



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Trabajo de Titulación**  
**Para la Obtención del Título de:**  
**Licenciado Gestión del Talento Humano**

**Tema:**  
**Propuesta de Estrategias de fidelización para los**  
**colaboradores de la Empresa Pisadas S.A.**

**Autor:**  
**Jordy Alexander Zamora Zambrano**

**Director de Trabajo de Titulación:**  
**Dr. José Sedolfo Carrasquero. MSc.**

**2024**

**Guayaquil – Ecuador**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi director de tesis, por su invaluable orientación, paciencia y conocimiento, que fueron esenciales para la realización de este trabajo. Agradezco también a los profesores por sus valiosas enseñanzas y consejos a lo largo de mi carrera.

Un agradecimiento especial a mis compañeros de estudio, con quienes compartí desafíos y aprendizajes que enriquecieron esta experiencia. Agradezco a la Universidad por brindarme las herramientas y oportunidades para crecer académicamente.

Finalmente, quiero agradecer a todos aquellos que, de una forma u otra, contribuyeron a la realización de esta tesis. Su apoyo y confianza han sido fundamentales para alcanzar este logro.

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, a Dios por todas las bendiciones recibidas. A mis padres, por su amor incondicional y ser los pilares fundamentales en mi vida. A mis hermanos por su apoyo constante en cada paso de mi vida. A mis tíos por todas las palabras de apoyo y acciones que me han permitido crecer como persona. A mis amigos, por estar siempre presentes y brindarme momentos de alegría y distracción en los momentos necesarios. Dedico este trabajo a todas aquellas personas que, de una u otra manera, han sido parte de este viaje académico y personal.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

**Jordy Alexander Zamora Zambrano con C.I. n° 0931578447.** Certifico que los contenidos desarrollados en este artículo académico, cuyo título es **“Propuesta de Estrategias de fidelización para los colaboradores de la empresa Pisadas S.A”**, es de mi absoluta propiedad, responsabilidad y según el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN\*, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines académicos, en favor de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, para que haga uso de este, como fuera pertinente.

---

Jordy Alexander Zamora Zambrano

# **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PISADAS S.A.**

Jordy Alexander Zamora Zambrano  
Jordyzambrano280198@gamil.com

## **RESUMEN**

La empresa Pisadas S.A. enfrenta desafíos en la retención de empleados tras la apertura de una segunda sucursal en 2019, lo que ha provocado un aumento en la rotación laboral. Para abordar este problema, se propone una metodología que busca disminuir la rotación y mejorar las condiciones de trabajo, utilizando modelos de satisfacción y fidelización de empresas similares. El objetivo fue establecer los niveles de satisfacción de los colaboradores y desarrollar una estrategia de fidelización específica para la empresa. Los resultados de la investigación muestran una diversidad de opiniones entre los encuestados, que mediante un análisis descriptivo de los datos recolectados se pudieron observar diferencias significativas en la experiencia laboral. Las áreas clave identificadas son el bienestar, crecimiento, transparencia, carga de trabajo y recursos. Las entrevistas con vendedores específicos revelaron que la principal insatisfacción radica en la percepción de una compensación inadecuada por el trabajo realizado, especialmente en relación con el esfuerzo en meses de alto volumen de ventas y la presión en períodos de bajas ventas. Para mejorar la fidelización de los empleados, se proponen acciones como la implementación de un sistema de compensación y reconocimiento, y la realización de programas de desarrollo profesional y capacitación. Estas medidas buscan reconocer el esfuerzo de los empleados, ofrecer oportunidades de crecimiento y mejorar el clima laboral.

**Palabras claves:** estrategias, fidelización, empleados, compensación, esfuerzo.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la cultura de fidelización de empleados se ha vuelto un aspecto crucial para el éxito organizacional, enfocándose en crear un ambiente laboral positivo y enriquecedor donde los empleados se sientan valorados y comprometidos. Un estudio relevante reveló que fomentar una cultura de empleabilidad y fortalecer el empoderamiento del liderazgo puede apoyar significativamente el crecimiento de la carrera de los empleados, incrementando su lealtad y satisfacción laboral (LaGree, Olsen, Tefertiller, & Vasquez, 2024). Además, es fundamental crear un ambiente de trabajo positivo, donde se priorice el bienestar de los empleados, se ofrezcan oportunidades de desarrollo profesional y se fomente el trabajo en equipo y la colaboración. Implementar estas estrategias no solo mejora la atmósfera laboral, sino que también potencia la productividad y la motivación del personal (Bhayani, 2023).

La corporación Pisadas S.A., tras más de una década de baja rotación de empleados y un clima laboral reconfortante, enfrenta nuevos desafíos tras la apertura de una segunda sucursal en 2019. Esta expansión ha resultado en un aumento de deserciones laborales, afectando los procesos comerciales y la armonía en el ambiente de trabajo. Ante esta situación, se plantea la necesidad de investigar las razones principales que provocan la salida de muchos colaboradores en la empresa. Para abordar este problema, se propone una metodología que busque disminuir la rotación laboral y mejorar las condiciones del ambiente de trabajo, tomando como referencia modelos de satisfacción y fidelización en empresas similares. Además, se busca establecer los niveles de satisfacción de los colaboradores en la empresa y elaborar una estrategia de fidelización específica para Pisadas S.A.

La realización de este trabajo es importante y beneficiosa, ya que permitirá a la empresa comprender mejor las necesidades y expectativas de sus colaboradores, lo que a su vez contribuirá

a la retención de talento, la mejora del clima laboral y la optimización de los procesos empresariales. Esto no solo fortalecerá la cultura organizacional de Pisadas S.A., sino que también mejorará su competitividad en el mercado.

**Pregunta de investigación:**

¿Cuáles con las razones principales que provocan la salida de muchos colaboradores en la empresa Pisadas S.A.?

## **OBJETIVOS**

**Objetivo General:**

Proponer estrategias de fidelización dirigidas a los colaboradores de la empresa Pisadas S.A. disminuyendo la rotación laboral y mejorando las condiciones del ambiente del trabajo.

**Objetivo Específico:**

- Describir modelos de satisfacción y fidelización en empresas similares.
- Establecer los niveles de satisfacción de los colaboradores en la empresa.
- Elaborar estrategias de fidelización para los colaboradores de la Empresa Pisadas S.A.

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. Clima Organizacional**

El clima organizacional se define como un conjunto de percepciones del lugar de trabajo de acuerdo con las expectativas del individuo. Esto hace referencia a que cada persona en específico puede tener una percepción diferente de su entorno laboral, siendo agradable un

ambiente amistoso e interactivo, o por el contrario tener diferencias personales, culturales que compliquen las situaciones durante el tiempo de trabajo (González y González, 2010).

Chiavenato (2009) expone como el clima organizacional conforma el medio interno de una institución, siendo su atmosfera psicológica característica, involucrando aspectos como el tipo de organización, políticas, reglamentos, sistema de valores, actitudes y formas de comportamiento social que pueden ser impulsadas o castigadas.

El clima organizacional hace referencia al ambiente mental y emocional que rige o se destaca en una organización, el cual puede ser medido para entender como los empleados perciben la cultura de la empresa, sus relaciones entre compañeros y superiores, y la relación con las políticas de la empresa; Por lo tanto, tiene un impacto significativo en el desempeño de los empleados, la satisfacción laboral y la retención de talento humano.

En el informe generado por varios profesionales en áreas de psicología (Gestión del clima organizacional - Intervención basada en evidencias, 2013), se describen diez variables que pueden ser evaluadas para poder medir el clima organizacional.

1. Trato interpersonal: Evaluación de cómo el personal colabora y se apoya mutuamente, manteniendo relaciones basadas en la cooperación y el respeto.
2. Apoyo del jefe: Evaluación de hasta qué punto el jefe brinda apoyo, incentiva y permite la participación de sus colaboradores.
3. Sentido de pertenencia: Percepción del grado de orgullo que surge de la vinculación a la empresa. El nivel de compromiso y responsabilidad hacia los objetivos y programas de la organización.

4. **Retribución:** Conformidad en cuanto a la compensación y los beneficios obtenidos a través del empleo.
5. **Disponibilidad de recursos:** Evaluación de hasta qué punto el personal tiene acceso a los equipos, herramientas y colaboración de otras personas y departamentos, necesarios para llevar a cabo su trabajo.
6. **Estabilidad:** Percepción acerca de las oportunidades de permanencia dentro de la empresa, estimando si a la gente se la conserva o despide con un criterio justo y fundamentado.
7. **Claridad organizacional:** Nivel de percepción de información relevante y apropiada sobre el trabajo y funcionamiento de la empresa.
8. **Coherencia:** Evaluación de como los empleados y la empresa se adhieren a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
9. **Trabajo en equipo:** Grado de percepción de que la empresa cumple con un enfoque organizado para trabajar en conjunto, y si este enfoque es beneficioso tanto para los empleados como para la empresa.
10. **Valores colectivos:** Evaluación del entorno interno de la empresa, donde se califica el apoyo mutuo (colaboración), el esfuerzo y cumplimiento (responsabilidad), y la consideración y trato adecuado (respeto).

## **2. Técnicas de fidelización laboral**

Las técnicas de fidelización para empleados son estrategias y prácticas que adoptan las organizaciones para fortalecer la relación y el compromiso de los colaboradores con la empresa. Estas técnicas están centradas en crear un entorno positivo y satisfactorio, donde los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos.

El poner en práctica estrategias o actividades que respondan a la proactividad empresarial y la mejora del clima laboral, atendiendo las necesidades de los empleados de manera individual, tomando en consideración sus cargas personales además de las laborales, promueve la retención de personal. Es importante que existan este tipo de estudios corporativos para poder analizar el tipo de ambiente organizacional que se tiene actualmente y si es acorde al que se desea conseguir y mantener entre los implicados.

Martínez (2018) recalca la importancia de los trabajadores como activo más importante de una empresa, apuntándolos como pilares fundamentales para la supervivencia y éxito de la organización. También advierte que el primer aspecto que una empresa debe gestionar y analizar para mejorar su competitividad en el mercado es la cultura empresarial, para ello plantea una solución estratégica enfocada en el cambio de políticas, motivación personal, oferta de salarios justos, canales de comunicación con directivos, flexibilidad de horario y retribución por antigüedad.

Entre otras técnicas comunes cabe mencionar:

1. Programas de reconocimiento y recompensas: Estos programas buscan reconocer y premiar el desempeño excepcional y logros de los empleados. Pueden incluir bonificaciones, incentivos, reconocimientos públicos, programas de puntos o sistemas de premios basados en el rendimiento.
2. Desarrollo y capacitación: Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua ayuda a los empleados a crecer en sus roles y adquirir nuevas habilidades. Esto les brinda un sentido de progreso y desarrollo en su carrera, lo que puede aumentar su lealtad y compromiso con la empresa.

3. Equilibrio entre vida laboral y personal: Fomentar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal de los empleados es fundamental para su satisfacción y fidelidad. Esto implica ofrecer políticas de flexibilidad laboral, horarios adaptativos, programas de bienestar y apoyo en la gestión del estrés.
4. Comunicación efectiva: Mantener una comunicación abierta y transparente con los empleados es esencial para su fidelización. Esto implica compartir información relevante sobre la empresa, sus metas y logros, y brindar oportunidades para que los empleados expresen sus ideas, preocupaciones y sugerencias.
5. Cultura organizacional sólida: Construir una cultura organizacional positiva, inclusiva y orientada a valores puede contribuir en gran medida a la fidelización de los empleados. Esto implica establecer una visión clara, promover la colaboración y el trabajo en equipo, y crear un ambiente de respeto, confianza y apoyo mutuo.
6. Beneficios y compensaciones competitivas: Ofrecer un paquete de beneficios competitivo y una compensación justa es fundamental para retener a los empleados talentosos. Esto puede incluir seguros médicos, planes de jubilación, opciones de equilibrio entre vida laboral y personal, oportunidades de crecimiento salarial y programas de incentivos.
7. Programas de desarrollo de liderazgo: Proporcionar oportunidades para que los empleados desarrollen habilidades de liderazgo y asuman mayores responsabilidades dentro de la organización puede fortalecer su compromiso y sentido de pertenencia.

### **3. Satisfacción laboral**

El concepto comprendido por satisfacción laboral ha sido objeto de estudio e investigación en el campo de la psicología laboral durante varias décadas. Según Salvador, Juárez y Adata (2012), los primeros estudios relacionados con la satisfacción laboral se dieron en la época de

1930, donde la variable se media de acuerdo con las condiciones físicas del entorno de trabajo y la relación que esto tenía con el rendimiento de los empleados. Pero es recién por la década de 1950 que se empieza a explorar de una forma más profunda este término, donde los investigadores se interesan por comprender como los aspectos psicológicos; necesidades, actitudes y motivación, influyen en los niveles de satisfacción y por consecuente en la calidad de labor ejecutado por los colaboradores.

Hay algunos ejemplos de áreas de investigación y hallazgos comunes en el campo de la satisfacción laboral:

- Factores que influyen en la satisfacción laboral: Los estudios han identificado una serie de factores que tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral, como la remuneración y beneficios, las oportunidades de desarrollo y promoción, el apoyo de los supervisores, la calidad de las relaciones laborales, el equilibrio entre vida laboral y personal, el grado de autonomía y el sentido de propósito en el trabajo.
- Relación entre satisfacción laboral y rendimiento: Se ha investigado la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados. Si bien existe cierta evidencia de una asociación positiva entre ambos, los estudios también señalan que esta relación puede ser compleja y estar mediada por otros factores, como la motivación y el compromiso.
- Satisfacción laboral y retención de empleados: La satisfacción laboral juega un papel importante en la retención de empleados. Los estudios han encontrado que los empleados satisfechos tienen una mayor probabilidad de permanecer en sus empleos y mostrar menor intención de abandonar la organización.
- Diferencias individuales y culturales: Los estudios han explorado cómo las diferencias individuales, como la personalidad y los valores, pueden influir en la satisfacción laboral.

Además, también se han investigado las diferencias culturales en la percepción y experiencia de la satisfacción laboral, reconociendo que las normas y expectativas culturales pueden variar entre diferentes contextos y países.

- Intervenciones y prácticas para mejorar la satisfacción laboral: Los estudios han examinado diversas intervenciones y prácticas implementadas por las organizaciones para mejorar la satisfacción laboral. Esto puede incluir programas de reconocimiento y recompensas, desarrollo de habilidades, políticas de conciliación laboral y personal, y promoción de un ambiente de trabajo positivo y de apoyo.

#### **4. Modelos de satisfacción y fidelización**

En décadas posteriores a 1970 se desarrollan modelos que explican la satisfacción laboral, un claro ejemplo es la teoría de los dos factores de Herzberg, que como se detalla por (Carmona y Leal, 1998) separan en dos grandes grupos los posibles factores que afectan al ambiente laboral de una persona, siendo estos los factores de crecimiento y los factores higiénicos, donde el primer grupo se relaciona con los niveles de satisfacción y el otro grupo son factores que si no se satisfacen causan insatisfacción, pero no necesariamente generan satisfacción cuando se cumplen. Entre los modelos que se han desarrollado para comprender y abordar la satisfacción y la fidelización de los empleados en las organizaciones, están:

- Modelo de las expectativas de Vroom: El modelo de Victor Vroom se basa en la idea de que la satisfacción y la fidelización de los empleados están influenciadas por las expectativas que tienen sobre los resultados que pueden obtener de su trabajo. El modelo considera tres componentes: expectativas (la creencia de que el esfuerzo llevará a un buen rendimiento), instrumentalidad (la creencia de que el buen rendimiento será recompensado)

y valencia (la importancia personal de las recompensas). Según el modelo, cuanto más altas sean estas tres variables, mayor será la satisfacción y la fidelización del empleado.

- Modelo del intercambio líder-empleado (LMX): Este modelo se enfoca en la relación entre el líder y el empleado, argumentando que los empleados se sienten más satisfechos y leales cuando perciben que tienen una relación de intercambio positiva con su líder. El modelo LMX sostiene que los líderes pueden desarrollar relaciones de alta calidad con ciertos empleados (in-group) y relaciones de baja calidad con otros (out-group), y que los empleados en el in-group experimentan mayores niveles de satisfacción y fidelidad.
- Modelo del compromiso organizacional: Este modelo se centra en el compromiso que los empleados tienen hacia la organización y cómo esto afecta su satisfacción y fidelidad. El compromiso organizacional se divide en tres componentes: compromiso afectivo (el vínculo emocional con la organización), compromiso continuo (la percepción de que abandonar la organización sería costoso) y compromiso normativo (el sentido de obligación moral hacia la organización). Se considera que un mayor compromiso se relaciona con una mayor satisfacción y fidelidad.

Sánchez, Fuentes, y Artacho Ruiz (2007) exponen un modelo Logit y Probit, en donde lo que se busca es seleccionar variables pertinentes que permitan medir la satisfacción del empleado separándolas en factores. A estas variables se les asigna un peso de manera individual por cada persona parte de la muestra de estudio, resultando en tablas Logit binarias, con niveles de significancia establecidos para la estimación del parámetro. Estas tablas se unen para formar un modelo Probit que permite hacer una comparación de los distintos datos obtenidos y concluir sobre los resultados.

## **5. Actualizaciones sobre Clima Organizacional**

En los últimos años, el estudio del clima organizacional ha evolucionado, destacando la importancia de la tecnología y la innovación dentro de las percepciones de los empleados. Según investigaciones recientes, la implementación de tecnologías avanzadas en el lugar de trabajo puede mejorar significativamente la percepción del clima organizacional, al facilitar la comunicación y aumentar la eficiencia de los procesos (Smith & Johnson, 2021). Estos avances tecnológicos no solo optimizan las operaciones diarias, sino que también afectan positivamente la moral del personal y su percepción del apoyo institucional.

## **6. Tendencias Recientes en Fidelización Laboral**

Asimismo, las estrategias de fidelización laboral han incorporado enfoques modernos que incluyen la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (RSC). Al respecto, Taylor y Brown (2022) indican que las prácticas de RSC no solo mejoran la imagen de la empresa ante sus empleados, sino que también fortalecen su compromiso y lealtad, al alinear los valores personales con los corporativos. Este alineamiento de valores se ha demostrado que es crucial para la retención de talentos en la era actual, donde los empleados buscan más que un salario en sus roles.

## **7. Impacto del Clima Organizacional en el Rendimiento**

La literatura reciente también ha explorado la relación directa entre el clima organizacional y el rendimiento de los empleados. Según Hall y Lee (2023), un clima organizacional positivo no solo mejora la satisfacción del empleado, sino que también impulsa su productividad. Este estudio muestra cómo un ambiente de trabajo positivo puede ser un motor clave para el éxito organizacional, proporcionando un ambiente donde los empleados se sienten valorados y motivados para alcanzar sus máximos niveles de rendimiento.

## **8. Innovación en Técnicas de Fidelización Laboral**

Finalmente, la innovación en las técnicas de fidelización laboral sigue siendo un área de interés clave. La investigación de Morales y Gómez (2022) destaca que La combinación de acuerdos de trabajo flexibles y herramientas de comunicación digital puede aumentar significativamente la lealtad de los empleados, especialmente en entornos de trabajo remotos o híbridos. Estos hallazgos resaltan la importancia de adaptar las estrategias de retención al entorno laboral cambiante, que se ha visto dramáticamente alterado por el cambio global hacia el trabajo remoto.

## **METODOLOGÍA**

### **Diseño metodológico**

Esta investigación presenta un nivel explicativo con alcance proyectivo, y adopta un diseño de campo, donde se expone al equipo de trabajo de la corporación Pisadas S.A. a un evento controlado con la finalidad de levantar información relevante que permita concluir acerca de la deserción de empleados. El estudio también presento un diseño transeccional contemporáneo y unieventual, lo que implica que se analizaron datos recogidos en un único momento para identificar las relaciones entre las variables en estudio.

Como técnica de recolección de datos, se utilizaron encuestas para dar un valor aproximado de cada una de las variables planteadas y medir la satisfacción del clima organizacional. Estas encuestas fueron complementadas con entrevistas semiestructuradas para obtener una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias de los empleados. El análisis de los datos combinó técnicas descriptivas para los datos cuantitativos y análisis de contenido para las respuestas cualitativas de las entrevistas.

En la presente investigación, la población objetivo está conformada por los 15 empleados que actualmente trabajan en la empresa Pisadas S.A., abarcando todos los niveles jerárquicos y departamentos. Dado el tamaño reducido y manejable de la población, se decidió llevar a cabo un censo para la aplicación de la encuesta, lo que implica que todos los empleados serán invitados a participar. Esta decisión permite obtener una visión completa y detallada del clima organizacional, asegurando que se recojan las perspectivas de cada miembro del equipo.

Para las entrevistas semiestructuradas, se seleccionó una muestra representativa compuesta por 8 empleados. Esta muestra se eligió teniendo en cuenta la diversidad de roles, niveles de experiencia y antigüedad en la empresa, con el fin de capturar una amplia gama de percepciones y experiencias. La selección de los participantes para las entrevistas se realizó mediante un muestreo intencional, buscando incluir a aquellos empleados que puedan proporcionar información valiosa y profunda sobre el clima organizacional y los factores que influyen en la satisfacción y fidelización del personal.

### **Instrumentos de recolección**

El instrumento utilizado fue un cuestionario elaborado a través de Google Forms, una interfaz de Google; Encuesta con preguntas abiertas y cerradas que se califican según la escala de Likert, de manera que se puede almacenar la información en un medio digital de forma inmediata y poder visualizar gráficamente los resultados obtenidos en tiempo real. La encuesta contó con 20 preguntas cerradas, donde los resultados buscaron aproximar el estado de satisfacción con respecto al clima organizacional.

El uso combinado de encuestas y entrevistas semiestructuradas constituye una metodología integral para evaluar el clima organizacional en la empresa Pisadas S.A. Estos dos instrumentos

permiten una visión más completa y detallada del clima organizacional, lo que resulta esencial para el desarrollo de estrategias efectivas de fidelización y retención de talento en la empresa.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Un estudio publicado en *Sustainability* analiza cómo la gestión de recursos humanos sustentable en el sector postal no solo mejora la satisfacción y lealtad de los empleados, sino que también contribuye al desarrollo de una marca empleadora atractiva que puede atraer y retener a empleados de alta calidad. Este enfoque integra prácticas de RH sustentables en la propuesta de valor al empleado, estableciendo una marca única y atractiva para los empleados (Strenitzerová & Achimský, 2019).

Además, otro estudio en *Frontiers in Psychology* aborda la evaluación de la lealtad del empleado y la satisfacción con la cultura corporativa a través del análisis de sentimientos, utilizando reglas de asociación y lexicones de sentimientos de evaluaciones anónimas de empleados. Este método permite una evaluación más profunda y matizada de la cultura corporativa y la lealtad del empleado, proporcionando una base sólida para estrategias de fidelización más informadas y efectivas (Xie, Su, & Song, 2022).

En la reciente evaluación de la satisfacción laboral realizada en la organización Pisadas S.A, los datos demográficos de los encuestados revelan lo siguiente:

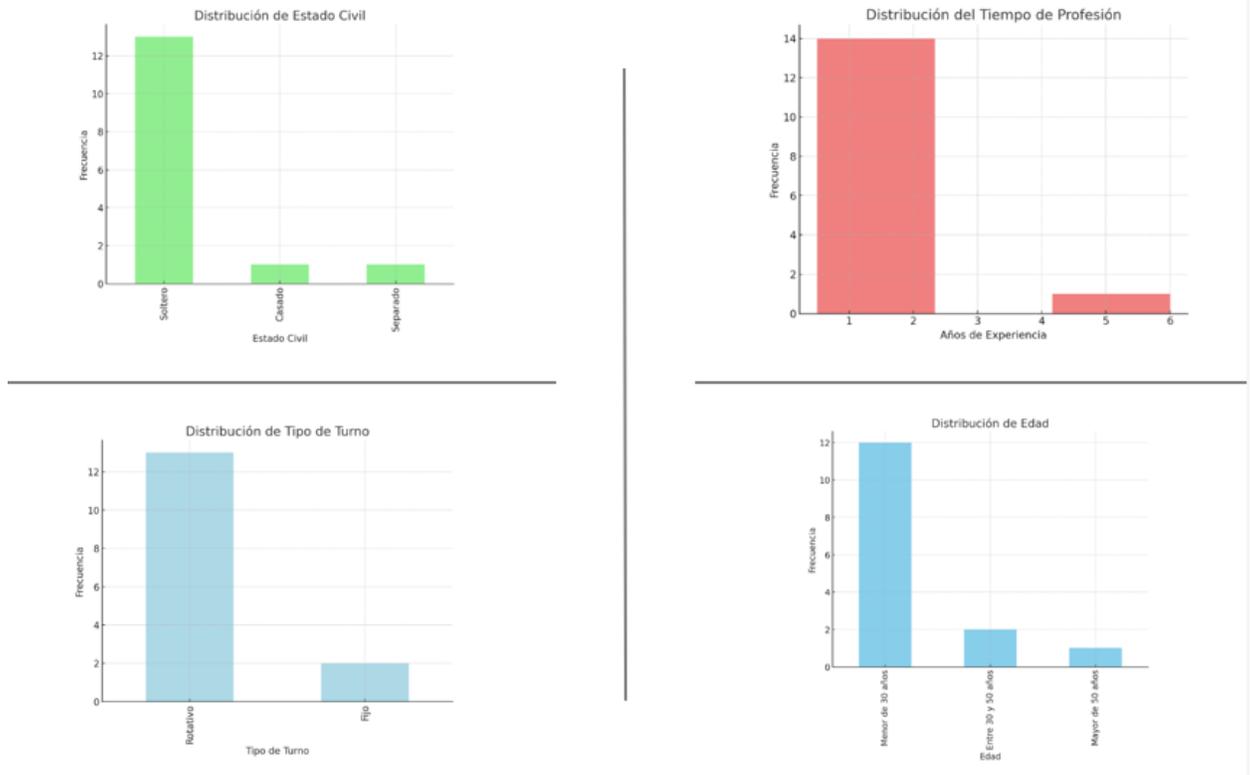


Figura 1 Diagramas de barras de análisis descriptivo de resultados de encuesta

Fuente: Elaborado por Jordy Zamora

- Los encuestados menores de 30 años tienen una representación del 80% de la muestra.
- El estado civil soltero, comprende el 86.67% (13 de 15) de los participantes.
- En cuanto al tiempo de profesión, menor a un año es el más común, con el 86.67% (13 de 15) de las respuestas, lo que indica que la mayoría tiene poca experiencia en su profesión.
- Respecto al tipo de turno, el rotativo es significativamente más común, con un 86.67% (13 de 15) eligiendo esta opción.

Este análisis descriptivo, captado de (Núñez González, Estévez Guerra, Hernández Marrero, & Marrero Medina, 2007), para realizar un recuento y descripción de la muestra, permite concluir

que la población estudiada se compone mayoritariamente de jóvenes solteros con poca experiencia profesional, trabajando en turnos rotativos.

Para las distintas categorías de las preguntas planteadas en la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

**Satisfacción laboral y ambiente de trabajo:** La división en las opiniones sobre la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo podría sugerir que mientras algunos empleados encuentran un entorno motivador y positivo, otros pueden experimentar desafíos o insatisfacciones que afectan su percepción general del lugar de trabajo. Esto resalta la importancia de abordar las preocupaciones individuales y fomentar un ambiente que apoye el bienestar y la satisfacción de todos los empleados. (Pujol-Cols & E. Dabos, 2018)

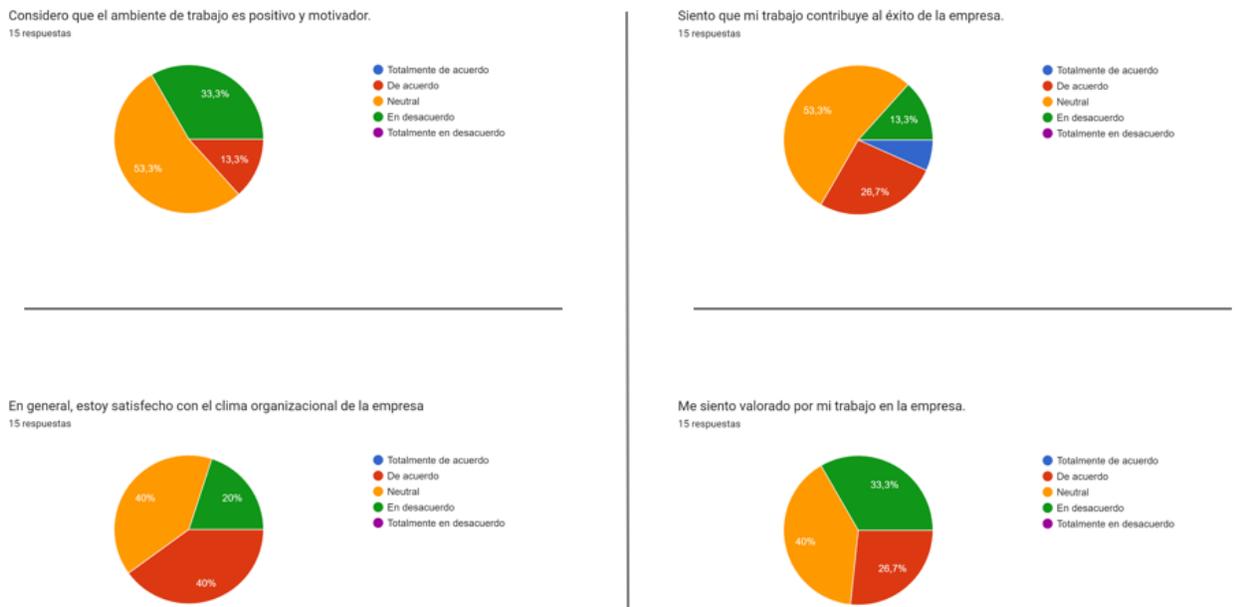


Figura 2 Resultado de las preguntas de satisfacción laboral y ambiente de trabajo dentro de la encuesta

Fuente: Elaborado por Jordy Zamora

**Comunicación y expresión de opiniones:** La variabilidad en las respuestas sobre la comunicación y la libertad para expresar opiniones indica que puede haber barreras o limitaciones

en la forma en que se comparte y recibe la información dentro de la organización. Es crucial fomentar un entorno donde los empleados se sientan cómodos y seguros para compartir sus ideas y preocupaciones, lo que puede mejorar la toma de decisiones y la innovación. (Nicolás, 2017)

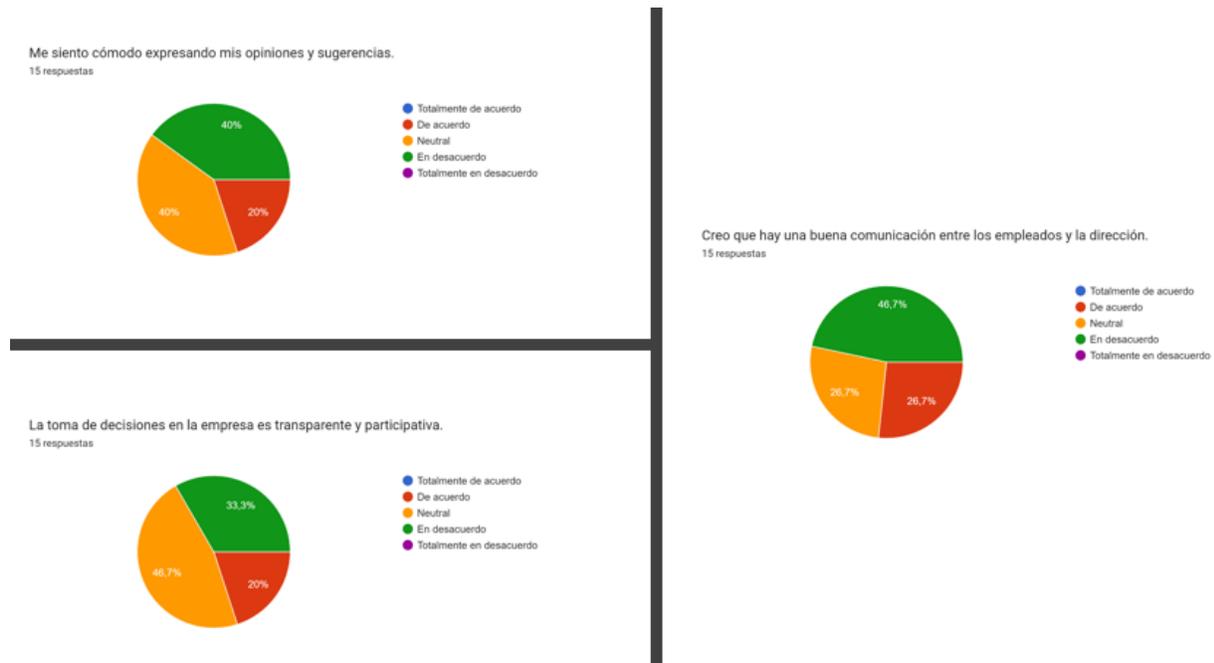


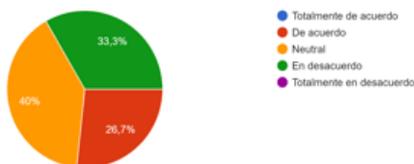
Figura 3 Resultado de las preguntas de comunicación y expresión de opiniones dentro de la encuesta

Fuente: Elaborado por Jordy Zamora

**Reconocimiento y manejo de conflictos:** La discrepancia en las opiniones sobre el reconocimiento y el manejo de conflictos sugiere que algunos empleados pueden sentirse valorados y respaldados, mientras que otros perciben una falta de equidad o efectividad en estas áreas. Es importante establecer mecanismos justos y transparentes para el reconocimiento y la resolución de conflictos, asegurando que todos los empleados se sientan escuchados y respetados. (FERNÁNDEZ GÓMEZ & LÓPEZ MARTÍNEZ, 2022)

Los conflictos en el lugar de trabajo se manejan de manera justa y efectiva.

15 respuestas



Recibo reconocimiento y retroalimentación por mi desempeño laboral.

15 respuestas

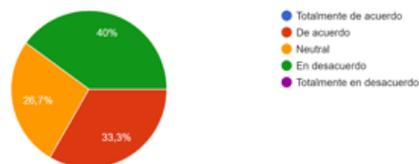


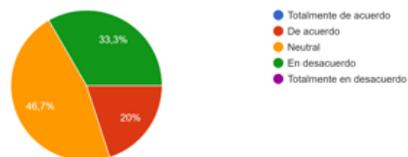
Figura 4 Resultado de las preguntas de reconocimiento y manejo de conflictos dentro de la encuesta

Fuente: Elaborado por Jordy Zamora

**Oportunidades de desarrollo y seguridad laboral:** La percepción mixta sobre las oportunidades de desarrollo y la seguridad en el trabajo refleja la necesidad de abordar las expectativas y experiencias variadas de los empleados. Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo adecuadas, junto con garantizar un entorno de trabajo seguro, son aspectos clave para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. (Ramos Jiménez, 2021)

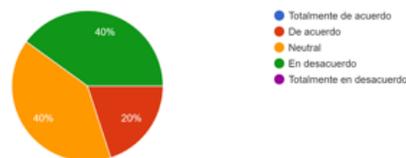
La empresa promueve un ambiente de trabajo inclusivo y diverso.

15 respuestas



Las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional son adecuadas.

15 respuestas



Me siento seguro en mi lugar de trabajo.

15 respuestas

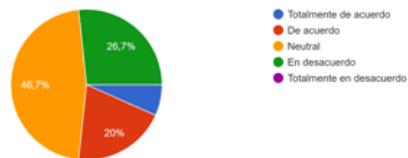


Figura 5 Resultado de las preguntas de oportunidades de desarrollo y seguridad laboral dentro de la encuesta

Fuente: Elaborado por Jordy Zamora

**Carga de trabajo y recursos:** Las opiniones divididas sobre la carga de trabajo y los recursos disponibles subrayan la importancia de una gestión equilibrada de las tareas y la provisión de herramientas adecuadas para realizar el trabajo. Es esencial asegurar que los empleados no estén sobrecargados y cuenten con el apoyo necesario para desempeñar sus funciones de manera eficiente. (Arturo, 2018)

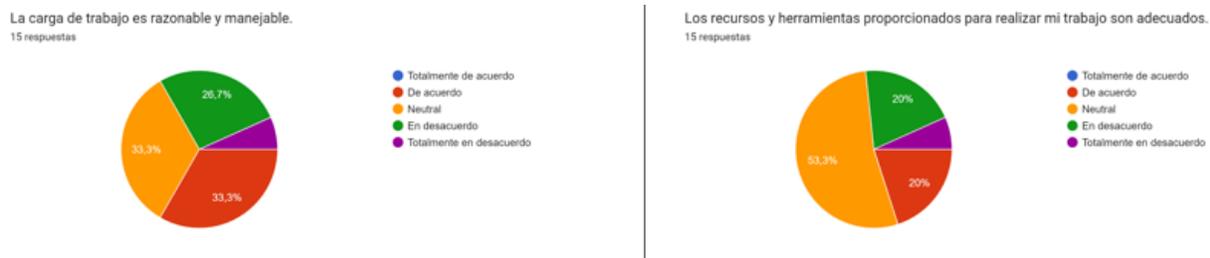
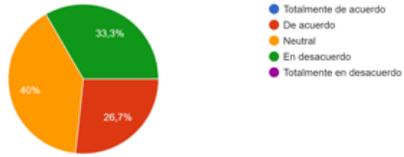


Figura 6 Resultado de las preguntas de carga de trabajo y recursos dentro de la encuesta

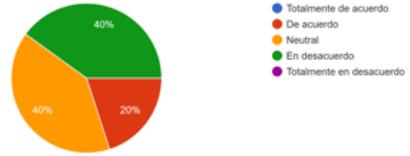
Fuente: Elaborado por Jordy Zamora

**Bienestar, crecimiento y transparencia:** La variabilidad en las percepciones sobre el bienestar, el crecimiento y la transparencia indica que estos son aspectos críticos que pueden influir en la satisfacción general de los empleados. Fomentar un ambiente que priorice el bienestar de los empleados, ofrezca claras oportunidades de avance y mantenga una comunicación abierta y transparente puede contribuir significativamente a un clima organizacional positivo. (Liñan Florez, 2023)

La empresa muestra interés en el bienestar de sus empleados.  
15 respuestas



Las políticas de la empresa promueven un buen equilibrio entre la vida laboral y personal.  
15 respuestas



Hay oportunidades claras de crecimiento y promoción dentro de la empresa.  
15 respuestas

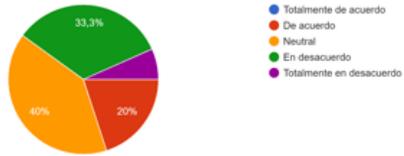
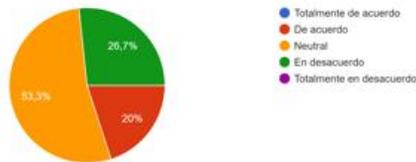


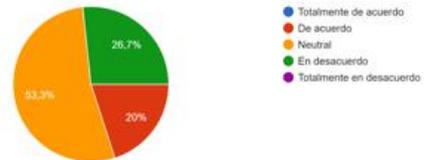
Figura 7 Resultados de las preguntas de bienestar, crecimiento y transparencia dentro de la encuesta

Fuente: Elaborado por Jordy Zamora

La empresa fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de equipo.  
15 respuestas



Los beneficios adicionales (seguro médico, bonificaciones, etc.) son satisfactorios.  
15 respuestas



Siento que mi salario es justo en comparación con mis responsabilidades.  
15 respuestas

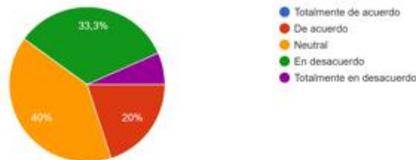


Figura 8 Resultados de las preguntas de bienestar, crecimiento y transparencia dentro de la encuesta

Fuente: Elaborado por Jordy Zamora

La diversidad de opiniones entre los empleados jóvenes, especialmente aquellos menores de 30 años, solteros y con menos de un año de experiencia, puede estar influenciada por varios factores. Estos incluyen sus expectativas laborales, adaptación a las normas del entorno laboral, y cómo estos factores impactan su percepción del apoyo y los recursos disponibles. Un estudio de PLOS ONE destaca que características demográficas como la experiencia laboral y el estado civil pueden afectar significativamente el compromiso laboral, especialmente en contextos de trabajo flexibles post-pandemia, donde las expectativas y necesidades pueden variar considerablemente entre los empleados debido a sus circunstancias personales y profesionales (Taylor & Dautel, 2021).

Además, la investigación de Emerald Insight sobre el impacto de la edad en el compromiso laboral revela que diferentes grupos de edad pueden tener niveles de compromiso variados, lo que sugiere que las estrategias para mejorar la satisfacción y retención de empleados deben ser adaptadas considerando la diversidad de la fuerza laboral (Douglas & Roberts, 2020).

Áreas como el bienestar, crecimiento, transparencia, la carga de trabajo y recursos, presentan resultados importantes sobre la satisfacción laboral, por lo que se toma las preguntas embarcadas en estas categorías como variables claves para obtener un nivel de satisfacción laboral. Para lo cual se calcula el índice de satisfacción laboral (ESI, por sus siglas en inglés) obteniendo un promedio de 2.84, valor que indica que, en general, los empleados tienden a estar ligeramente inclinados hacia la neutralidad o sienten una ligera insatisfacción en los aspectos mencionados.

Luego del cálculo del Índice de Satisfacción del Empleado (ESI), se realizaron entrevistas a 8 de los 15 trabajadores que cumplían con las características específicas de ser vendedores con horarios rotativos, solteros y menores de 30 años. Durante estas entrevistas, se descubrió que su

principal punto de insatisfacción radicaba en la percepción de que no recibían una compensación adecuada por el trabajo realizado.

Los empleados expresaron su frustración al señalar que, en meses en los que lograban un alto volumen de ventas, no sentían que su esfuerzo fuera debidamente reconocido o recompensado. Por otro lado, durante las semanas en las que las ventas disminuían, experimentaban una presión significativa por parte de sus superiores, lo que añadía estrés a su ya exigente rutina de trabajo. Esta dinámica de recompensa y presión inconsistente generaba desinterés y molestia entre los vendedores, lo que podría estar contribuyendo a una disminución general de la satisfacción laboral y, potencialmente, afectando su desempeño y compromiso con la empresa.

A partir de estos resultados y haciendo referencia a (Saavedra Meléndez & Delgado Bardales, 2020), en donde se expone que la satisfacción laboral es direccionada por el área de los recursos humanos quien toma en cuenta a los colaboradores como el centro de toda organización para reconocer y motivar el desempeño laboral, se establecen las siguientes propuestas para lograr la fidelización de los empleados:

| <b>Acciones</b>  | <b>Responsables</b>                      | <b>Frecuencia</b> | <b>Costo para la empresa</b>                                      |
|--|--|-------------------|---|
| Sistema de compensación y reconocimiento                             | Talento Humano, Finanzas, jefe de ventas | Mensual           | Relativo, de acuerdo a las ventas del mes por empleado.           |
| Implementación de programa de desarrollo profesional y capacitación. | Talento Humano, jefe de ventas           | Trimestral        | Suscripción a plataforma con cursos adecuados para el área. Entre |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | \$10 a \$20 dólares por empleado aprox. |
|--|--|--|---|

- Desarrollar e implementar programas de reconocimiento que valoren el desempeño y la dedicación de los colaboradores. Estos programas pueden incluir recompensas, promociones y oportunidades de desarrollo profesional, lo cual contribuye a mejorar la motivación y el compromiso de los empleados con la empresa.
- Incentivar la participación de los empleados en la toma de decisiones y ofrecer oportunidades de formación y desarrollo profesional. Al involucrar a los colaboradores en el crecimiento de la empresa y brindarles herramientas para su desarrollo personal, se refuerza su sentido de pertenencia y se promueve una mayor lealtad a la organización.

## CONCLUSIONES

- La investigación de modelos de satisfacción y lealtad en empresas similares reveló enfoques probados para mejorar la retención de empleados y el ambiente laboral. Estos hallazgos sirven como referencia para adaptar estrategias exitosas a las características únicas de Pisadas S.A., con el fin de potenciar la satisfacción y fidelidad de sus colaboradores.
- El valor obtenido en el Índice de Satisfacción Laboral (ESI) de 2.84 refleja una inclinación general hacia la neutralidad, con una tendencia hacia la ligera insatisfacción en áreas críticas como el bienestar, crecimiento profesional, transparencia, carga de trabajo y recursos disponibles. Esta situación subraya la importancia de dirigir esfuerzos de mejora hacia estas áreas específicas, dado que tienen un impacto significativo en la motivación y el rendimiento general de los empleados. Según un estudio de PLOS ONE, la satisfacción laboral no solo afecta el bienestar del empleado, sino también la productividad y la eficiencia organizacional, lo que hace crucial la intervención en estas áreas para fomentar un entorno de trabajo más positivo y productivo (Taylor & Dautel, 2021).
- Las estrategias de fidelización propuestas, que incluyen el reconocimiento del desempeño, la participación en la toma de decisiones, y el desarrollo profesional, están diseñadas para atender directamente las áreas de insatisfacción identificadas a partir del análisis de los datos recolectados en encuestas y entrevistas. Los datos recolectados con ambas técnicas destacan las mismas áreas con necesidad de mejora, destacando el bienestar, crecimiento profesional y los recursos disponibles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- LaGree, D., Olsen, K., Tefertiller, A., & Vasquez, R. (2024). Combatting the “great discontent”: The impact of employability culture and leadership empowerment on career growth, loyalty and satisfaction. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(3), 291–311. <https://doi.org/10.1108/ccij-04-2023-0058>
- Bhayani, T. (2023, November 5). Creating a positive work environment: 15 strategies for success. AirMason Blog. <https://blog.airmason.com/creating-a-positive-work-environment/>
- Arturo, C.-Z. L. (2018). Análisis del proceso de medición de cargas de trabajo en el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica. Universidad de Costa Rica.
- Carmona Lavado, A., & Leal Millán, A. (1998). La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 53-80.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*.
- Fernández Gómez, E., & López Martínez, Y. (2022). Propuesta para el manejo de conflictos laborales en la dependencia de Bienestar Social Universitario de la Universidad de La Guajira. Universidad de Guajira.
- González, L. E., & González, H. E. (2010). Clima organizacional. En F. de Educación (Ed.), VI Jornadas de Sociología de la UNLP (pp. 1-10). La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/107480>
- Juarez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*.
- Smith, J., & Johnson, M. (2021). The role of technology in shaping organizational climate: An updated perspective. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 653-669. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09724-z>
- Taylor, L., & Brown, S. (2022). Corporate social responsibility and employee retention: A modern approach to loyalty. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 5(2), 134-150. <https://doi.org/10.1080/24523235.2022.1187265>
- Hall, K., & Lee, T. (2023). Organizational climate and its impact on employee productivity: An empirical study. *Workplace Review*, 14(1), 45-62. <https://doi.org/10.1037/wor0000154>
- Morales, C., & Gomez, E. (2022). Innovations in employee loyalty strategies: The role of flexibility and digital tools. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 500-519. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12345>
- Liñan Florez, L. J. (2023). Bienestar y satisfacción laboral de los empleados en una compañía agroindustrial de Barranquilla: Un análisis cuantitativo. Universidad Simón Bolívar.
- Martínez Vivas, J. M. (2018). Estrategias para la fidelización de empleados como método de prevención de la rotación de personal en las organizaciones. Bogotá: Fundación Universidad de América.
- Nicolás, Q. (2017). La comunicación efectiva: Un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. Universidad Adventista del Plata.

- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in the postal sector. *Sustainability*, 11(17), 4591. <https://doi.org/10.3390/su11174591>
- Xie, J., Su, R. L. G., & Song, J. (2022). An analytical study of employee loyalty and corporate culture satisfaction assessment based on sentiment analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971569>
- Núñez González, E., Estévez Guerra, G. J., Hernández Marrero, P., & Marrero Medina, C. D. (2007). Una propuesta destinada a complementar el cuestionario Font-Roja de satisfacción laboral. *Gaceta Sanitaria*. Recuperado el 11 de marzo de 2024, de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0213-91112007000200008&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112007000200008&lng=es&tlng=es)
- Pujol-Cols, L., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. Universidad ICESI.
- Ramos Jiménez, C. A. (2021). Estado actual de la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía municipal de Nechí: Diagnóstico y recomendaciones. Universidad EAFIT.
- Taylor, S., & Dautel, J. (2021). The relationship of work engagement with job experience, marital status and having children among flexible workers after the Covid-19 pandemic. *PLOS ONE*. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0249228>
- Douglas, S., & Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR Review*, 19(5), 209-213. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2020-0049>
- Saavedra Meléndez, J., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina*, 4(2).
- Sánchez Cañizares, S., Fuentes García, F., & Artacho Ruiz, C. (2007). La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral: Una aplicación empírica. En *Cuadernos de Gestión* (pp. 55-67). Vizcaya: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Sanín Posada, A., Cortina Espitia, E. M., Londoño, M. E., Valencia Jáuregui, M., & Toro Álvarez, F. (2013). *Gestión del clima organizacional - Intervención basada en evidencias*. Medellín: CINCEL.

## ANEXOS

El diseño de la encuesta como instrumento de recolección de datos cuantitativos corresponde al siguiente:

*Datos generales:*

*Edad:*

- *Menor de 30 años*
- *Entre 30 y 50 años*
- *Mayor de 50 años*

*Estado civil: [Soltero / Casado / Separado]*

*Tiempo de profesión en años:*

- *Menor a un año*
- *Mas de un año*
- *Mas de 5 años*

*Tipo de turno: [Rotativo / Fijo]*

*Instrucciones: Por favor, responda a las siguientes preguntas seleccionando la opción que mejor refleje su opinión. Las opciones de respuesta son: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Neutral (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5).*

1. *Me siento valorado por mi trabajo en la empresa.*
2. *Considero que el ambiente de trabajo es positivo y motivador.*
3. *Creo que hay una buena comunicación entre los empleados y la dirección.*

4. *Me siento cómodo expresando mis opiniones y sugerencias.*
5. *Las políticas de la empresa promueven un buen equilibrio entre la vida laboral y personal.*
6. *Siento que mi trabajo contribuye al éxito de la empresa.*
7. *Recibo reconocimiento y retroalimentación por mi desempeño laboral.*
8. *Los conflictos en el lugar de trabajo se manejan de manera justa y efectiva.*
9. *Las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional son adecuadas.*
10. *La empresa promueve un ambiente de trabajo inclusivo y diverso.*
11. *Me siento seguro en mi lugar de trabajo.*
12. *La carga de trabajo es razonable y manejable.*
13. *Los recursos y herramientas proporcionados para realizar mi trabajo son adecuados.*
14. *La empresa muestra interés en el bienestar de sus empleados.*
15. *Hay oportunidades claras de crecimiento y promoción dentro de la empresa.*
16. *La toma de decisiones en la empresa es transparente y participativa.*
17. *Siento que mi salario es justo en comparación con mis responsabilidades.*
18. *Los beneficios adicionales (seguro médico, bonificaciones, etc.) son satisfactorios.*
19. *La empresa fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de equipo.*
20. *En general, estoy satisfecho con el clima organizacional de la empresa.*

Por otro lado, la entrevista semiestructurada presenta el siguiente formato:

*Introducción:*

*Hola, gracias por participar en esta entrevista. El objetivo de esta conversación es comprender mejor tu experiencia y percepciones sobre el ambiente de trabajo en nuestra empresa. Tus respuestas nos ayudarán a identificar áreas de mejora para crear un entorno laboral más satisfactorio. Por favor, siéntete libre de expresar tus opiniones con honestidad.*

*Preguntas:*

*¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la empresa?*

*¿Qué aspectos del clima organizacional valoras más y por qué?*

*¿Has experimentado alguna situación que haya afectado negativamente tu satisfacción laboral?*

*¿Podrías describirla?*

*¿Cómo calificarías la comunicación entre los empleados y la dirección? ¿Hay algo que crees que podría mejorarse?*

*¿Sientes que tu trabajo es reconocido y valorado por la empresa? ¿Puedes darme un ejemplo?*

*¿Cómo maneja la empresa los conflictos o desacuerdos en el lugar de trabajo?*

*¿Qué piensas sobre las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que ofrece la empresa?*

*¿Consideras que la empresa promueve un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal?*

*¿Por qué?*

*¿Hay algún aspecto del clima organizacional que sientas que podría mejorarse significativamente? ¿Cuál y cómo?*

*¿Qué sugerencias tienes para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados?*

*Conclusión:*

*Muchas gracias por compartir tus experiencias y opiniones. Tu aporte es muy valioso para nosotros y será considerado en nuestro esfuerzo por mejorar el clima organizacional de la empresa. ¿Hay algo más que te gustaría agregar o comentar?*

## Matriz de triangulación de datos

| Tema   | Participante 1                                       | Participante 2                                     | Participante 3   | Participante 4                                      |
|--|--|--|--|---|
| Ambiente y Clima Organizacional                  | Generalmente bueno, pero estresante                  | Competitivo, motivador                             | Amigable, pero demandante                              | Agradable pero necesita más apoyo                   |
|  | Valoro la flexibilidad                               | La camaradería entre colegas es importante         | Trato igualitario es bueno                             | El trabajo en equipo es destacado                   |
| Comunicación y Reconocimiento                    | Comunicación aceptable, falta claridad               | Necesita más sesiones de feedback                  | Comunicación buena, podría ser más abierta             | Comunicación necesita mejorar en claridad           |
|  | Reconocimiento principalmente a los top vendedores   | Centrado más en los resultados que en las personas | El reconocimiento parece enfocarse solo en lo negativo | A veces mi trabajo pasa desapercibido               |
| Manejo de Conflictos y Satisfacción Laboral      | Cuotas de ventas muy altas afectan mi satisfacción   | Manejo de conflictos deficiente                    | Expectativas poco realistas a veces                    | Falta de apoyo en situaciones difíciles             |
|  | Conflictos se resuelven rápido, falta                | No se resuelven bien los conflictos                | Generalmente bien manejados los conflictos             | Conflictos a veces ignorados                        |
| Desarrollo Profesional y Equilibrio Vida-Trabajo | Oportunidades técnicas, falta habilidades blandas    | Capacitaciones adecuadas, falta frecuencia         | Buenas oportunidades, pero podrían ser más relevantes  | Más opciones de desarrollo serían beneficiosas      |
|  | Horarios rotativos dificultan planificación personal | Los horarios rotativos son problemáticos           | Difícil equilibrio con el horario actual               | El trabajo consume mucho tiempo, difícil equilibrio |

| Tema   | Participante 5   | Participante 6                                    | Participante 7                                 | Participante 8                               |
|--|--|---|--|--|
| Ambiente y Clima Organizacional                  | Bueno, aunque un poco caótico                          | Colaborativo, pero con mucha presión              | Estresante pero justo                          | Competitivo y exigente                       |
|  | Las relaciones interpersonales son valiosas            | Soporte de supervisores es bueno                  | Igualdad de oportunidades es importante        | Dinamismo del entorno es positivo            |
| Comunicación y Reconocimiento                    | Comunicación pasable, falta consistencia               | Comunicación podría ser más directa y honesta     | Comunicación deficiente, a menudo no escuchada | Comunicación deficiente en momentos críticos |
|  | Raramente se reconoce el esfuerzo                      | Depende mucho del supervisor el reconocimiento    | Contribuciones a menudo no reconocidas         | Foco en números más que en personas          |
| Manejo de Conflictos y Satisfacción Laboral      | Los esfuerzos no reconocidos afectan negativamente     | Presión excesiva por ventas                       | Falta de reconocimiento afecta la satisfacción | Alta carga de trabajo con poca compensación  |
|  | Conflictos se manejan, pero falta eficacia             | Conflictos podrían ser más transparentes          | No se manejan de manera efectiva               | Conflictos podrían manejarse con más empatía |
| Desarrollo Profesional y Equilibrio Vida-Trabajo | Pocas oportunidades de crecimiento real                | Limitadas, más entrenamiento sería ideal          | Capacitaciones justas pero limitadas           | Ofrecer más oportunidades de desarrollo      |
|  | Siempre se espera disponibilidad, afecta vida personal | Difícil encontrar un buen equilibrio vida-trabajo | Muchas horas fuera de lo laboral               | Siempre se espera disponibilidad             |

## Triangulación de datos

### Consistencias

La percepción de que no se recibe una compensación adecuada por el trabajo realizado es un tema recurrente, especialmente mencionado en términos de reconocimiento y valoración del esfuerzo personal.

*La mayoría siente que la comunicación y el manejo de conflictos podrían mejorar.*

### ***Principales Puntos de Insatisfacción***

***Reconocimiento y compensación:*** *Muchos empleados sienten que su esfuerzo no es adecuadamente reconocido o compensado, lo que afecta su satisfacción general.*

***Comunicación y manejo de conflictos:*** *La comunicación entre empleados y dirección es vista como insuficiente o ineficaz, lo que contribuye a una gestión de conflictos a menudo percibida como deficiente.*

### ***Sugerencias de Mejora***

*Implementar sistemas más justos y transparentes que reconozcan el esfuerzo de todos los empleados, no solo de los que más venden.*

*Establecer canales de comunicación más efectivos y entrenar a los líderes en habilidades de comunicación y resolución de conflictos.*