <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/poblacion/que-es-poblacion>
- Delltex. (2023). *Conocenos*. <https://delltex.com.ec/about.php#conocenos>
- Face, M., & Herrera, S. (2017). La gestión administrativa y su incidencia en la satisfacción laboral. *Revista electrónica sobre tecnología, educación y sociedad*, 4(7). <https://pdfs.semanticscholar.org/27a2/74f08a7ce445c96ab2c16c9c2bbe0f2f2639.pdf>
- Gamboa, E. (2 de noviembre de 2021). *Factores que influyen en la satisfacción laboral*. Profesto: <https://profesto.io/factores-influyen-satisfaccion-laboral>
- Lee, Y.-D., & Chang, H.-M. (2008). Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study.

International Journal of Management, 25(3), 732-739. Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study

López, P. (2004). Población Muestra y Muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

Madero, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración* 6, 68(1), 235-259.
<https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

Mejía, T. (27 de agosto de 2020). *Investigación descriptiva: definición, tipos y características*. lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

Mendoza, J., & Arriola, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6057-6073. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165

Nieto, E. (2017). *Análisis de la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional de los colaboradores del Instituto Tecnológico Superior Central Técnico, en el año 2017*. Psicología organizacional. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14304/Disertaci%C3%B3n%20Erika%20Estefan%20Nieto%20Hidalgo.pdf?sequence=1>

Olivares, J. (2016). Satisfacción laboral de docentes universitarios del departamento académico de clínica estomatología. *Revista de Estomatología Herediana*, 16(1), 21-25. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421539345005>

- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 92-115.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195453538005>
- Palma, S. (2005). *Manual Satisfacción Laboral*.
<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-catolica-sedes-sapientiae/psicologia/manual-satisfaccion-laboral-2020/15725356>
- Pashanasi, B., Gárate, J., & Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12(3), 163-174.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682021000300163
- Ramirez, A., & Benitez, J. (2016). atisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. *Revista acta universitaria*, 22(8), 33-42.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41625070002>
- Ramos, C. A. (31 de diciembre de 2015). Los paradigmas de la investigacion científica. *Unife*, 9-17. Retrieved 23 de agosto de 2022, from <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/167>
- Rojas, N. (11 de diciembre de 2019). *Las causas de insatisfacción laboral: ¿cómo abordar esta situación?* Revista Digital INESEM: <https://www.inesem.es/revistadigital/orientacion-laboral/causas-insatisfaccion-laboral/>
- Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176

- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008#:~:text=Por%20enfoque%20cualitativo%20se%20entien de,Mej%C3%ADa%2C%20como%20se%20cit%C3%B3%20en
- Valencia, E. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu - American*. Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/10644/4088>

Anexos

▪ **Anexo 1:** Instrumento guía de observación directa

OBSERVACIÓN		RESULTADO			
Categoría de observación	Aspectos a observar	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Comunicación	Calidad de la comunicación entre empleados				
	Comunicación con superiores y entre departamentos				
Ambiente de trabajo	Nivel de colaboración y trabajo en equipo				
	Clima emocional en el lugar de trabajo				
Motivación	Nivel de entusiasmo y motivación en el trabajo				
	Reconocimiento y recompensas por el desempeño				
Equilibrio trabajo-vida	Gestión de horarios y carga laboral				
	Flexibilidad en horarios y opciones de trabajo remoto				
Desarrollo profesional	Oportunidades de capacitación y crecimiento profesional				
	Retroalimentación sobre el desempeño				
Satisfacción general	Nivel general de satisfacción laboral				
	Aspectos específicos de insatisfacción				

▪ **Anexo 2:** Instrumento guía de entrevista

Guía de entrevista para colaboradores de recursos humanos

Instrucciones: Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo".

Responda:

1. **La empresa promueve un ambiente de trabajo que valora y reconoce el desempeño de los empleados.**
 - 1 (Totalmente en desacuerdo)
 - 2 (En desacuerdo)
 - 3 (Neutral)
 - 4 (De acuerdo)
 - 5 (Totalmente de acuerdo)
2. **Las políticas de carga de trabajo y horarios son razonables y equilibradas para los empleados.**
 - 1 (Totalmente en desacuerdo)
 - 2 (En desacuerdo)
 - 3 (Neutral)
 - 4 (De acuerdo)
 - 5 (Totalmente de acuerdo)
3. **La comunicación interna en la empresa es eficaz y fluida.**
 - 1 (Totalmente en desacuerdo)
 - 2 (En desacuerdo)
 - 3 (Neutral)
 - 4 (De acuerdo)
 - 5 (Totalmente de acuerdo)
4. **Los empleados tienen acceso a oportunidades de desarrollo profesional y capacitación.**
 - 1 (Totalmente en desacuerdo)
 - 2 (En desacuerdo)
 - 3 (Neutral)
 - 4 (De acuerdo)
 - 5 (Totalmente de acuerdo)

5. **La retroalimentación proporcionada a los empleados es constructiva y les ayuda a mejorar su desempeño.**

- 1 (Totalmente en desacuerdo)
- 2 (En desacuerdo)
- 3 (Neutral)
- 4 (De acuerdo)
- 5 (Totalmente de acuerdo)

6. **En general, ¿cómo calificaría su satisfacción laboral en la empresa en una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho"?**

- 1 (Muy insatisfecho)
- 2 (Insatisfecho)
- 3 (Neutral)
- 4 (Satisfecho)
- 5 (Muy satisfecho)

- **Anexo 3:** Validación de instrumento mediante el coeficiente de validez de contenidos CVC

ESCALA DE VALORES																	
1= Deficiente 2= Débil 3= Aceptable 4=Muy Bueno 5= Excelente																	
CONTENIDO			EVALUACIÓN														
ÍTE M	INDICADORES GENERALES	OBSERVACIONES	JUEZ 1					JUEZ 2					JUEZ 3				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Coherencia					X						X					X
	Objetividad					X				X						X	
	Claridad				X					X					X		
	Validez					X				X							X
2	Coherencia					X				X							X
	Objetividad					X				X						X	
	Claridad				X					X					X		
	Validez					X				X							X
3	Coherencia					X				X							X
	Objetividad					X				X						X	
	Claridad				X					X					X		
	Validez				X					X							X
4	Coherencia					X				X							X
	Objetividad					X				X							X
	Claridad					X				X							X
	Validez					X				X							X
5	Coherencia					X				X							X
	Objetividad					X				X							X
	Claridad					X				X							X
	Validez					X				X						X	
6	Coherencia				X					X						X	
	Objetividad					X				X							X
	Claridad					X				X						X	
	Validez					X				X							X

1	18	19	18	55	2.75	0.92	0.04	0.88
2	19	20	18	57	2.85	0.95	0.04	0.91
3	19	19	19	57	2.85	0.95	0.04	0.91
4	20	20	20	60	3	1.00	0.04	0.96
5	20	18	19	57	2.85	0.95	0.04	0.91
6	19	19	18	56	2.8	0.93	0.04	0.90
							VALIDEZ	0.91

