

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Servicios Turísticos

“PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
PAREDES, CANO Y ASOCIADOS EN EL AÑO 2023”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Licenciada en Administración y Servicios Turísticos

Autora:

Melanie Geraldine Lopez Garcia

Asesor:

Mg. Claudio Alberto Rojas Flores

<https://orcid.org/0000-0002-0574-9702>

Lima - Perú

2023

INFORME DE SIMILITUD

Trabajo de suficiencia

INFORME DE ORIGINALIDAD

2%

INDICE DE SIMILITUD

2%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

mafiadoc.com

Fuente de Internet

<1%

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

<1%

3

www.dspace.uce.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

4

pdffox.com

Fuente de Internet

<1%

5

www.gmv.com

Fuente de Internet

<1%

6

Submitted to Universidad Rey Juan Carlos

Trabajo del estudiante

<1%

7

www.bizkaiatalent.eus

Fuente de Internet

<1%

8

Marcela Sene Rocha. ">b/b<", Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA), 2022

Publicación

<1%

DEDICATORIA

A Dios, por haberme otorgado una familia maravillosa, la cual siempre ha creído en mí, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio. A ustedes les dedico con todo mi corazón el presente trabajo, pues son el motor que impulsa mis sueños y esperanzas. Espero contar siempre con su amor y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis sinceros agradecimientos a:

A mis padres, pues siempre estuvieron y están a mi lado, sobre todo en los momentos más difíciles. Este logro es suyo amados padres.

A mis profesores, pues sus sabias palabras y bastos conocimientos guiaron mi camino. Donde quiera que vaya, los llevaré conmigo en mí transitar profesional.

A mis compañeros de la empresa Paredes, Cano y Asociados y, especialmente a mis queridos jefes Juan Cano y Carlos Paredes. Su apoyo y confianza han sido clave para ayudarme a ser cada día mejor.

Al profesor Claudio Rojas. Usted formó parte de este logro con sus aportes profesionales, su paciencia y constancia.

TABLA DE CONTENIDO

INFORME DE SIMILITUD	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO.....	4
TABLA DE CONTENIDO	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Contextualización de la experiencia	9
1.2 Descripción de la empresa	10
1.2.1 <i>Visión</i>	12
1.2.2 <i>Misión</i>	13
1.2.3 <i>Valores</i>	13
1.2.4 <i>Socios Principales</i>	13
1.2.5 <i>Organigrama</i>	14
1.2.6 <i>Servicios</i>	14
1.3 Realidad problemática	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	21
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	26
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	28
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	33
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS.....	47
ANEXOS	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de áreas y personal de la empresa	11
Tabla 2: Presupuesto de la Propuesta de Mejora	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo de la marca.....	12
Figura 2: Mapa de ubicación de la empresa.....	12
Figura 3: Mapa de ubicación de la empresa.....	13
Figura 4: Organigrama de la empresa	14
Figura 5: Red Social Facebook.....	16
Figura 6: Red Social Twitter.....	17
Figura 7: Red Social LinkedIn.....	17
Figura 8: Red Social Instagram	18
Figura 9: Página web de Paredes, Cano y Asociados.....	18
Figura 10: Página web de Paredes, Cano y Asociados	20
Figura 11: Coordinación con otras áreas	28
Figura 12: Capacitación.....	29
Figura 13: Reconocimiento.....	29
Figura 14: Desarrollo	30
Figura 15: Remuneración	31
Figura 16: Condiciones ambientales	31
Figura 17: Comunicación	32
Figura 18: Crecimiento profesional y remuneración.....	33
Figura 19: Relaciones humanas	34
Figura 20: Reconocimiento.....	35
Figura 21: Interacción con los compañeros.....	36
Figura 22: Desempeño del colaborador	37
Figura 23: Condiciones de trabajo	38

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se planteó con la finalidad de mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores la empresa Paredes, Cano y Asociados, encargada de brindar servicios profesionales en Lima, (Perú), realizando un diagnóstico al Informe de Clima Organizacional realizado por solicitud del investigador, en el cual se exponen los factores que componen dicha satisfacción. Este informe fue realizado en base a un Cuestionario de clima organizacional que consta de 57 items o preguntas valoradas por la escala Likert, que puntúa el valor 1 (mínima satisfacción) al valor 5 (máxima satisfacción); y en el cual participaron 92 colaboradores, los cuales representan el 80% del total de los mismos.

Con dicha información se procedió a realizar el diagnóstico y se identificaron los factores que inciden negativamente en la satisfacción laboral, los cuales son la remuneración, las relaciones humanas, la comunicación y desarrollo profesional. Es por ello que se propone mejorar la satisfacción laboral a través de la aplicación de un modelo integral que comprende entre otras herramientas, la elaboración de un informe de escala salarial, programas de capacitación, asesorías psicológicas que permitan identificar las habilidades y el conocimiento de los colaboradores, un manual de reconocimiento al mérito y talleres de relaciones humanas.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Contextualización de la experiencia

En octubre del año 2019 ingresé a la empresa Paredes, Cano y Asociados con el cargo de Asistente de Gerencia. La empresa ya contaba con una larga trayectoria en el rubro de servicios profesionales y se encontraba en proceso de expansión, por lo que el número de su personal era considerable en comparación con la experiencia de mis anteriores objetivos laborales.

Empecé laborando en un hotel 3 estrellas en Jesús María en el año 2021 adquiriendo experiencia en diversos departamentos del hotel, para después orientar mi experiencia laboral al área administrativa y de recursos humanos de distintas empresas y finalmente desempeñarme en el área de Gerencia en mi empresa actual. A la largo de toda mi trayectoria profesional he podido evidenciar la importancia de la satisfacción de los colaboradores y cómo esta se ve reflejada en los resultados de las empresas, lo cual ha sido el motivo de la elaboración del presente trabajo.

Este proyecto propone un plan para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa PAREDES, CANO Y ASOCIADOS, la cual se dedica a la prestación de servicios profesionales en diversas disciplinas. Considero que, a través de la elaboración de esta propuesta, la empresa tendrá una excelente oportunidad de influir positivamente en su personal y generar que este mejor su desempeño laboral, lo cual traerá como consecuencia el desempeño global de la empresa. Asimismo, la aplicación de matrices y herramientas que brindan el sustento a la investigación, permitirán obtener los datos necesarios para que el plan a realizarse resulte más competitivo y sostenible con el tiempo.

Por este motivo, el plan para la mejora de la satisfacción laboral se encuentra proyectado para 1 año (2023), siendo el presupuesto del mismo enviado a la empresa

para su respectiva evaluación y, con base a sus recursos, ésta pueda asumir el compromiso de llevar a cabo la implementación del mismo en pro de generar la fidelización de su principal cliente interno, los colaboradores.

La persona encargada de elaborar la presente propuesta es bachiller de la carrera de Administración y Servicios Turísticos de la Universidad Privada del Norte, con experiencia profesional en el sector privado en los rubros de servicio al cliente, administración, marketing y recursos humanos.

1.2 Descripción de la empresa

ALTAC PERÚ - PAREDES, CANO Y ASOCIADOS SCRL, una firma de consultoría empresarial local e internacional, conformada por más de cien profesionales de distintas disciplinas y especialidades y con más de treintaicuatro (34) años ininterrumpidos en la prestación de servicios profesionales

La empresa tiene naturaleza multidisciplinaria lo cual le permite brindar servicios de apoyo empresarial en auditoría, impuestos, consultoría, outsourcing, servicios legales y en todo lo referido a los procesos de soporte la gestión empresarial, negocios; tanto a nivel local como internacional.

PAREDES, CANO Y ASOCIADOS forma parte de **ALTAC INTERNATIONAL**, una firma canadiense-americana que está conformada por una red internacional de miembros distintos países del continente americano. Las exigencias de calidad y de generación de valor agregado en favor de los clientes están soportadas con procedimientos y tecnologías de uso estándar y uniforme, los mismos que se encuentran alineadas con la empresa Paredes, Cano y Asociados; lo cual es una garantía adicional de las exigencias a seguir en la prestación de sus servicios profesionales. El conocimiento de **ALTAC INTERNATIONAL** sobre el mercado

latinoamericano facilita el acceso de las organizaciones multinacionales a este importante mercado, así como posibilita a las organizaciones locales a contar con un adecuado respaldo profesional.

Actualmente, la empresa cuenta con 115 colaboradores, los cuales se desempeñan en diversas áreas, tal como se muestra a continuación:

Tabla 1: Cuadro de áreas y personal de la empresa

ÁREA	Nº DE COLABORADORES
Administración	11
Admin. de proyectos	1
Auditoría	13
Consultoría	9
Gerencia	4
Impuestos y legal	11
Marketing	4
Outsourcing	42
Precio de transferencia	4
Recursos humanos	15
Tecnología de la información	1
TOTAL	115

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

Datos Generales de la empresa:

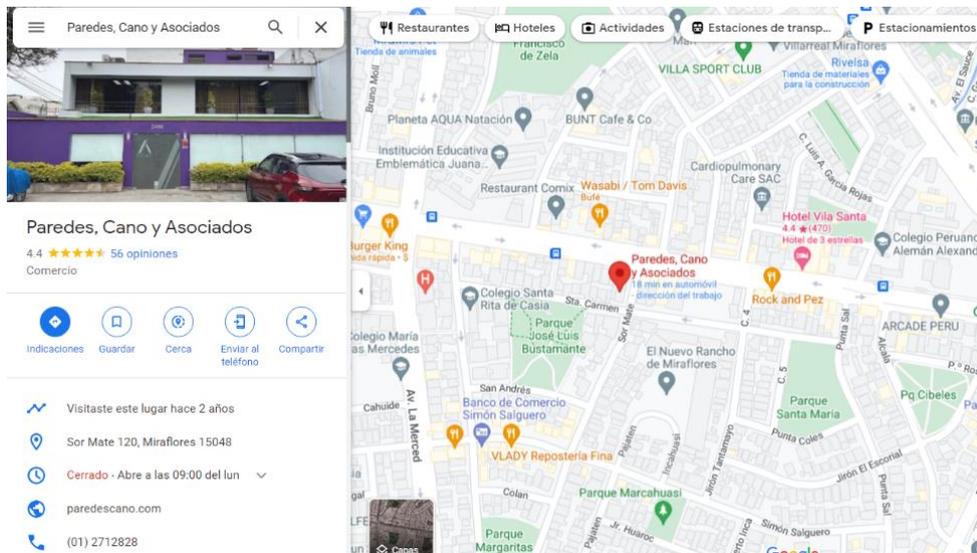
- RUC: 20107997165
- Razón Social: PAREDES CANO Y ASOCIADOS S.C.R.L.
- Tipo Empresa: Sociedad Civil De Responsabilidad Limitada
- Fecha Inicio Actividades: 04 / Enero / 1990
- Dirección Legal: Calle Sor Mate 120, Miraflores - Lima, Perú

Figura 1: Logotipo de la marca



Fuente: La empresa

Figura 2: Mapa de ubicación de la empresa



Fuente: Página Google Mi Negocio

1.2.1 Visión

Nuestra filosofía de mejora continua nos permite responder oportunamente a sus necesidades locales y multijurisdiccionales. Con una adecuada estructura organizacional multidisciplinaria y servicios integrales personalizados, ALTAC INTERNATIONAL aprovecha su alcance global para agregar valor en cada interacción.

1.2.2 Misión

Proporcionar soluciones y conocimiento estratégico a firmas locales, multinacionales y globales mediante la prestación de servicios de auditoría, impuestos, contabilidad, legal y consultoría de negocios. Brindar innovadores procesos de mejora y desarrollo que garanticen mantenernos a la vanguardia.

1.2.3 Valores

Los valores de la empresa son los siguientes:

- Pasión por mejorar continuamente
- Conectividad Global Efectiva
- Comunicación efectiva y oportuna
- Trabajo orientado a resultados
- Disposición a cubrir sus necesidades
- Sustentabilidad para construir un mundo mejor

1.2.4 Socios Principales

A continuación, se muestran los socios de la empresa PAREDES, CANO Y ASOCIADOS:

Figura 3: Mapa de ubicación de la empresa

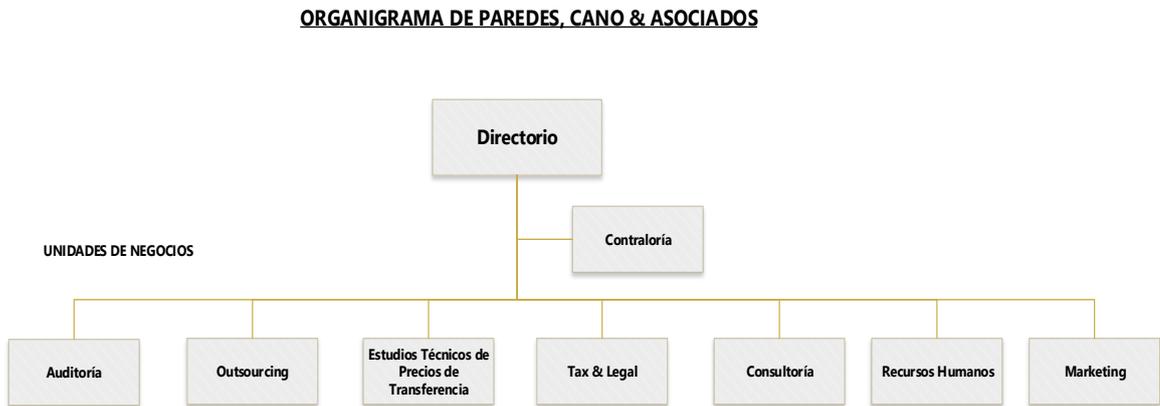


Fuente: La empresa

1.2.5 Organigrama

A continuación, se presente el organigrama de la empresa Paredes, Cano y Asociados:

Figura 4: Organigrama de la empresa



Fuente: La empresa

1.2.6 Servicios

Paredes, Cano y Asociados se encarga de todos los procesos de soporte de una organización brindando los siguientes servicios:

I. AUDITORÍA:

- Compliance
- Auditoria de Sistemas
- Auditoria Financiera
- Auditoria Forense
- Auditoría Interna y de Gestión
- Auditoria Tributaria

II. LEGAL

- Banca y Finanzas
- Derecho Corporativo
- Derecho Laboral

- Derecho Tributario
- Fusiones y Adquisiciones
- Gestión de Patrimonios

III. IMPUESTOS

- Asesoría Tributaria
- Beneficios y Recuperaciones
- Compliance Tributario
- Conflictos y Litigios Tributarios
- Planificación Fiscal
- Precios de Transferencia

IV. CONTABILIDAD Y BPO

- Gerencia y Directorio
- Gestión de Inventarios
- Outsourcing Administrativo
- Outsourcing Contable
- Outsourcing de Nómina
- Outsourcing Financiero

V. CONSULTORÍA Y ASESORÍA

- Asesoría empresarial
- Fusiones y Adquisiciones
- Prevención de lavado de activos
- Estudios técnicos de mermas y rendimientos
- Valorización empresarial y de intangibles
- Activo fijo integrado
- Gestión de la calidad
- Gestión de RRHH
- Gestión de riesgos de TI
- Proyectos de inversión

1.2.6 Herramientas digitales

Con respecto a las herramientas digitales, la empresa implementó el uso de diversas redes sociales en el año 2019, momento en el que se convirtió en miembro oficial de la red ALTAC INTERNATIONAL. Asimismo, se dispuso la creación de la página web, la misma que se encuentra asociada a la página matriz de ALTAC INTERNATIONAL

Con el propósito de tener mayor presencia en internet y de atraer potenciales clientes a las diversas firmas, el manejo de tales redes sociales así como el de la página web se encuentra asignado al personal del área de Marketing de la empresa, la misma que ,comprometida con el crecimiento de la red y la organización, ha venido desarrollando un plan de marketing que tiene como principal objetivo mostrar los servicios que ofrece la empresa y crear contenido de valor.

Figura 5: Red Social Facebook



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

Figura 6: Red Social Twitter



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

Figura 7: Red Social LinkedIn



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

Figura 8: Red Social Instagram



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

Figura 9: Página web de Paredes, Cano y Asociados



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

1.3 Realidad problemática

Durante estos 3 últimos años, desde el inicio de la pandemia, muchas empresas se vieron afectadas por la COVID 19, causando una grave crisis económica y la pérdida de millones de empleos. Según estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los ingresos laborales mundiales se redujeron casi un 11 % o USD 3,5 billones en los primeros tres trimestres de 2020. Esta coyuntura sanitaria golpeó severamente a diversos sectores empresariales, siendo las organizaciones encargadas de la prestación de servicios una de estas. Han sido muchos los esfuerzos realizados por las organizaciones para poder continuar con sus actividades y llevar a cabo una buena gestión empresarial que les permita garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados.

En la actualidad, uno de los objetivos más importantes de las empresas es brindar un servicio de calidad y que satisfaga los requerimientos del cliente, siendo un factor fundamental en este escenario para la realización de sus actividades, el desempeño de sus colaboradores. Dicho esto, es de suma importancia enfatizar que, más allá de las múltiples circunstancias vividas, la pandemia generó cambios y tendencias profundas que influyeron en las personas, tanto en el ámbito personal como profesional. Por ello, es muy necesario que las empresas encuentren los medios que brinden un alto grado de motivación asegurando de este modo la satisfacción de su talento humano puesto que son pieza clave para el desarrollo y mejora constante de la misma. “Todos sabemos que nuestro estado de ánimo influye en nuestras actividades. Por eso, tener trabajadores que estén felices de forma íntegra, tendrá un impacto muy positivo”, señala Valeria Papandrea, estratega en Bienestar y Transformación Cultural.

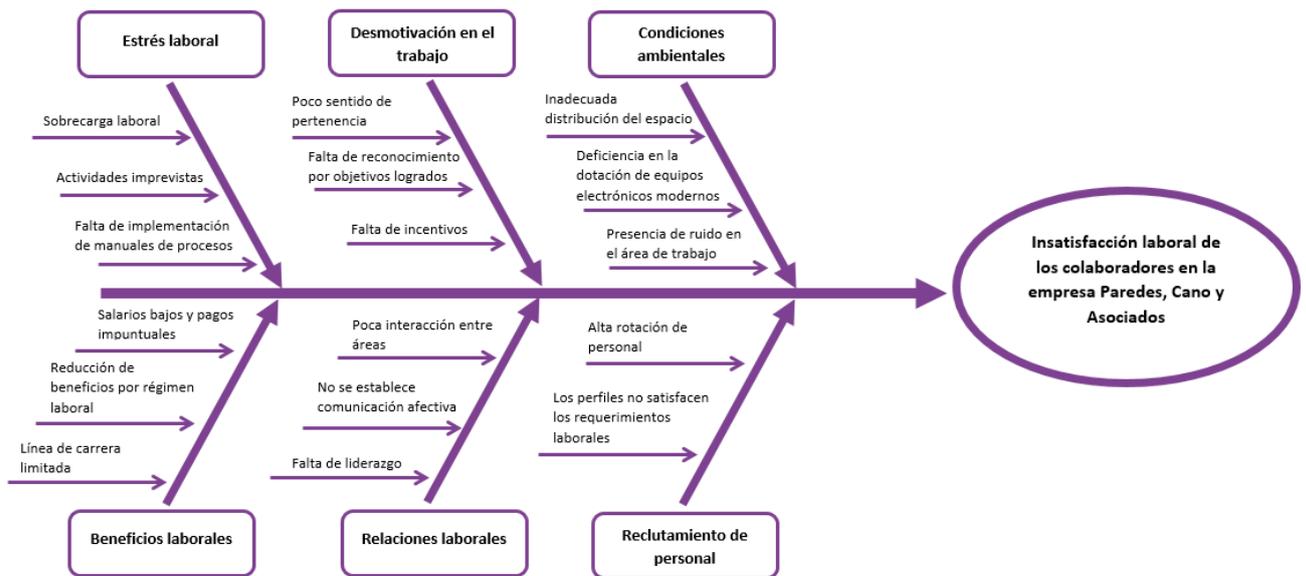
En el presente trabajo, la organización materia de estudio es una empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales ubicada en el distrito de Miraflores, en Lima – Perú. Dentro de la empresa, se determinaron seis causas que perturban la satisfacción laboral del equipo de trabajo dentro de las cuales se incluyen aspectos tales como la remuneración, las

“PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PAREDES, CANO Y ASOCIADOS EN EL AÑO 2023”

relaciones interpersonales, sobrecarga de trabajo, entre otros. Esta satisfacción cumple un rol muy importante pues será determinante a la hora de cumplir las obligaciones diarias; sin mencionar que, acarreará beneficios significativos para la empresa, ya que, de acuerdo a un estudio realizado por Harvard Business Review y Gallup (2019), los empleados felices generan 31% más productividad, 44% más ventas, 37% de mayor retención de talento y 300% de mayor innovación.

Por tal motivo existen estrategias que permiten cubrir estas necesidades y sobre todo incrementar la lealtad de los colaboradores, aumentar su rendimiento y compromiso con la empresa.

Figura 10: Página web de Paredes, Cano y Asociados



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En los últimos años un tema fundamental en el ámbito laboral ha tomado más fuerza: la satisfacción laboral. Se trata de un concepto que ha sido ampliamente estudiado por académicos y expertos en el campo de la psicología y la gestión empresarial. Para Brooke et al. (1988), la satisfacción laboral es “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos, evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo con cierto número de elementos discretos del empleo” (p. 140).

Para entender mejor la presente propuesta de mejora de satisfacción laboral, exploraremos algunas teorías y modelos que se han propuesto a lo largo del tiempo, las cuales han servido como base para la presente investigación. Hablaremos de autores y fechas importantes para comprender cómo ha evolucionado el pensamiento sobre este tema.

Entre los autores más destacados en el estudio de la satisfacción laboral, encontramos a Abraham Maslow (1954), quien, en su teoría de la jerarquía de necesidades, propuso que la satisfacción laboral dependía de la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores, las cuales están organizadas en cinco niveles jerárquicos: necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y por último de autorrealización. Según Maslow, las necesidades de un nivel superior solo se activan una vez que se han satisfecho las necesidades de un nivel inferior. Esta jerarquía se puede entender mejor como una pirámide, en la cual las necesidades fisiológicas se encuentran en la base y la autorrealización en la cúspide.

Por su parte, Frederick Herzberg (1959) desarrolló la teoría de los dos factores para explicar la motivación laboral. En ella, señaló que existen dos tipos de factores que influyen en la satisfacción y motivación de los empleados: los factores higiénicos y los factores motivadores. Los factores higiénicos, también llamados factores extrínsecos, son aquellos necesarios para evitar la insatisfacción laboral y están relacionados con el ambiente laboral e incluyen el salario, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, la supervisión y la seguridad en el trabajo. Por otro lado, los factores motivadores, también conocidos como factores intrínsecos, están relacionados directamente con la tarea y pueden aumentar la satisfacción y la motivación laboral e incluyen el reconocimiento, el logro, el crecimiento personal, la responsabilidad y la autonomía.

Herzberg también desarrolló el concepto de "enriquecimiento del puesto", el cual se enfoca en expandir y mejorar las tareas y responsabilidades laborales para proporcionar un mayor sentido de logro, reconocimiento y crecimiento personal. Esto podría implicar agregar tareas más desafiantes y significativas, así como la delegación de responsabilidades y la autonomía para la toma de decisiones.

En resumen, la teoría de los dos factores de Herzberg y el concepto de enriquecimiento del puesto destacan la importancia de los factores intrínsecos para motivar a los empleados y cómo la mejora en las tareas y responsabilidades del trabajo puede elevar la satisfacción y la motivación en el mismo.

Otros autores que han contribuido al estudio de la satisfacción laboral son Chiavenato en 2006, quien propuso la teoría de las relaciones humanas, la cual se enfoca en la importancia de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral y su influencia en

la productividad y satisfacción de los trabajadores. Esta teoría afirma que, para alcanzar un ambiente laboral efectivo, es necesario tomar en cuenta y satisfacer las necesidades sociales y emocionales de los empleados. Además, resalta la importancia de la comunicación efectiva y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones para el éxito de la organización.

También se encuentra Edwin Locke (1976), quien, en su teoría de la discrepancia, postuló que la satisfacción laboral de un individuo está relacionada con la discrepancia entre lo que el individuo espera de su trabajo y lo que realmente percibe que está obteniendo en él. Si la realidad del trabajo cumple o supera las expectativas del individuo, este experimenta una sensación de satisfacción laboral; mientras que, si no las cumple, se produce una sensación de insatisfacción laboral. Locke plantea dos tipos de discrepancia: la discrepancia de valor, que se produce cuando el individuo valora un aspecto del trabajo más de lo que realmente recibe; y la discrepancia de nivel, que se produce cuando el individuo percibe que la cantidad o calidad de algún aspecto del trabajo no cumple con sus expectativas.

Para aumentar la satisfacción laboral, Locke sugiere que es necesario reducir la discrepancia entre las expectativas y la realidad del trabajo. Esto puede lograrse proporcionando más recursos y recompensas a los empleados, o bien reduciendo las expectativas de los mismos a través de una comunicación más clara y realista sobre las expectativas y responsabilidades del trabajo.

La teoría mencionada ha facilitado el avance del presente estudio pues permitió la comprensión de la relación entre la percepción de los trabajadores y la empresa, lo que ha permitido identificar los puntos de discrepancia y los factores que influyen en la satisfacción laboral.

En su tesis "Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mi banco de la ciudad de Puno, año 2016", Mamani (2016) tuvo como objetivo definir el nivel de motivación y desempeño laboral en dicha institución financiera. Para recopilar datos, se utilizó una encuesta validada en el programa SPSS mediante el coeficiente alfa de Cronbach, la cual fue distribuida a toda la población de trabajadores de Mi banco en la ciudad de Puno, con una muestra de 97 trabajadores. Mamani obtuvo una puntuación del 81.10% en motivación y desempeño, concluyendo que la motivación es el motor que impulsa a los trabajadores y es esencial para que la entidad bancaria alcance metas y objetivos con un alto nivel de desempeño.

Por su parte, Chinchay-Tisoc, L.A., Cusicanqui-Zavaleta, I.S.S., Martínez-Quintanilla, R. F., y ValdiviezoLópez, R. (2022) en su investigación titulada “Propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora en Lima (2020)”, buscaron mejorar la satisfacción laboral del área administrativa de una empresa importadora en Lima, (Perú). Para ello, llevaron a cabo un diagnóstico de los factores que influyen en la satisfacción laboral mediante un enfoque mixto que consideró tanto la comprensión crítica reflexiva como los métodos inductivo y deductivo. La muestra de la población total fue de treinta (30) empleados del área administrativa. Como resultado de su investigación se identificaron los factores que inciden en la satisfacción laboral los cuales son la remuneración no acorde con las labores realizadas, el deterioro de las relaciones interpersonales y la falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho

Finalmente, se propone mejorar la satisfacción laboral a través de la implementación de un modelo integral que incluye diversas herramientas, como la creación de una

escala salarial, un manual que permita identificar las habilidades de los colaboradores, un taller de relaciones humanas y un manual para el reconocimiento de los logros alcanzados.

En resumen, la satisfacción laboral es un tema fundamental en el ámbito laboral, y su estudio ha dado lugar a diversas teorías y modelos que han evolucionado a lo largo del tiempo. Esperamos que esta inducción haya despertado tu interés en conocer más sobre la satisfacción laboral y cómo puede influir en el bienestar de los trabajadores y en el rendimiento de las organizaciones.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Desde el año 2019, he venido desempeñando el rol de asistente de gerencia en una empresa consultora de renombre y con presencia internacional, donde mi labor ha sido fundamental para el funcionamiento fluido y eficaz de las operaciones, lo cual me ha permitido sumergirme en un fascinante viaje profesional. Mi función ha abarcado diversas responsabilidades estratégicas y administrativas, desempeñando un papel clave en el soporte operativo y en la gestión eficiente de tareas cotidianas. A lo largo de esta experiencia, he colaborado estrechamente con la alta dirección, coordinando proyectos, facilitando la comunicación interna y participando activamente en el diseño e implementación de estrategias que permitan el desarrollo de la empresa.

En 2020, la empresa demostró una notable resiliencia al enfrentar los desafíos de la pandemia. Se adoptaron estrategias ágiles para adaptarse al trabajo remoto, implementando tecnologías colaborativas y garantizando la continuidad operativa. La flexibilidad y la rápida respuesta a las circunstancias atravesadas permitieron a la empresa mantener la productividad, consolidándose como un ejemplo de adaptación exitosa en tiempos difíciles.

Tras la pandemia, la compañía optó por un enfoque híbrido que mezclaba el trabajo en la oficina y a distancia con el objetivo de mejorar la flexibilidad y el desempeño del equipo. Introdujo políticas que promovían un equilibrio entre los entornos laborales, implementando tecnologías colaborativas para mantener la conexión entre los miembros del equipo. Esta transición al modelo híbrido se realizó no solo con la finalidad de mejorar el bienestar de los empleados, sino que también busca la eficiencia operativa y mejorar la capacidad de adaptación a la nueva realidad laboral.

Como era de esperarse, todos estos cambios han tenido consecuencias significativas en la empresa y en la vida personal de cada uno de los colaboradores de la misma.

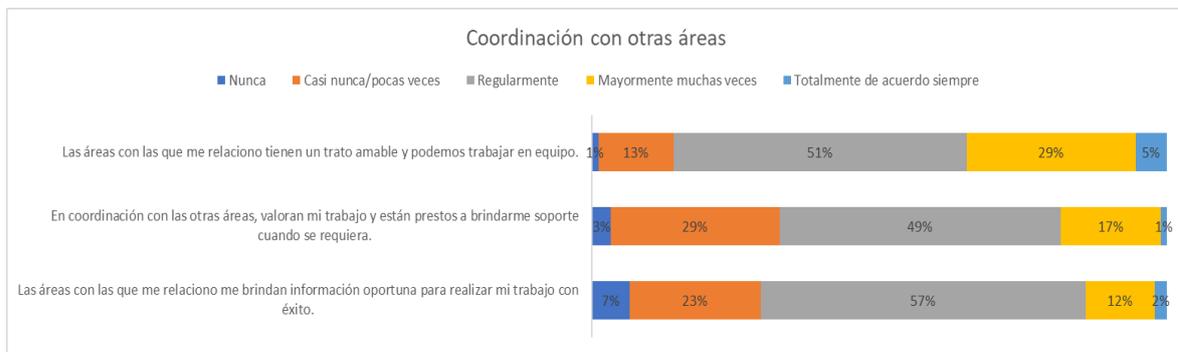
A lo largo de mi carrera profesional, he observado la relevancia de la satisfacción de los colaboradores y su impacto en los resultados empresariales, motivo que impulsa la creación de este proyecto. La propuesta tiene como objetivo mejorar la satisfacción laboral en la empresa PAREDES, CANO Y ASOCIADOS, especializada en servicios profesionales en diversas disciplinas. Creo que esta iniciativa ofrecerá a la empresa la oportunidad de influir positivamente en su personal, mejorando el rendimiento laboral y, por ende, el desempeño global de la organización. La utilización de matrices y herramientas respaldará la investigación, proporcionando datos cruciales para hacer que el plan sea competitivo y sostenible a largo plazo. Con una duración proyectada de un año, el presupuesto ya fue enviado a la empresa para su evaluación, permitiendo que, según sus recursos, asuma el compromiso de implementar este plan en pos de la fidelización de sus colaboradores, el cliente interno clave. La elaboración de la propuesta estará a cargo de mi persona, bachiller en Administración y Servicios Turísticos de la Universidad Privada del Norte, con experiencia en el sector privado en áreas como servicio al cliente, administración, marketing y recursos humanos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Los resultados expuestos a continuación provienen de un análisis que partió de una solicitud del investigador para conocer la situación actual de clima organizacional de la empresa, Con el soporte de Gerencia se pudo desarrollar un Informe de Clima Organizacional, el cual puede ayudar a la empresa a identificar áreas de mejora y a desarrollar planes de acción para mejorar el clima organizacional y la productividad.

En esta presentación, se mostrarán los hallazgos clave del informe de clima organizacional realizada en nuestra empresa:

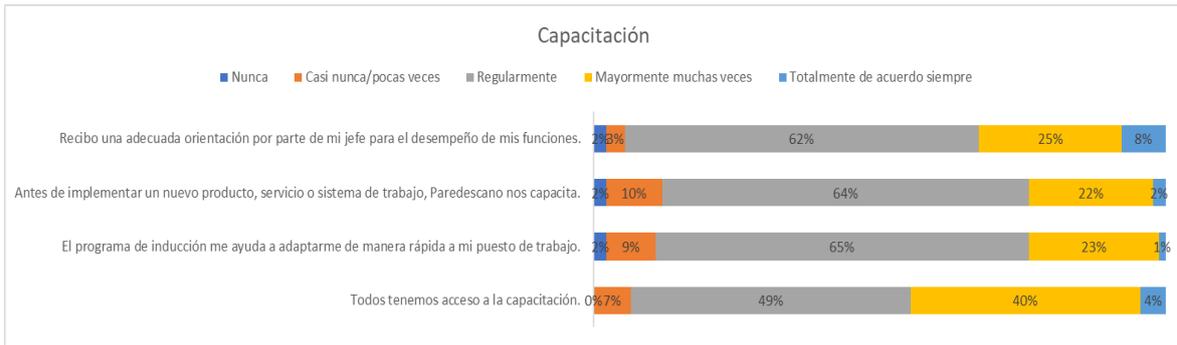
Figura 11: Coordinación con otras áreas



Fuente: Informa de Clima Organizacional de la empresa

Coordinación con otras áreas: De los resultados por factores, observamos que en Coordinación con otras áreas se obtuvo que solo un porcentaje del 23% indicó sentir satisfacción en cómo se realizan los procesos con las otras áreas, la comunicación, el soporte que se brindan unas a otras, valorando la función de cada trabajador, en un ambiente grato y trabajando en equipo. Mientras tanto, un 52% muestra neutralidad en cómo se ejecuta el proceso con las otras áreas. Lamentablemente, una gran debilidad que encontramos en este factor es que casi un 26% de los trabajadores se siente inconforme en cómo se maneja la información con otras áreas.

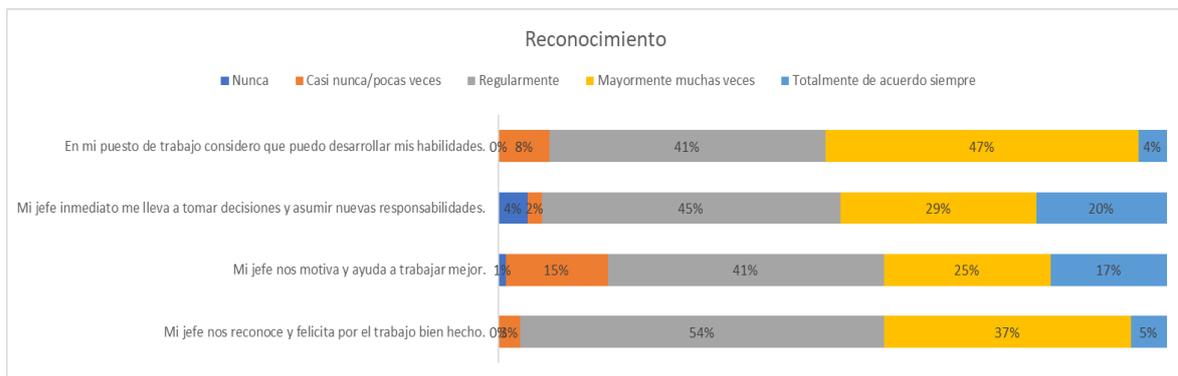
Figura 12: Capacitación



Fuente: Informa de Clima Organizacional de la empresa

Capacitación: De los resultados se puede observar que con respecto a la Capacitación que reciben los colaboradores, un porcentaje del 27% indican que se encuentran de acuerdo en cómo se vienen realizando las capacitaciones, el acceso y la información que reciben para que puedan desempeñar sus funciones de manera adecuada, mientras que un 64% muestra neutralidad en cómo se llevan a cabo las capacitaciones. Asimismo, se puede observar que un porcentaje de casi 9% no se encuentra de acuerdo con la Capacitación que se viene brindando a los colaboradores, esto representa una debilidad ya que como consecuencia no podrán desempeñar de manera adecuada sus funciones.

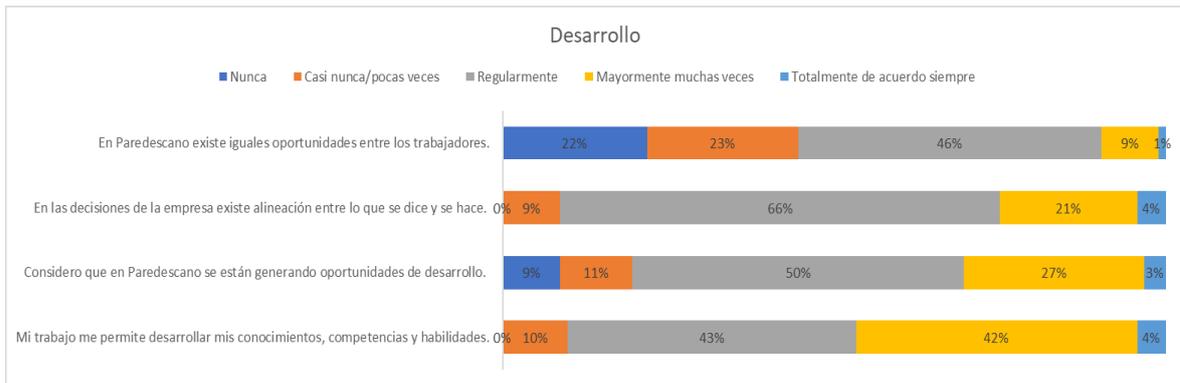
Figura 13: Reconocimiento



Fuente: Informa de Clima Organizacional de la empresa

Reconocimiento: De los resultados se puede observar que con respecto al Reconocimiento que reciben los colaboradores, un porcentaje mayor al 48% se sienten reconocidos y valorados por sus jefes directos, recibiendo motivación para asumir nuevos retos, explotar sus habilidades y tomar decisiones de manera autónoma, que fortalece la autoestima del colaborador; mientras que un 42% muestra neutralidad con respecto a cómo perciben el reconocimiento de sus jefes directos. Por último, se observa que un porcentaje de casi un 10% de colaboradores no siente el reconocimiento por su parte jefe directo, indican que no están siendo motivados y que no se sienten valorados por sus funciones desempeñadas.

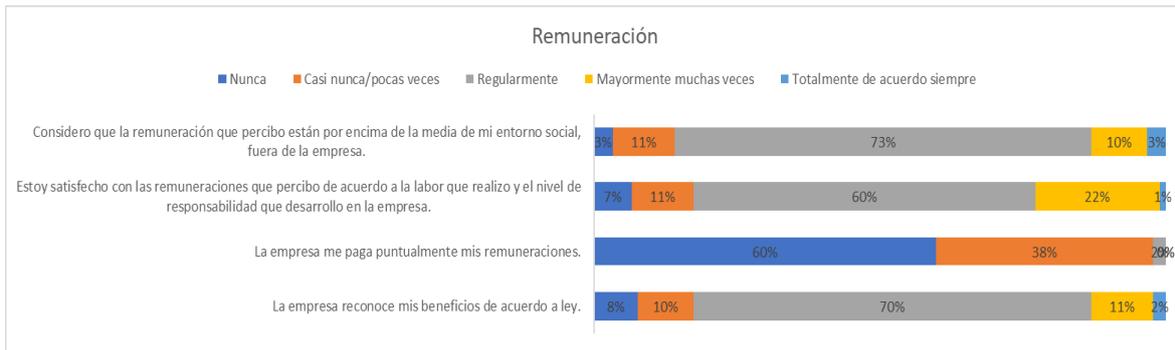
Figura 14: Desarrollo



Fuente: Informa de Clima Organizacional de la empresa

Desarrollo: De los resultados se puede observar que, con respecto al Desarrollo de los colaboradores, un porcentaje mayor al 22% sienten que el desempeño de su trabajo les permite desarrollar y explotar sus habilidades, ya que la empresa les brinda oportunidades de crecimiento. Mientras tanto, un 54% muestra neutralidad en como vienen desarrollándose en la empresa. Así mismo, se puede observar que un porcentaje de casi un 24% no siente que tenga oportunidad de desarrollo en la empresa, considerando que no todos los colaboradores tienen la misma oportunidad de desarrollo laboral.

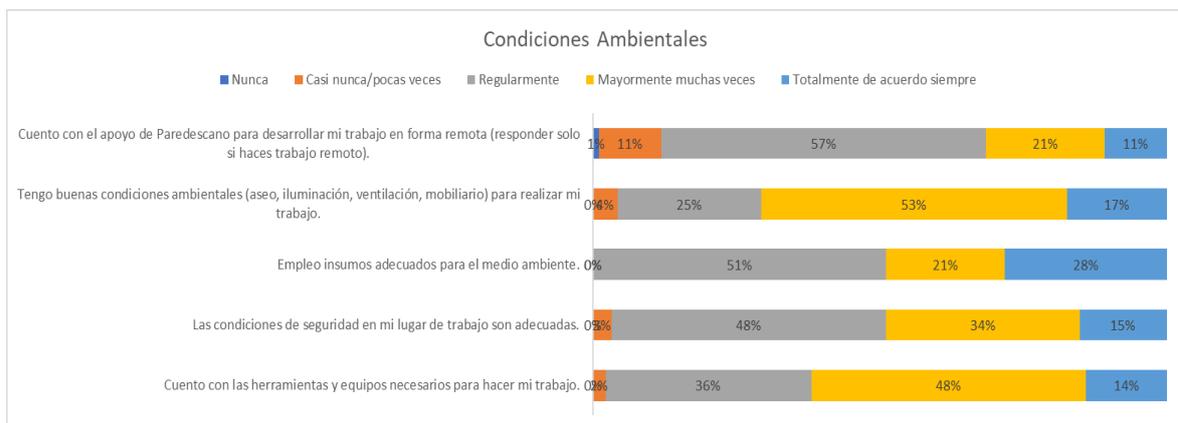
Figura 15: Remuneración



Fuente: Informa de Clima Organizacional de la empresa

Remuneración: De los resultados se puede observar que con respecto a la Remuneración que perciben los colaboradores, un 12% sienten que su remuneración es proporcional al puesto que desempeñan, que la empresa cumple con los pagos de manera puntual, reconociendo sus derechos. Mientras tanto, un 45% muestra neutralidad con la remuneración que perciben, asimismo, se puede observar que un porcentaje de casi un 43% no siente conformidad con la remuneración que perciben, indicando que el sueldo no es acorde al mercado o lo que ofrecen en el entorno social, no se paga de manera puntual y que no equivale a sus funciones desempeñadas.

Figura 16: Condiciones ambientales



Fuente: Informa de Clima Organizacional de la empresa

Condiciones ambientales: Es necesario precisar que, respecto a las condiciones ambientales podemos apreciar que, un porcentaje mayor al 51% sienten que las condiciones ambientales en donde desarrollan su labor son aptas y cuentan con todo lo necesario para realizar su trabajo de manera efectiva y eficaz, mientras que un 44% muestra neutralidad respecto a las áreas e implementos para realizar correctamente sus funciones. Asimismo, se puede observar que un porcentaje de casi un 5% no siente que su empleador se preocupe por brindarles las condiciones ambientales necesarias para que puedan desarrollar su trabajo de manera correcta. No obstante, es un buen indicador puesto que el porcentaje de colaboradores que sienten insatisfacción con respecto a este factor es mínimo.

Figura 17: Comunicación



Fuente: Informa de Clima Organizacional de la empresa

Comunicación: Referente a la comunicación en general apreciamos que, un porcentaje mayor al 32% sienten la confianza de poder comunicarse de manera abierta con su jefatura inmediata, mientras que un 54% muestra neutralidad respecto a la comunicación efectiva que puede mantener su jefatura directa para con sus colaboradores. Asimismo, se puede observar que un porcentaje de casi un 14% no siente que pueda tener oportunidad para comunicarse abiertamente con su jefatura.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Los resultados obtenidos del Informe de Clima Organizacional realizado por la empresa arrojaron un puntaje de 3.17, equivalente al 63.40%, lo cual, significa que el clima organizacional en la empresa es malo y que se requieren algunas modificaciones urgentes.

Debido a ello, se propone el siguiente direccionamiento estratégico para la empresa, a fin de orientar la toma adecuada de decisiones y mejorar el nivel de satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores; ya que, como bien se sabe, la satisfacción de los empleados es esencial para el éxito y la productividad de cualquier organización.

En esta propuesta, abordaremos temas clave como el crecimiento profesional, remuneración, relaciones humanas, reconocimiento, interacción con los compañeros, desempeño del colaborador y condiciones de trabajo. Se espera que esta propuesta sea el primer paso en un proceso continuo para mejorar la satisfacción laboral de los empleados y fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

La propuesta se ha realizado en base a 6 dimensiones importantes:

I. Crecimiento profesional y remuneración:

Figura 18: Crecimiento profesional y remuneración:



Fuente: Elaboración propia

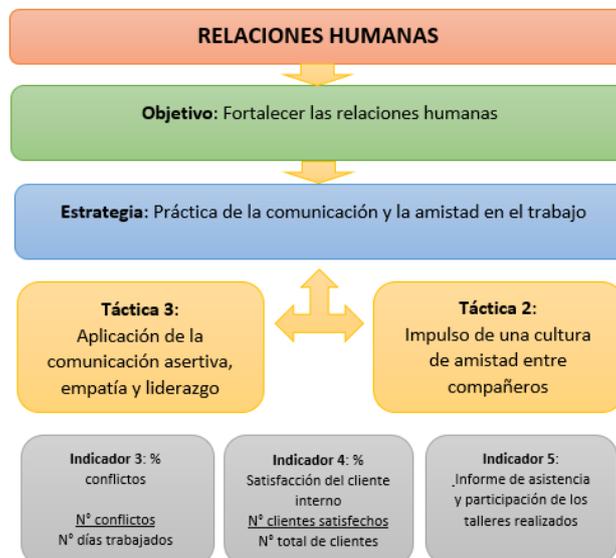
En esta dimensión, se planteó como objetivo formar equipos de trabajo sobresalientes que aporten a la empresa. Con esta finalidad, se considera realizar un estudio del mercado salarial actual entre las empresas del sector para elaborar la escala remunerativa y, en base a dicha información, replantear la escala salarial de los colaboradores, en caso sea necesario.

De igual manera, se proporcionará a los colaboradores una asesoría psicológica para evaluar sus habilidades y así poder reubicarlos en función a sus capacidades para poder así fomentar en ellos su pasión laboral. Por otra parte, se considera esencial la implementación de capacitaciones virtuales por subáreas en los que se aborden temas que contribuyan a su crecimiento profesional.

Esta primera dimensión, tiene actividades programadas con una duración de 70 días y un presupuesto de S/ 580.00 soles para adquirir el plan PRO de ZOOM, puesto que la empresa posee el resto de recursos para tal fin.

II. Relaciones humanas

Figura 19: Relaciones humanas:



Fuente: Elaboración propia

La segunda dimensión tiene como objetivo fortalecer las relaciones humanas a través de un manual que permita garantizar la comunicación asertiva, la empatía, el liderazgo y las habilidades interpersonales. Este manual incluye ocho talleres con guías de instrucciones para poner en marcha actividades de aprendizaje en equipos de trabajo, juegos de roles, comunicación asertiva, liderazgo, manejo de cambios, conflictos, resolución de conflictos, debates y participación efectiva. También se incluirá en el reglamento de trabajo, el fomento a la cultura de la sana amistad en la empresa para poder así lograr un ambiente laboral positivo y amigable en el que los empleados se sientan valorados y respetados, y donde se fomente la camaradería y la colaboración. Esta segunda dimensión, tiene actividades programadas con una duración de 55 días y un presupuesto de 00 soles, puesto que la empresa posee los recursos necesarios para poder realizar las actividades programadas.

III. Reconocimiento

Figura 20: Reconocimiento:



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la tercera dimensión abarcada en la propuesta, tenemos como objetivo establecer el reconocimiento al mérito individual. Para ello, se creará un modelo de aplicación y un manual detallado que incluya las bases y factores importantes para proporcionar un salario emocional justo basado en la productividad del empleado. Además, se implementará el reconocimiento al “colaborador destacado” ya que esta es una manera efectiva de motivar y retener a los empleados, mejorar la productividad y crear una cultura positiva en la empresa.

Esta dimensión, tiene actividades programadas con una duración de 30 días y un presupuesto de S/4,200.00, los cuales serán utilizados para los respectivos reconocimientos del colaborador destacado por área.

IV. Interacción con los compañeros

Figura 21: Interacción con los compañeros:



Fuente: Elaboración propia

En la dimensión se tiene como objetivo conseguir la integración del 100% de la empresa por medio de actividades dinámicas de integración y campeonatos deportivos a través de un presupuesto relativamente bajo, donde se brindarán refrigerios, hidratación y premiación a los colaboradores. Estas actividades son una forma de mejorar la cultura de la empresa, fomentar la motivación y el bienestar de los empleados, y mejorar el rendimiento general de la organización y se realizaran dos veces al año, a mitad y al final del mismo y al finalizar se realizará un reporte de inasistencias con el fin de medir y evaluar el alcance de las mismas. El presupuesto destinado para estas actividades es de S/2,380.00 soles.

V. Desempeño del colaborador

Figura 22: Desempeño del colaborador:



Fuente: Elaboración propia

Mejorar el desempeño de cada trabajador fue el objetivo planteado para esta dimensión, el mismo que se propone lograr a través de la significación de tareas. Cabe mencionar que si una tarea se percibe como importante y

significativa, puede motivar a una persona a enfocarse y dedicar más esfuerzo y energía a su realización. Por otro lado, si una tarea se percibe como aburrida o sin propósito, puede disminuir la motivación y el compromiso. En este sentido, se plantea realizar el reconocimiento del colaborador al concretar clientes nuevos, por lo que cada comienzo de mes se deberán definir las metas por cada área y se realizará una revisión semanal del cumplimiento de las mismas ya que es cuantificable.

Las actividades programadas en esta dimensión tienen una duración de 15 días y un presupuesto de 00 soles, puesto que la empresa posee los recursos necesarios para poder realizar las actividades programadas.

VI. Condiciones de trabajo

Figura 23: Condiciones de trabajo:



Fuente: Elaboración propia

En condiciones de trabajo se sugiere hacer una evaluación mensual del nivel evaluación mensual para que el personal comunique si necesitan algunos implementos más innovadores para realizar sus tareas diarias, como laptops modernas, impresoras, etc. Todo esto con el objetivo de proporcionar o renovar al personal equipos que favorezcan el ambiente laboral, ya que esto puede tener un impacto positivo en la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

En esta dimensión, las actividades programadas tienen una duración de 11 días y un presupuesto de 00 soles, puesto que la empresa posee los recursos necesarios para poder realizar las actividades programadas.

A continuación, se presenta el presupuesto destinado para la implementación de la presente PROPUESTA:

Tabla 2: Presupuesto de la Propuesta de Mejora

PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA DE SATISFACCION LABORAL		
N°	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Plataforma Zoom - Plan Pro Anual	S/ 580.00
2	Paquete hojas bond	S/ 19.00
3	50 Lapíceros para talleres	S/ 75.00
4	Vales para personal destacado de S/50.00	S/ 4,200.00
5	Bebidas para campeonatos deportivos	S/ 180.00
7	Otros gastps para actividades de integración	S/ 1,000.00
6	Premiación para campeonatos deportivos	S/ 1,200.00
TOTAL		S/ 7,254.00

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Gracias al Informe de Clima Organizacional realizado por la empresa, se identificó que los principales factores que afectan la satisfacción laboral son la remuneración, que no es recibida de manera puntual, el deterioro en las relaciones humanas puesto que se presentan inconvenientes en la coordinación con otras áreas, la comunicación que no es efectiva y el crecimiento profesional de los colaboradores, debido a que no se obtuvo un porcentaje alto de satisfacción con respecto a las capacitaciones y el desarrollo de los mismos en la empresa.
- De igual forma, se pudo diagnosticar que las dimensiones tales como reconocimiento y condiciones ambientales, son las que cuentan con una puntuación más alta que las otras, lo cual es beneficioso para la empresa ya que estos factores afectan directamente la satisfacción laboral.
- En consecuencia con lo analizado, se propone este modelo integral con el propósito de mejorar la satisfacción laboral en la empresa Paredes, Cano y Asociados. Esta propuesta incluye una serie de actividades, talleres de aprendizaje, programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y el conocimiento de los empleados, diversos manuales y estrategias de reconocimiento a los colaboradores, los cuales en conjunto son necesarios para elevar su satisfacción por su trabajo.
- La presente propuesta de satisfacción laboral tendrá un impacto significativo en los indicadores de la empresa y, por ende mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en una mayor productividad y una mejor calidad del trabajo. Además, puede contribuir a la retención de empleados, reduciendo los costos de rotación de personal y mejorando la experiencia del cliente.

Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones, a continuación, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Implementar la propuesta: Se recomienda la ejecución inmediata de este modelo integral para transformar la situación de la empresa, lo que permitiría contar con un equipo de trabajo altamente motivado y satisfecho con su labor en condiciones justas, presto a dar lo mejor de sí mismos para alcanzar los objetivos de la organización.
- Se recomienda priorizar las acciones que brinden solución a las causas que más afectan la satisfacción laboral, siendo, según el informe de Clima Organizacional las siguientes:

❖ **Coordinación con otras áreas:**

Es necesario implementar la presente propuesta a la brevedad posible, ya que una de las dimensiones que abarca son las relaciones humanas y se proponen acciones que promueven la comunicación efectiva, la colaboración y el trabajo en equipo. A continuación, se presentan algunas recomendaciones adicionales para mejorar la coordinación con otras áreas en la empresa:

- Definir responsabilidades y roles claros: Es esencial establecer responsabilidades y roles claramente definidos para cada área. Esto evitará confusiones y duplicación en las tareas y proyectos, lo que puede perjudicar la coordinación.
- Implementar herramientas de gestión de proyectos: Las herramientas de gestión de proyectos pueden ser beneficiosas para mejorar la coordinación entre diferentes áreas de la empresa. Estas herramientas pueden ayudar a establecer objetivos y plazos específicos, asignar tareas y responsabilidades, y hacer un seguimiento del avance del proyecto.

- Establecer objetivos comunes: Las diferentes áreas de la empresa deben tener objetivos comunes que se ajusten a la visión y misión de la organización. Esto ayudará a fomentar un sentido de propósito colectivo y mejorar la coordinación entre las áreas.
- **Capacitación:** Además de las acciones incluidas en la presente propuesta, se recomiendan las siguientes acciones para poder mejorar este factor tan importante en la empresa:
 - Evaluar las necesidades de capacitación: Es de suma importancia identificar las áreas en las que se requiere capacitación y qué habilidades necesitan mejorar los colaboradores. Esto permitirá enfocar los esfuerzos de capacitación en las áreas más críticas y lograr una mayor eficacia en el proceso de aprendizaje.
 - Proporcionar recursos adecuados: Es importante proporcionar los recursos adecuados para la capacitación, tales como materiales de capacitación actualizados, equipos y tecnología. Asimismo, se debe garantizar que los empleados dispongan del tiempo suficiente y apoyo necesario para participar en la capacitación.
 - Promover la cultura de la capacitación: La capacitación debe ser considerada como una inversión tanto en los empleados y en el éxito de la empresa. Por lo tanto, se debe fomentar una cultura de capacitación en la organización y reconocer a aquellos colaboradores que se esfuerzan por mejorar sus habilidades y conocimientos.
 - Evaluar el impacto de la capacitación: Es importante evaluar el impacto de la capacitación en la organización y los empleados. Esto permitirá

determinar si se han alcanzado los objetivos de capacitación y si se deben hacer ajustes para mejorar los programas de capacitación futuros.

- **Reconocimiento:**

En la propuesta de satisfacción planteada se abarca este factor y es relevante mediante estrategias tales como el Otorgamiento del salario emocional y la implementación del colaborador destacado por subáreas; sin embargo, también se recomienda realizar otras actividades como:

- Identificar y reconocer logros individuales y colectivos: Es importante reconocer y valorar los logros tanto individuales como colectivos en la organización. Esto puede ser una manera efectiva de fomentar el trabajo en equipo y mejorar el ambiente laboral.
- Dar retroalimentación positiva: La retroalimentación positiva específica y oportuna puede ser una manera efectiva de reconocer el trabajo de los empleados.
- Ser consistente: Es importante asegurarse de que el reconocimiento sea consistente y equitativo en la empresa. Una manera de lograr esto es establecer criterios claros para el reconocimiento y la apreciación, y asegurarse de que estos criterios se apliquen de manera justa para todos los colaboradores.

- **Desarrollo:**

Además de las actividades señaladas en la propuesta de satisfacción laboral, se recomienda seguir las siguientes acciones:

- Asignar proyectos desafiantes: Dar a los colaboradores proyectos que supongan un desafío y les permitan adquirir nuevas habilidades y competencias, puede ser una forma efectiva de fomentar su desarrollo.

Además, esto puede hacerles sentirse más valorados y motivados en su trabajo.

- Establecer objetivos de desarrollo: La empresa puede trabajar con cada colaborador para establecer objetivos de desarrollo personalizados y específicos para ellos que sean revisados regularmente y ajustados según sea necesario.
- Proporcionar oportunidades de aprendizaje: La empresa puede ofrecer programas de capacitación, talleres, seminarios y otras actividades de aprendizaje para los empleados destacados, ya sea con institutos, universidades u otros centros de capacitación. Esto les permitirá adquirir nuevas habilidades y conocimientos que puedan aplicar en su trabajo.

- **Remuneración:**

Aparte del replanteamiento de la escala salarial propuesto en el presente trabajo, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Implementar un sistema de revisión de sueldo regular para garantizar que los colaboradores estén siendo remunerados de manera justa y adecuada a medida que adquieren experiencia y habilidades.
- Establecer un cronograma de pagos con fechas límite establecidas para la realización de los pagos a los colaboradores y así evitar la disconformidad con la puntualidad en los pagos que arroja el informa de Clima Organizacional.
- Fomentar una cultura de transparencia y comunicación abierta con relación a los salarios y beneficios de la empresa, para que los colaboradores comprendan cómo se determinan sus remuneraciones y se sientan valorados y respetados.

- **Condiciones ambientales:** Debido a la satisfacción de los colaboradores con respecto a las condiciones ambientales que perciben en la empresa, se propone en el presente trabajo realizar una evaluación mensual con el fin de detectar oportunidades de mejora en las mismas. Asimismo, existen algunas recomendaciones que resultarían beneficiosas, tales como:

- Promover prácticas sostenibles: Se pueden implementar políticas y prácticas sostenibles en la organización para mejorar las condiciones ambientales, tales como la reducción del consumo de energía, el uso de materiales reciclables y la gestión adecuada de los desechos.
- Proporcionar mobiliario ergonómico: El mobiliario ergonómico puede prevenir lesiones y dolores crónicos en los colaboradores. Se deben proveer sillas y escritorios cómodos y ajustables a las necesidades individuales de cada empleado.

- **Comunicación:**

Adicionalmente a las medidas propuestas en la estrategia de mejora de la satisfacción laboral, se recomienda implementar otras acciones, como:

- Establecer un sistema de retroalimentación: Un sistema de retroalimentación periódico puede ayudar a los colaboradores a recibir comentarios constructivos acerca de su desempeño y comunicación, lo que puede mejorar su capacidad para comunicarse en el futuro.
- Fomentar la comunicación abierta: Es importante promover un ambiente en el que los colaboradores se sientan seguros y cómodos compartiendo sus opiniones y preocupaciones. Esto se puede lograr a través de la creación de canales de comunicación abiertos y la organización de reuniones regulares para discutir temas relevantes.

- **Involucrar a los empleados:** Es importante involucrar a los empleados en el proceso de desarrollo de la propuesta de satisfacción laboral para asegurarse de que sus necesidades y deseos sean tomados en cuenta y para fomentar su compromiso con el proceso de mejora.
- **Evaluar el impacto:** Finalmente, es importante evaluar el impacto de la propuesta de satisfacción laboral a lo largo del tiempo para determinar si las medidas implementadas han sido efectivas y realizar ajustes en caso necesario. De esta manera, la satisfacción laboral será considerada como un eje estratégico sobre el cual todas las áreas centren sus esfuerzos, lo cual apuntaría a mejorar varios aspectos en la Organización como productividad, desempeño y finalmente satisfacción laboral.

REFERENCIAS

- Brooke, J., Russell, D., & J., P. (1988). *Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment*. New York: Journal of Applied Psychology.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción general a la teoría de la administración* (7a ed.). México: McGraw Hill
- Chinchay-Tisoc , L. A. ., Cusicanqui-Zavaleta, I. S. S. ., Martínez-Quintanilla, R. F., & Valdiviezo-López, R. (2022). Propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora en Lima (2020) . *INNOVA Research Journal*, 7(1), 77–95. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n1.2022.1942>
- Harvard Business Review, & Gallup. (2019, 21 de junio). *The Value of Happiness: How Employee Well-Being Drives Profits*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/06/the-value-of-happiness-how-employee-well-being-drives-profits>
- Herzberg, F.; Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York. John Wiley.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and causes of job satisfaction, in Dunnette. Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago. United States: Rand McNally College
- Mamani (2016). *Motivación y desempeño laboral del personal en la institución financiera Mi banco de la ciudad de Puno, del año 2016*. UANCV
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). Impacto de la COVID-19 en el mercado laboral mundial: una actualización provisional. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_755910.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 1. Resumen de Propuesta de Mejora Satisfacción Laboral en la empresa Paredes, Cano y Asociados.

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PRESUPUEST	INDICADOR	RECURSOS	DURACIÓN	RESPONSABLES
CRECIMIENTO PROFESIONAL Y REMUNERACIÓN	Formar equipos de trabajo de élite que contribuyan a la empresa	Potencialización del equipo humano a través del talento y la remuneración	1 Replanteamiento de la escala salarial 2 Desarrollo de la pasión laboral	Realizar un estudio del mercado salarial actual entre las compañías del sector para elaborar la escala remunerativa Asesoría psicológica para la evaluación de habilidades del colaborador con el fin de reubicar al personal en función a sus capacidades. Capacitaciones virtuales por sub áreas	Presupuesto asignado de S/ S/ 580.00	KPI1: % cumplimiento de contribución <u>Utilidad lograda</u> Utilidad Planteada KPI 2: % Deserción laboral <u>N° personas rotadas</u> N° colaboradores	Utilizar laptop, herramienta word, correos electrónicos, sala de reuniones, zoom.	70 días	Recursos Humanos
RELACIONES HUMANAS	Fortalecer las relaciones humanas	Práctica de la comunicación y la amistad en el trabajo	3 Aplicación de la comunicación asertiva, empática y liderazgo 4 Impulso de una cultura de amistad entre compañeros	8 talleres de actividades de aprendizaje organizacional en equipos de trabajo, juego de roles, comunicación asertiva, liderazgo, conflictos, manejo de cambios, resolución de conflictos, debate y participación efectiva. Incluir en el reglamento de trabajo, el fomento a la cultura de la sana amistad en la empresa	Presupuesto asignado de S/ 00.00 soles	KPI3: % conflictos <u>N° conflictos</u> N° días trabajados KPI 4: % Satisfacción del cliente interno <u>N° clientes satisfechos</u> N° total de clientes Encuesta de satisfacción laboral Informe de asistencia y participación de los talleres realizados	Encuestas de satisfacción del cliente interno, materiales para los talleres	55 días	Recursos Humanos
RECONOCIMIENTO	Instaurar el reconocimiento al mérito individual	Aplicación del salario emocional y colaborador destacado	5 Otorgamiento del salario emocional 6 Implementación del colaborador destacado por sub áreas	Desarrollo de un modelo de aplicación y manual con las bases y aspectos a tomar en cuenta para brindar un salario emocional que sea justo y que tenga como principio la productividad del colaborador Implementación del colaborador destacado por sub áreas	Presupuesto asignado de S/ 4,200.00 por año.	KPI5: % satisfacción laboral <u>N° colaboradores satisfechos</u> N° colaboradores KPI6: % Objetivos cumplidos <u>N° objetivos cumplidos</u> N° total de objetivos Encuesta de satisfacción laboral	Vales para personal destacado durante 12 meses, Encuesta de satisfacción laboral	30 días	Recursos humanos
INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS	Conseguir la integración del 100% de la empresa	Fomentar el trabajo en equipo	7 Integración del personal mediante eventos deportivos	Dinámicas de integración y campeonatos deportivos (fútbol, voley, rana)	Hidratación, Premiación y Campo deportivo: S/ 2,380.00	Se realizara dos veces al año, a mitad y al final, se espera la integración 100% de la empresa. Se realizará un reporte de inasistencias.	Para esta actividad se debe tener en cuenta dentro del presupuesto la hidratación y la premiación	2 días	Recursos Humanos
DESEMPEÑO DEL COLABORADOR	Mejorar el desempeño de cada trabajador	Significación de Tareas	8 Reconocimiento del colaborador al concretar clientes nuevos	Definir cada comienzo de mes las metas por cada área, en este punto se sugiere establecer metas por área para generar el trabajo en equipo.	Ninguno, pues la empresa posee los recursos para tal fin y se hará en el horario laboral.	Revisión semanal del cumplimiento de metas mensual ya que es cuantificable <u>N° de clientes contactados</u> N° de clientes nuevos	Utilizar laptop, herramienta word, correos electrónicos	15 días	JEFE DE ÁREA
CONDICIONES DE TRABAJO	Proporcionar o renovar al personal equipos que favorezcan el ambiente laboral	Renovación de equipos que compliquen en ambiente laboral	9 Mejoramiento de las condiciones laborales, especialmente con la infraestructura y comodidad.	Realizar una evaluación mensual para que el personal comunique si necesitan algunos implementos más innovadores para realizar sus tareas diarias, como laptops modernas, impresoras, etc.	Ninguno, pues la empresa posee los recursos para tal fin y se hará en el horario laboral.	Revisión mensual del número de aparatos electrónicos que requieran renovación.	Utilizar laptop, herramienta word, Google Fors, correo electrónico, sala de reuniones.	11 días	ÁREA DE TI

