

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA XS-JADO EIRL EN EL AÑO 2024”

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:**

Licenciada en Administración

Autores:

Fiorella Altamirano Quispe
Flor de Maria Huillca Teves

Asesor:

Mg. Cristian Joel Martínez Agama
<https://orcid.org/0000-0001-9622-3724>

Lima - Perú

2025

Informe de Similitud



Página 2 of 87 - Descripción general de Integridad

Identificador de la entrega tm:oid::1:3280603231




18% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 16%  Fuentes de Internet
- 5%  Publicaciones
- 8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por su amor, apoyo incondicional y confianza en nuestro crecimiento.

A nuestros docentes y a la Universidad, por brindarnos las herramientas que hoy nos permiten dar este importante paso.

Y a nosotras mismas, por el esfuerzo, la constancia y la colaboración que hicieron posible culminar esta etapa profesional.

Agradecimiento

Agradecemos a la Universidad Privada del Norte y a nuestros docentes por su guía y formación.

A la empresa que nos brindó el espacio para desarrollar este proyecto y a sus colaboradores por su apoyo.

A nuestras familias, por su respaldo incondicional, y a nosotras mismas, por el esfuerzo y compromiso compartido.

Tabla de contenido

Índice de tablas	6
Índice de Figuras.....	8
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Descripción de la Empresa.....	19
1.2. Misión, Visión y Valores:	21
1.3. Descripción del área funcional	22
1.3.1. Organigrama.....	22
1.3.2. Productos y Clientes.....	25
1.3.3. Relación de la empresa con la sociedad.....	25
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	30
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	55
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS	71
ANEXOS	74

Índice de tablas

Tabla 1: Cuadro de Áreas y personal de la empresa.....	20
Tabla 2: Situación actual vs situación esperada ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 3: Matriz FODA cruzada del proyecto de mejora del Clima Laboral en XS – JADO.....	43
Tabla 4: Objetivo General de la Empresa XS- JADO	45
Tabla 5: Objetivos Específicos de la Empresa XS-JADO.....	46
Tabla 6: Ficha Técnica de Reuniones semanales de retroalimentación y buzón de sugerencias.....	47
Tabla 7: Ficha Técnica de Reconocimiento mensual al colaborador destacado.	48
Tabla 8: Ficha Técnica de Actividades mensuales de Integración institucional.	50
Tabla 9: Criterios de Evaluación al mejor Colaborador.	52
Tabla 10: Diagrama Gantt de las Etapas del proyecto.....	53
Tabla 11: Actividades e indicadores – Eje 1: Comunicación interna.....	59
Tabla 12: Actividades e indicadores – Eje 2: Motivación y Reconocimiento del personal.....	60
Tabla 13: Actividades e indicadores – Eje 3: Organización en el Trabajo y bienestar laboral.....	61
Tabla 14: Presupuesto de la propuesta de mejora.....	62
Tabla 15: Cambios en la Dimensión Relaciones Interpersonales.....	63

Tabla 16: Cambios en la Dimensión Comunicación Interna	64
Tabla 17: Cambios en la dimensión Condiciones Laborales.....	65
Tabla 18: Cambios en la Dimensión Motivación	66

Índice de Figuras

Figura 1 Proceso del sector Textil y Confecciones	13
Figura 2 PBI 2020 – 2024 de la Industria Textil y Confecciones	14
Figura 3 Producción Industria Textil y Confecciones: índice de Volumen físico 2020 - 2025	16
Figura 4: Evolución del número de Empresas formales: 2020 – 2023 del sector Textil y Confecciones.....	16
Figura 5: Empresas formales según tamaño 2023 en la Industria Textil y Confecciones	17
Figura 6: Evolución del empleo ocupado en el sector privado 2020 – 2024 en la Industria Textil y Confecciones textil y Confecciones	18
Figura 7: PEA en la Industria Textil y Confección en Perú 2024	18
Figura 8: Empresas según expectativa de inversión en capacitación 2025	19
Figura 9: Ubicación de la Empresa XS- JADO.....	21
Figura 10: Diagrama de Ishikawa – Insatisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa XS - JADO	28
Figura 11: Problemas identificados en XS-JADO	40
Figura 12: Diagrama de Pareto.....	41
Figura 13: Relaciones Interpersonales	56
Figura 14: Comunicación Interna	56
Figura 15: Condiciones Laborales.....	57
Figura 16: Motivación	58

Figura 17: Evolución del número de Empresas formales: 2020 – 2023 del sector
Textil y Confecciones 62

RESUMEN EJECUTIVO

La experiencia laboral se desarrolló en la empresa textil XS-JADO E.I.R.L., situada en La Victoria, especializada en la confección y venta de ropa. El entorno laboral presentaba limitaciones propias de una pequeña empresa: recursos financieros limitados, funciones polivalentes y comunicación no formal. El principal inconveniente detectado fue la baja satisfacción en el trabajo y un clima laboral desfavorable, manifestado por desánimo, ausencia de reconocimiento y exceso de tareas. Por lo tanto, se propuso un proyecto de optimización centrado en tres objetivos estratégicos: comunicación interna, motivación y organización en el trabajo. Se utilizaron instrumentos como la encuesta Likert, la matriz FODA y el esquema de Pareto para el diagnóstico inicial. La propuesta contempló encuentros de feedback, un programa de reconocimiento y actividades de integración. En consecuencia, se consiguió un avance perceptible en el entorno de trabajo, un incremento en la implicación del personal y una cultura de organización más cooperativa. Dentro de las habilidades profesionales empleadas sobresalen el liderazgo, la comunicación eficaz, la administración del recurso humano y la planificación estratégica. Esta vivencia demostró que, se puede modificar de manera significativa el ambiente de trabajo, incluso con recursos escasos, provocando un efecto directo en la productividad y el bienestar del equipo.

Palabras clave: Clima organizacional, Satisfacción laboral, Gestión del Talento.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Yo, Fiorella Altamirano Quispe, he desarrollado una trayectoria profesional enfocada en la gestión del talento humano, la atención al cliente y la eficiencia operativa, elementos fundamentales para el desarrollo del plan de mejora en el clima laboral de la empresa XS - JADO. Mi trayectoria en el Banco de Crédito del Perú me brindó la oportunidad de gestionar relaciones con los clientes, fomentar un clima laboral positivo y adquirir competencias en la solución de conflictos. En la Universidad María Auxiliadora, tuve un buen rendimiento en el servicio al cliente, mejorando la organización de la información y aumentando la satisfacción de los usuarios. En Compartamos Financiera S.A., asumí responsabilidades en la supervisión y coordinación de equipos de trabajo, aplicando estrategias para la mejora del servicio al cliente y la eficiencia operativa. Igualmente, promoví la integración del equipo, establecí políticas para prevenir disputas y utilicé técnicas de retroalimentación para potenciar el rendimiento y la motivación de los empleados. La trayectoria adquirida en el ámbito financiero y educativo me ha facilitado obtener un entendimiento detallado sobre la administración del talento humano y la influencia del clima laboral en la productividad y satisfacción de los trabajadores. Mi capacidad de análisis, liderazgo y resolución de conflictos será clave en la elaboración del plan de mejora para XS - JADO, asegurando estrategias viables y efectivas para optimizar el ambiente de trabajo en la organización. Este informe se basa en la aplicación práctica de estos aprendizajes en un contexto industrial, alineando las estrategias con la cultura y necesidades específicas de la empresa XS - JADO.

Yo Flor de María Huilca Teves, a lo largo de mi trayectoria profesional, he desarrollado habilidades en la gestión administrativa, atención al cliente y optimización de procesos, con un enfoque en la mejora del clima laboral y la eficiencia operativa. Actualmente, como Asesora Digital de Contacto en la Universidad Privada del Norte, he logrado fortalecer la comunicación interna y externa, utilizando herramientas como CRM, PeopleSoft y Banner para optimizar la atención y mejorar la experiencia del usuario. Mi desempeño en esta función me ha permitido comprender la importancia de un ambiente laboral positivo en la productividad y satisfacción de los colaboradores, logrando reconocimientos por mi eficiencia y calidad de servicio.

En mis funciones anteriores, como Auxiliar de Biblioteca, implementé

estrategias de organización y seguimiento que redujeron la morosidad de libros y mejoraron la gestión de recursos, lo que demuestra mi capacidad para diseñar e implementar procesos eficientes. Asimismo, mi experiencia en el Colegio Privado Villa América y en la Municipalidad de Los Olivos me permitió trabajar en la administración y gestión financiera, donde optimicé procedimientos y mejoré la coordinación entre áreas, generando mayor compromiso y eficiencia en los equipos de trabajo.

Estas experiencias han fortalecido mi capacidad para identificar áreas de mejora dentro de una organización y proponer soluciones estratégicas. En XS - JADO, estas habilidades serán clave para implementar un plan de mejora en el clima laboral que incluya estrategias de comunicación efectiva, integración del equipo y reconocimiento del talento. La optimización de procesos internos y el fortalecimiento del liderazgo serán aspectos fundamentales para generar un entorno de trabajo más colaborativo y motivador, impactando directamente en la productividad y bienestar de los colaboradores.

Potencial del Sector Textil

La industria textil y de confección es una de las industrias manufactureras más destacadas de Perú, contribuyendo con el 8.2% del PBI. Esto se debe a su aporte económico y a su influencia social, en particular en el empleo femenino, ya que las mujeres constituyen el 45% del trabajo en MYPES, a menudo como emprendedoras informales. Su formalización podría generar hasta S/ 12,000 millones anuales adicionales en el crecimiento de las MYPES, que constituyen el 99% de las empresas. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer estrategias para mejorar el clima y la satisfacción laboral en la empresa XS-JADO EIRL en el año 2025, mediante la evaluación del entorno organizacional, la identificación de factores que afectan el bienestar de los colaboradores y el planteamiento de acciones que contribuyan al desarrollo de un ambiente laboral más positivo y productivo. La industria textil y de confecciones se distingue por su estructura holística, que incluye toda la cadena de valor desde la transformación de fibras hasta la elaboración de ropa preparada para su venta y exportación. Dentro de los procedimientos fundamentales se incluyen la hilatura, tejido, terminación de textiles, tejido de punto y ganchillo, producción de cuerdas y textiles

técnicos o no tradicionales, además de la confección de ropa.

Figura 1 Proceso del sector Textil y Confecciones



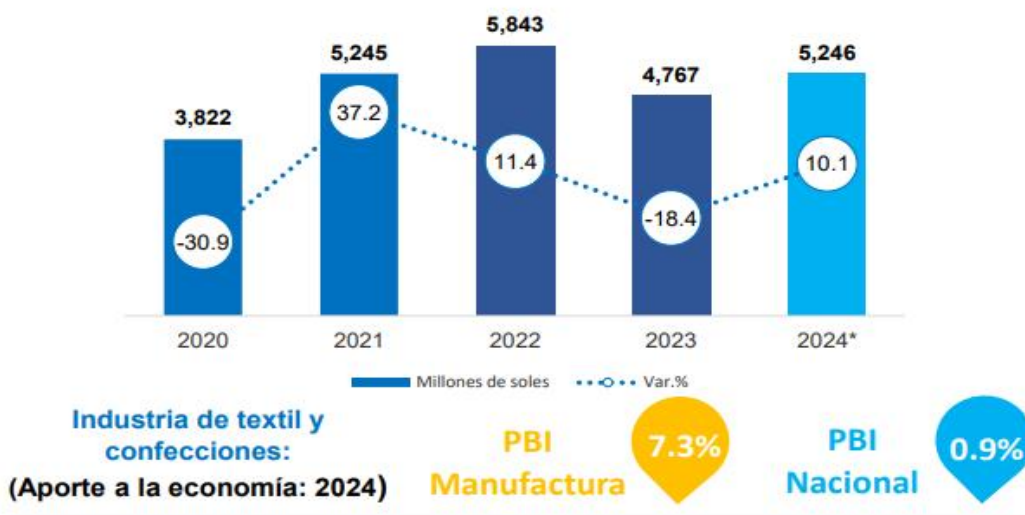
Fuente: *Elaboración Propia*

En la actualidad, uno de los retos más significativos de la industria es la actualización de sus procesos de producción, incluyendo maquinaria automatizada, sistemas de diseño asistido por computadora (CAD) y tecnologías sustentables que favorezcan el incremento de la productividad y la calidad. La innovación en diseño, materiales y procesos es un elemento crucial para potenciar la competitividad, particularmente en un entorno globalizado y riguroso en cuanto a rastreabilidad y sostenibilidad. En este escenario, estos retos demuestran la importancia de robustecer la administración organizativa y el bienestar del recurso humano, dado que la implementación de tecnologías emergentes y técnicas de producción solo será eficaz si se complementa con un ambiente de trabajo positivo que fomente la satisfacción y el compromiso del personal. Por esta razón, es crucial poner en marcha iniciativas para mejorar el ambiente laboral y la satisfacción en el trabajo, como la propuesta en la microempresa XS-JADO, con el objetivo de garantizar una adaptación eficaz y sostenible al cambio.

Durante el periodo 2020 a 2024, el Producto Interno Bruto del sector textil y confecciones experimentó un cambio medio anual de -1.1%, a causa de disminuciones importantes en 2020 (-30.9%) y 2023 (-18.4%), provocadas por la pandemia y la reducción del mercado. Sin embargo, en 2024, la industria evidenció señales de reactivación con un incremento del +10.1%, estimulado por la recuperación del mercado interno y las exportaciones. En ese año, el sector contribuyó con el 7.3% al PBI de la manufactura y el 0.9% al PBI del país, corroborando su importancia económica y su capacidad para continuar expandiéndose.

Figura 2

PBI 2020 – 2024 de la Industria Textil y Confecciones
(Valores a precios constantes de 2007)



Fuente: Oficina de Estudios Económicos

En el periodo comprendido entre 2020 y 2024, la industria textil y de confecciones en Perú vivió un desarrollo irregular en cuanto a producción. En términos generales, se nota una tendencia de decrecimiento medio anual del -1.2%, que se debe principalmente a la disminución constante en la producción de textiles (-1.21%) y ropa (-1.19%). Dentro de los artículos textiles de mayor consumo, sobresalen los hilados acrílicos, los hilados mixtos, los tejidos de poliéster y los tejidos tipo jersey. Respecto a las confecciones, los productos más impactados fueron los polos, pantalones y camisas, artículos de gran demanda en el mercado tanto nacional como internacional.

Este comportamiento negativo tuvo su punto más crítico en el año 2020, cuando la producción del sector cayó abruptamente en -32.0% como consecuencia directa de las restricciones sanitarias, el cierre de fronteras y la contracción del consumo provocada por la pandemia de la COVID-19. Este impacto fue severo y afectó tanto a la producción como a las exportaciones, generando una paralización casi total de las cadenas de valor en el sector.

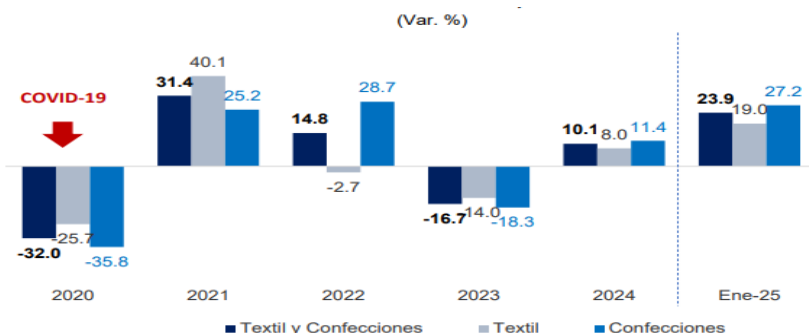
No obstante, desde el 2021 se notó una gradual recuperación, que se erigió en el 2024 con un incremento interanual del +10.1%. Esta recuperación se impulsó por el aumento de la producción textil (+8.0%) y en particular de ropa (+11.4%), impulsadas por la reactivación del mercado internacional (en particular Estados Unidos, que constituye el principal mercado de exportaciones de la industria) y por una recuperación progresiva de la demanda interna.

Asimismo, en el mes de enero de 2025, la industria continuó mostrando un comportamiento positivo al registrar un incremento del +23.9% en la producción, en comparación con el mismo mes del año anterior. Este resultado se explica por un aumento del +27.2% en la producción de prendas de vestir y un +19.0% en productos textiles, cifras que demuestran un repunte significativo en la actividad industrial del sector. Este dinamismo responde a una mayor demanda estacional, el retorno de ferias internacionales y la recuperación de contratos de exportación postpandemia.

Este incremento reciente sugiere que, aunque la industria atravesó una fase crucial de declive, ha logrado ajustarse a las nuevas circunstancias del mercado y presenta evidentes indicios de recuperación sostenida. Sin embargo, para mantener esta tendencia favorable, será esencial robustecer la tecnología de los procesos, fomentar la innovación en diseño y materiales, y expandir el acceso a financiación para las pequeñas y medianas empresas del sector.

Figura 3

Producción Industria Textil y Confecciones: índice de Volumen físico 2020 - 2025

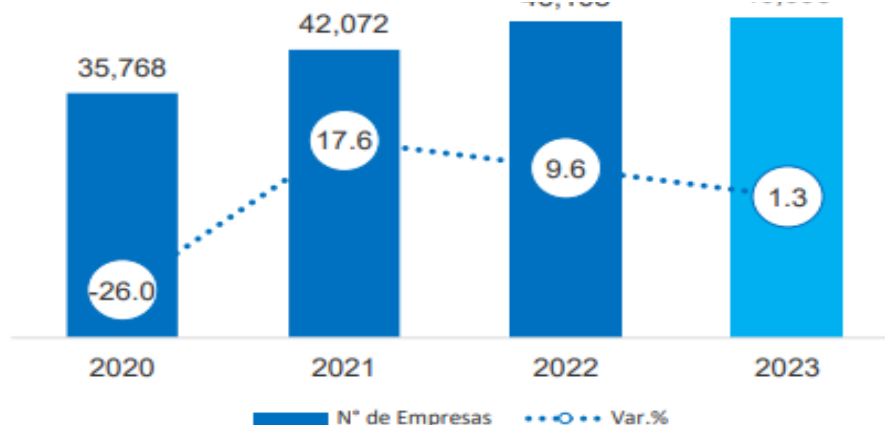


Fuente: Oficina de Estudios Económicos

El sector textil y confecciones experimentó un ligero crecimiento entre 2018 y 2023, con un promedio anual medio de 0.3%, llegando a 46,693 empresas en 2023. La mayoría (95.4%) se atribuye a microempresas, seguidas de pequeñas (4.0%), mientras que las empresas de mediana y gran envergadura apenas constituyen el 0.1% y el 0.4%, respectivamente. Adicionalmente, el 66% de las compañías están localizadas en Lima, lo que demuestra una marcada concentración geográfica. Esta estructura corporativa presenta el desafío de robustecer a las MYPEs a través de políticas que promuevan la formalización, la obtención de financiación y el incremento de las capacidades de producción.

Figura 4:

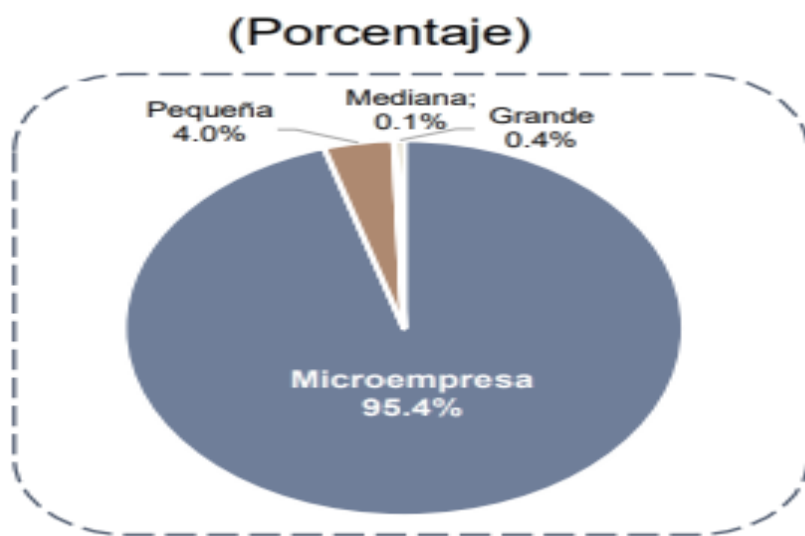
Evolución del número de Empresas formales: 2020 – 2023 del sector Textil y Confecciones



Fuente: Oficina de Estudios Económicos

Figura 5:

Empresas formales según tamaño 2023 en la Industria Textil y Confecciones



Fuente: *Oficina de Estudios Económicos*

Entorno Laboral del Rubro Textil

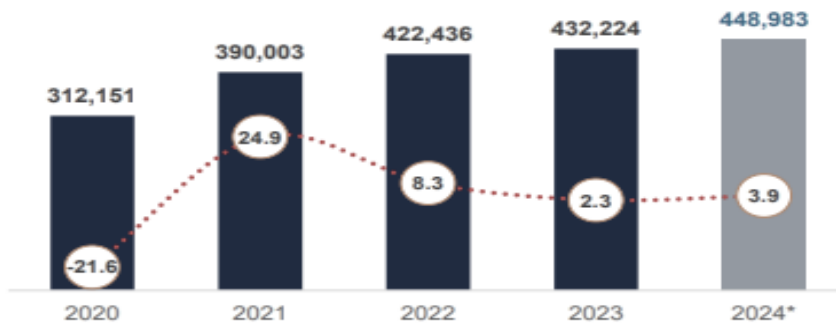
En Perú, el sector textil, especialmente en la industria de confección, es uno de los más dinámicos y generadores de empleos en el país. Según datos del Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), en el sector textil y confecciones hubo un aumento del 10.1% en 2024, impulsado por un aumento en el consumo individual y un aumento en las ventas a nivel global (Andina, 2024). Este incremento se evidenció en un crecimiento de 38,500 nuevos puestos de trabajo en la industria manufacturera durante el segundo trimestre del 2024, colocándola como el segundo sector que más puestos de trabajo crea en la nación (Prensa Perú, 2024). Además, la industria textil y de confección genera 1.3 millones de puestos de trabajo, distribuidos entre 400,000 empleos directos y 900,000 indirectos (Andina, 2023).

Dentro de las principales dificultades se hallan los peligros laborales a los que se enfrentan los empleados, tales como accidentes provocados por maquinaria, posiciones incorrectas, iluminación insuficiente, exposición a polvo de textiles y restricciones en la ventilación. Estas circunstancias impactan en la salud física y mental de los empleados, creando un ambiente de riesgo y tensión que impacta directamente en la satisfacción y el ambiente laboral.

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo (2024), muchas empresas textiles a nivel nacional operan en condiciones de informalidad o semi formalidad, lo que reduce la vigilancia de las normativas de seguridad y salud en el trabajo. Sin embargo, es vital subrayar que la empresa objeto de estudio opera de manera oficial y cumple con las normativas legales en vigor. Sin embargo, se enfrenta a desafíos similares a los del sector en cuanto al ambiente laboral, como el exceso de trabajo, escasa motivación y una comunicación interna deficiente.

Figura 6:

Evolución del empleo ocupado en el sector privado 2020 – 2024 en la Industria Textil y Confecciones textil y Confecciones (N° personas y variación %)

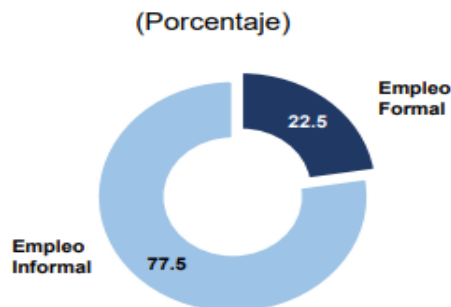


Fuente: Oficina de Estudios Económicos

En 2024, el empleo en la industria textil y de confección habría experimentado un aumento del 3.9% en comparación con el año 2023. De 432,224 empleados en 2023, se elevó a 448,983 en 2024, lo que representa un aumento de 16,758 empleados.

Figura 7:

PEA en la Industria Textil y Confección en Perú 2024



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico ilustra la repartición porcentual de la Población Económicamente Activa (PEA) en la industria textil y confección en Perú para el 2024, distinguiendo entre el trabajo formal e informal.

Empleo formal: Solo representa el 22.5%, lo que implica que menos de un cuarto de los trabajadores de la industria trabajan bajo condiciones laborales que garantizan todos los derechos laborales, como la seguridad social, las prestaciones y un contrato formal.

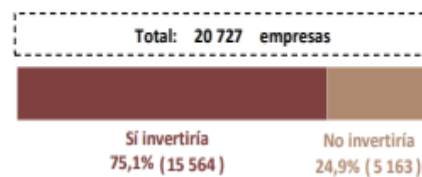
Empleo informal: Solo representa al 77.5% del total, evidenciando una notable existencia de condiciones laborales adversas, sin garantías básicas de salud, seguridad o estabilidad laboral.

Según datos del MTPE, para el 2025, el 75,1% de las empresas con 20 o más trabajadores invertiría en capacitación para su personal, lo que equivale a un total de 15 mil 564 empresas en términos absolutos. Por otro lado, el 24,9% restante no realizaría ninguna inversión en capacitación. Esta tendencia resalta el incremento de la preocupación por mejorar la calidad del entorno de trabajo mediante el desarrollo de competencias, lo cual también contribuye de forma positiva al clima.

Figura 8:

Empresas según expectativa de inversión en capacitación 2025

Perú: Empresas según expectativa de inversión en capacitación, 2025
(Absoluto y porcentaje)



Fuente: Oficina de Estudios Económicos

1.1.Descripción de la Empresa

XS-JADO es una empresa dedicada a la producción y venta de ropa para hombres, sobresaliendo por la excelencia, el diseño vanguardista y la comodidad de sus productos. Emplea materiales duraderos y sostenibles, incluyendo procedimientos que aseguran resistencia y elegancia. Comprometida con la satisfacción del cliente, la compañía brinda un servicio a medida y persigue constantemente la mejora de sus procesos para disminuir

su efecto en el medio ambiente. XS-JADO se caracteriza por su orientación hacia la moda masculina con compromiso y autenticidad.

Actualmente, la empresa cuenta con 7 colaboradores, los cuales se desempeñan en las áreas de la microempresa XS-JADO, tal como se muestra a continuación:

Tabla 1:

Cuadro de Áreas y personal de la empresa

ÁREA	Nº DE COLABORADORES
Gerente General	1
Asistente	1
Área de Fabricación	2
Área de Ventas	1
Área de Embalaje	1
Área de Almacén	1
TOTAL	7

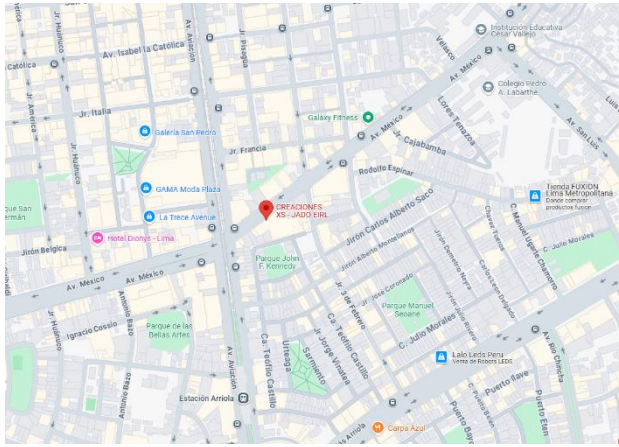
Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de la empresa*

Datos Generales de la empresa:

- **RUC:** 20538464911
- **Razón Social:** CREACIONES XS-JADO E.I.R.L
- **Tipo Empresa:** Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.
- **Fecha Inicio Actividades:** 03/03/2011
- **Dirección Legal:** AV. MEXICO NRO. 1758 (CRUCE AV. AVIACION Y AV. MEXICO, 3ER PIS) LIMA - LIMA - LA VICTORIA
- **Actividad Económica:** Principal - 1410 - FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL

Figura 9:

Ubicación de la Empresa XS- JADO



Fuente: Google Maps

1.2.Misión, Visión y Valores:

Misión: Distribuir y comercializar ropa textil de excelente calidad, proporcionando a nuestros clientes artículos novedosos que fusionan elegancia, comodidad y resistencia. Nos comprometemos a proporcionar una experiencia de adquisición eficaz y asequible, ampliando nuestra presencia en el mercado interno mediante una red de distribución estratégica y un servicio sobresaliente.

Visión: Ser una compañía textil líder a escala nacional e internacional, distinguida por su dedicación a la calidad, la innovación y la sustentabilidad. Nuestra meta es cambiar la industria textil a través de procedimientos responsables, produciendo un efecto beneficioso en el entorno y en la vida de nuestros clientes, colaboradores y aliados estratégicos.

Valores:

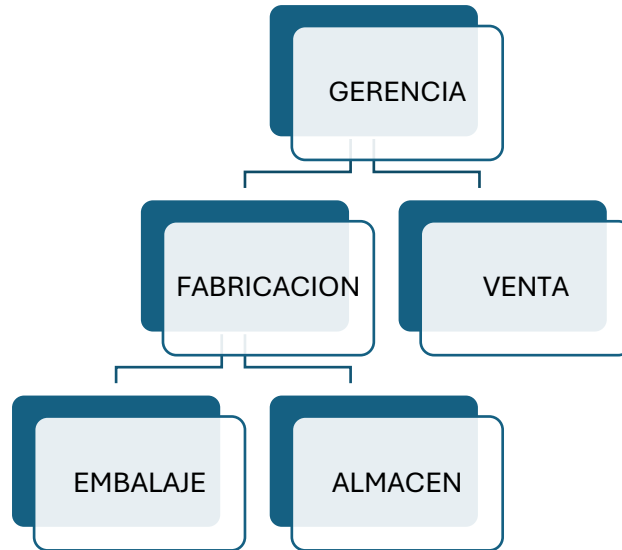
- **Compromiso y Responsabilidad** – Cada tarea se asume con seriedad y dedicación.
- **Creatividad e Innovación** – Fomentamos nuevas ideas para mejorar procesos y productos.
- **Honestidad y Ética** – Actuamos con transparencia y rectitud en todas las actividades.
- **Equilibrio y Flexibilidad** – Apoyamos la armonía entre la vida laboral y

personal.

- **Empatía y Cercanía** – Escuchamos y comprendemos las necesidades de nuestros clientes para ofrecerles la mejor experiencia y soluciones a su medida.

1.3.Descripción del área funcional

1.3.1. Organigrama



- a) **Gerencia.** Parte estratégica y la toma de decisiones en diseños y cantidades a producir.

Funciones

- Supervisar el desarrollo y la mejora continua de productos textiles para asegurar que cumplan con los estándares de calidad, moda y funcionalidad exigidos por el mercado.
- Coordinar con proveedores de materias primas, asegurando la disponibilidad y la calidad de los insumos necesarios para la producción textil.
- Optimizar la eficiencia operativa en las instalaciones de fabricación para cumplir con los plazos de entrega y los volúmenes de producción requeridos.
- Integrar prácticas sostenibles en todas las operaciones, desde la selección de materias primas hasta los métodos de producción, en respuesta a las crecientes expectativas de responsabilidad ambiental y social.
- Mantener relaciones sólidas con clientes clave, distribuidores, diseñadores, y otros

actores relevantes en la cadena de valor textil.

- Realizar estudios de mercado para comprender las preferencias del consumidor y las dinámicas competitivas, ajustando las estrategias empresariales en consecuencia.

b) Fabricación. Encargado de la producción de la ropa. Aquí se lleva a cabo la fabricación de prendas basada en diseños, selección de materiales y control de calidad.

Funciones

- Coordinar y planificar las actividades de producción para cumplir con los pedidos de los clientes dentro de los plazos establecidos.
- Supervisar todas las actividades de fabricación, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y eficiencia. Esto incluye la selección de técnicas de producción adecuadas y la optimización de los procesos.
- Implementar y mantener procedimientos de control de calidad rigurosos para asegurar que todas las prendas fabricadas cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- Manejar situaciones de emergencia o problemas inesperados que puedan afectar la producción, asegurando una respuesta rápida y eficaz para minimizar el impacto en los plazos de entrega y la calidad del producto.

c) Embalaje. Prepara los productos terminados para su envío, asegurándose de que estén correctamente embalados y etiquetados para su distribución.

Funciones

- Elegir los materiales de embalaje adecuados que sean seguros, duraderos y respetuosos con el medio ambiente, considerando aspectos como la protección del producto y la sostenibilidad.
- Optimizar los procesos de embalaje para mejorar la eficiencia y reducir costos, sin comprometer la calidad ni la seguridad de los productos durante el transporte.
- Establecer normas y procedimientos para el embalaje de las prendas, asegurando que se sigan consistentemente para mantener la calidad y presentación uniforme de los productos.

d) Almacén y Distribución. Responsable de recibir, almacenar y gestionar el inventario

de productos de ropa de la empresa. Asegura un flujo eficiente de entrada y salida de mercancía.

Funciones

- Supervisar y controlar los niveles de inventario de materias primas, productos en proceso y productos terminados en el almacén. Esto implica mantener registros precisos y utilizar sistemas de gestión de inventarios para optimizar la disponibilidad de productos y minimizar el exceso de stock.
- Organizar y gestionar el espacio de almacenamiento de manera eficiente, asegurando que los productos estén almacenados de forma segura y accesible según sus necesidades específicas (por ejemplo, prendas colgadas, dobladas o embaladas).
- Coordinar la logística de distribución de las prendas desde la fábrica hasta los puntos de venta o directamente al cliente final. Esto incluye planificar rutas de envío eficientes, seleccionar transportistas y asegurar que los productos lleguen a tiempo y en condiciones óptimas.
- Supervisar el proceso de recepción y gestión de pedidos, asegurando que se procesen de manera oportuna y precisa. Esto puede incluir la coordinación con el departamento de ventas para asegurar la disponibilidad de productos y la planificación de la producción en función de la demanda prevista.

e) Venta. Se encarga de la comercialización de los productos de la empresa. Esto incluye la gestión de tiendas físicas y atención al cliente.

Funciones

- Proporcionar información y análisis de mercado basado en la capacidad de producción, los costos y la calidad de los productos textiles de la empresa, ayudando a identificar oportunidades de mercado y nichos de clientes potenciales.
- Coordinar la fabricación de pedidos especiales o personalizados solicitados por clientes, asegurando que se cumplan los requisitos específicos y los plazos acordados.
- Trabajar en estrecha colaboración con el equipo de ventas para prever la demanda futura y planificar la producción en consecuencia, evitando problemas de capacidad o sobreproducción.

1.3.2. Productos y Clientes

- a) **Polos:** Elaborados con algodón pima de alta calidad, conocido por su suavidad, resistencia y transpirabilidad. Su diseño de cuello redondo y mangas cortas, que pueden extenderse hasta el codo o un poco más abajo, ofrece comodidad y libertad de movimiento, ideal para el uso diario.
- b) **Casacas:** Confeccionadas en franela, un tejido cálido, ligero y de textura suave al tacto. Incorporan un cierre frontal y capucha, proporcionando un ajuste versátil y acogedor para distintas condiciones climáticas.
- c) **Poleras:** Diseñadas en franela transpirable y confortable, con cuello redondo y mangas largas, sin cierre. Su tejido suave y duradero permite un uso prolongado a lo largo del día, brindando abrigo sin sacrificar comodidad.

1.3.3. Relación de la empresa con la sociedad

XS-JADO se compromete a generar un impacto positivo en la sociedad a través de prácticas responsables en su producción, el bienestar de sus colaboradores y el cuidado del medio ambiente. La empresa busca equilibrar el crecimiento económico con la sostenibilidad y la responsabilidad social, contribuyendo a una industria textil más ética y consciente.

Producción Sostenible

- Implementar procesos de fabricación que minimicen el consumo de agua y energía mediante el uso de tecnologías eficientes.
- Reducir la huella ambiental al reciclar y reutilizar los residuos textiles generados durante la producción.
- Priorizar el uso de materias primas sostenibles y certificadas, como algodón orgánico o fibras recicladas.
- Fomentar alianzas con proveedores que cumplan con estándares ecológicos y de comercio justo.

Embalaje Ecológico

- Utilizar materiales reciclables, biodegradables para el embalaje de los productos.
- Optimizar el diseño del embalaje para reducir el uso de materiales innecesarios.

- Promover iniciativas de reciclaje entre los clientes mediante programas de devolución o reutilización de empaques.
- Disminuir el uso de plástico en la cadena de distribución y logística.

Ambiente de Trabajo Seguro y Saludable

- Garantizar condiciones laborales seguras y saludables en todas las áreas de la empresa.
- Implementar programas de formación continua en seguridad industrial y salud ocupacional.
- Asegurar un ambiente laboral inclusivo, libre de discriminación y acoso.
- Facilitar horarios flexibles y condiciones laborales que promuevan el bienestar y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Salarios Justos y Beneficios

- Asegurar salarios justos y competitivos, alineados con el costo de vida y las normativas vigentes.
- Ofrecer beneficios adicionales como seguros de salud, programas de bienestar y acceso a servicios de cuidado infantil.
- Impulsar programas de capacitación y desarrollo profesional para fomentar el crecimiento de los empleados.
- Implementar incentivos para reconocer el desempeño y la dedicación del personal.

Compromiso con la Comunidad

- Apoyar a comunidades locales mediante la generación de empleo y el desarrollo de proyectos sociales.
- Colaborar con organizaciones benéficas en la donación de prendas y materiales textiles.
- Impulsar campañas de concienciación sobre el consumo responsable y la moda sostenible.
- Establecer programas de educación y formación en oficios textiles para sectores vulnerables.

1.3.4. Realidad Problemática

En años recientes, el sector textil ha enfrentado retos considerables, siendo uno de los más relevantes la pandemia de COVID-19, que provocó una serie de factores externos que impactaron directamente en su estabilidad y crecimiento. La pandemia de COVID-19, que comenzó en 2020, estableció un hito en la industria, impactando las cadenas de abastecimiento, los costos de producción y las condiciones de trabajo. En este periodo, numerosas compañías de textiles experimentaron reducciones en la demanda, cierres provisionales y problemas para obtener insumos debido a limitaciones logísticas. A esto se añadieron nuevas demandas de salud que forzaron a cambiar los ambientes laborales, instaurar protocolos de bioseguridad y reconsiderar la estructura del personal.

Después de la crisis de salud, el sector ha tenido que ajustarse a un escenario marcado por la inflación en los gastos de insumos, el incremento en el costo de la energía y el crecimiento de la competencia en mercados tanto locales como globales. Las pequeñas y microempresas han sido las más impactadas, dado que cuentan con recursos escasos para asimilar estos cambios sin poner en riesgo su estabilidad. Además, la digitalización acelerada y las recientes tendencias de consumo han requerido un cambio en los procesos de producción y comercio, exigiendo una mayor innovación y adaptabilidad.

En este contacto, en la empresa se ha observado muchas dificultades que afectan el clima laboral y, por ende, el desempeño de los trabajadores. Uno de los principales problemas que incluso es muy recurrente, es la alta rotación del personal, esto en consecuencia por la falta de incentivos y oportunidades de línea de carrera. Muchos empleados manifestaron que sienten insatisfacción por la falta de reconocimiento del trabajo realizado, y esto conlleva a la desmotivación y la reducción en la eficiencia de la producción. Cabe resaltar que, los incentivos contribuyen en una conducta adecuada de los trabajadores, considerando que son necesarios para la obtención de buenos resultados en la productividad lo cual también implica beneficios para la empresa (Mota & Mendoza, 2019).

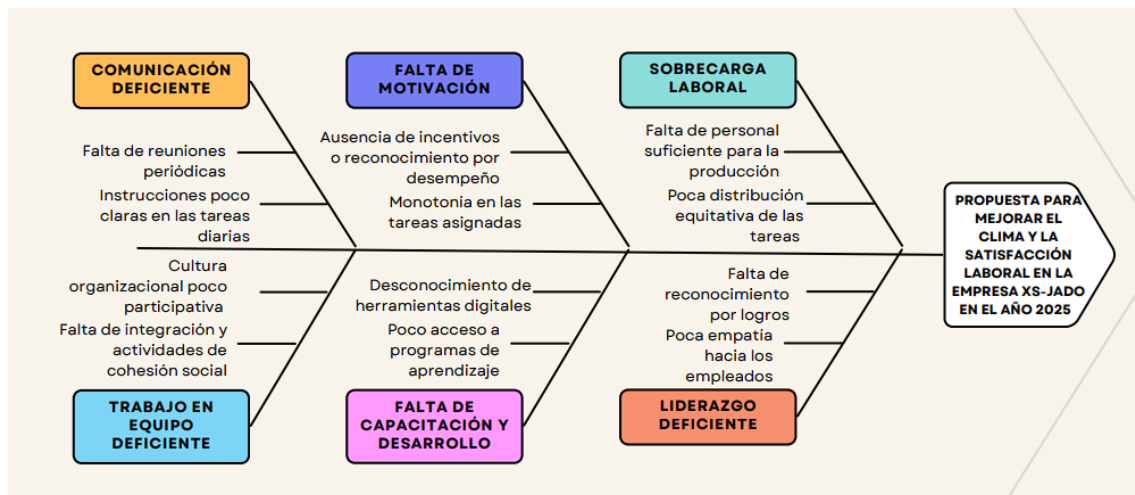
Además, se detectaron dificultades en la comunicación interna, causadas por la falta de retroalimentación efectiva de los supervisores, lo que provoca confusión en las

tareas que se asignan diariamente y ciertos fallos en la producción. Por otro lado, se observó una sobrecarga de trabajo en ciertos periodos de alta demanda, lo que provoca el estrés laboral en los empleados y su deficiente rendimiento.

Además, se detectó otro elemento crucial que es la ausencia de formación. Los empleados no son capacitados en nuevas técnicas de confección o en la optimización de la calidad del producto final, lo que restringe la competitividad de la compañía en el mercado de Perú.

Ante esta problemática, es necesario implementar un plan de mejora en referencia al clima laboral que permita aumentar la motivación de los trabajadores, promoviendo un ambiente mucho más productivo y eficiente.

Figura 10: Diagrama de Ishikawa – Insatisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa XS - JADO



Fuente: *Elaboración Propia*

El siguiente diagrama de Ishikawa, también denominado diagrama de causa-efecto, facilita la identificación de las causas principales que impactan de manera negativa en el ambiente laboral y la satisfacción en el trabajo de la microempresa textil XS-JADO. Esta herramienta simplifica el estudio organizado de los elementos humanos que influyen en un entorno organizacional adverso.

En este caso, se han identificado **seis causas principales** que contribuyen al deterioro del clima laboral:

- **Comunicación Deficiente:** Se manifiesta en la ausencia de vías transparentes, poca retroalimentación y poca disposición para manifestar preocupaciones.
- **Falta de Motivación:** En relación con la falta de estímulos, escaso desarrollo profesional y monotonía en las labores.
- **Sobrecarga Laboral:** Resulta de una distribución inadecuada de responsabilidades, un exceso de trabajo y una escasez de colaboradores.
- **Trabajo en Equipo Deficiente:** Se refleja en la ausencia de cooperación, disputas sin solucionar y poca integración.
- **Falta de Capacitación:** Se manifiesta en la falta de capacitación técnica, renovación de saberes y uso restringido de herramientas digitales.
- **Liderazgo Deficiente:** Incluye la ausencia de liderazgo, poca empatía, un enfoque autoritario y un reconocimiento limitado del trabajo del equipo.

Este análisis tiene como objetivo establecer un plan de mejora que ayude a robustecer el entorno de trabajo, incrementar la satisfacción de los empleados y, por ende, potenciar la productividad de la compañía.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El estudio del clima y la satisfacción laboral en una empresa es una preocupación muy recurrente, particularmente en las empresas especializadas en textiles, dado que las condiciones y la motivación laboral influyen directamente en la productividad y la calidad del producto final (Chiavenato, 2022). ya que las condiciones y la motivación laboral impactan de manera directa en la productividad y calidad del producto final.

Según Chiavenato et al. (2019), menciona que la motivación en el centro laboral es un proceso activo como respuesta a la cultura organizacional y la percepción de las políticas de la empresa. Esto hace referencia a varios factores como los valores, buenas prácticas, la claridad en las políticas que influyen en el compromiso y la buena disposición de los empleados para lograr un buen desempeño eficaz. Es por ello, la importancia del diseño de estrategias dentro de la organización donde se fomente un entorno equitativo, con oportunidades de línea de carrera para mejorar la motivación y satisfacción laboral.

Por otro lado, la satisfacción en el trabajo surge de la implementación directa de ciertos estímulos (motivación), que optimizan las condiciones de trabajo y vinculan a los trabajadores con las metas de la empresa a largo plazo (Weihrich et al. 2022). Esto conlleva ciertos factores limitantes como el sueldo, oportunidades de desarrollo profesional, ambiente de trabajo, flexibilidad en el trabajo, etc. En este contexto, si la compañía considera estos elementos, la productividad aumentará en comparación con la motivación que los empleados demuestran.

Chiavenato (2017) argumenta que el clima laboral tiene un impacto directo en la motivación de los trabajadores, dado que refleja la visión que estos poseen acerca de su ambiente laboral. En cuanto a la satisfacción en el trabajo, esto implica que un entorno laboral positivo, en el que prevalezcan buenas relaciones interpersonales, una comunicación eficaz y el reconocimiento del rendimiento, ayudará a que los empleados se sientan más apreciados y contentos con su trabajo. En consecuencia, cuando los trabajadores sienten un clima laboral positivo, su grado de satisfacción se incrementa ya que sienten que la compañía se interesa por su bienestar, les proporciona estabilidad y les proporciona condiciones propicias para desempeñar sus tareas. Por otro lado, si el ambiente es adverso, con entornos laborales estresantes, ausencia de respaldo o falta de

claridad en las políticas de la organización, es más factible que los empleados se sientan insatisfechos y desmotivados. En este contexto, el clima laboral desempeña un papel crucial en la satisfacción en el trabajo, dado que impacta en cómo los trabajadores aprecian su experiencia en la organización. Esto subraya la relevancia de que las empresas administren correctamente su entorno laboral, garantizando que las circunstancias promuevan tanto la motivación como la satisfacción de sus empleados.

Por su parte, Gan & Berbel (2011) detalla que el clima laboral dentro de una organización se ve afectado tanto por las personas que la conforman, como por su funcionamiento interno y las regulaciones vigentes. Esto implica que la percepción del entorno de trabajo no solo se basa en la estructura organizativa o en las políticas internas, sino también en la interacción y conducta de los trabajadores dentro de la compañía. El modo en que los empleados se relacionan y sienten la igualdad en la organización impacta en su motivación y dedicación. Asimismo, las normas y procedimientos internos pueden fomentar estabilidad y orden, o, por el contrario, generar desánimo y conflictos si no se gestionan adecuadamente.

Según los autores Cordova Lozano y Lipa Castañeda (2019) en su trabajo de Suficiencia Profesional: “Clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de las MYPE del sector textil de polos para damas, distrito La Victoria – 2019”, explicaron la correlación entre el ambiente laboral y la satisfacción en el trabajo en las MYPE del sector textil de polos para mujeres en el distrito de La Victoria.

. Mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y descriptivo correlacional, aplicaron encuestas tipo Likert a 210 trabajadores, validando los datos con el alfa de Cronbach. Los resultados evidenciaron una correlación positiva muy alta (Rho Spearman = 0,936) entre ambas variables, concluyendo que un mejor clima organizacional impacta significativamente en la satisfacción laboral del personal.

Por otro lado, el autor Zambrano Vélez, Bryan Oswaldo (2021), en su trabajo de investigación Clima laboral en las microempresas de comercio textil de la ciudad Santo Domingo, analizó la incidencia del clima laboral en microempresas de comercio textil en Santo Domingo, utilizando un enfoque cuantitativo y descriptivo. Mediante un estudio de campo con 76 participantes y un cuestionario de Likert, valoró aspectos como la

comunicación, la supervisión, la compatibilidad en el trabajo, la motivación y la participación emocional.

Los resultados mostraron que estas microempresas, mayormente administradas por mujeres, presentan una comunicación fluida y una supervisión efectiva, lo que favorece un clima laboral positivo y la motivación de los colaboradores.

Finalmente, Barzola Cosme y Vidal Damiano (2021), en su investigación “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa textil, Lima, 2021”; analizaron el impacto del entorno laboral en el rendimiento laboral de los empleados de una compañía textil en Lima. Con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, analizaron una muestra de 54 trabajadores del área de Producción utilizando cuestionarios para medir ambas variables. Los resultados demostraron una influencia positiva muy alta del clima organizacional en el desempeño laboral ($r = 0.986$), destacando que factores como autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones de trabajo influyen de manera significativa en el desempeño de los trabajadores.

Los programas implementados para mejorar el clima organizacional resultaron en una optimización tanto del clima como del desempeño laboral, con un p-valor de 0.000.

2.1. Dimensiones de las Variables Clima Laboral y Satisfacción Laboral:

Comunicación organizacional: Esta dimensión fue tomada de Quiroga (2007), menciona que la gestión estratégica empresarial se apoya en la comunicación organizacional como uno de sus pilares fundamentales. Esto implica que los flujos de información dentro de la empresa deben ser amplios y eficientes para que puedan convertirse en conocimiento, innovaciones y valor agregado a través del aprendizaje organizacional, elementos esenciales para la creación de competencias distintivas y ventajas competitivas. En conjunto con el clima y la cultura organizacional, la comunicación organizacional también ayuda a mejorar la productividad y la competitividad de cualquier organización (p. 10).

Además, Ramos, Paredes, Teran y Lema, indican que se refiere al intercambio de mensajes que se lleva a cabo dentro de una organización compleja, tanto a nivel interno,

que implica las relaciones entre los miembros de la organización, como a nivel externo, que puede incluir la interacción entre diferentes organizaciones (2017, p. 9).

Condiciones Laborales: Esta dimensión fue tomada de Fuentes, Ruiz y Loya (2014):

Las condiciones laborales se refieren a los términos acordados entre el empleado y el empleador para llevar a cabo un trabajo específico. Por lo general, esto implica la contratación de personas para trabajar en un espacio físico determinado durante un período de tiempo específico o para producir una cantidad determinada de unidades. Este acuerdo establece una relación específica entre el trabajador y el empleador, quien posee habilidades que tendrá en acción durante ese período de tiempo para llevar a cabo una o varias tareas necesarias para alcanzar el objetivo laboral (p.2).

Motivación: Esta dimensión fue tomada de Pizarro, Fredes, Daillet, Inostroza y Torreblanca:

Expresan que todos los individuos requieren motivación para lograr sus objetivos en cualquier área de la vida. En el contexto laboral, se necesitan herramientas o factores que estimulen a los trabajadores para realizar un trabajo satisfactorio, lo cual es esencial para que las organizaciones tengan éxito. En muchas ocasiones, los objetivos de la empresa solo pueden lograrse si los trabajadores tienen la voluntad de hacerlo (2019, p.3).

Según Garcia y Forero (2014):

Expresan que el comportamiento de un empleado está relacionado con su nivel de motivación. Aquellos colaboradores que están altamente motivados demuestran un buen desempeño mediante el esfuerzo que dedican a sus tareas. Además, el grado de compromiso de los colaboradores con las metas y objetivos de la organización también puede ser evidente a través de su nivel de motivación (pp. 3 y 4).

Relaciones Interpersonales: Esta dimensión fue tomada por Hanco, Carpio, Laura y Flores (2021), donde expresan que las relaciones interpersonales son cruciales en la vida en sociedad, ya que se fundamentan entre al menos dos personas. Esto permite que un individuo interactúe con otros y aprenda acerca de sí mismo y de los demás. Las empresas son un contexto propicio para estas relaciones. Actualmente, las empresas buscan

constantemente ofrecer propuestas de valor, y son conscientes de que la calidad del producto o servicio que brindan influye en la imagen que el cliente se forma de ellas. Por lo tanto, es esencial que las empresas definan estrategias que incluyan el comportamiento de su personal, ya que esto es fundamental para lograr sus objetivos (p. 8).

Además, Gallegos, Lazo y Quintana (2018), señalan que las relaciones interpersonales hacen referencia a las relaciones y conexiones directas que surgen en la vida cotidiana entre individuos que tienen pensamientos y emociones. Algunos autores argumentan que el clima organizacional tiene un impacto en las relaciones interpersonales, mientras que otros sostienen que las relaciones interpersonales son determinantes en el clima organizacional (p. 3).

Dentro del estudio del clima y la satisfacción en el trabajo en una compañía formal del sector textil, es crucial tener en cuenta el marco jurídico que rige las condiciones laborales en el Perú. La legislación actual establece normas básicas que aseguran entornos de trabajo seguros, justos y saludables, influyendo directamente en la visión que los empleados tienen acerca de su ambiente de trabajo y su grado de satisfacción.

La adecuada implementación de estas regulaciones no solo favorece el cumplimiento de las responsabilidades legales, sino que también es un elemento crucial para incrementar la motivación, la productividad y la calidad de los productos elaborados. A continuación, se describen las leyes, reglamentos y normas técnicas clave vinculadas a la seguridad, la salud y las condiciones de trabajo, que apoyan la propuesta de mejora propuesta en este trabajo:

Ley N.º 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

- Descripción: Esta normativa dicta que cualquier empleador, independientemente del tamaño de su compañía, tiene la obligación de ofrecer a sus empleados un entorno laboral seguro y saludable.
- Obligaciones para la empresa:
 - Determinar riesgos y valorar riesgos en el trabajo.
 - Establecer acciones preventivas (equipamiento de protección, correcta ergonomía, ventilación adecuada, condiciones ambientales ideales).

- Fomentar la salud física, mental y social de los empleados.
- **Relación con el clima y satisfacción laboral:**
 - Implementar esta normativa potencia directamente la imagen que los empleados tienen de su ambiente laboral, potencia su motivación y disminuye los elementos de riesgo que provocan estrés o descontento.

Decreto Supremo N.º 005-2012-TR – Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

- **Descripción:** Es la normativa que especifica minuciosamente la manera en que deben aplicarse las acciones de prevención de riesgos laborales dictadas en la Ley 29783.
- **Obligaciones para la empresa:**
 - Establecer un Comité de Seguridad y Salud Laboral.
 - Efectuar revisiones regulares del entorno de trabajo.
 - Formar de manera continua en la prevención de riesgos.
- **Relación con el clima y satisfacción laboral:**
 - Al acatar esta normativa, la compañía promueve un entorno seguro y de confianza, incrementando la satisfacción de los trabajadores y fortaleciendo el ambiente dentro de la organización.

Ley N.º 29409 – Ley que regula el derecho de los trabajadores a gozar de descanso y recuperación adecuada

- **Descripción:**

Esta ley garantiza que los trabajadores tengan derecho a pausas durante su jornada y a descansos diarios, semanales y anuales, fundamentales para su recuperación física y mental.
- **Obligaciones para la empresa:**
 - Permitir descansos adecuados en la jornada laboral.
 - Otorgar vacaciones anuales conforme a ley.

- **Relación con el clima y satisfacción laboral:**

- Respetar los descansos contribuye a disminuir el agotamiento laboral, aumenta la motivación, la productividad y mejora la percepción positiva del ambiente laboral.

Decreto Supremo N.º 003-97-TR – Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728 (Ley de Productividad y Competitividad Laboral)

- **Descripción:**

Esta norma regula los contratos laborales, los beneficios sociales, las causas de terminación del vínculo laboral y los derechos y obligaciones de las partes.

- **Obligaciones para la empresa:**

- Formalizar las relaciones de trabajo mediante contratos escritos.
- Pagar beneficios sociales (gratificaciones, CTS, vacaciones).

- **Relación con el clima y satisfacción laboral:**

La estabilidad en el empleo, el cumplimiento de beneficios y contratos formales generan seguridad en los trabajadores, fortaleciendo su satisfacción y su compromiso con la organización.

Norma Técnica Peruana NTP ISO 45001:2018 – Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

- **Descripción:**

Es un estándar internacional que define las condiciones para instaurar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

- Aunque es voluntaria, muchas empresas formales la adoptan como buena práctica.

- **Recomendaciones para la empresa:**

- Integrar la seguridad y la salud como parte de la cultura

organizacional.

- Identificar riesgos y oportunidades de mejora continua en seguridad laboral.

- **Relación con el clima y satisfacción laboral:**

La adopción de esta norma promueve un clima de respeto por la vida y la integridad de los trabajadores, reforzando la confianza, la motivación y la satisfacción laboral.

Finalmente, durante el desarrollo de la experiencia profesional en la microempresa textil **XS-JADO**, se presentaron diversas limitaciones que influyeron en la ejecución óptima de algunas actividades. Estas limitaciones estuvieron relacionadas tanto con factores internos de la organización como con aspectos externos del entorno:

Limitación de recursos humanos: Al contar con un equipo reducido de solo siete trabajadores, la distribución de tareas fue exigente y no permitió una especialización clara de funciones. En muchas ocasiones, los trabajadores debieron asumir múltiples responsabilidades de manera simultánea, lo que generó sobrecarga laboral y limitó la implementación de mejoras operativas.

Presupuesto restringido: Como microempresa, los recursos financieros eran limitados, lo cual dificultó la ejecución de propuestas de mejora que requerían inversión, como capacitaciones externas, adquisición de herramientas modernas o mejora de condiciones de trabajo físico.

Resistencia al cambio: Algunos miembros del equipo mostraron una actitud reticente ante nuevas dinámicas, como reuniones organizativas o sugerencias para mejorar la comunicación interna. Esto generó una barrera inicial para implementar cambios orientados al fortalecimiento del clima laboral.

Falta de documentación interna: No existían manuales de procesos, funciones ni protocolos organizacionales establecidos. Esto dificultó la identificación clara de responsabilidades y retrasó la propuesta de mejoras en la estructura

organizativa.

Limitaciones en el tiempo disponible: Al tratarse de una empresa que opera con tiempos ajustados de producción, hubo poco espacio para realizar actividades complementarias como capacitaciones, encuestas o dinámicas de integración sin interrumpir la operatividad.

Ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas: La empresa no contaba con sistemas digitalizados para el control de tareas, inventario o comunicación interna, lo que obligó a recurrir a métodos manuales que incrementaban la responsabilidad administrativa y disminuían la eficacia en la gestión.

Estas limitaciones, si bien representaron desafíos, también brindaron oportunidades para proponer soluciones realistas, adaptadas a las características de la empresa, fomentando un enfoque creativo y flexible durante el desarrollo de la experiencia profesional.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1 Ingreso a la empresa y funciones desempeñadas

Desde enero del 2024, desarrollé mi experiencia profesional en la microempresa **XS-JADO E.I.R.L.**, dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para hombres. Mi incorporación se dio a través de una invitación directa por parte del Gerente General, el Sr. Wilfredo Alcarraz Alarcón, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento del clima laboral y la optimización de algunos procesos administrativos.

Mi rol se desempeñó como asistente en el área de gestión administrativa, con enfoque en la mejora del clima organizacional. Dentro de mis principales funciones estuvieron:

- Gestión documental y organización de archivos administrativos, ventas y compras.
- Control de inventario de insumos y coordinación con proveedores para compras menores.
- Soporte en producción, elaborando órdenes de trabajo y ayudando en el control de calidad.
- Manejo del efectivo y registro de ingresos y salidas diarias.
- Coordinación logística, supervisando embalaje y envíos de productos.
- Comunicación interna, convocando reuniones para recoger percepciones del equipo.
- Apoyo en bienestar laboral, organizando dinámicas de integración y recogiendo sugerencias del personal.
- Realizar el diagnóstico inicial del clima laboral a través de entrevistas y encuestas aplicadas al personal.
- Elaborar propuestas de mejora orientadas a la motivación, comunicación interna y capacitación.
- Coordinar actividades de integración.

3.2 Desarrollo del proyecto: Etapas

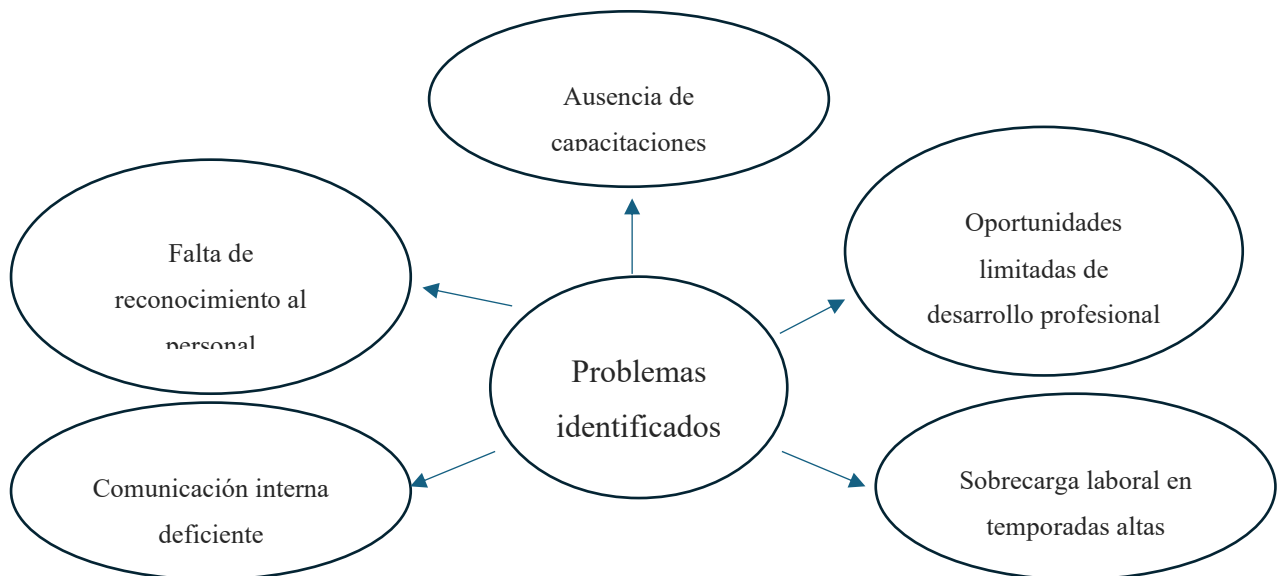
El proyecto para optimizar el clima y satisfacción laboral en XS-JADO se llevó a cabo mediante cuatro fases fundamentales: diagnóstico, planificación, implementación y seguimiento. A continuación, se detalla cada una de ellas.

Etapa de diagnóstico (Identificación del problema)

Esta fase tuvo como objetivo identificar los factores que afectaban el clima laboral en la empresa. Se aplicaron encuestas anónimas y entrevistas semiestructuradas a los 7 colaboradores de la microempresa. Como resultado, se detectaron los siguientes problemas recurrentes:

Figura 11:

Problemas identificados en XS-JADO



Fuente: *Elaboración Propia*

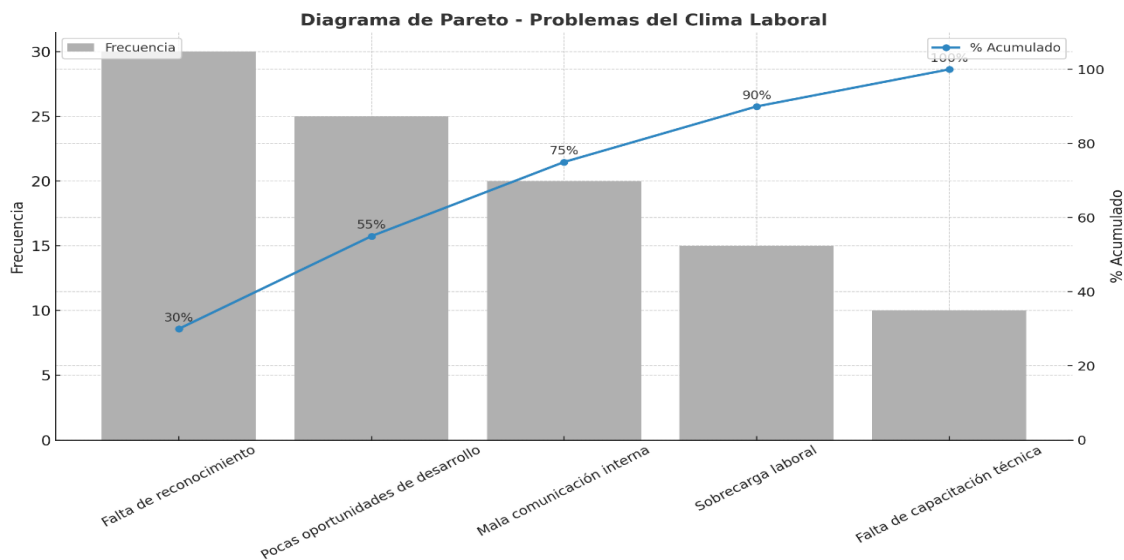
El siguiente gráfico representa los principales problemas detectados durante la etapa de diagnóstico del clima laboral. Esta herramienta visual permite organizar de forma clara y centralizada los factores críticos que motivaron el desarrollo del presente proyecto.

Además, se elaboró un Diagrama de Pareto, que permitió visualizar las causas principales de la insatisfacción laboral.

El gráfico de Pareto facilita la identificación de los problemas más habituales en el ambiente de trabajo de XS-JADO E.I.R.L., utilizando el principio 80/20, que propone que un grupo reducido de causas suele ser el causante principal de los efectos. En esta situación, las tres primeras categorías: ausencia de reconocimiento, limitadas oportunidades de crecimiento y deficiente comunicación interna constituyen más del 70% de las respuestas recogidas durante el diagnóstico. Esto señala que estas dificultades influyen de manera más significativa en la percepción del ambiente organizacional y, por lo tanto, deben ser puestas en primer lugar en cualquier acción o plan de mejora.

Figura 12:

Diagrama de Pareto



Fuente: *Elaboración propia.*

El siguiente diagrama ilustra los problemas más relevantes identificados durante la fase de evaluación del ambiente de trabajo. Esta herramienta gráfica facilita la organización clara y centralizada de los elementos clave que impulsaron el desarrollo de este proyecto.

Tabla 2:
Situación actual vs situación esperada

Tabla comparativa: Situación actual vs. situación esperada		
Aspecto laboral	Situación actual	Situación esperada tras la intervención
Reconocimiento del personal	Inexistente o informal.	Programa mensual de reconocimiento formal con participación del equipo.
Comunicación interna	Deficiente entre áreas y niveles jerárquicos.	Canales de retroalimentación claros y reuniones semanales estructuradas.
Clima laboral general	Tensión, individualismo y baja motivación.	Ambiente colaborativo, integrador y con mayor satisfacción

Fuente _ Elaboración Propia

3.2.1 Etapa de Planificación

A partir de los hallazgos del diagnóstico, se diseñó un plan de mejora estructurado. Este incluyó:

- **Objetivos específicos:** mejorar la motivación, fortalecer la comunicación y brindar oportunidades de formación.
- **Acciones estratégicas:** charlas motivacionales, reuniones quincenales de retroalimentación, sesiones de integración.
- **Cronograma de actividades** con responsables y fechas estimadas.
- **Recursos necesarios:** materiales impresos, espacio para reuniones, tiempo destinado a las actividades fuera de jornada operativa.
- Se realizó un análisis FODA.

Tabla 3:

Matriz FODA cruzada del proyecto de mejora del Clima Laboral en XS – JADO.

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	<ul style="list-style-type: none"> - Clima laboral colaborativo - Trato directo con la gerencia - Flexibilidad operativa - Cultura de responsabilidad y compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación de personal en el sector - Presión en temporadas altas - Competencia informal con menores costos - Dificultades de financiamiento
FO – Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la cercanía del equipo y liderazgo accesible para implementar programas de reconocimiento y formación. - Usar el enfoque sostenible y trato personalizado como ventaja competitiva para retener talento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el liderazgo participativo para reducir efectos de rotación y sobrecarga. - Promover bienestar laboral como diferencial frente a competidores informales.
Debilidades (D)	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitaciones- Comunicación informal (mala comunicación) - Ausencia de incentivos- Sobrecarga de funciones - Bajo uso de herramientas digitales - Falta de reconocimiento - Pocas oportunidades de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación de personal en el sector - Presión en temporadas altas- Competencia informal con menores costos - Dificultades de financiamiento
DO – Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar capacitaciones internas con apoyo de aliados externos. - Formalizar procesos para alinearse con las buenas prácticas del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar acciones de bajo costo (dinámicas, reconocimientos, comunicación efectiva). - Buscar alianzas para formación gratuita (programas estatales, ONGs).

Fuente: *Elaboración propia.*

El análisis FODA cruzado permitió identificar y combinar estratégicamente las Fortalezas (F) y Debilidades (D) internas de la empresa con las Oportunidades (O) y Amenazas (A) del entorno, con el objetivo de diseñar estrategias concretas para mejorar el clima laboral.

FO – Estrategias (Fortalezas + Oportunidades)

Estas tácticas utilizan las fortalezas internas de la empresa para explotar las oportunidades presentes en el entorno. En el caso de XS-JADO, se destacan la cercanía entre el equipo, el trato directo con la gerencia y una cultura de compromiso. Esto permite implementar iniciativas de reconocimiento, formación continua y un enfoque personalizado en el trato al colaborador. Estas acciones no solo contribuyen a mejorar el clima organizacional, sino que también pueden convertirse en una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

FA – Estrategias (Fortalezas + Amenazas)

Se enfocan en emplear las fortalezas internas para combatir amenazas externas, tales como la elevada rotación, la presión durante las temporadas altas y la rivalidad informal. Por ejemplo, se propone fortalecer el liderazgo participativo para disminuir la rotación y la sobrecarga, así como promover el bienestar laboral como una ventaja diferenciadora que incentive la permanencia del talento humano.

DO – Estrategias (Debilidades + Oportunidades)

Este cuadrante busca superar las debilidades aprovechando las oportunidades del entorno. En XS-JADO, se evidencian carencias como falta de incentivos, sobrecarga y uso limitado de herramientas digitales. Para contrarrestarlas, se proponen acciones como **la** implementación de capacitaciones internas **con** apoyo externo y la formalización de procesos en alineación con buenas prácticas del sector. Estas medidas permitirán mejorar la eficiencia operativa y la motivación del personal.

DA – Estrategias (Debilidades + Amenazas)

Estas estrategias están dirigidas a minimizar tanto las debilidades internas como las amenazas externas. Dado el contexto desafiante del sector (alta rotación,

financiamiento limitado, competencia desleal), se recomienda priorizar acciones de bajo costo, como dinámicas grupales, programas de reconocimiento y mejoras en la comunicación interna. Asimismo, se sugiere buscar alianzas estratégicas (con ONGs o programas estatales) que brinden capacitación gratuita y apoyo para el desarrollo del personal.

Este análisis permitió formular un conjunto de estrategias realistas y sostenibles, alineadas con la capacidad operativa de XS-JADO. Su implementación contribuye directamente a mejorar el clima organizacional, reducir la rotación y fortalecer el compromiso de los colaboradores, aspectos clave para el éxito de la propuesta presentada.

También se establecieron indicadores de evaluación para medir el impacto del proyecto, como el nivel de satisfacción reportado, rotación de personal y productividad por áreas.

Tabla 4:

Objetivo General de la Empresa XS- JADO

Objetivo general	Indicadores más precisos	Producto
Proponer un plan estratégico para mejorar el clima y la satisfacción laboral en XS-JADO E.I.R.L.	<ul style="list-style-type: none"> — Nivel de satisfacción laboral (encuesta Likert) — Percepción del clima organizacional- Tasa de rotación — Participación en acciones del plan 	Propuesta de plan estratégico con acciones, cronograma y evaluación

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 5:

Objetivos Específicos de la Empresa XS-JADO

Objetivo específico	Indicador clave	Nro. Actividad	Actividad propuesta
Fortalecer la comunicación interna entre colaboradores y niveles jerárquicos	Nivel de percepción de comunicación	1	Reuniones semanales de retroalimentación y buzón de sugerencias
Establecer mecanismos de reconocimiento que refuercen la motivación laboral	Nivel de motivación percibido	2	Programa de reconocimiento mensual al colaborador destacado
Mejorar la organización del trabajo en temporadas altas y fomentar el bienestar	Reducción de sobrecarga laboral reportada	3	Planificación anticipada de carga laboral y dinámicas de integración semanal

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Etapa de Ejecución

Durante esta fase se desarrollaron las siguientes acciones:

- Reuniones quincenales de retroalimentación y gestión de buzón de sugerencias
- Se implementó un sistema de reconocimiento mensual informal (reconocimiento verbal y simbólico al “colaborador destacado”).
- Se promovieron actividades de integración como almuerzos compartidos y dinámicas breves al cierre de semana.

Actividad 01 - Reuniones quincenales de retroalimentación y buzón de sugerencias:

Tabla 6:

Ficha Técnica de Reuniones semanales de retroalimentación y buzón de sugerencias.

Elemento	Detalle
Nombre de la actividad	Reuniones quincenales de retroalimentación y gestión de buzón de sugerencias
Objetivo	Fortalecer la comunicación interna y recoger aportes del personal de forma continua
Responsable	Gerente general con apoyo del asistente de gestión administrativa
Duración por sesión	1 hora (60 minutos) por sesión
Primera sesión	13 de febrero de 2024
Segunda sesión	28 de febrero de 2024
Tercera sesión	15 de marzo de 2024
Cuarta sesión	31 de marzo de 2024
Quinta sesión	15 de abril de 2024
Sexta sesión	30 de abril de 2024
Fecha de inicio	13 de febrero de 2024
Fecha de término	30 de abril de 2024
Alcance	Todo el personal operativo y administrativo de XS-JADO E.I.R.L.

Fuente: Elaboración propia.

Esta ficha técnica describe la implementación de una de las actividades clave del plan estratégico: las reuniones quincenales de retroalimentación, complementadas con la gestión de un buzón de sugerencias. Su finalidad es fortalecer la comunicación interna y fomentar un ambiente participativo, donde los colaboradores puedan expresar sus

opiniones, ideas y necesidades de manera continua.

La actividad está liderada por el gerente general, con el apoyo del asistente de gestión administrativa, lo que garantiza un vínculo directo entre la gerencia y el personal operativo. Cada sesión tiene una duración de 60 minutos, suficiente para abordar temas de mejora, resolver dudas y recoger sugerencias relevantes.

Las sesiones se programaron en las siguientes fechas: 13 de febrero de 2024, 28 de febrero de 2024, 15 de marzo de 2024, 31 de marzo de 2024, 15 de abril de 2024 y 30 de abril de 2024.

Luego, la etapa que abarcaba desde el 13 de febrero hasta el 30 de abril de 2024 se utilizó para organizar la información recolectada y valorar los resultados alcanzados.

El alcance de esta actividad incluye a todo el personal operativo y administrativo de XS-JADO, promoviendo la inclusión y el sentido de pertenencia dentro de la organización. Esta práctica tiene como objetivo fortalecer una cultura de comunicación franca, optimizar la toma de decisiones internas y aportar al bienestar general en el entorno laboral.

Actividad 02 - Reconocimiento mensual al colaborador destacado:

Tabla 7:

Ficha Técnica de Reconocimiento mensual al colaborador destacado.

Elemento	Detalle
Nombre de la actividad	Programa de reconocimiento mensual al colaborador destacado
Objetivo	Motivar al personal mediante el reconocimiento simbólico de su esfuerzo y compromiso
Responsable	Gerente general y asistente administrativo
Duración sesión	por 30 minutos (actividad de cierre mensual)

Primera sesión	28 de febrero de 2024
Segunda sesión	31 de marzo de 2024
Tercera sesión	30 de abril de 2024
Fecha de inicio	28 de febrero de 2024
Fecha de término	30 de abril de 2024
Alcance	Todo el personal administrativo y de producción

Fuente: Elaboración propia.

Esta ficha técnica detalla la puesta en operatividad del programa de reconocimiento mensual, una iniciativa creada para incentivar a los empleados a participar de XS-JADO E.I.R.L. mediante el reconocimiento simbólico a quienes demuestran esfuerzo, compromiso y actitud positiva en el desempeño de sus funciones.

El objetivo principal de esta iniciativa es reforzar la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, promoviendo un ambiente laboral más positivo y productivo. Se reconoce públicamente al colaborador destacado en una breve ceremonia de cierre mensual, con una duración estimada de 30 minutos por sesión.

El programa es liderado por el gerente general, con el apoyo del asistente administrativo, quienes se encargan de aplicar los criterios de evaluación previamente definidos (puntualidad, responsabilidad, proactividad, trabajo colaborativo, etc.) y comunicar el reconocimiento de manera justa y clara.

Se han establecido las siguientes fechas para los premios: 28 de febrero de 2024, 31 de marzo de 2024 y 30 de abril de 2024.

El alcance de esta actividad abarca a todo el personal administrativo y de producción, promoviendo así la inclusión y la equidad entre las distintas áreas de la empresa.

Este tipo de prácticas, aunque simbólicas, son altamente efectivas para mejorar el clima organizacional, reducir la rotación de personal y fortalecer los lazos entre los

miembros del equipo.

Actividad 03 - Actividades mensuales de integración institucional:

Tabla 8:

Ficha Técnica de Actividades mensuales de Integración institucional.

Elemento	Detalle
Nombre de la actividad	Actividades mensuales de integración institucional
Objetivo	Fortalecer el clima laboral mediante eventos institucionales que promuevan el compañerismo
Responsable	Gerente y asistente administrativo
Duración sesión	por 3 horas por jornada a 8 horas
Primera actividad	Almuerzo por cumpleaños del mes - 14 de febrero de 2024
Segunda actividad	Celebración del aniversario de la empresa - 21 de marzo de 2024
Tercera actividad	Salida de recreación con todo el equipo - 19 de abril de 2024
Fecha de inicio	14 de febrero de 2024
Fecha de término	19 de abril de 2024
Alcance	Todo el personal de XS-JADO E.I.R.L.

Fuente: Elaboración Propia.

Esta ficha técnica detalla la programación e implementación de las actividades de integración institucional, una estrategia clave orientada a fortalecer el clima laboral y promover el compañerismo entre los colaboradores de XS-JADO E.I.R.L.

El objetivo principal de estas actividades es generar espacios de convivencia fuera del contexto habitual de trabajo, donde los trabajadores puedan relacionarse en un ambiente más relajado, favoreciendo así la cohesión del equipo, la comunicación y la confianza mutua.

La planificación y ejecución de estas actividades está a cargo del gerente general, con el apoyo del asistente administrativo, quienes coordinan los eventos logísticos, la convocatoria del personal y las dinámicas de participación. Cada jornada tiene una duración estimada de 3 a 4 horas, dependiendo del tipo de actividad.

Las acciones programadas incluyen:

14 de febrero de 2024: Almuerzo institucional en celebración de los cumpleaños del mes.

21 de marzo de 2024: Evento especial por el aniversario de la empresa, con participación del personal.

19 de abril de 2024: Salida de recreación con todo el equipo, orientada al disfrute y fortalecimiento de vínculos personales.

Estas actividades se desarrollan en el periodo comprendido entre el 14 de febrero y el 19 de abril de 2024 y están dirigidas a todo el personal de la empresa, tanto administrativo como de producción, asegurando una experiencia inclusiva y colectiva.

Su implementación contribuye significativamente a mejorar el ambiente de trabajo, aumentar la satisfacción laboral y reducir tensiones generadas por la rutina o la carga operativa.

Para medir al mejor colaborador de manera mensual, se implementó una ficha de evaluación tomando en cuenta criterios de desempeño, actitud y compromiso. Esta ficha es completada por el gerente o el asistente administrativo.

Los puntajes de cada criterio se suman, y se elige al mejor colaborador que tenga el máximo puntaje.

En caso de empate, se evalúa la mejor evolución respecto al mes anterior.

Tabla 9:

Criterios de Evaluación al mejor Colaborador.

Criterio	Descripción	Puntaje Máximo
Puntualidad y asistencia	Cumple horarios y asiste con regularidad.	10 puntos
Responsabilidad en tareas	Entrega su trabajo a tiempo y con calidad.	10 puntos
Colaboración en equipo	Apoya a sus compañeros y mantiene buenas relaciones.	10 puntos
Proactividad	Propone mejoras o toma iniciativa sin que se lo pidan.	10 puntos
Actitud positiva y compromiso	Demuestra entusiasmo, respeto y compromiso con la empresa.	10 puntos

Fuente: *Evaluación propia*

3.2.3 Etapa de Seguimiento y Cierre

Durante las semanas posteriores a la ejecución inicial, se realizó un monitoreo del impacto a través de:

- Una segunda encuesta de percepción laboral, que mostró una mejora en la satisfacción general.
- Reuniones de retroalimentación con los trabajadores, quienes valoraron positivamente el clima laboral más colaborativo.
- Registro de sugerencias adicionales para mejorar la gestión de carga laboral en temporadas altas.

Finalmente, se elaboró un informe final con los resultados obtenidos, el cual fue presentado a la gerencia. Este documento incluyó recomendaciones para mantener y escalar las acciones implementadas.

Se diseñó el Diagrama de Gantt, el cual está organizado por etapas del proyecto y distribuido a lo largo de las semanas de los meses de enero a abril del 2024, utilizando códigos de color para identificar visualmente los periodos de ejecución.

En la primera etapa, correspondiente al diagnóstico, se aplicaron encuestas y se identificaron los principales problemas del clima laboral durante las semanas 2 y 3 de enero, permitiendo un análisis inicial de las necesidades del personal. Posteriormente, en la etapa de planificación, se emplearon herramientas, modelos y estrategias de intervención, tales como la matriz FODA, el diagrama de Pareto y reuniones de diseño estratégico, las cuales se desarrollaron entre la semana 4 de enero y la semana 1 de febrero. La fase de ejecución, extendida desde febrero hasta abril, contempló diversas acciones clave: reuniones quincenales de retroalimentación para fortalecer la comunicación interna, el programa de premiación mensual al colaborador destacado como incentivo a la motivación, y la realización de actividades de integración con el fin de promover el trabajo en equipo. Finalmente, la etapa de seguimiento y cierre se ejecutó en la semana 4 de abril, mediante la aplicación de encuestas finales y sesiones de retroalimentación, permitiendo evaluar el impacto del plan y generar aprendizajes para futuras intervenciones. Este cronograma garantizó una implementación gradual, organizada y sostenible del proyecto, facilitando el logro de los objetivos propuestos.

Tabla 10:

Diagrama Gantt de las Etapas del proyecto

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																	
Etapas / Semanas		Ene-24				Feb-24				Mar-24				Abr-24			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Diagnóstico	Aplicación de Encuestas																
	Identificación del problema																
Planificación	Emplear herramientas, modelos y estrategias.																
	Reuniones quincenales																
Ejecución	Premiación al mejor colaborador																
	Reuniones de Integración																
Seguimiento y Cierre	Encuestas posteriores y feedbacks																

Fuente: *Elaboración Propia.*

3.3 Consideraciones éticas

Durante toda la experiencia se respetaron los principios de confidencialidad, voluntariedad y respeto. Las encuestas fueron anónimas y se garantizó el uso exclusivo de los datos con fines de mejora interna. Asimismo, se fomentó un entorno de diálogo abierto y empático con los colaboradores, sin imponer cambios, sino promoviendo la participación del equipo en la construcción de un mejor ambiente laboral.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

El propósito de este capítulo es detallar y analizar los resultados alcanzados después de implementar el diagnóstico organizacional en la compañía XS-JADO. Dicho diagnóstico se llevó a cabo mediante encuestas estructuradas aplicadas a los seis trabajadores activos de la empresa, con el propósito de identificar las principales problemáticas vinculadas al clima y la satisfacción laboral. El análisis de los resultados responde directamente a los 3 problemas identificados, caracterizado por un ambiente laboral deficiente, comunicación interna poco efectiva, y baja motivación del personal.

Los hallazgos demuestran una opinión predominantemente negativa. En términos generales, más del 60% de las respuestas oscilan entre el desacuerdo y el total desacuerdo, corroborando así un ambiente de trabajo con significativas oportunidades de mejora.

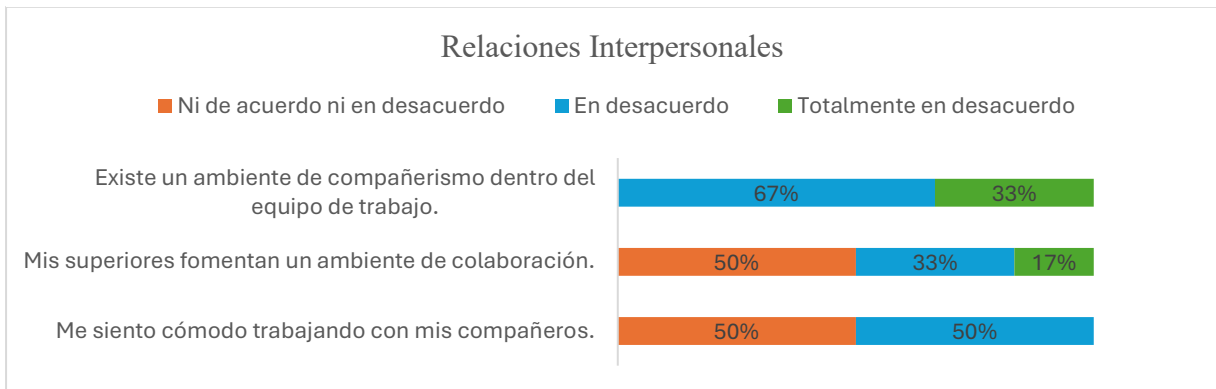
A continuación, se presentarán los descubrimientos fundamentales del reporte de clima y satisfacción laboral, efectuados en la empresa:

Relaciones interpersonales: Los resultados evidencian una clara percepción negativa sobre el ambiente interpersonal: El 50% expresó no sentirse cómodo al trabajar con sus compañeros. Solo el 17% considera que sus superiores fomentan la colaboración.

Este panorama refleja la presencia de relaciones laborales frías, con escasa interacción positiva y un liderazgo que no promueve la integración entre áreas o entre personas. Tales resultados coinciden con el análisis causal identificado en el Capítulo I, específicamente la falta de actividades grupales, comunicación horizontal y espacios de confianza.

Figura 13:

Relaciones Interpersonales

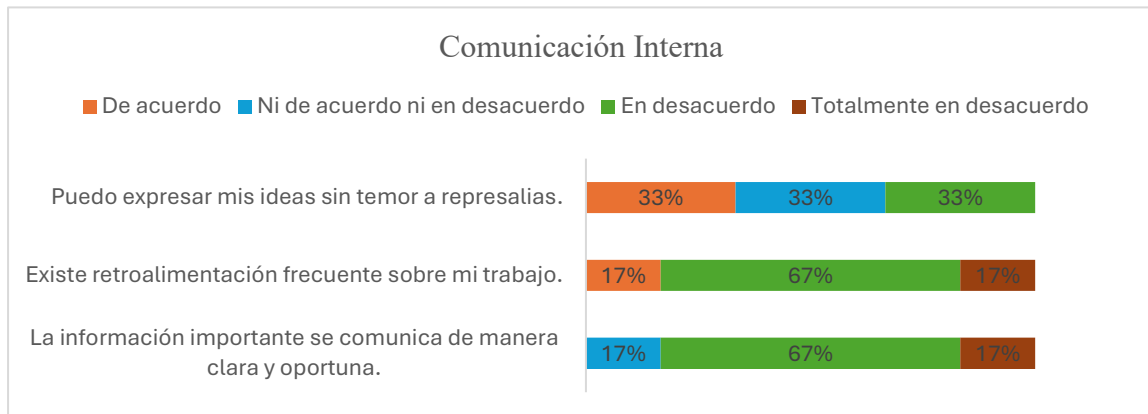


Fuente: *Elaboración propia*

Comunicación interna: Sólo el 16.67% considera que el diálogo es eficaz. En cambio, el 83.34% restante se reparte entre neutralidad y desacuerdo, con el 66.67% manifestando una insatisfacción clara. Esto señala dificultades en la manera y el momento en que se comunica la información entre colaboradores y gerente. La ausencia principal de vías formales está provocando fallos, demoras y frustración en las actividades cotidianas.

Figura 14:

Comunicación Interna



Fuente: *Elaboración Propia*

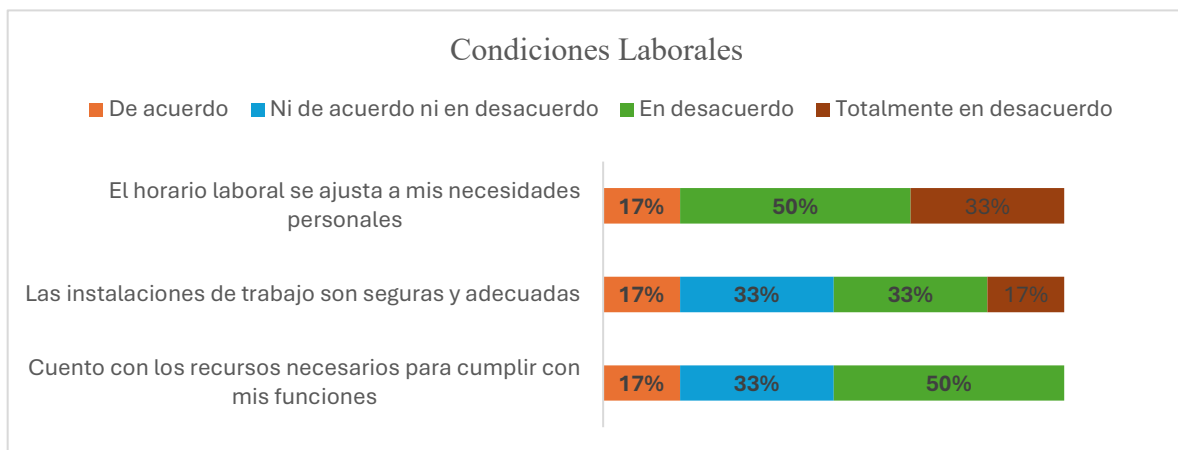
Condiciones laborales: En relación con las condiciones en las que los empleados desempeñan sus tareas, el factor más crítico detectado fue el horario de trabajo, dado que el 83% de los participantes en la encuesta señaló que no se adapta a sus requerimientos personales. Finalmente, únicamente un 17 % manifestó su conformidad con los recursos

existentes para desempeñar sus tareas. Esta desigualdad demuestra que la inflexibilidad del horario es el principal obstáculo que impacta la satisfacción en el trabajo en este aspecto.

Estos resultados confirman que las condiciones físicas y organizativas de trabajo no son las más adecuadas, generando incomodidad, estrés y bajo rendimiento. La sobrecarga horaria y la falta de herramientas fueron identificadas también en el Capítulo I como parte del problema raíz.

Figura 15:

Condiciones Laborales

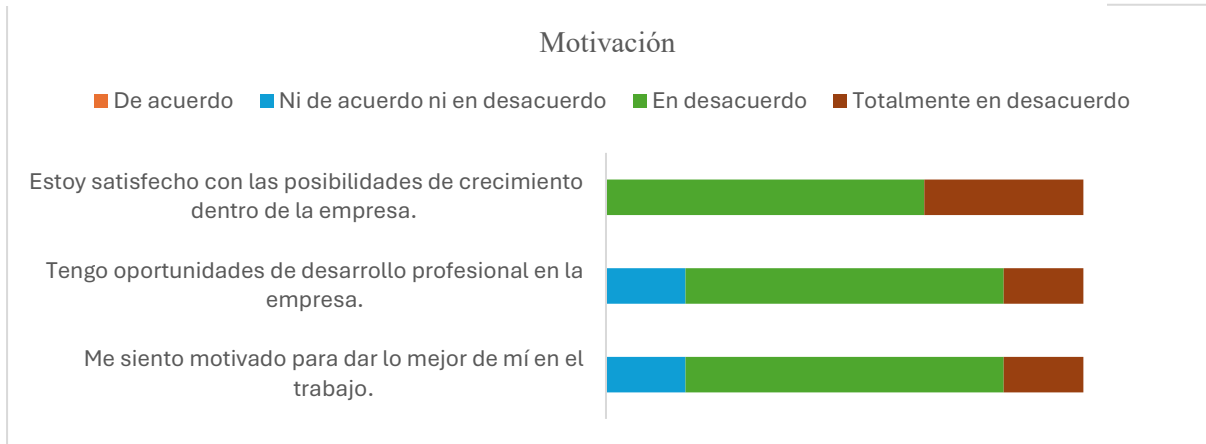


Fuente: *Elaboración Propia*

Motivación: La falta de motivación supone un reto esencial: 88.89 % de respuestas negativas y 0 % de respuestas positivas. Esto evidencia claramente que los trabajadores no se sienten valorados ni incentivados. La ausencia de estímulos, el reconocimiento restringido y la falta de oportunidades de crecimiento han generado un ambiente emocionalmente debilitado y desmotivador. Esta dimensión requiere prioridad, ya que impacta directamente en la continuidad y el compromiso del equipo.

Figura 16:

Motivación



Fuente: *Elaboración Propia*

El estudio de las encuestas realizadas permite deducir que XS-JADO se enfrenta a una problemática integral vinculada con el clima laboral. Las cuatro dimensiones evaluadas: relaciones interpersonales, comunicación interna, condiciones laborales y motivación, presentan resultados negativos en su mayoría, lo cual valida plenamente el problema general formulado en el Capítulo I.

4.1 Propuesta de Mejora del Clima y Satisfacción Laboral

Según los resultados de la encuesta pre-ejecución y en consonancia con los objetivos estratégicos institucionales de XS-JADO E.I.R.L., se expone una propuesta de mejora que otorga continuidad a las acciones llevadas a cabo en la fase de ejecución (Capítulo III) y sugiere modificaciones contemporáneas que fomenten la sostenibilidad, la implicación del personal y el bienestar en el trabajo. Esta propuesta se estructura en tres pilares estratégicos, cada uno con sus actividades correspondientes, productos previstos e indicadores de evaluación.

EJE 1: Mejora de la comunicación interna

Objetivo estratégico vinculado: Potenciar la comunicación interna entre los empleados y los niveles de jerarquía.

Indicador principal: Aspecto de la percepción comunicativa.

Tabla 11:

Actividades e indicadores – Eje 1: Comunicación interna

Actividad	Descripción	Producto	Indicadores
Reuniones quincenales de retroalimentación (feedback)	Continuidad de las reuniones previamente establecidas, que incluyen registros digitales y plantillas normalizadas.	Archivos de informes quincenales y retroalimentación constante y feedback constante.	- N° de reuniones realizadas de manera efectiva - % de asistentes por sesión - N° de acuerdos registrados en cada sesión efectiva
Buzón de sugerencias	Mejora del buzón físico con categorías (actividades, bienestar, sugerencias)	Sugerencias estructuradas y perceptibles para el equipo	- N° de sugerencias recibidas de manera efectiva - % de sugerencias atendidas o discutidas en reuniones de manera efectiva

Fuente: *Elaboración Propia*

En el primer eje estratégico, enfocado en potenciar la comunicación interna, las reuniones de retroalimentación quincenales junto al buzón de sugerencias clasificadas han propiciado un intercambio más claro de información entre el equipo y la dirección. Esto no solo motivó la implicación activa y constante de los empleados, sino que también fomentó un clima de confianza en el que manifestar sugerencias e inquietudes es bien recibido. Esta dinámica ha permitido una disminución en las confusiones y fallos operativos, lo que ha facilitado un mejor alineamiento de tareas y una toma de decisiones más eficaz.

Este efecto, a pesar de ser intangible a primera vista, genera un ahorro de tiempo y recursos que antes se utilizaban para corregir errores provocados por la falta de comunicación clara.

EJE 2: MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL

Objetivo estratégico relacionado: Implementar sistemas de reconocimiento que potencien la motivación en el trabajo.

Indicador principal: Percepción del nivel de motivación.

Tabla 12:

Actividades e indicadores – Eje 2: Motivación y Reconocimiento del personal

Actividad	Descripción	Producto	Indicadores
Reconocimiento mensual al colaborador destacado	Continuidad de la tarea realizada con el respaldo de una ficha de evaluación basada en criterios establecidos.	Reunión mensual de reconocimiento	- N° de reconocimientos entregados - % de trabajadores evaluados - % de Satisfacción con el reconocimiento efectivo (encuesta breve trimestral)
Espacio del colaborador destacado	Mural visible con mensajes de agradecimiento redactados por colegas	Mural mensual con mensajes y nombre del colaborador destacado	- % de participación por área
Minutos de reconocimiento verbal (“Lo logré”)	Espacio semanal en el que los miembros del equipo reconocen éxitos individuales o colectivos.	Registro de éxitos visibles en el mural	- N° de logros compartidos mensualmente y ejecutados - %Participación promedio semanal

Fuente: *Elaboración Propia*

El segundo eje estratégico, vinculado a la motivación y el reconocimiento del personal, resultó en un incremento notable en el grado de dedicación del equipo. La puesta en marcha del reconocimiento simbólico mensual al trabajador sobresaliente, junto con la utilización de un mural visible y espacios breves para celebrar éxitos individuales o colectivos, reforzaron el sentimiento de reconocimiento en el entorno laboral. Estos procedimientos, a pesar de no requerir considerables inversiones financieras, resultaron en un incremento del compromiso y una mejora en la disposición de los empleados hacia sus responsabilidades. Desde una perspectiva económica, se ha observado una reducción en la rotación de personal, lo que supone un ahorro significativo al evitar procedimientos costosos de selección y formación. Además, se notó un incremento en el desempeño personal, resultado de la motivación constante que producen estos reconocimientos.

EJE 3: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y BIENESTAR LABORAL

Objetivo estratégico relacionado: Optimizar la estructura laboral en épocas de alta demanda y promover el bienestar.

Indicador principal: Disminución de la sobrecarga de trabajo reportada.

Tabla 13:

Actividades e indicadores – Eje 3: Organización en el Trabajo y bienestar laboral

Actividad	Descripción	Producto	Indicadores
Organización previa de la carga de trabajo.	Establecimiento de un horario quincenal para distribuir tareas de operación	Plan de trabajo visible y rotativo semanalmente.	- N° de cronogramas ejecutados - % de cumplimiento de tareas programadas
Dinámicas de cierre de semana	Ejercicios cortos al concluir la semana (por ejemplo, juego breve, pausas activas)	Registro de participación y satisfacción	- N° de dinámicas ejecutadas - % de participación promedio de trabajadores
Jornadas de integración institucional (trimestral)	Consolidación de almuerzos compartidos, celebraciones y entretenimiento	Reporte de participación y evaluación interna	- N° de eventos ejecutados - % de asistencia - Percepción de compañerismo (encuesta post evento - % de Satisfacción)

Fuente: *Elaboración Propia*

En el tercer eje, centrado en la organización laboral y el bienestar del personal, medidas como la programación previa de tareas, las breves dinámicas de final de semana y las jornadas de integración institucional, impulsaron un entorno más balanceado entre la carga de trabajo y el estado emocional de los empleados. Estas acciones fomentaron una cultura de compañerismo, relajación y disminución emocional que tuvo un impacto positivo en la unidad del grupo.

El desenlace fue una disminución significativa en la percepción de exceso de trabajo y un aumento en la eficiencia durante los momentos de máxima producción. Desde el punto de vista financiero, la compañía ha conseguido sostener sus índices de productividad sin la necesidad de emplear personal extra durante la temporada alta, maximizando de esta manera los recursos humanos existentes.

En resumen, la propuesta elaborada ha evidenciado que se puede generar un profundo impacto organizacional mediante acciones estratégicas de bajo costo. Los beneficios no financieros más sobresalientes han sido el refuerzo de la confianza, el aumento del sentimiento de pertenencia y un ambiente de trabajo colaborativo y saludable. Al mismo tiempo, los beneficios económicos incluyen un aumento en la eficacia operacional, reducción de la falta de trabajo y reducción de la rotación de

personal, lo que promueve la viabilidad de la compañía a largo plazo. Esta vivencia evidencia que una pequeña empresa como XS-JADO E.I.R.L. tiene la capacidad de potenciar notablemente su ambiente de trabajo mediante decisiones conscientes, correctamente implementadas y ajustadas a su situación financiera.

A continuación, se exponen los fondos asignados para la ejecución de la propuesta de mejora:

Tabla 14:

Presupuesto de la propuesta de mejora

N°	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Cartulina, plumones y tachuelas para habilitar un mural interno de reconocimiento y sugerencias del personal.	S/ 10.00
2	Adquisición de tarjetas personalizadas y distintivos simbólicos (medallas artesanales o pines reciclados) para el colaborador destacado del mes.	S/ 60.00
3	Compra de materiales para juegos grupales simples, dinámicas de cierre de semana y actividades de integración (papelógrafos, cintas, plumones).	S/ 15.00
4	Provisión de refrigerio económico (galletas y jugos) para una jornada de integración institucional trimestral.	S/ 30.00
5	Adquisición de un premio simbólico (taza, libreta o kit artesanal) para el colaborador que obtenga el mayor puntaje trimestral.	S/ 30.00
6	Impresión en blanco y negro de fichas de evaluación y formularios de sugerencias para uso interno mensual.	S/ 5.00
TOTAL		S/ 150.00

Fuente: *Elaboración Propia*

Análisis de la Post Encuesta: Resultados luego de la Intervención

Tras la ejecución del plan de mejora desarrollado en un tiempo de 4 meses, se aplicó una segunda encuesta a los colaboradores de la empresa XS-JADO con el fin de evaluar el impacto real de las actividades implementadas en base al clima laboral. Esta encuesta permitió contrastar los resultados iniciales con la percepción actual del equipo, evidenciando mejoras claras en varias dimensiones clave. A continuación, se presenta un análisis detallado por dimensión, directamente vinculado a las etapas de ejecución previamente desarrolladas:

Relaciones Interpersonales

Como resultado de las actividades de integración institucional (almuerzos compartidos, celebraciones y salidas recreativas), se observó una mejora sustancial en los vínculos entre los trabajadores. Se observa una mejora significativa en la percepción del ambiente de trabajo. En la primera encuesta, predominaban respuestas negativas y neutrales, especialmente respecto al compañerismo (67% en desacuerdo) y la comodidad al trabajar con colegas. En la post encuesta, el 67% de los colaboradores afirmaron sentirse cómodos con sus compañeros y el 50% valoró positivamente el compañerismo. Igualmente, la opinión acerca de la cooperación de los superiores pasó de una mayoría neutral (33%) a un 67% de concordancia.

Tabla 15:

Cambios en la Dimensión Relaciones Interpersonales

Ítem	Antes	Después	Cambio notable
Compañerismo	67% en desacuerdo	50% de acuerdo	Mejora importante
Colaboración de superiores	33% neutro	67% de acuerdo	Mejora clara
Comodidad con compañeros	50% neutro / 50% desacuerdo	67% de acuerdo	Se eliminó el desacuerdo

Fuente: *Elaboración Propia*

Comunicación Interna

Las reuniones quincenales de retroalimentación y el buzón de sugerencias permitieron abrir un canal continuo de diálogo entre los colaboradores y la gerencia. Si

bien esta dimensión aún presenta oportunidades de mejora, se logró reducir drásticamente el nivel de insatisfacción. El ítem "puedo expresar mis ideas sin temor" pasó de tener un 0% de respuestas positivas a un 33% de “totalmente de acuerdo”. Por otro lado, los indicadores relacionados con la retroalimentación y la comunicación transparente mejoraron, pasando de un 67% de desacuerdo a un 83% de respuestas neutras.

Aunque el miedo y la confusión han disminuido, es necesario continuar reforzando el hábito de proporcionar comentarios efectivos y oportunos.

Tabla 16:

Cambios en la Dimensión Comunicación Interna

Ítem	Antes	Después	Cambio notable
Expresar ideas sin temor	33% en desacuerdo total	33% totalmente de acuerdo	Reversión completa
Retroalimentación frecuente	67% en desacuerdo	83% neutro	Aún baja percepción de mejora
Comunicación clara y oportuna	67% en desacuerdo	83% neutro	Leve mejora, pero sigue débil

Fuente: Elaboración Propia

Condiciones Laborales

Gracias a la reorganización de tareas y a la programación anticipada en temporadas de alta carga, se logró mejorar la percepción sobre el entorno de trabajo. El ítem sobre horario laboral pasó de tener un 33% de desacuerdo a un 67% de "totalmente

de acuerdo". En cuanto a las instalaciones, se incrementó la valoración positiva y el 83% indicó que cuenta con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones (antes solo el 50%).

El ambiente físico, los recursos operativos y la gestión del tiempo se perciben como más adecuados, lo cual contribuye a una mayor satisfacción general.

Tabla 17:

Cambios en la dimensión Condiciones Laborales

Ítem	Antes	Después	Cambio notable
Horario ajustado a necesidades	50% neutro / 33% desacuerdo	67% totalmente de acuerdo	Mejora destacada
Seguridad de instalaciones	Muy repartido, poco acuerdo	83% con opiniones positivas	Avance positivo
Recursos para funciones	50% acuerdo	83% acuerdo	Mejora firme

Fuente: *Elaboración Propia*

Motivación

La implementación del programa de reconocimiento mensual al colaborador destacado tuvo un impacto directo y positivo. El porcentaje de trabajadores que expresó sentirse motivado para dar lo mejor de sí aumentó de un 17% a un 67%. Además, la percepción sobre las oportunidades de crecimiento pasó de 0% a un 50% de respuestas positivas, mientras que la percepción de desarrollo profesional se mantuvo en un estable 67%.

El reconocimiento tangible y simbólico impulsó la dedicación de los empleados y reforzó el sentimiento de vinculación con la compañía.

Tabla 18:

Cambios en la Dimensión Motivación

Ítem	Antes	Después	Cambio notable
Posibilidad de crecimiento	50% desacuerdo total	50% acuerdo / 50% neutro	Cambio drástico
Desarrollo profesional	67% acuerdo (baja base)	67% acuerdo	Se mantiene
Motivación personal	17% acuerdo / 50% neutro	67% acuerdo	Aumento marcado

Fuente 1: *Elaboración Propia*

Los resultados obtenidos responden directamente a los objetivos propuestos en la etapa de planificación del proyecto. La evidencia recolectada a través de encuestas, observación y retroalimentación de los colaboradores confirma que las acciones ejecutadas impactaron positivamente en el ambiente laboral, especialmente en términos de motivación, relaciones interpersonales y condiciones físicas del entorno de trabajo.

Objetivo 1: Fortalecer la comunicación interna entre colaboradores y niveles jerárquicos

La implementación de reuniones quincenales de retroalimentación y el uso del buzón de sugerencias mejoraron la percepción de apertura y expresión de ideas. El porcentaje de trabajadores que sintió que podía opinar sin temor pasó de 0% a 33%.

Si bien aún se observa un nivel alto de respuestas neutras (83% en algunos

ítems), se logró reducir completamente el desacuerdo, demostrando un avance significativo en esta línea. La apertura al diálogo se consolidó como un valor en construcción.

Objetivo 2: Establecer mecanismos de reconocimiento que refuercen la motivación laboral

El programa mensual de reconocimiento al colaborador destacado incrementó el nivel de motivación percibido. Se pasó de solo un 17% de respuestas positivas a un 67%.

El reconocimiento simbólico, aunque sencillo, generó un impacto emocional considerable, reforzando el sentido de pertenencia y la identificación con la empresa. Esto valida la eficacia de las estrategias de bajo costo con alto impacto humano.

Objetivo 3: Mejorar la organización del trabajo en temporadas altas y fomentar el bienestar

El 67% de los encuestados consideró que su horario laboral se ajusta a sus necesidades, frente al 17% de la encuesta inicial. Además, el 83% indicó tener los recursos adecuados para realizar su trabajo.

El rediseño de los procesos operativos permitió una distribución más equitativa de las cargas laborales, reduciendo los niveles de sobrecarga y mejorando la percepción sobre las condiciones de trabajo.

En resumen, los resultados obtenidos en esta etapa final responden directamente tanto al problema central planteado como a los objetivos propuestos, validando la pertinencia y efectividad del plan de mejora diseñado e implementado en XS-JADO.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

Respecto al objetivo general, la propuesta de un plan estratégico para potenciar el ambiente y la satisfacción en el trabajo en la microempresa XS-JADO E.I.R.L. demostró que, con una adecuada planificación y medidas orientadas al bienestar del personal, se pueden crear cambios sostenibles incluso en entornos con limitados recursos. La intervención facilitó la aplicación de instrumentos útiles como cronogramas, encuestas, reuniones de feedback y programas de reconocimiento, lo que ayudó a potenciar la percepción del clima laboral, el compromiso organizacional y la participación constante del equipo. Se utilizaron habilidades de diagnóstico organizacional, para detectar los elementos clave que influyen en la satisfacción; gestión de procesos, para elaborar y poner en marcha el plan; y liderazgo participativo, para promover un entorno de confianza, inclusión y mejora constante.

En relación con el primer objetivo concreto, se evidenció que, mediante las reuniones semanales y la administración del buzón de propuestas, se intensificaba la comunicación interna, logrando un flujo más eficiente de coordinación y un ambiente más participativo. Esta acción permitió el uso de habilidades como la comunicación eficaz, ya sea verbal o escrita, para promover el diálogo entre áreas, y la gestión del cambio, al implementar nuevos medios de retroalimentación con el consentimiento del equipo. Además, se implementaron herramientas digitales de registro, mejorando la capacidad para estructurar y supervisar procesos administrativos.

Respecto al segundo objetivo específico, se demostró que, el programa mensual de reconocimiento generó un efecto beneficioso en la motivación en la labor y el sentimiento de pertenencia. Mediante criterios transparentes, visibles y justos, se fomentó una cultura de apreciación del esfuerzo, fortaleciendo el ánimo del equipo. En esta dimensión se practicaron habilidades como la empatía profesional, al comprender lo que el empleado aprecia; administración del talento humano, al reconocer y resaltar el buen desempeño; y liderazgo emocional, al liderar al equipo con incentivos no económicos, obteniendo un gran efecto en su

rendimiento.

Finalmente, respecto al tercer objetivo específico, se demostró que, la programación previa de la carga de trabajo y las actividades de integración semanal disminuyeron la sensación de sobrecarga durante las temporadas altas y fomentaron el bienestar del entorno. Esta medida posibilitó la implementación de habilidades en gestión del tiempo y planificación operativa, al distribuir las tareas de manera justa y prevista, además de destrezas interpersonales, al encabezar dinámicas que promovieron la confianza, el compañerismo y la capacidad de resiliencia del grupo. Se demostró que una organización humanizada y bien estructurada incrementa tanto la productividad como la gratificación personal.

5.2.Recomendaciones:

Se recomienda poner en marcha oficialmente el plan estratégico sugerido para potenciar el ambiente y la satisfacción en el trabajo, garantizando su persistencia a lo largo del tiempo. Las medidas implementadas han evidenciado que, incluso con recursos escasos, se puede producir una transformación relevante en la percepción del entorno de trabajo y la dedicación del equipo. Cada elemento del plan, como las reuniones de retroalimentación, reconocimientos simbólicos, actividades de integración y planificación operativa, deben ser implementados como parte de la cultura organizativa de la empresa XS-JADO, registrando su evolución a través de cronogramas, formatos estandarizados y registros que evidencien su implementación. Asimismo, se recomienda evaluar de manera periódica el progreso del plan para asegurar su viabilidad y ajustarlo a las nuevas demandas surgidas.

Se recomienda preservar y fortalecer los espacios de comunicación interna a través de encuentros quincenales de retroalimentación y un buzón de sugerencias activo, herramientas que han facilitado a los empleados la expresión de sus ideas, inquietudes y sugerencias de mejora. Además, se recomienda documentar las actas de cada encuentro por escrito, emitir un resumen visible para los trabajadores y garantizar una respuesta eficaz a las propuestas. Esta acción fortalecerá una cultura empresarial abierta, participativa y fundamentada en el respeto mutuo.

Se recomienda mantener el programa de reconocimiento mensual al empleado sobresaliente, adaptándolo a la situación financiera de la compañía, pero potenciando su valor simbólico. Se sugiere que el reconocimiento se transmita de manera pública mediante un mural institucional o lugares comunes, e invitando al equipo a involucrarse en la elección, creando un sentimiento de igualdad y pertenencia.

Se recomienda llevar a cabo una organización previa de las temporadas de trabajo intensivas, con el objetivo de distribuir de manera justa la carga operativa y prevenir la fatiga del personal. Esta acción no solo potenciará el desempeño, sino que también reducirá el estrés en las operaciones y posibilitará preservar la productividad sin comprometer el bienestar. Además, se aconseja mantener estas actividades con días de integración institucional, potenciando el ambiente organizacional y la unidad del equipo.

REFERENCIAS

- Andina. (2023, octubre 19). *Industria textil confecciones genera 1.3 millones de puestos de trabajo*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-industria-textil-confecciones-genera-13-millones-de-puestos-de-trabajo-959708.aspx>
- Andina. (2024, marzo 12). *Producción textil y confecciones creció 10.1% en 2024*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-produccion-textil-y-confecciones-crecio-101-2024-1022039.aspx>
- CEPAL. (2022). *La industria textil en América Latina y su transformación post-COVID-19*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=20753>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3608323/>
- Chiavenato, I., Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., López Cabrales, A.(2019). *Especialidad en recursos humanos*. 2. McGraw-Hill. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=8852>
- Congreso de la República del Perú. (2011). *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, Ley N.º 29783*. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/322053/LEY_N_29783_LEY_DE_SEGURIDAD_Y_SALUD_EN_EL_TRABAJO.pdf
- Fuentes, M., Ruiz, R., & Loya, A. (2014). *Condiciones laborales en la industria manufacturera: un estudio empírico*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Gallegos, M., Lazo, M., & Quintana, M. (2018). *Relaciones interpersonales en el clima organizacional de empresas peruanas*. *Revista Científica de Psicología*, 12(3), 1-9.
- García, C., & Forero, A. (2014). *Motivación laboral: Una revisión teórica desde la psicología organizacional*. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(30), 1-8.

Hanco, L., Carpio, R., Laura, Y., & Flores, J. (2021). *Influencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral de una institución educativa pública de Cusco*. Revista Científica de Ciencias Sociales, 5(1), 6-12.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024). *Informe técnico: Producción nacional enero 2025*. <https://www.inei.gob.pe>

Ministerio de la Producción del Perú (Produce). (2024). *Reporte de desempeño del sector textil y confecciones: Evolución 2020-2024*. Dirección General de Desarrollo Empresarial.

Ministerio de la Producción. (2024). *Desempeño e importancia de la industria de textil y confecciones*. https://www.producesempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/11/152-PPT_Industria-Textil-y-Confecciones.pdf

Mota, C. y Mendoza, P. (Dir.) (2019). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los instructores de la Escuela de Policía del Estado Carabobo* (). Recuperado de <https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/121978?page=31>.

Pizarro, C., Fredes, R., Daillet, J., Inostroza, K., & Torreblanca, A. (2019). *Factores de motivación laboral y su impacto en el desempeño de los trabajadores*. Revista Gestión y Tendencias, 2(1), 1-7.

Prensa Perú. (2024, septiembre 6). *SNI: El empleo en la industria aumentó 2.7% durante el segundo trimestre del 2024, siendo el segundo sector más puestos de trabajo genera*. Recuperado de <https://prensaperu.pe/2024/09/06/sni-el-empleo-en-la-industria-aumento-27-durante-el-segundo-trimestre-del-2024-siendo-el-segundo-sector-mas-puestos-de-trabajo-genera/>

Presidencia de la República del Perú. (2012). *Decreto Supremo N.º 005-2012-TR: Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/462577-005-2012-tr>

PromPerú. (2023). *Panorama de exportaciones del sector textil y confecciones*. Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial. <https://www.promperu.gob.pe>

Quiroga, J. (2007). *La comunicación organizacional como estrategia empresarial*. Revista Comunicación y Sociedad, 7(2), 9-15.

Ramos, R., Paredes, G., Terán, G., & Lema, F. (2017). *Comunicación organizacional y su influencia en la gestión empresarial*. Revista Científica de Negocios, 3(1), 8-13.

Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2024). *Informe anual sobre la industria textil y de confecciones en el Perú*. Comité Textil y de Confecciones.

Wehrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H.(2022). *Administración*. McGraw-Hill Interamericana. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=18495>

ANEXOS

Anexo 1.

Análisis de las causas principales mediante el Método de Pareto

Causas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Peso relativo	Peso relativo acumulado
Falta de reconocimiento	30	30	30%	30%
Pocas oportunidades de desarrollo	25	55	25%	55%
Mala comunicación interna	20	75	20%	75%
Sobrecarga laboral	15	90	15%	90%
Falta de capacitación técnica	10	100	10%	100%

Anexo 2

Cuestionario para medir los elementos de relaciones interpersonales, comunicación interna, condiciones laborales y motivación (medición anterior)

Variables	Dimensión	Tipo de Escala Aplicada
Clima Laboral	Relaciones Interpersonales	Escala de Likert de 5 puntos:
		1. Totalmente en desacuerdo
		2. En desacuerdo
		3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		4. De acuerdo
	5. Totalmente de acuerdo	
Satisfacción Laboral	Comunicación Interna	Escala de Likert de 5 puntos (misma que la anterior)
	Condiciones Laborales	Escala de Likert de 5 puntos (misma que la anterior)
	Motivación	Escala de Likert de 5 puntos (misma que la anterior)

Anexo 3

Cuestionario para medir los elementos de relaciones interpersonales, comunicación interna, condiciones laborales y motivación (medición posterior)

Variables	Dimensión	Tipo de Escala Aplicada
Clima Laboral	Relaciones	Escala de Likert de 5 puntos:
	Interpersonales	1. Totalmente en desacuerdo
		2. En desacuerdo
		3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		4. De acuerdo
	5. Totalmente de acuerdo	
Satisfacción Laboral	Comunicación	Escala de Likert de 5 puntos (misma que
	Interna	la anterior)
	Condiciones	Escala de Likert de 5 puntos (misma que
	Laborales	la anterior)
	Motivación	Escala de Likert de 5 puntos (misma que
		la anterior)