

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE GRADO MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICA:

“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE MANUFACTURACIÓN TEXTIL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO, DISTRITO DE SAN SALVADOR”.

PRESENTADO POR:

Flores Palma, José Israel
Moran Fuentes, Nildenson Antonio
Rodríguez Pineda, Angela María

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO 2025
CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES.
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Rector : Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla
Vicerrectora Administrativa : Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
Secretario General : Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana : Licda. Celina Amaya de Calderón
Secretario : Lic. Juan Pablo Marín
Coordinador General de
Procesos de Graduación. : Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Director : Msc. Abraham Vásquez Sánchez
Coordinador de Procesos de Grado. : Lic. David Mauricio Lima Jaco
Docente asesor : Lic. Esaú Artiga Mejía
Tribunal Evaluador : Lic. Segismundo Hedilberto Chacón López
Lic. Vitelio Henríquez Menjívar
Lic. Esaú Artiga Mejía (Docente asesor)

MARZO 2025
CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTO

Dedico este trabajo de mucho ahínco a Dios en primer lugar, agradezco a mi familia, a mi equipo de trabajo de graduación por el apoyo brindado en este proceso, y a todos los que no aparecen, pero de una u otra forma contribuyeron en mi formación como administradora. Sé que detrás de todo hay un esfuerzo en conjunto producto de muchas horas de trabajo y determinación.

Angela María Rodríguez

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, agradezco a mis padres que han sido un pilar fundamental durante mi formación y a quien dedico este logro, es de mucha bendición tener su apoyo constante.

José Israel Flores

Agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza, a mi familia por su apoyo incondicional en especial a Maribel Cedillos de Fuentes mi abuela que me enseñó lo que una escuela no puede, por último quienes, de manera directa o indirecta, contribuyeron a mi formación. Culminar mi licenciatura representa un paso importante en mi camino, con la esperanza de seguir aprendiendo y creciendo.

Nildenson Antonio Fuentes

Agradecemos a la universidad y al cuerpo docente por ser parte de nuestra formación en todo el camino que tuvimos que recorrer hasta culminar nuestros estudios, en especial a todos aquellos que creyeron en nosotros y sirvieron como una guía para poder tener un mejor futuro.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS EMPRESAS DE MANUFACTURA TEXTIL, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	1
A. Marco histórico.....	1
1. Historia y evolución de las empresas manufactureras textiles.....	1
2. La revolución industrial en la industria textil	2
3. Antecedentes del clima organizacional y la motivación	2
4. Historia de la motivación de personal.....	3
5. Principales teorías y aportes a la motivación.....	4
B. Marco teórico de referencia.....	5
1. Conceptualización de las empresas de manufacturación textil.....	5
2. Caracterización de las empresas de manufactura textil	6
3. Importancia económica de las empresas manufactureras textiles.....	8
4. Retos actuales en las empresas manufactureras textiles	13
5. Desafíos del clima organizacional en las empresas manufactureras textiles	14
6. Clima organizacional	16
7. Características de un clima organizacional saludable y no saludable.....	17
8. Calidad de vida en el trabajo.....	17
9. Desempeño.....	19
10. Beneficios monetarios.....	20
11. Beneficios no monetarios.....	21
12. La motivación	21
13. La motivación intrínseca.....	22
14. La motivación extrínseca	22
15. La teoría de las cinco necesidades de Maslow.....	22
16. Actividades que se realizan para motivar	23
17. Estrategias de motivación	24
18. Elementos motivadores.....	24
C. Marco legal e institucional.....	24
1. Marco legal	24
2. Marco institucional	30

CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE MANUFACTURACIÓN TEXTIL.....	31
A. Importancia de la investigación.....	31
B. Objetivos.....	31
1. Objetivo general.....	31
2. Objetivos específicos.....	32
C. Metodología de la investigación.....	32
1. Métodos auxiliares de investigación.....	32
2. Tipo de investigación.....	33
3. Diseño de la investigación.....	33
4. Unidades de análisis.....	33
5. Fuentes de información.....	33
D. Ámbito de la investigación.....	34
E. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
1. Técnicas de recopilación de información.....	34
2. Instrumentos de recolección de datos.....	35
F. Determinación del universo y muestra.....	35
1. Universo.....	35
2. Muestra.....	35
3. Cálculo de la muestra.....	35
G. Procesamientos, análisis e interpretación de datos.....	36
1. Procesamiento de la información.....	36
H. Análisis e interpretación de datos, diagnósticos de la situación actual.....	36
1. Análisis de la situación actual.....	36
2. Diagnóstico específico.....	40
I. Alcances y limitaciones.....	46
1. Alcances.....	46
2. Limitaciones.....	47
CAPÍTULO III PROPUESTA DE PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ELEVAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS DE MANUFACTURACIÓN TEXTIL DE SAN SALVADOR CENTRO DISTRITO DE SAN SALVADOR.....	48
A. Programa de fortalecimiento del clima organizacional para elevar el desempeño del personal en las empresas de manufacturación textil.....	48
1. Aspectos preliminares.....	48

2. Definición del programa	48
3. Resultados esperados	48
4. Programa de fortalecimiento del clima organizacional y elevar el desempeño del personal.....	49
5. Aclaraciones finales para puesta en marcha en una empresa de manufactura textil.	54
B. Plan de implementación.....	54
1. Capacitación de recursos humanos y de los interesados en el programa.....	54
2. Seguimiento y control de actividades desarrolladas.	55
3. Evaluación del proceso.	56
4. Ajustes y modificaciones.	58
5. Consolidado de gastos.....	58
6. Cronograma de actividades.....	59
C. Conclusiones.....	60
D. Recomendaciones	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Los impactos de la revolución industrial	2
Tabla 2 Principales teorías de la motivación y las implicaciones.....	4
Tabla 3 Clasificación de las empresas manufactureras textil por actividad.....	7
Tabla 4 Productos confeccionados por las E.M.T por categoría de producto.....	8
Tabla 5 Sueldo comparativo de las E.M.T en C.A con el sueldo mín y la canasta bás por país... ..	10
Tabla 6 Aspecto que se relacionan con un empleado satisfecho y uno insatisfecho.....	18
Tabla 7 Métodos para evaluar el desempeño	20
Tabla 8 Marco institucional de las empresas de manufacturación textil.....	30
Tabla 9 Presupuesto del programa	59
Tabla 10 Cronograma de actividades	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Generación de empleo por sector textil de 2018 a mayo 2023.....	9
--	---

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Diseño de reporte de avance	56
Ilustración 2 Diseño de formato de presentación de evaluación.....	57

RESUMEN EJECUTIVO

Al haber tenido un problema en cuanto al acceso a la información del clima organizacional de una empresa, se optó porque la investigación se realizase en una industria como lo es el sector textil específicamente las empresas de San Salvador Centro. Ya que estos, en el mes de septiembre del año 2024 tuvieron problemas ya que la Federación de Asociaciones y Sindicatos Independientes de El Salvador, reportó que habían despedido a más de setecientos empleados en la empresa Hanes Brands Inc. y en noviembre del año 2023 habían despedido setecientos dos trabajadores y muchos de estos aún no habían sido indemnizados hasta la fecha. Por ello se abrió una mesa de diálogo en donde se comentó que se tenía la necesidad de crear un estudio para que se conociese el clima organizacional dentro de estas empresas y que con ello se intentara dar una propuesta solución.

El objetivo de esta monografía investigativa es hacer un estudio del clima organizacional dentro de estas empresas, y así obtener como resultado el fortalecimiento que tiene en el desempeño del personal. Por ello se evaluaron los aspectos de satisfacción, las estrategias de motivación, las actividades de motivación, los métodos de evaluación de desempeño, los beneficios legales y adicionales. Por esto se optó por utilizar una metodología de investigación deductiva que va de los aspectos de un buen clima organizacional considerados como verdaderos y sus particularidades, teniendo como método auxiliar el método inductivo que va de los aspectos particulares del clima organizacional aterrizando en cómo es el clima organizacional en estas empresas, la investigación también es de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. A la vez que se recolectaron los datos a través de la técnica de entrevista y encuesta, por medio de los instrumentos de la guía de entrevista y cuestionario. Como universo se tiene el personal de las empresas de manufacturación textil de San Salvador Centro siendo en total 983, y una muestra de 123 calculada por la técnica de población finita. El objeto de estudio fueron las empresas de

manufacturación textil de San Salvador centro y la unidad de análisis fue el personal perteneciente a este tipo de empresas.

Al final se concluyó que estas empresas tienen problemas en el clima organizacional ya que solo se satisfacen aquellas necesidades básico y además no se garantiza sus beneficios legales. Por ello el personal no se siente comprometido con los objetivos de la empresa y por esto se recomienda trabajar en mejorar las condiciones laborales, tener estrategias de convivencia y mejorar las habilidades sociales y comunicación en los supervisores, ya que el personal cree que es una de las principales deficiencias de estos.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de manufactura textil en El Salvador son uno de los principales motores económicos y emplean a muchos salvadoreños en especial a mujeres siendo estas el cincuenta y seis por ciento. Por ello es muy importante que se fortalezca el desempeño del personal a través de un enfoque que mejore las condiciones laborales del personal. Lastimosamente estas empresas se distinguen por instalarse en un país, aprovechar los recursos y luego retirarse, incumpliendo con las obligaciones legales correspondientes al trabajador.

El capítulo uno introduce al lector en la historia de la manufacturación textil, los aportes brindados tras la revolución industrial y la conceptualización y caracterización de la misma. Además de esto da una visión específica sobre que es la motivación, el clima organizacional y el desempeño.

En el capítulo dos se evaluó la satisfacción del personal en las empresas de manufactura textil, junto con aspectos que son necesarios mejorar en estas empresas y los supervisores. También se verificó si estos cumplían con los valores que debían reflejar, como es que el personal percibe las evaluaciones de desempeño y la importancia que tienen los beneficios ya sea legales o adicionales.

El capítulo tres presenta una propuesta de solución a los problemas que tiene el personal de estas empresas, con base en las necesidades propuestas por Maslow. La propuesta plantea un programa para mejorar el clima organizacional mediante la optimización de las condiciones físicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y autorrealización del personal. Con esto, se espera elevar la motivación de los trabajadores a través de la mejora de su calidad de vida, lo que impactará positivamente en su desempeño. Además, se presenta un plan de implementación con una consolidación de gastos orientada al número de empleados y un cronograma de actividades propuesto para dos años.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS EMPRESAS DE MANUFACTURA TEXTIL, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

A. Marco histórico

1. Historia y evolución de las empresas manufactureras textiles

Según la Universidad de Burgos (2020) Nuestros antepasados hace unos 100,000 años a.C., utilizaban las pieles de animales, los tendones como hilos y los huesos como aguja para poder hacer ropa y de esta manera poderse proteger del frío. Años más tarde, aproximadamente en los años 8000 a.C., los pueblos precolombinos ubicados en Sudamérica desarrollaron técnicas de hilado. Mientras que esto mismo sucedía en la India, Oriente Medio y Egipto donde se comenzó a tratar el algodón con un proceso de hilado. Años después en los 3000 a.C., aparecieron las primeras ruedas de hilar o (Rueca) en el país de china, este invento ayudo a poder reducir los tiempos de la fabricación de hilo aumentado a la vez la producción.

Además la Universidad de Burgos (2020), menciona que en los años 300 a.C., se tienen registros de una de las prendas mas conocidas dentro de la historia, esta prenda era la toga romana, una de las cuales se distinguía por ser elegante y de color blanco convirtiéndose en un símbolo de la distinción social.

De ahí en adelante la industria textil fue tomando forma hasta llegar al 1750 en donde se inicia a dar la mecanización de las industrias fabriles. En ella la primera industria en incorporar técnicas hidráulicas de vapor, fue la industria textil. Con ello disminuyendo el tiempo en la creación de cada prenda. Después de más de dos siglos de utilizar la hidráulica de vapor en la industria, en 1958, Wilbert L. y Genevieve Gore dieron un gran paso al crear un tejido a partir del

polímero de politetrafluoroetileno. Luego, en 1983, Albany International Corp. desarrolló un aislante térmico utilizando hilos de poliéster de alto rendimiento. Y ya en los años 2000, comenzaron a aparecer los textiles inteligentes y los tejidos interactivos, que son una mezcla fascinante de tejidos nanotecnológicos, microelectrónicos y biotecnológicos.

2. *La revolución industrial en la industria textil*

La revolución industrial ha traído consigo grandes aportes a la industria manufacturera textil, ya que debido a la revolución industrial se facilitó en gran medida la producción, a continuación se presentarán algunos aportes:

Tabla 1

Los impactos de la revolución industrial

Año	Inventor	Invento	Función
1733	John Kay	Lanzadera volante	Permitía duplicar la capacidad de tejidos de los artesanos ingleses, anteriormente a este el proceso se realizaba con la rueca o torno de hilar.
1764	James Hargreaves	Spinning Jenny	Surge ante la demanda del hilo, esta multiplicaba la capacidad de los hiladores, aunque aun así se usaba la fuerza humana.
1768	Richard Arkwright	Water Frame	Exigió la concentración de muchas máquinas y obreros trabajando bajo una potente corriente de agua.
1779	Samuel Crompton	Mule-Jenny	Esta producía hilos más finos y era capaz de utilizarse más de 300 veces al mismo tiempo.
1785	Cartwright	Primeros telares mecánicos	Estos eran movidos con máquina de vapor que funcionaba de forma eficiente.

Fuente: Elaboración propia con base en 1º *REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: LA INDUSTRIA TEXTIL*

3. *Antecedentes del clima organizacional y la motivación*

Se conoce que la motivación es para la persona individual, mientras que el clima organizacional a el conjunto de los miembros de la empresa. En el clima organizacional es importante la satisfacción de las necesidades y el mantenimiento de un equilibrio individual. En él se encuentra necesario que se tenga cuidado a las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización. Por lo que se mencionó anteriormente es evidente que el clima organizacional

tiene una gran relación con la motivación presentada en el personal. Como dice Chiavenato y Villamizar (2000) la motivación tiende a ser elevada cuando el clima organizacional sea elevado, además cuando la motivación este muy baja, el clima organizacional va tender a estar también bajo. Por ello, la motivación va tener un impacto muy importante en la motivación intrínseca del personal. Ya que si se tiene un buen clima organizacional este potenciara la creatividad, el flujo de ideas, las criticas justas y constructivas, al igual que tenderán a existir mejores recompensas y reconocimiento (Robbins & Judge, 2009).

4. *Historia de la motivación de personal*

No cabe duda que de la evolución constate de la motivación de personal a través del tiempo, ya que se ha ido adaptando a las necesidades y cambios que le han surgido. A través de los últimos años han aparecido diferentes teorías sobre la motivación y han aportado cada una a su manera una mejor comprensión sobre la motivación y el ambiente laboral.

En la tabla numero dos se encontrará de manera detallada las principales teorías de la motivación, yendo desde una de la teoría más antigua perteneciente a Maslow hasta una de las más actuales que trata sobre el flujo en el trabajo perteneciente Salanova, Bakker y Llorens. Esta tabla muestra cómo cada teoría ha ofrecido perspectivas únicas y valiosas sobre cómo motivar al personal y mejorar su desempeño.

5. Principales teorías y aportes a la motivación

Tabla 2

Principales teorías de la motivación y las implicaciones

Año	Autor	Postulado	Resultado
1943	Abraham Maslow	La teoría de la pirámide de necesidades sugiere que las personas están impulsadas por una serie de necesidades jerárquicas que deben ser satisfechas en un orden específico.	Al cumplir con las necesidades de cada nivel en la pirámide, las personas pueden disfrutar de un mayor bienestar, satisfacción y motivación, lo que se traduce en un compromiso y productividad más altos en el trabajo.
1959	Frederick Herzberg	La teoría de los factores higiénicos y motivacionales en el entorno laboral, donde distingue entre factores que mantienen la higiene y aquellos que realmente motivan.	Cuando se aplican correctamente los factores motivacionales, se observa un aumento en la satisfacción y productividad de los empleados.
1961	David McClelland	Teoría de la motivación basada en emociones y experiencias pasadas, sugiriendo que los motivos están influidos por la expectativa de cambio emocional según experiencias previas.	Las emociones pasadas y la expectativa de cambio emocional influyen en las motivaciones individuales, ayudando a diseñar estrategias efectivas para motivar a los empleados.
1964	Victor H. Vroom	La teoría de la expectativa, que se centra en la relación entre los objetivos personales y la percepción de la capacidad para alcanzarlos.	Los empleados se sentirán más motivados a producir cuando crean que pueden lograr sus objetivos personales y que su esfuerzo realmente impacta en la productividad.
1968	Edwin A. Locke	la teoría del establecimiento de metas, señala que estas deben ser claras, desafiantes pero alcanzables, ya que son impulsores clave de la motivación.	Establecer metas claras y desafiantes, junto con un compromiso hacia su logro, incrementa la motivación y la autoeficacia, lo que lleva a un mejor rendimiento y satisfacción laboral.
1985	Edward L. Deci y Richard M. Ryan	la teoría de la autodeterminación, que resalta la importancia de satisfacer las necesidades básicas de competencia, autonomía y relación para fomentar la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar.	Satisfacer estas necesidades en contextos educativos, laborales y sociales puede beneficiar a las personas y a la sociedad al promover un crecimiento personal positivo y una mayor satisfacción.
1993	Idalberto Chiavenato	Visión de la motivación centrada en la interacción entre el personal y el entorno laboral, destacando la influencia de las condiciones laborales.	La implementación de condiciones laborales óptimas aumenta la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores dentro de la organización.
2003	Salanova, Bakker y Llorens	Teoría del "Flujo en el Trabajo", sugiriendo que ciertos recursos son cruciales para alcanzar un estado de profunda absorción y disfrute en el trabajo, conocido como "flujo".	Fomentar el "flujo" crea una fuerza laboral más satisfecha, comprometida y productiva, aumentando la productividad, el bienestar y el éxito organizacional.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2000). Administración de recursos humanos.

B. Marco teórico de referencia

1. Conceptualización de las empresas de manufacturación textil

a) Empresa de manufacturación textil. Textil se deriva del latín texere que significa “tejer”, originalmente era aplicada a tejidos. En la actualidad se usa para referirse a hilados, filamentos, hilos, entre otros (Ximénez Herráiz, s. f.). En pocas palabras se puede decir que la industria manufacturera textil es aquel sector económico, dedicado a la manufacturación de hilos, telas y otros materiales, que para finalizar serian convertidos en derivados de ropa. Ya que manufactura hace referencia a la transformación de materias primas en productos que son destinado al consumo (Rojas Wang, 2012).

b) Máquina de coser. Son máquinas que ayudan en la industria de manufactura textil, y cuentan con la función de realizar la unión entre dos o más piezas y formar una prenda. Las máquinas de coser son de diferentes tipos y entre estas se pueden mencionar. La máquina recta, que sirve para hacer una costura plana. La máquina overlock (Máquina rana) de 3 o 5 hilos que sirve para entrelazar bien las telas y cortar el sobrante. La máquina collaretera, que como el nombre lo indica, sirve para colocar en la boca de las camisas un collarete, y por último se tiene las máquinas tapacosturas, botonera y ojaladora que realizan la función según el nombre del tipo de máquina (Kurlat José, 2011).

c) Tela. Según la real academia española (RAE, 2020) las telas son obras que se realizan con muchos hilos, estos se entrecruzan alternándose de forma regular en toda la longitud. Formando al final una gran lámina, se usa especialmente hablando de la obra tejida en el telar.

d) Hilo. Según la real academia española (RAE, 2020), el hilo es una hebra larga y delgada de una materia textil, especialmente ésta es usada para poder coser diferentes tipos de prendas.

e) **Prenda.** Según la real academia española (RAE, 2020), una prenda es una de las partes que componen la vestimenta completa de un hombre o una mujer.

2. *Caracterización de las empresas de manufactura textil*

Hay una amplia variedad de empresas manufactureras en las que se incluye las textiles. El objetivo principal es cambiar las materias primas en productos finales por medio de los procesos industriales. Las empresas manufactureras se caracterizan por usar equipos y tecnología óptimos para reducir costos y aumentar la eficiencia. También tienen una estructura organizacional para lograr un buen control de calidad, logística y como resultado, producción.

a) **Tipos de empresas manufactureras textiles.** Se sabe que las empresas manufactureras de textiles se dividen en categorías según la actividad: el textil primario, que es el que se dedica a la fabricación de fibras naturales, luego el secundario a la fabricación de hilos y el último a los productos finales. En la tabla 3 se muestran los tipos de empresas de manufacturación textil según la clase, actividad y descripción.

b) **Estructura organizacional.** Estas empresas por lo general tienen organigramas del tipo jerárquico verticales ya que prefieren saber cuál es la cadena de mando, pero cuando ya éstas pasan a ser multinacionales prefieren utilizar un organigrama plano horizontal.

c) **Procesos productivos.** Existen procesos fundamentales, primero se tiene a la dirección eficaz de cadenas de suministros que son las que garantizan el flujo de las materias primas, mientras que el segundo es la logística que es la que se encarga de organizar el traslado y almacenamiento de los productos, y teniendo por último un control de calidad que protege que los productos que estas empresas realizan. Cumplan con los estándares establecidos antes de la posterior distribución.

Tabla 3*Clasificación de las empresas manufactureras textil por actividad*

Clase	Actividad	Descripción
1311	Preparación e hilatura de fibras textiles	Tratamiento de fibras naturales y sintéticas para convertirlas en hilos y base para productos textiles.
1312	Tejedura de productos textiles	Entrelazado de hilos mediante técnicas como el telar, creando tejidos que se transforman en ropa, sábanas o cortinas.
1313	Acabado de productos textiles	Procesos como teñido y estampado que mejoran la apariencia, textura y funcionalidad de los tejidos.
1391	Fabricación de tejidos de punto y ganchillo	Creación de productos elásticos y suaves, como suéteres y bufandas, mediante técnicas de tejido.
1392	Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir	Producción de artículos como cortinas, manteles y fundas, no destinados al vestuario.
1393	Fabricación de tapices y alfombras	Elaboración de productos gruesos y decorativos para cubrir suelos o paredes, con técnicas especializadas.
1394	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes	Creación de cuerdas y redes para pesca, agricultura y transporte, utilizando fibras resistentes.
1399	Fabricación de otros productos textiles N.C.P.	Producción de productos diversos como banderas, filtros textiles o tejidos técnicos para usos industriales.
1410	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	Producción de ropa como camisetas, pantalones y vestidos a partir de diversos tejidos.
1411	Maquila textil y confección	Procesos de manufactura por encargo para la producción a gran escala de prendas y artículos textiles.
1420	Fabricación de artículos de piel	Creación de productos como bolsos, cinturones y zapatos a partir de cuero y materiales derivados de la piel animal.
1430	Fabricación de artículos de punto y ganchillo	Producción de prendas suaves y flexibles como suéteres y bufandas, utilizando técnicas de tejido a mano o máquina.

Fuente: Elaboración propia con base a Portal de Transparencia - El Salvador, 2016.

d) Principales empresas manufactureras textiles en El Salvador. Las principales empresas manufactureras en El Salvador son Hanes Brands Inc, Fruit of the Loom, Merlet, Youngone, Confecciones el Valle y Textufil; estas empresas han contribuido a la generación de empleo, permitiendo el crecimiento económico y la sostenibilidad del país.

e) Productos de las manufactureras textil. En el país existen muchas empresas que se dedican a fabricar productos de la línea textil y a la manufacturación de prendas de vestir. Estas empresas crean muchos materiales como lo son las fibras e hilos que sirven como la base para la

producción de telas que posteriormente tratadas se convertirán en prendas como lo son calcetines, short y otros tipos de vestimentas útiles para la exportación o para la venta dentro del país. Además de lo anterior, también se crean trapeadores, toallas o artículos para el hogar. Para más detalles a continuación se presentará una lista detallada de productos por categorías.

Tabla 4

Productos confeccionados por las empresas manufacturas textil por categoría de producto

Categoría	Productos
Ropa y prendas de vestir:	Camisetas, pantalones (jeans, de vestir), vestidos, faldas, sudaderas, chaquetas, uniformes, ropa deportiva, ropa casual, ropa interior, ropa de dormir.
Textiles para el hogar:	Sábanas, Fundas de almohada, Mantas, Cobertores, Toallas, Cortinas, Estores, Alfombras, Tapetes, Fundas de cojines.
Textiles técnicos/industriales:	Telas para muebles, Tapicería, Aislamiento térmico, Acústico, Telas impermeables, Resistentes al fuego, Materiales para bolsas, Mochilas, Filtros textiles.
Accesorios textiles:	Gorros, Sombreros, Bufandas, Guantes, Cinturones, Corbatas.
Tejido de punto/crochet:	Suéteres, Cardigans, Gorros, Bufandas, Prendas de punto especializadas.
Textiles no tejidos:	Mascarillas, Productos de protección, Paños de limpieza, Productos desechables médicos (batas, gorros).
Materiales especializados:	Telas para automotriz (asientos, paneles), Materiales de construcción (refuerzos, revestimientos), Fibras para embalaje.

Fuente: Elaboración propia.

3. *Importancia económica de las empresas manufactureras textiles*

a) Contribución al PIB. Las empresas de producción son un gran pilar para el país, y uno de los mayores contribuyentes al Producto Interno Bruto (PIB) en El Salvador son las empresas de confección textil. Según el Banco Central de Reserva de El Salvador, la producción textil en el país mostró un comportamiento interesante: en 2013, se registraron \$130.14 millones; en 2014, se incrementó a \$142.23 millones; en 2015, alcanzó los \$146.38 millones; y para 2016, se reportó un aporte de \$146.96 millones.

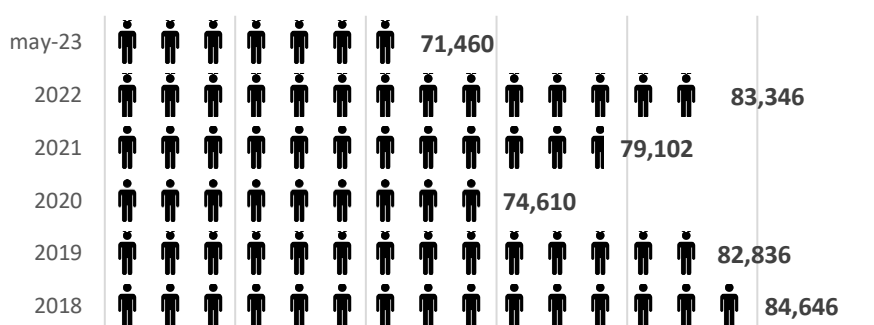
i) La importación de productos producidos en El Salvador. En El Salvador, algunas empresas manufactureras textiles utilizan un modelo de negocio en el cual producen camisetas, jeans, ropa deportiva y ropa interior dentro del país, los exportan a mercados internacionales (principalmente a Estados Unidos y otros países), y luego compran esos mismos productos. Este fenómeno es común en la industria de la maquila, donde se aprovechan los beneficios fiscales y la mano de obra local para la producción.

b) Generación de empleo. Según la figura 1 que se muestra en la siguiente página, se puede ver que en el año de la pandemia (2020), disminuyeron las plazas existentes para este sector, pero que a partir de los años continuos volvió a estabilizarse y ser un gran factor de empleos para el país. Para mayo del 2023 se encontró que existían 71,446 personas en los rubros textiles y de confección.

Es importante destacar que la generación de empleo en este tipo de empresas es de mucha ayuda para las mujeres de El Salvador, siendo un 56% para mayo del 2023 mientras el restante 44% eran hombres.

Figura 1

Generación de empleo por sector textil de 2018 a mayo 2023



Fuente: Elaboración propia con base a datos del Guía sectorial - Textil y confección 2023.

i) Los salarios en las empresas de manufacturación textil. Debido a la pandemia ocurrida en el año 2020 un numero considerable de empresas decidieron suspender el contrato a sus trabajadores, esto se conoce ya que la Federación de Asociaciones y Sindicatos Independientes de El Salvador (2022), reporto ese mismo año un numero de 278 denuncias relacionados con despidos ilegales, y que para el año siguiente esa cifra subirá a 458. Esto manifiesta que las empresas en este sector tienen problemas legales relacionados con la indemnización de los empleados despedidos injustificadamente.

Tabla 5

Salario comparativo de las empresas manufactureras textil en Centro América con el sueldo mínimo y la canasta básica por país

PAÍS	SALARIO DE SECTOR TEXTIL	SUELDO MÍNIMO	CANASTA BÁSICA
Costa Rica	\$828.54	\$603.00	\$387.97
Honduras	\$387.16	\$316.00	\$409.48
El Salvador	\$359.16	\$365.00	\$249.09
Guatemala	\$346.02	\$403.00	\$479.23
Nicaragua	\$206.46	\$177.53	\$385.59

Fuente: elaboración propia con base a *Guía sectorial - Textil y confección 2023*, 2023; Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), 2024; María Florencia Melo, 2022; Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), 2023.

Al hacer un análisis comparativo del sector textil en Centroamérica, se puede notar que el salario mínimo en las empresas de manufactura textil es más bajo que en Honduras y Costa Rica, quedando por debajo de Guatemala y Nicaragua. En cuanto a la canasta básica, El Salvador tiene una de las más bajas en comparación con los otros países de la región. Sin embargo, al observar la canasta básica, se revela que solo hay una diferencia de \$110.07 para otros gastos, lo cual es bastante menor en comparación con Costa Rica, donde la diferencia asciende a \$440.57. Lo anterior indica que el salario mínimo de la industria textil en El Salvador no es un factor de motivación.

ii) Los contratos laborales en las empresas de manufactura textil. Para el año 2020 surgió el Decreto Legislativo 593, que se crea por la emergencia nacional producto del covid-19, con el objetivo de proteger los derechos de los trabajadores, en dicho decreto se establece que ninguna persona puede ser despedida por guardar cuarentena domiciliar y menos a que los contratos fuesen a ser suspendidos ni hacer reducciones en los salarios durante el confinamiento. Según (ORMUSA - Organización de mujeres salvadoreñas por la paz, 2020). Se recopilaron denuncias por el centro de atención legal y la Federación de Asociaciones y Sindicatos Independientes de El Salvador (FEASIES), donde señala que desde marzo a junio de 2020 se tenían señalados 364 lugares de trabajo por vulnerar los derechos laborales, apoyando con más de 5,110 asesorías, en las que el 69.2% fueron mujeres y el resto hombres.

Además señala que el principal factor fue la suspensión de contratos laborales sin tener un debido proceso y el pago que se establece en la ley, donde se vieron afectadas 130,226 personas de las que 71,000 (54.5%) de los afectados corresponden al sector de la maquila textil, siendo este rubro el más afectado (ORMUSA - Organización de mujeres salvadoreñas por la paz, 2020).

La cantidad de personas despedidas fue de 4,418, estos de manera injustificada y sin recibir las prestaciones correspondientes según la ley, de estas el 79.3% fueron hombres y el resto mujeres. De este total el 79.3% fueron personas menores de 29 años (ORMUSA - Organización de mujeres salvadoreñas por la paz, 2020). También se tiene el dato de 105 integrantes de directivas sindicales suspendidas, se debe hacer énfasis en que 100 mujeres fueron víctimas de violencia y acoso laboral y otras 88 personas fueron despedidas por contagiarse de COVID-19 (ORMUSA - Organización de mujeres salvadoreñas por la paz, 2020).

Los derechos laborales de los trabajadores de la industria textil han venido siendo vulnerados por lo largo del tiempo, dándose por medio de la suspensión de contratos, violación de derechos y cierre de fábricas dejando a la deriva a gran cantidad de personas.

iii) Las condiciones de trabajo dentro de las empresas de manufacturación textil. Las condiciones de trabajo en las empresas manufactureras textiles enfrentan jornadas laborales extenuantes y agotantes. difíciles, con altas temperaturas, poco tiempo de descanso, y presión constante para cumplir con las metas de producción. Aunado a esto está la falta de cumplimiento de derechos laborales, como el derecho a la sindicalización, a menudo no se respetan. Los trabajadores que intentan organizarse para mejorar las condiciones de trabajo pueden enfrentar despidos o represalias.

Ahora bien, el pago de los beneficios sociales, de vacaciones o de pensiones es un ejemplo de como las empresas aluden el cumplimiento de los derechos del trabajador y esto puede provocar que existan problemas de salud en los miembros de la empresa. Ya sean enfermedades comunes, crónicas, lesiones por el esfuerzo repetitivo o el estrés.

El Salvador es un país con limitadas oportunidades económicas donde las industrias manufactureras reflejan un sistema basado en la maximización de las ganancias a través de la explotación del talento humano, aprovechándose de la necesidad de los mismo.

c) Generación de empleo en San Salvador Centro. Según el portal de transparencia - El Salvador (2016) existe 22 empresas generadoras de empleo en San Salvador Centro, esta cuenta con 983 empleados, de los cuales 243 son de Triton Apparel la empresa más grande del área textil de San Salvador Centro, mientras que el resto se reparte entre las micro y pequeñas empresas como Monely, Melgar Borjorquez S.A. de C.V., Industrias Andres S.A. de C.V., Creaciones

Manufactureras S.A, Industrias Miguel Samour S.A de C.V. entre otras. Sin duda alguna a pesar que la mayor parte de este tipo de empresas se encuentran en las zonas francas del país, San Salvador Centro cuenta con una cantidad considerable de personas que trabajan dentro de éste.

d) Innovación y competitividad. Según la revista Estrategia y Negocios (2023) la industria textil en El Salvador ha implementado proyectos de energías renovables, reducción en el uso de recursos y sistemas de trazabilidad en la cadena de suministro. Además, participa en acreditaciones internacionales para manejar de manera responsable estrategias ambientales, sociales y de seguridad. Por tanto, se puede ver el interés por pasarse a las industrias que producen los productos de manera sostenible. Además, también menciona que las empresas salvadoreñas adoptan programas de responsabilidad social y transparencia, aprovechando regulaciones del CAFTA-DR y la Ley de Zonas Francas. Estas acciones buscan alinearse con la tendencia global hacia la sostenibilidad y cumplir con estándares exigidos por marcas internacionales en las cadenas de suministro (Revista Estrategia y Negocios, 2023).

4. *Retos actuales en las empresas manufactureras textiles*

Hoy en día, la industria textil se enfrenta a una serie de desafíos importantes. Entre ellos, los avances tecnológicos han permitido crear prendas de mejor calidad en menos tiempo. Además, las ventas en línea han abierto nuevas oportunidades para la comercialización y distribución de textiles. Sin embargo, también hay retos comunes que la industria debe abordar, como las cadenas de producción, la gestión de recursos, la falta de conexión entre sistemas, la sostenibilidad y el medio ambiente, así como la alta rotación de personal que ocurre de manera voluntaria (EAS, 2023).

5. *Desafíos del clima organizacional en las empresas manufactureras textiles*

a) Condiciones laborales. Según Chiavenato & Villamizar (2000). La primera condición se refiere a las ambientales, siendo la iluminación, temperatura y ruido, la segunda condición es el tiempo, donde se hace referencia a la duración de las jornadas de trabajo, horas extras y períodos de descanso; y la tercera son las relaciones sociales las cuales ayudan a formar un excelente ambiente laboral, ya que están creadas conforme a la condiciones y necesidades de las áreas de trabajo.

b) Relaciones laborales y conflictos. Los autores Chiavenato y Villamizar plantean cuatro políticas de relaciones laborales en las organizaciones entre las que se tienen políticas paternalistas, políticas autocráticas, reciprocidad y participativa.

Las políticas paternalistas están orientadas a aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones laborales, las políticas autocráticas se caracterizan por tener una postura rígida e impositiva frente a los trabajadores, en la política de reciprocidad los sindicatos resuelven de manera consensuada con la administración los problemas y conflictos y la política participativa considera las relaciones laborales involucrando directamente a la empresa, los sindicatos y los trabajadores con el objetivo de mantener un buen clima organizacional.

c) La lucha sindical y gremial por la protección de los derechos laborales frente a las empresas manufactureras textil. Se conoce que ninguna lucha comienza sin que antes haya existido un motivo tras de ello. La lucha de los sindicatos y gremiales se ha dado debido a que por años las empresas de manufacturación textil, han tenido muchos problemas con la explotación de los trabajadores, cometiendo injusticias y atropellos a los derechos del personal. Por ello existen diferentes entidades que trabajan para mantener en constante control ésta y diferentes tipos de empresas.

En primer lugar se tiene a la Organización Internacional de Trabajo (OIT) que trabaja a nivel global, teniendo proyectos específicos en El Salvador. En estos promueven los derechos laborales y la mejora de la protección social. Después se tiene a el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS). Que aunque existen múltiples quejas por los procesos que estos realizan, ayudan como entidad gubernamental en la supervisión del cumplimiento de las leyes, y como intercesor de los derechos del trabajador. Además, se cuenta con la Confederación de Trabajadores de El Salvador (CTES), que es la encargada de tener a todos los sindicatos formados por diferentes causas. Estas pueden ser las condiciones de la empresa, los salarios y la defensa de los derechos del sector tanto en general como en la de la industria textil.

Luego tenemos a la Red Centroamericana de Mujeres en Solidaridad con las Trabajadoras de la Maquila (REDCAM), dedicada a velar por la protección de los derechos de la mujer trabajadora. Además, combate la explotación laboral dentro de las industrias textiles de la región centro americana. Otro con la que se cuenta es la Federación de Asociaciones y Sindicatos Independientes de El Salvador (FEASIES), siendo un ente que reúne a los sindicatos independientes en la defensa y capacitación de los derechos del trabajador dentro de cada una de las organizaciones a las cuales pertenezcan.

En el país hay una gran variedad de sindicatos, 950 son los sindicatos inscritos y cada uno de un tipo e importancia distinta, todos estos mantienen un objetivo común, como lo es, la defensa del cumplimiento de los derechos del trabajador. Impulsando las mejores condiciones laborales y salarios. Algunas de los más relevantes son: el Sindicato de la Industria Textil Salvadoreña (SITS), el Sindicato de Empresa de Trabajadores Textiles El Salvador, SA (STTEXELSA), el Sindicato de la Industria Textil Similares y Conexos de El Salvador (SITSCES), el Sindicato de Obreros Textiles

San Hilario (SOTSH), el Sindicato de Trabajadores Textiles Kenaf (STTK), el Sindicato Industria Textil (SIT), el Sindicato Minerva Textil (SMT) y el Sindicato de la Industria Textil (STIT).

6. *Clima organizacional*

La primera teoría del clima organizacional nace a través del autor Kurt Lewin en 1939 donde este mencionó que la actitud de las personas se basa en el entorno que lo rodea. El clima organizacional representa la sensación interna existente entre los miembros de la organización, y se encuentra estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante, el presente concepto refleja la influencia del ambiente en la motivación del personal (Chiavenato & Villamizar, 2000). Existen diferentes modelos de clima organizacional entre estos se tiene el modelo Litwin y Stringer, el modelo de Kolb y el modelo de Sbragia cada uno de estos cuenta con diferentes ítems que se tomaron en cuenta para evaluar el clima organizacional dentro de las organizaciones.

Como en el párrafo anterior se menciona, el clima organizacional es el grado de motivación reinante por ello el clima organizacional se asocia directamente con la motivación, el autor Garrett Thomson (1997) comenta que algunos aspectos de la pirámide de Maslow no son necesidades, sino deseos. Las verdaderas necesidades incluyen las fisiológicas, de seguridad y parte de las sociales, como afecto, amistad y pertenencia, mientras que el reconocimiento y la autorrealización son deseos. También Garrett Thomson (1997) plantea el significado de deseo como las aspiraciones influenciadas por factores personales y culturales, mientras que por su parte las necesidades las que se plantean como esenciales para la supervivencia y el bienestar de los humanos.

7. *Características de un clima organizacional saludable y no saludable*

Un clima organizacional saludable proporciona relaciones de satisfacción y un mejor estado de ánimo entre los miembros de la empresa, fomentando el interés y la colaboración. Por el contrario, un clima organizacional no saludable lleva a un personal desinteresado, insatisfecho e improductivo, los empleados pueden sentirse infravalorados y desmotivados, resultando en alta rotación de personal y baja productividad (Chiavenato & Villamizar, 2000).

8. *Calidad de vida en el trabajo*

Conte Fernades E. (Citada por Chiavenato & Villamizar, 2000, p. 323) define la calidad de vida en el trabajo como el grado de satisfacción de las necesidades del personal mediante la actividad en ella. En este coloca los factores clave como condiciones de trabajo, la salud, moral, las remuneraciones entre otros. La calidad de vida en el trabajo se mide a través de encuestas, entrevistas y observación directa para poder conocer los aspectos psicológicos y emocionales del lugar de trabajo (clima organizacional).

Robbins & Judge (2009) menciona que “cuando a los empleados les gusta el trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida, voz, lealtad y negligencia es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción”. A continuación, en la tabla 6, se detallan estos puntos, destacando las diferencias entre empleados satisfechos e insatisfechos.

Tabla 6

Aspecto que se relacionan con un empleado satisfecho y uno insatisfecho.

Aspecto	Empleado Satisfecho	Empleado Insatisfecho
Satisfacción en el trabajo y el desempeño en éste	Probabilidad de ser productivo y contribuir al éxito organizacional.	Productividad reducida, potencialmente contribuyendo menos al éxito organizacional.
Satisfacción en el trabajo y el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR)	Habla positivamente de la organización, ayuda a otros y va más allá de las expectativas.	Menos probable de participar en comportamientos que beneficien a la organización y a los colegas.
Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente	Aumenta la satisfacción y lealtad del cliente debido a un trato amable y responsable.	Reduce la satisfacción del cliente, lo que puede llevar a una menor lealtad y pérdida de clientela.
Satisfacción en el trabajo y el ausentismo	Menor tendencia al ausentismo, mayor presencia en el trabajo.	Mayor tendencia al ausentismo, afectando la continuidad y calidad del trabajo.
Satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados	Menor probabilidad de dejar la organización, alta retención.	Mayor probabilidad de buscar otras oportunidades y dejar la organización.
Satisfacción en el empleo y la desviación en el sitio de trabajo	Menos propenso a conductas desviadas como robos, impuntualidad o abuso de sustancias.	Mayor propenso a conductas desviadas y comportamientos negativos en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base a Robbins & Judge (2009, pp. 87-91). Comportamiento organizacional.

a) Cohesión. En el caso de la cohesión, se puede definir según Robbins & Judge (2009) como el grado de atracción que tienen los miembros de un grupo y el nivel de motivación que tienen de permanecer dentro de éste.

b) Integración. Dentro de la integración se realizan diferentes actividades que van con la base de hacer que los miembros de la organización puedan socializar unos con otros, y creen vínculos de trabajo que les permita ser más productivos.

9. *Desempeño*

Según Chiavenato & Villamizar (2000) el desempeño son los comportamientos del personal en la búsqueda de los objetivos fijados por la empresa. El desempeño se basa en las estrategias individuales para alcanzar los objetivos de la organización.

Según Chiavenato & Villamizar (2000) las empresas utilizan métodos como la evaluación de desempeño mediante escalas gráficas, elección forzada y comparación por pares, junto con indicadores de rendimiento específicos para medir el cumplimiento de metas. También emplean retroalimentación continuo y evaluaciones 360° para obtener una visión integral del rendimiento del personal. Estas herramientas no solo permiten identificar fortalezas y áreas de mejora, sino que también facilitan la elaboración de planes de desarrollo personalizados, fundamentales para mejorar el desempeño y la motivación de los empleados.

a) Administración de desempeño. Según (Dessler & Varela Juárez, 2011) es asegurar que los empleados puedan alcanzar las metas, desarrollando las habilidades para poder evaluarlos en cuanto a los resultados y con esto poder darles la recompensa esperada por el esfuerzo.

b) Evaluación de desempeño. Según Dessler & Varela Juárez (2011) hay tres razones por las cuales es necesario evaluar el desempeño. La primera, porque brinda información relevante para la toma de decisiones, el segundo, porque permite crear un plan para corregir las deficiencias y la última razón, para poder crear planes de capacitación del personal.

A continuación, se presenta la tabla 7 que resume los diferentes métodos de evaluación de desempeño, proporcionando una descripción concisa de cada uno:

Tabla 7*Métodos para evaluar el desempeño*

Nombre	Descripción
Método de las Escalas Gráficas	Evalúa el desempeño mediante factores graduados en un formulario de doble entrada. Es fácil de aplicar, pero puede ser subjetivo si no se corrige estadísticamente
Método de Elección Forzada	Minimiza sesgos como el efecto de halo y proteccionismo, proporcionando evaluaciones objetivas, aunque con resultados generales y poca profundidad.
Método de Investigación de Campo	Basado en entrevistas entre un especialista y el supervisor, identifica causas del desempeño y promueve desarrollo. Es detallado y objetivo, pero consume tiempo y es costoso.
Método de Incidentes Críticos	Registra eventos clave que reflejan un desempeño excepcionalmente bueno o malo, proporcionando información específica para mejorar.
Método de Comparación por Pares	Compara a los empleados en pares para determinar quién tiene un mejor desempeño en cada caso.
Método de Frases Descriptivas	El evaluador selecciona frases que describen el desempeño del empleado. Es menos restrictivo y permite una evaluación más personalizada.
Método de evaluación por competencias	Este método evalúa a los empleados con base en sus competencias específicas, alineando habilidades y comportamientos con los objetivos del puesto.
Método de jerarquización única	Consiste en clasificar a los empleados en orden de desempeño, del mejor al peor, según la percepción del evaluador.
Método de jerarquización múltiple	Evalúa a los empleados en varios criterios específicos y luego combina las puntuaciones para una jerarquización global.
Método de jerarquización por grupos libres	Divide a los empleados en grupos con diferentes niveles de desempeño, como alto, medio y bajo.
Método por factores opuestos	Evalúa al personal según polos opuestos, como "excelente" versus "deficiente", para analizar el desempeño en diferentes áreas.
Método de control por puntuación	Asigna puntuaciones a diferentes aspectos del desempeño, generando un puntaje total para cada empleado.
Método de evaluación 360	Recopila retroalimentación de múltiples fuentes, incluyendo superiores, compañeros y subordinados, para una evaluación integral del desempeño.

Fuente: Chiavenato & Villamizar (2000, pp. 367-381), Administración de Recursos Humanos; Chiavenato, I. (2017, pp. 206-233). Administración de Recursos humanos: *Edición Décima*.

10. Beneficios monetarios

Según Chiavenato & Villamizar (2000) los beneficios monetarios son aquellos que como se menciona están basados en dinero y se ven reflejados a través de la nómina como lo son las vacaciones, pensiones, bonificaciones, son los motivantes extrínsecos.

Chiavenato & Villamizar (2000) Los beneficios monetarios son clave para la motivación y el compromiso del personal, los administradores sabrán como pagar, que prestaciones ofrecer y como reconocer el desempeño.

Según (Robbins & Judge, 2009) las vacaciones anuales pagadas no solo ofrecen tiempo libre remunerado para que los empleados descansen y mantengan un equilibrio entre vida laboral y personal, sino que también contribuyen significativamente al bienestar físico y mental. Los aguinaldos, por otra parte, son un reconocimiento económico al final del año que premia la lealtad y la dedicación de los empleados, fortaleciendo el sentido de pertenencia y motivación para permanecer en la empresa a largo plazo.

11. *Beneficios no monetarios*

Según Chiavenato & Villamizar (2000) los beneficios no monetarios son servicios o comodidades ofrecidas al personal, como clubes recreativos, seguros de vida o excursiones. Aunque suelen considerarse gastos por las empresas, Robbins & Judge (2009) destacan que los motivantes no económicos son más efectivos a largo plazo y fomentan la necesidad de programas de reconocimiento. Estos beneficios, como asistencia médica, apoyo psicológico, horarios flexibles o programas de formación, mejoran el bienestar de los empleados.

12. *La motivación*

La motivación varía según la persona, pero comparte razones comunes. Según Chiavenato & Villamizar (2000), es una fuerza que impulsa al individuo, traducida en deseos o rechazos. En el ámbito laboral, Robbins & Judge (2009). Señalan que representa la intensidad, dirección y persistencia hacia un objetivo, influida por factores conscientes e inconscientes.

13. *La motivación intrínseca*

Pink (2018) define la motivación intrínseca como el impulso interno de realizar actividades por placer y satisfacción personal, sin depender de recompensas externas. Las recompensas financieras pueden reducir este tipo de motivación, afectando el desempeño a largo plazo.

14. *La motivación extrínseca*

Según Mateo Soriano (s. f.), la motivación extrínseca depende de factores externos como recompensas o presiones. Aunque puede ser útil a corto plazo, su efectividad disminuye con el tiempo, especialmente si los incentivos dejan de ser atractivos o suficientes para el personal.

15. *La teoría de las cinco necesidades de Maslow*

Maslow es un autor de origen estadounidense que nació en 1908 y falleció en 1970, su teoría es ampliamente aceptada y utilizada en el ámbito laboral para entender cómo motivar a los empleados. En el libro *Motivación y personalidad*, Maslow plantea cinco necesidades fundamentales que deben satisfacerse:

a) Necesidades fisiológicas. Son las más básicas, como alimentación, agua, descanso y salud. Las empresas pueden contribuir proporcionando tiempo adecuado para pausas y acceso a recursos esenciales. Maslow (1991) resalta que, en situaciones extremas, estas necesidades priman sobre cualquier otra motivación.

b) Necesidades de seguridad. Se refieren a la protección ante peligros y la estabilidad en el entorno. Chiavenato y Villamizar (2000) mencionan que estas necesidades incluyen la búsqueda de resguardo y un ambiente ordenado, siendo esenciales para la supervivencia y la tranquilidad.

c) Necesidades sociales. Vinculadas con la interacción y pertenencia, estas necesidades incluyen amistad, afecto y amor. Maslow (1991) destaca que el amor implica tanto dar como recibir, lo que exige un clima organizacional saludable, promovido de manera recíproca entre administradores y empleados.

d) Necesidades de reconocimiento. Maslow (1991) divide en dos categorías: el deseo de logro, competencia e independencia, y la búsqueda de reconocimiento, reputación y aprecio. Estas necesidades son críticas en el siglo XXI, donde los empleados esperan un reconocimiento más activo de su valor dentro de la organización.

e) Necesidades de autorrealización. Representan el deseo de alcanzar el máximo potencial personal. Maslow (1991), esta necesidad impulsa a la persona a ser fiel a sí misma, aunque nunca pueda satisfacerse completamente. Chiavenato y Villamizar (2000) agrega que esta aspiración es compleja y difícil de observar.

16. *Actividades que se realizan para motivar*

Las empresas utilizan diversas actividades para motivar al personal, no limitándose a estrategias económicas. Estas incluyen programas de reconocimiento, celebraciones de logros, eventos de integración, encuestas de satisfacción, capacitación profesional y actividades de bienestar como yoga o meditación. Además, un ambiente colaborativo, flexibilidad laboral y espacios cómodos contribuyen a la satisfacción y compromiso del personal.

17. Estrategias de motivación

Robbins & Judge (2009) mencionan que las estrategias de motivación combinan incentivos económicos, como prestaciones y bonos, con enfoques no monetarios, como horarios flexibles y reconocimiento continuo. Cambios en la cultura organizacional, como vincular la satisfacción del personal con el desempeño gerencial, también son clave para mejorar el compromiso.

18. Elementos motivadores

Según Robbins & Judge (2009), se basa en intensidad, dirección y persistencia, combinadas con reconocimientos, planes de carrera, un ambiente laboral colaborativo y políticas de equidad. Además, conectar el trabajo con un propósito significativo refuerza el compromiso y mejora el desempeño colectivo.

C. Marco legal e institucional

1. Marco legal

Según la información que se recopiló de las empresas de manufacturación textil, se identificaron las disposiciones legales pertinentes y las instituciones encargadas de hacer cumplir dichas leyes. Aquí se ofrece una visión clara del marco legal e institucional que regula el funcionamiento de este tipo de empresas, describiendo las normativas aplicables y las entidades responsables de la implementación y supervisión.

a) Constitución de la República de El Salvador. La Constitución de la República de El Salvador es el documento clave que guía las políticas económicas y sociales, protegiendo los derechos humanos fundamentales y los principios que definen la sociedad salvadoreña.

Art 38.- Menciona las relaciones de patronos y trabajadores donde detallan aspectos como la determinación del salario mínimo basado en el costo de vida. Protegiendo los derechos económicos, se garantiza prestaciones sociales, primas anuales (aguinaldo), también el día libre (*Constitución de la República de El Salvador, 1983*).

Art 44.- La ley regulará las condiciones de los lugares de trabajo y habrá un servicio de inspección para garantizar el cumplimiento de las normas laborales y sociales, sugiriendo reformas según sea necesario (*Constitución de la República de El Salvador, 1983*).

b) Código de Comercio. El Código de Comercio es el conjunto de leyes que regula las actividades del país, donde se establecen una serie de normas relacionadas con contratos mercantiles.

Art 3.- Los actos de comercio incluyen la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales, así como las acciones en masa realizadas por estas. También abarcan operaciones sobre bienes comerciales y actos similares a los mencionados (*Código de Comercio, 1970*).

Art 411.- Las obligaciones del comerciante incluyen: registrar la empresa y locales, llevar contabilidad conforme al código, depositar anualmente el balance general y estados financieros, respetar la competencia y abstenerse de prácticas desleales (*Código de Comercio, 1970*).

c) Ley Integral del Sistema de Pensiones. La Ley Integral del Sistema de Pensiones se crea para empleados del sector privado, público y municipal. Contiene normas para administradoras de fondos de pensiones, gestionando recursos para beneficios de vejez, invalidez y muerte según la ley (*Ley Integral del Sistema de Pensiones, 2022, Art. 1*).

Art. 7.- La afiliación al sistema es obligatoria al comenzar un empleo subordinado. Los trabajadores eligen una institución administradora y firman contrato. Los empleadores deben respetar esta elección; de lo contrario, enfrentan responsabilidades legales. Si no se elige, el empleador afilia automáticamente (Ley Integral del Sistema de Pensiones, 2022).

d) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Esta ley establece que el impuesto se paga cuando se importan cosas o servicios. Para bienes especiales en aduanas, se paga cuando están listos para el importador (Ley de Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, 1992, Art. 15).

Por otro lado siendo ingreso tributario (IVA) se sabe que es aplicable a todo contribuyente. Indica que están obligados a pagar el impuesto aquellos que proporcionan servicios de manera regular y a cambio de un precio (Ley de Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, 1992, Art. 24).

e) Ley del Impuesto Sobre la Renta. La ley menciona que la renta obtenida es aquella que se da a través de productos o utilidades, como lo son: devengar un salario, sueldo u honorarios, también a través de actividades empresariales o alquileres entre otras (Ley de Impuesto Sobre la Renta, 1963, Art. 2).

Asimismo, en la República se aplica a personas jurídicas la ley correspondiente a renta, que son fuentes principales de ingreso para el país. Donde establece que: las empresas están obligadas a mantener registro contables formales teniendo un sistema para tener registros lícitos de los ingresos percibidos en el ejercicio (Ley de Impuesto Sobre la Renta, 1963, Art. 17).

f) Ley de Protección al Consumidor. La ley persigue proteger los derechos de los consumidores y crea el Sistema Nacional de Protección al Consumidor y la Defensoría del

Consumidor con el propósito de asegurar equilibrio y seguridad jurídica en las relaciones comerciales entre consumidores y proveedores (Ley de Protección al Consumidor, 1996, Art. 1).

Art 3.- El consumidor es quien adquiere bienes o servicios, mientras que el proveedor los produce o facilita. Incluye personas naturales o jurídicas, públicas o privadas. Se extiende a sociedades irregulares, nulas o de hecho, así como a quien provea gratuitamente (Ley de Protección al Consumidor, 1996).

Art 27.- Los bienes y servicios deben ser descritos en español, de manera clara, veraz y completa, incluyendo origen, composición, precio, fecha de caducidad y advertencias de uso. Los detallistas deben marcar los precios. Normativas específicas garantizan la información adecuada (Ley de Protección al Consumidor, 1996).

g) Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Esta establece los requisitos de seguridad y salud ocupacional para garantizar la protección de los trabajadores frente a riesgos laborales, considerando las aptitudes físicas y psicológicas, sin afectar leyes específicas por actividad económica (Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, 2010, Art. 1).

Art 4.- Esta Ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o estatales, sin excepciones para instituciones autónomas (Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, 2010).

Art 10.- El empleador debe tomar medidas para evitar la exposición a riesgos ocupacionales, adaptando las condiciones laborales a los principios y regulaciones de salud y seguridad ocupacional (Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, 2010).

Art 30.- Los empleadores deben garantizar condiciones ergonómicas adecuadas para cada puesto de trabajo, considerando la naturaleza de las labores, para evitar posturas forzadas que puedan perjudicar la salud de los trabajadores (Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, 2010).

h) Ley del Seguro Social. El Seguro Social obligatorio cubre inicialmente a todos los trabajadores bajo patrono, sin importar la relación laboral o remuneración, y puede extenderse a trabajadores sin patrono. Excepciones y la inclusión de diferentes clases de trabajadores serán determinadas por los reglamentos (Ley del Seguro Social, 1953, Art. 3).

Art. 48.- En caso de enfermedad, los asegurados del Seguro Social tienen derecho a servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, además de prótesis y ortopedia. También reciben subsidios por incapacidad temporal, según reglamento (Ley del Seguro Social, 1953).

i) Ley del Medio Ambiente. El ministerio insta a promover tecnologías amigables con el medio ambiente entre los empresarios, utilizando incentivos y cooperación nacional e internacional. El objetivo es mejorar la sostenibilidad en la actividad productiva (Ley del Medio Ambiente, 1998, Art. 33).

Art 100.- Este artículo establece la responsabilidad de personas y empresas en reparar los daños ambientales causados por las acciones, busca garantizar que quienes contribuyen al deterioro ambiental reparen los daños y restauren los ecosistemas afectados (Ley del Medio Ambiente, 1998).

j) Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, (Ley de Zonas Francas y Recintos Fiscales). Esta ley regula aquellas áreas específicas dentro del país donde se otorgan y

establecen beneficios fiscales aduaneros con el objeto de fomentar la inversión, el comercio y el desarrollo económico.

En artículo 2 se establece la definición de industria textil, confección y maquila textil, como aquella que se dedica a las actividades necesarias para la producción de: Diseño, teñido, corte, estampado, tejeduría, serigrafía, lavado, planchado, supervisión y control de calidad (Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, 1998).

Art 3.-Son aquellas empresas nacionales o extranjeras que se dedican a la producción, ensamble o maquila, manufactura, procesamiento, transformación o comercialización de bienes (Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, 1998, Art. 3).

k) Código de Trabajo de la República de El Salvador. Este código es el encargado de establecer todos aquellos artículos con el fin de armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, ya que se establecen los derechos y obligaciones para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores (Código de Trabajo de la República de El Salvador, 2010, Art. 1).

Art 119.- Se establece la definición de salario que es una retribución en dinero del patrono y este está obligado a pagar al trabajador por los servicios que este preste según lo establecido en un contrato (Código de Trabajo de la República de El Salvador, 2010).

Art 314.- Todo empleador debe proteger la vida y la salud de los empleados mediante operaciones laborales, uso y mantenimiento de equipos de protección, condiciones de las instalaciones y prevención de riesgos por maquinaria (Código de Trabajo de la República de El Salvador, 2010).

2. *Marco institucional*

La tabla 8 detalla las leyes relevantes y las instituciones responsables, proporcionando una visión clara del marco institucional que regula el funcionamiento de estas empresas.

Tabla 8

Marco institucional de las empresas de manufacturación textil

Ley, código o reglamento	Entidad encargada	Decreto
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional	No. 38
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social	No. 15
Código de Comercio	Ministerio de Economía	No. 671
Ley Integral del Sistema de Pensiones	Instituto Salvadoreño de Pensiones	No. 614
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Ministerio de Hacienda	No. 296
Ley de Impuestos Sobre la Renta	Ministerio de Hacienda	No. 472
Ley de Protección del Consumidor	Defensoría del Consumidor	No. 776
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social	No. 254
Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)	No. 1263
Ley del Medio Ambiente	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)	No. 233
Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización	Ministerio de Economía	No. 405

Fuente: Elaboración propia con base a las leyes mencionadas.

CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE MANUFACTURACIÓN TEXTIL

A. Importancia de la investigación

El capítulo dos es fundamental para el desarrollo del estudio sobre el clima organizacional en las empresas manufactureras textiles de San Salvador Centro, ya que contiene el diagnóstico detallado de la situación actual de las empresas antes mencionadas. Este diagnóstico es llevado a cabo mediante un conjunto de técnicas de recolección de datos que permiten el análisis del ambiente de trabajo dentro de estas organizaciones y como mejorarlas.

Además del diagnóstico, en este capítulo también se llevaron a cabo el análisis de los datos obtenidos, se formularon conclusiones y se proporcionaron recomendaciones, a través de la evaluación de diversos aspectos como los motivadores, las necesidades de los empleados, y otros datos relevantes. Por lo tanto, el capítulo dos no solo facilita una comprensión profunda del estado actual del clima organizacional, sino que también proporciona las bases para implementar estrategias de mejora y desarrollo organizacional.

B. Objetivos

1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico del clima organizacional e impacto en el desempeño del personal en las empresas de manufacturación textil en San Salvador Centro.

2. *Objetivos específicos*

a) Conocer las actividades específicas y estrategias que las empresas textiles utilizan para motivar a los empleados de las empresas de manufacturación textil de San Salvador Centro.

b) Analizar los métodos y criterios que emplean para la evaluación del desempeño de los empleados de las empresas de manufacturación textil de San Salvador Centro.

c) Evaluar los aspectos físicos, psicológicos, sociales y culturales necesarios para satisfacer las necesidades de los empleados en las empresas de manufacturación textil de San Salvador Centro.

C. *Metodología de la investigación*

En esta investigación se utilizó el Método Científico, por medio de la deducción de los hechos partiendo de información general de las empresas de manufacturación textil hasta llegar a información propiamente de las empresas de manufactura textil, vinculadas al enriquecimiento del clima organizacional, reconociendo el estado de las empresas en esta área de trabajo.

1. *Métodos auxiliares de investigación.*

Se utilizaron los métodos: deductivo debido a que con él se pudo generalizar premisas consideradas como verdaderas y así por medio de la deducción lógica se llegó a conclusiones particulares relacionadas con el clima organizacional y su relación con el aumento del desempeño del personal. Además, el inductivo que va de las particularidades que definen un buen clima organizacional y concluye en que es un buen clima organizacional y si las empresas de manufacturación textil reflejan dichas particularidades.

2. *Tipo de investigación*

El tipo de investigación fue descriptivo ya que se tomaron de manera detallada todas aquellas variables que se relacionan con el clima organizacional y el desempeño del personal. También, según su clase de datos fue del tipo cuantitativo y según su fuente de datos fue de campo, ya que se utilizaron las encuestas y entrevistas para recolectar los datos.

3. *Diseño de la investigación*

La investigación fue del diseño no experimental, debido a que no se manipularon variables estudiando el problema tal como estaba en la realidad.

4. *Unidades de análisis*

a) Objeto de estudio. El objeto de estudio fueron empresas de manufacturación textil de San Salvador Centro, pertenecientes a las empresas Triton Apparel S.A. de C.V., Textufil S.A. de C.V., Los Capellanes S.A. de C.V., entre otras empresas por medio de la ayuda de la Federación de Asociaciones y Sindicatos Independientes de El Salvador (FEASIES).

b) Unidades de análisis. Se consultó a personal perteneciente a este tipo de empresas y a representantes sindicales de Hanes Brands L.T.D.A de C.V, Impression Apparel Group S.A. de C.V., y Youngone S.A. de C.V. ya que las empresas de San Salvador Centro no contaban con grupos sindicales organizados.

5. *Fuentes de información*

a) Fuentes de información primaria. Las fuentes primarias corresponden a información obtenida de primera mano de personas que laboran en empresas de manufacturación textil afiliadas a organizaciones sindicales y para ello se utilizaron instrumentos como la guía de entrevista y cuestionario.

b) Fuentes de información secundaria. Las fuentes secundarias fueron los artículos científicos, libros e investigaciones relacionados con el clima organizacional.

D. Ámbito de la investigación

El ámbito de la investigación corresponde a empresas de San Salvador Centro y sus alrededores.

E. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas empleadas fueron de carácter cuantitativo y cualitativo, siendo estas para obtener información de manera estructurada que facilitara el procesamiento, análisis e interpretación de la información.

1. Técnicas de recopilación de información

a) Encuestas. Se realizaron 123 encuestas al personal de empresas de manufacturación textil, las cuales contienen 17 preguntas con el motivo de obtener información sobre los factores que contribuyen a un eficiente clima organizacional.

b) Entrevistas. Se realizaron 5 entrevistas una a Sebastián Barrientos (Representante de FEASIES y miembro de la Secretaria de Juventud de ASTIPRO), a Vanessa Esmeralda Santana trabajadora de Hanes Brands L.T.D.A de C.V y que es parte de la secretaria de actas del Sindicato de Trabajadores de la Industria del Vestir de El Salvador (STIVES), a Glenda Aracely López trabajadora de Hanes Brands L.T.D.A de C.V y que es la secretaria de organizaciones y estadísticas de (STIVES), a Jonathan Rigoberto Vázquez trabajador de Textiles la Paz L.L.C y es el secretario de finanzas de Sindicatos de Trabajadores y Trabajadoras de la Industria Textil (SITTEX) y por ultimo a Carla Hernández trabajadora de Impression Apparel Group S.A. de C.V. y que es parte de la junta directiva general de (SITTEX) como parte de la secretaria de juventud y cultura.

2. *Instrumentos de recolección de datos*

a) **Cuestionario.** El cuestionario contó con 17 preguntas de opción múltiple. Esto sirvió como una herramienta de organización de preguntas, con las cuales se obtuvieron resultados cuantificables, que recopilaron conocimiento, opiniones y actitudes de los encuestados.

b) **Entrevistas.** La guía de entrevista tuvo 15 preguntas abiertas en su totalidad, las cuales permitieron obtener datos cualitativos.

F. **Determinación del universo y muestra**

1. *Universo*

El universo se compuso por el personal de las empresas de manufacturación textil de San Salvador Centro. que incluyó un total de 22 empresas, categorizadas en 19 microempresas, 2 pequeñas empresas y 1 gran empresa.

2. *Muestra*

La muestra se calculó tomando en cuenta un universo de 983 personas que trabajan en empresas de manufacturación textil. Al realizar el cálculo por la técnica de población finita dio un resultado de 123 personas encuestadas.

3. *Cálculo de la muestra*

Se calculó la muestra utilizando la fórmula de la población finita que es la que se muestra a continuación:

$$n = \frac{(Z)^2 * P * Q * N}{(N - 1) * (E)^2 + Z^2 * P * Q}$$

$n_1 = T$ muestra del universo 1 $n_2 = T$ muestra del universo 2 $N =$ Tamaño de la población

$Z = \text{Nivel de confianza}$ $Q = \text{Probabilidad de fracaso}$

$P = \text{Probabilidad de éxito}$ $e = \text{Error máximo permisible}$

$$n_1 = \frac{(1.81)^2 * 0.7 * 0.3 * 983}{(983 - 1) * (0.07)^2 + (1.81)^2 * 0.7 * 0.3} = 123$$

Las personas encuestadas, de acuerdo a la técnica, fueron 123 trabajadores. Esto se basó en el cálculo de las personas que trabajan en las empresas manufacturación textil de San Salvador Centro para el año 2016.

G. Procesamientos, análisis e interpretación de datos

1. *Procesamiento de la información*

Se procesaron y analizaron las encuestas para contrastarlas con las entrevistas, permitiendo analizar y comprender el estado de las empresas de manufacturación textil de San Salvador Centro. Esto generó una tabla de tabulación y comentarios que contienen los resultados de las encuestas y las entrevistas. Para este análisis, se utilizó el programa de Microsoft Excel ya que cuenta con funciones útiles para el procesamiento de la información.

H. Análisis e interpretación de datos, diagnósticos de la situación actual

1. *Análisis de la situación actual*

Para comenzar con el análisis, se debe conocer primero los aspectos básicos del personal de este tipo de empresas (industria textil). Aquí se puede observar que la mayoría de su personal se encuentra en un rango de edad entre los treinta y cuatro y los cuarenta y siete años. Esto implica que el personal tiene muy poca posibilidad de migrar a otra empresa, esto debido a que este grupo etario normalmente se mantiene por toda su vida en una sola empresa, también la mayoría cuenta

con estudios de bachillerato, siendo este un 48%, y ha estado entre uno y diez años laborando dentro de la institución (Ver anexo 3, preguntas del 1 al 4).

Ahora que ya se conoce el tipo de personal con el que cuentan estas empresas, es hora de ver que tan satisfechos están en cuanto a las necesidades planteadas por Abraham Maslow.

Iniciando con las necesidades físicas, donde se denota que la mayoría del personal no está satisfecho con las mismas, ya que las necesidades que si tienen una satisfacción mayor; son aquellas que solo sirven como fundamentales para el funcionamiento de las instalaciones (Ver anexo 3, pregunta 5). Cabe aclarar que dentro de este tipo de empresas a pesar de que muchos estén satisfechos con lo anterior, en las entrevistas con los representantes sindicales se tocó el tema del tiempo de alimentación, ya que este consta de 45 minutos, además de que no existen pausas para evitar la fatiga [Ver anexo 3, pregunta 5 y ver anexo 4, respuesta de Carla Hernández (pregunta 4)].

En cuanto a las necesidades de seguridad, solo se satisfacen aquellas necesidades de que por ley deben cumplirse, como lo son los planes de emergencia y evacuación, mientras los demás apartados relacionados con la seguridad dejan mucho que desear. Claramente, uno de los que también se encuentra satisfecho es la estabilidad laboral. Es preocupante ver apartados como la confidencialidad, los salarios justos, el acoso y la discriminación se encuentran muy bajo, debilitando el clima organizacional (Ver anexo 3, pregunta 6).

En cuanto a las demás necesidades, se puede mencionar que como las anteriores, no se encuentran satisfechas en un alto grado. Es de más de que las siguientes lo estén. Y esto se puede comprobar en el análisis de las gráficas, donde se denota que en cuanto a las necesidades sociales la mayormente satisfecha es aquella que se fomenta por medio de los trabajadores, como lo es el

hecho de crear buenas relaciones de trabajo. Y en cuanto a las necesidades de reconocimiento solo se encuentran medianamente satisfechos el hecho de premiar con el desempeño y la calidad del trabajo (Ver anexo 3, pregunta 7 y 8). Y por último y más importante la autorrealización donde solamente se puede ver medianamente satisfecho el hecho de contar con capacitaciones, tareas desafiantes para el crecimiento del personal y el hecho fundamental de tener acceso a los recursos y herramientas para aprender más sobre la actividad que realizan (Ver anexo 3, pregunta 9). La mayor parte de las necesidades anteriormente mencionadas se encuentran en puntos críticos. Si se tratara de una empresa como tal, posiblemente estaríamos viendo una empresa donde la mayoría de sus empleados se encuentran trabajando en este lugar meramente por la necesidad de empleo, más no por el hecho de querer estar ahí.

Ahora es necesario ver qué aspectos tienen que mejorar las empresas de manufactura textil y sus supervisores y administradores. En cuanto al primero, se observa que las empresas de manufactura textil deberían mejorar el trabajo en equipo que se fomentan entre los trabajadores y la cooperación que tiene que tener el supervisor con el personal, para que trabajen en una armonía acorde de los objetivos de la empresa. Además, es necesario que estructuren las áreas de trabajo y las jornadas que estas empresas establecen (Ver anexo 3, pregunta 10). Es importante mencionar que muchos de los comentarios realizados por los entrevistados dan por hecho de que el principal problema de este tipo de empresas son el personal administrativo, ya que, según se comenta, toman malas decisiones y esto causa que dañe su clima organizacional [Ver anexo 4, respuesta de Sebastián Barrientos (pregunta 2)]. Lastimosamente estas empresas no volvieron a ser las mismas que eran antes de la pandemia, se quedaron con muchos de los cambios que se realizaron en ella, y con esto no se refiere a los cambios de salubridad, sino que a los cambios que tienen relación con las

actividades que se realizan para motivar a los empleados [Ver anexo 4, respuesta de Sebastián Barrientos (pregunta 5)].

Como la mayor parte de la información se recolectó de personal del área de producción, esta información hace mayor énfasis en los supervisores de esta área, donde es necesario que mejoren el liderazgo, la comunicación, la resolución de conflictos y la empatía con el equipo (Ver anexo 3, pregunta 11). Claramente, estos son puntos fundamentales para poder administrar el personal. Pero lastimosamente la mayor parte de este tipo de supervisores no cuentan con formación en el área administrativa.

Por último, es necesario conocer los beneficios que los empleados consideran importantes y definir una antesala de cómo se encuentra el clima organizacional actual. En el primer punto, se encontró que todas las prestaciones legales son importantes, haciendo hincapié en los beneficios que se relacionan con la salud y con las indemnizaciones anuales a través de un contrato colectivo [Ver anexo 3, preguntas 13 y ver anexo 4, respuesta de Sebastián Barrientos, Vanessa Santana y Jonathan Vázquez (pregunta 10)]. En el caso de los beneficios adicionales, los más relevantes son las bonificaciones por cumplimiento de metas, el seguro médico y la asistencia en clínica empresarial (Ver anexo 3, pregunta 14). Esto da a entender que los empleados están sumamente enfocados en lograr sus objetivos económicos. Y ya el segundo y último punto, se puede decir con certeza que la mayoría de las empresas de manufactura textil cuentan con un clima organizacional inestable.

2. *Diagnóstico específico*

a) **Clima organizacional.** Para ver el clima organizacional es necesario saber que los empleados necesitan ser reconocidos, tener excelentes condiciones de trabajo, tener oportunidades de crecimiento, respetar los derechos de los trabajadores entre otras diferentes necesidades. Pero además es necesario que las empresas de manufactura textil amplíen sus beneficios. Ya que en las entrevistas realizadas a diferentes líderes sindicales se puntualiza el hecho de saber que las diferentes empresas de las que provenían tenían diferentes beneficios sociales, ya sea porque la administración lo ve a bien de acuerdo a sus políticas laborales (Ver anexo 4, pregunta 10).

Con solo saber que la mayoría de los resultados de las encuestas dieron resultados mínimos (Ver anexo 3 preguntas del 5 al 9), se puede saber que las empresas de manufactura textil tienen un clima organizacional no tan grato, dejando un gran punto para la mejora de las mismas, entre estas las más importantes son las necesidades físicas ya que con ellas podrán iniciar a satisfacer al personal y darle suficiente tiempo de descanso, y además se puede mencionar que es importante que se coloque metas que sean alcanzables y que cuando el sueldo mínimo aumente no se ajuste la tasa con la que se pagan las metas para no aumentar el costo de producción [Ver anexo 4, respuesta de Carla Hernández (pregunta 2), respuesta Glenda López (pregunta 7), respuesta de Sebastián Barrientos (pregunta 4)]. Ya que eso es ir en contra del trabajador y conservar los intereses del patrono. Eso es mayormente uno de los grandes errores que pueden llegar a cometerse, y con ello generar una gran insatisfacción en los trabajadores.

b) **Calidad de vida en el trabajo.** La calidad de vida en el trabajo puede llegar a mejorar en como los empleados ven el hecho de trabajar. Entre mejor sea la calidad de vida en el trabajo, los empleados mirarán menos como una fatiga realizar sus labores. Es necesario que para la calidad de vida en el trabajo las empresas se enfoquen primero en satisfacer las necesidades de sus

trabajadores con base a las necesidades de Maslow y después se enfoquen en tener metas accesibles, ya que un empleado que todo el tiempo esta fatigado no podrá tener una excelente calidad de vida en el trabajo, además de lo anterior se tiene que tener en cuenta puntos como el tiempo de alimentación, tener un espacio de trabajo óptimo y agradable, y turnos laborales que no sobrepasen el tiempo debido. En las entrevistas se menciona en forma de comentario, que de vez en cuando muchos trabajadores no comen o no toman el tiempo de descanso y prefieren avanzar para poder alcanzar la meta del día [Ver anexo 4, respuesta de Jonathan Vázquez (pregunta 4)]. De por sí, esto ya nos dice que existe una deficiencia en el sistema de metas de estas empresas, ya que además aumenta la fatiga en los trabajadores.

Dentro de la calidad de vida en el trabajo es muy importante la cohesión y la integración. Por ello se puede decir que la cohesión se puede alcanzar al hacer que primero los sindicatos trabajen de la mano con la administración (Ver anexo 3, pregunta 10), desarrollando en la empresa principios de empatía hacia el trabajador por parte del supervisor y que este tenga un mejor trato hacia todos los colaboradores, de esta manera abriendo espacios para la creación de buenas relaciones laborales y convirtiéndose en un líder que fomente el trabajo en equipo [Ver anexo 3, pregunta 11, y anexo 4, respuesta de Vanessa Santana (pregunta 8,6 y 14), respuesta de Glenda López (pregunta 1 y 6), respuesta de Jonathan Vázquez (pregunta 2)]. Después es necesario que se elimine el compañerismo negativo y se fomente más aquel compañerismo positivo para el crecimiento del personal [Ver anexo 4, respuesta de Carla Hernández (pregunta 14)], y por último es importante que el área de recursos humanos fomente un ambiente sano y amigable para los trabajadores y no solamente se dedique a hacer labores de escritorio [Ver anexo 4, respuesta de Carla Hernández (pregunta 14 y 3), respuesta de Sebastián Barrientos (pregunta 3)]. En cuanto a la integración es importante crear actividades que conecten a los empleados como ferias de

emprendedores, actividades de campo y actividades grupales que liberen la presión de los equipos de trabajo [Ver anexo 4, respuestas de Carla Hernández (pregunta 4) y Vanessa Santana y Glenda López (pregunta 9)]. Además de intentar reconocer el trabajo y escuchar a los empleados para mejorar la fábrica en general (Ver anexo 3, pregunta 7, 8 y 11).

c) Cumplimiento de necesidades. La mayoría de las empresas posiblemente solo satisfacen las necesidades legales de sus trabajadores (Ver anexo 3, del 5 al 9), refiriéndose a las necesidades físicas y de seguridad, y no le dan cumplimiento a la satisfacción de las necesidades de asociación, reconocimiento y autorrealización (Ver anexo 4).

Según los resultados obtenidos, las condiciones de trabajo encontradas en estas empresas esta referida a la distribución del espacio laboral, a la temperatura ambiente que sofoca al trabajador y por otro lado el aspecto de la ergonomía del mobiliario que afecta la higiene en el trabajo. Por su parte la seguridad presenta dificultades sanitarias que afectan la calidad de vida en el trabajo; en cuanto al acoso y la discriminación laboral son riesgos presentes en el clima laboral; y con los riesgos fortuitos, como incendios e inundaciones que se han dado casos aislados; Por último, como ya es conocido en las empresas textiles la remuneración es baja sin importar las condiciones de trabajo y de fatiga que sufre el trabajador (Ver anexo 3, preguntas 5 y 6).

d) Evaluación del desempeño. Actualmente, todas las empresas de la industria textil evalúan el desempeño de sus empleados con el fin de asegurar un rendimiento óptimo. En esta industria, la evaluación de desempeño enfrenta el desafío adicional del constante cambio de estilos de las prendas, lo que obliga a los empleados a adaptarse rápidamente a nuevos diseños y dificulta la posibilidad de mejorar el rendimiento de cada actividad de manera individual [Ver anexo 4, respuesta de Glenda López (pregunta 2)].

El método principal utilizado para evaluar el desempeño en estas empresas es la escala gráfica, que permite comparar las ventajas y desventajas de cada empleado en relación con sus habilidades y conocimientos. Además, cuando es posible, se realiza un examen para evaluar los conocimientos específicos de cada trabajador en su área de trabajo. En las empresas que disponen de los recursos necesarios, se emplea el método de investigación de campo, asignando a un miembro del personal administrativo la tarea de evaluar de manera directa a cada empleado, lo cual proporciona una visión más precisa y detallada de los datos obtenidos. Sin embargo, este método resulta demandante en términos de tiempo y recursos [Ver anexo 4, respuesta de Vanessa Santana y Carla Hernández (pregunta 12)].

En esta industria, no se evita comparar a los operarios entre sí (comparación por pares), lo que puede generar descontento entre el personal. Además, se graban sus actividades sin solicitar consentimiento previo ni explicarles el propósito de dichas grabaciones. [Ver anexo 4, respuesta de Sebastián Barrientos (pregunta 12)].

Actualmente, los empleados perciben las evaluaciones de desempeño como una actividad imparcial y objetiva que produce resultados relevantes y útiles para ellos. La retroalimentación de los resultados se realiza mediante retroalimentación colectivas, en las cuales se comunica el desempeño de los empleados en función de las líneas de trabajo a las que pertenecen (Ver anexo 3, pregunta 15,16 y 17).

e) Beneficios de la empresa. Las empresas del sector manufacturero textil implementan beneficios para atraer nuevo talento y mejorar el ambiente laboral. Estos beneficios contribuyen a generar un entorno más positivo, donde los empleados, al sentirse satisfechos, muestran mayor resiliencia frente a las actividades realizadas dentro de las instalaciones. En este sector, los

empleados otorgan especial importancia al cumplimiento de los beneficios legales que estas empresas están obligadas a proporcionar (Ver anexo 3, pregunta 13).

Históricamente, algunas empresas del rubro textil han incumplido sus obligaciones como patronos, abandonando sus operaciones sin indemnizar a sus trabajadores. Este contexto ha generado una percepción negativa en algunos casos, y durante las entrevistas con representantes sindicales se destacó la necesidad de que las empresas de manufactura textil adopten prácticas más responsables, como la indemnización anual a sus empleados y el respeto a la libertad de sindicalización. Según las declaraciones de estos representantes, la sindicalización constituye un derecho fundamental [Ver anexo 4, respuesta de Sebastián Barrientos, Vanessa Santana, Jonathan (pregunta 9), y ver respuesta de Sebastián Barrientos (pregunta 14)].

Existe, además, un marco legal que respalda el ejercicio del derecho a la libertad sindical. Sin embargo, algunos consideran que la creación de sindicatos podría resultar innecesaria si las empresas satisfacen plenamente las necesidades de sus trabajadores, ya que, en ese escenario, la necesidad de un sindicato que defienda los derechos laborales sería inexistente.

f) Actividades que se realizan para motivar. Las empresas se enfocan en mantener un alto nivel de motivación entre sus empleados para mejorar su desempeño. Para ello, implementan diversas actividades periódicas diseñadas para fomentar la motivación, como actividades recreativas o excursiones. Sin embargo, tras la pandemia, algunas empresas han dejado de ofrecer este tipo de incentivos, según lo mencionado por los representantes sindicales [Ver anexo 4, respuesta de Sebastián Barrientos (pregunta 5)].

Asimismo, se señala que sería beneficioso implementar mejoras salariales y otorgar bonos por maternidad, así como facilitar el acceso a salas cunas. Estas instalaciones son obligatorias según la Ley Crecer con Cariño, pero su implementación efectiva en el país sigue siendo limitada, especialmente en el sector privado [Ver anexo 4, respuesta de Vanessa Santana (pregunta 5)]. Además, algunas empresas aplican dinámicas injustas en la concesión de permisos, como descontar días de los permisos maternales tratándolos como permisos personales [Ver anexo 4, respuesta de Glenda López (pregunta 5)].

Otra estrategia destacada incluye la apertura de espacios donde la empresa promueva emprendimientos. Esto podría mejorar la economía de los empleados. Además, algunas de estas empresas podrían apoyar este tipo de iniciativas productivas por medio de un capital semilla no reembolsable [Ver anexo 4, respuesta de Carla Hernández y Jonathan Vázquez (pregunta 5) y respuesta de Sebastián Barrientos (pregunta 15)].

Finalmente, se da la práctica de catalizar las ideas y motivaciones para atender las necesidades de los empleados, identificando actividades y soluciones a aquellos puntos críticos que podrían afectar el desempeño.

g) Estrategias de motivación. En algunas empresas descuidan la comunicación abierta y la disposición para escuchar a los empleados por parte de sus superiores. Estas estrategias deberían incluir la flexibilidad en las áreas de trabajo. Además, muy pocas diseñan medidas para garantizar el descanso de los trabajadores y prevenir la fatiga, como establecer breves pausas en la mañana y en la tarde para que los empleados puedan tomar un café y relajarse (Ver anexo 3, pregunta del 5 al 7; Ver anexo 4, respuesta de Jonathan Vázquez, pregunta 7).

Por otra parte, los representantes sindicales destacan la importancia de que las organizaciones se enfoquen en un mayor interés por los empleados. Esto implica que la jefatura mantenga una relación más cercana con el personal, y que no se limite a un saludo como factor de motivación. Además, se enfatiza la necesidad de capacitar a los gerentes para que desarrollen mayor empatía y carisma, lo cual se traduce en un trato más humano y respetuoso hacia los empleados [Ver anexo 4, respuesta de Carla Hernández y Jonathan Vázquez (pregunta 6 y 7)].

I. Alcances y limitaciones

1. Alcances

La investigación abarcó temas clave relacionados con el clima organizacional, como los indicadores de satisfacción laboral, el ambiente de trabajo, la calidad de vida en el trabajo, la motivación, la productividad, y las evaluaciones de desempeño. También se analizaron las necesidades satisfechas de los empleados y los beneficios otorgados.

La población total considerada fue de 983 empleados de diversas empresas de manufactura textil, de los cuales se tomó una muestra de 123 personas en las zonas de San Salvador y las zonas francas. Además, se realizaron cuatro entrevistas a sindicalistas de empresas textiles y una entrevista a un representante de la Federación de Asociaciones y Sindicatos Independientes de El Salvador (FEASIES).

El estudio se llevó a cabo entre los meses de septiembre y diciembre de 2024, utilizando el método deductivo, de tipo descriptivo y con un enfoque cuantitativo, se emplearon encuestas y entrevistas para la recolección de datos.

2. *Limitaciones*

a) Acceso a las empresas de manufactura. Fue complicado acceder a empresas de manufactura textil, principalmente porque muchas de ellas están ubicadas en zonas francas, lo que dificultó la movilización. Además, el tipo de investigación sobre clima organizacional no fue bien recibido en algunas empresas, pues existe un temor a discutir el tema y a que los resultados pudieran reflejar una evaluación negativa del ambiente laboral, por ello se optó por ir por la vía de los sindicatos, pidiendo su apoyo para que compartieran nuestra encuesta al personal de las empresas de manufactura textil ubicadas en San Salvador Centro.

b) Tiempo para la realización de la investigación. La investigación enfrentó varios desafíos relacionados con la gestión del tiempo. Las entrevistas fueron pospuestas en varias ocasiones debido a la dificultad para encontrar personas que cumplieran con los requisitos para participar. Además, la logística de coordinación y otras actividades relacionadas también ralentizaron el proceso.

c) Información gubernamental desactualizada. Durante la recopilación de información en fuentes públicas, se observó que varios documentos gubernamentales estaban desactualizados, con un retraso de entre dos y tres años. Esto limitó la precisión de algunos datos importantes para el análisis del sector textil y su contexto actual.

CAPÍTULO III PROPUESTA DE PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ELEVAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS DE MANUFACTURACIÓN TEXTIL DE SAN SALVADOR CENTRO DISTRITO DE SAN SALVADOR

A. Programa de fortalecimiento del clima organizacional para elevar el desempeño del personal en las empresas de manufacturación textil

1. Aspectos preliminares

El programa se basa en acciones clave en diversas áreas, alineadas con las necesidades de Maslow. En el ámbito físico, se incluyen medidas de infraestructura y equipamiento; en seguridad, protocolos de prevención y control de riesgos; en el aspecto social, estrategias de integración y convivencia; en reconocimiento, incentivos y motivación; y en autorrealización, oportunidades de desarrollo personal y profesional. Esta guía detallada también contempla los ajustes necesarios en cada área, junto con un desglose de costos y tiempos de ejecución.

2. Definición del programa

El programa es una herramienta para mejorar el clima organizacional y elevar el desempeño en la organización, impactando directamente en la productividad de los trabajadores de las empresas de manufactura textil en San Salvador Centro.

3. Resultados esperados

Facilitar la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias adecuadas para fomentar un entorno laboral positivo, dando una respuesta precisa sobre la salud del ambiente laboral; este programa permite a los involucrados desarrollar estrategias efectivas para mantener

un ambiente sano de trabajo y garantizar un entorno favorable para la cohesión e integración del personal.

4. Programa de fortalecimiento del clima organizacional y elevar el desempeño del personal

El programa consta de cinco pasos esenciales para mejorar el clima organizacional y elevar el desempeño del personal.

a) Pasos para mejorar el ambiente del personal.

Paso1: Entorno laboral físico seguro y digno; los aspectos físicos son el punto de partida fundamental. Estas necesidades son inherentes al ser humano y son indispensables para que pueda desempeñarse al máximo de capacidad. Busca proporcionar un entorno laboral seguro y digno, con espacios ergonómicos y bien diseñados para mejorar el desempeño diario de los empleados.

i) Tiempo adecuado para alimentación y descanso, pausas regulares y acceso a agua potable. Ampliar el tiempo de alimentación en 15 minutos adicionales, según la política de la empresa. Incluir pausas de 15 minutos en turnos matutinos (de 9:00 a 9:15 a.m.) y vespertinos (de 3:00 a 3:15 p.m.). Además, brindar horarios flexibles y garantizar espacios adecuados para descansar. Instalar dispensadores de agua potable accesibles (tener 1 garrafón por cada 15 empleados) y promover la hidratación.

ii) Temperatura ambiente agradable y ventilación adecuada. Mantener la temperatura en 24°C, instalar ventiladores en áreas de producción y aires acondicionados en áreas administrativas. Implementar sistemas de ventilación adecuados para evitar la acumulación de contaminantes.

iii) Espacio laboral seguro y ergonomía en los muebles y equipos. Proporcionar equipos de protección personal, protocolos de emergencia y capacitación. Sustituir muebles desgastados, con opciones ergonómicas y accesorios que mejoren la postura.

iv) Acceso a instalaciones sanitarias limpias. Garantizar limpieza regular, suministros básicos, y suficientes baños (1 por cada 10 empleados según estándares).

v) Iluminación adecuada. Sustituir bombillas dañadas y optimizar la luz natural mediante techos tipo sunlight.

vii) Entrega de canasta básica cada tres meses. Proveer una canasta básica al final cada tres meses, asegurando el acceso a alimentos esenciales para el bienestar del personal.

Paso2: Característica de seguridad; la seguridad es la base para un desempeño estable y confiable.

Garantiza seguridad física, económica y estabilidad laboral, brindando confianza a los empleados en su permanencia dentro de la empresa.

i) Planes de emergencia, protección contra riesgos laborales específicos y supervisión de equipos. Tener un plan de emergencia que incluya rutas de evacuación señalizadas, puntos de encuentro, acceso a extintores, simulacros regulares y procedimientos para distintos tipos de emergencias, como incendios o inundaciones. Implementar un plan de mantenimiento preventivo para maquinaria y equipos.

ii) Salud y seguridad laboral. Aplicar el reglamento de normas de seguridad, fomentar el uso de equipos de protección personal y establecer procedimientos claros ante accidentes.

iii) Ambiente laboral libre de acoso y discriminación. Aplicar las disposiciones legales sobre la prevención de riesgos en los lugares de trabajo, asegurando un entorno libre de cualquier forma de acoso o discriminación (Ley de prevención de riesgos en lugares de trabajo, Art. 3 y 8).

iv) Confidencialidad y protección de datos. Establecer políticas sólidas para garantizar la privacidad y seguridad de los datos personales y laborales de los empleados.

v) compensaciones. Mantener salarios competitivos y revisarlos cada tres años en función a la inflación.

vi) Estabilidad laboral. Comunicar cambios estructurales oportunamente, reglamentar los permisos de forma adecuada, proteger los derechos laborales y garantizar indemnizaciones justas en procesos de finiquitar contratos.

Paso 3: Características sociales; el clima organizacional tiene un impacto directo en las relaciones laborales. Aborda temas relacionados con la cultura organizacional y el ambiente laboral, fomentando interacciones seguras y positivas entre los miembros del personal y los superiores.

i) Identificación con la filosofía y valores de la empresa. Comunicar la misión y visión de la empresa durante la inducción y reforzarlas mediante actividades periódicas que muestren cómo cada empleado contribuye al logro de los objetivos. Utilizar historias de éxito y ejemplos reales dentro de la organización para inspirar sentido de pertenencia.

ii) Actividades de integración. Organizar reuniones periódicas y eventos conmemorativos que incluyan dinámicas grupales. Incorporar elementos simbólicos como camisetas con el logo de la empresa o reconocimientos públicos para reforzar el vínculo entre los empleados y la organización.

iii) Comunicación abierta. Implementar reuniones regulares entre empleados y supervisores para tratar inquietudes y sugerencias.

iv) Celebración de logros y eventos importantes. Crear un calendario anual para celebrar cumpleaños, aniversarios laborales y metas alcanzadas con gestos simbólicos como tarjetas o pequeños obsequios. Promover estas celebraciones para fortalecer la motivación.

v) Apoyo emocional y relaciones positivas entre compañeros. Fomentar el compañerismo y la empatía a través de talleres de manejo de emociones, dinámicas grupales y convivios internos para construir relaciones más sólidas.

Paso 4: Características de reconocimiento; el reconocimiento laboral refuerza la autoestima y el sentido de valía en los empleados. Se enfatiza la importancia de reconocer las acciones de los empleados para elevar la motivación y fortalecer el desempeño.

i) Reconocimiento y motivación por logros. Establecer un programa de "Empleado del Mes", felicitaciones públicas y notas de agradecimiento. Incorporar incentivos simbólicos como vales, bonificaciones o pequeños obsequios para reforzar la motivación.

ii) Retroalimentación constructiva y evaluaciones justas. Realizar reuniones periódicas para ofrecer retroalimentación específica, resaltando fortalezas y áreas de mejora. Diseñar evaluaciones objetivas basadas en criterios claros previamente comunicados a los empleados.

iii) Desarrollo profesional y aprendizaje continuo. Implementar capacitaciones internas y externas enfocadas en habilidades específicas que mejoren el desempeño laboral. Ofrecer talleres prácticos relacionados con las funciones del puesto, permitiendo que estas se utilicen de forma directa en su trabajo diario.

iv) Confianza y delegación de responsabilidades. Delegar tareas importantes que impliquen desafíos moderados para fomentar el crecimiento del empleado.

Paso 5: Característica de autorrealización; la autorrealización se manifiesta cuando los empleados logran explotar su potencial al máximo, teniendo oportunidades para el desarrollo profesional, fomentando la creatividad, equilibrando la vida laboral y personal, y promoviendo el crecimiento individual y colectivo. Promueve oportunidades de desarrollo personal y profesional.

i) Participación en proyectos innovadores y creatividad. Capacitar al personal en el desarrollo de nuevos productos, habilitando espacios de creatividad e innovación dentro de la planta, equipados para sesiones de lluvia de ideas y prototipado rápido.

ii) Capacitación, desarrollo continuo y acceso a recursos. Programas de capacitación presenciales y en línea, en temas de liderazgo, gestión del tiempo y habilidades interpersonales. A través de guías prácticas con acceso a herramientas digitales.

iii) Autonomía y propuesta de ideas. Crear una plataforma interna o un buzón digital donde los empleados puedan proponer ideas y proyectos de mejora, reconociendo públicamente las mejores propuestas. Delegar decisiones dentro de roles específicos, monitoreando los resultados y fomentando la confianza.

iv) Desafíos y tareas para el crecimiento. Creación de círculos interdisciplinarios que inciten a los empleados a salir de su zona de confort, promoviendo el aprendizaje y el trabajo colaborativo al combinar equipos con diferentes niveles de experiencia.

v) Feedback y sentimiento de autorrealización. Mantener evaluaciones periódicas que destaquen áreas de mejora, logros individuales, para reforzar el potencial único de cada empleado.

vi) Mentoría y transmisión de conocimientos. Fomentar un ambiente donde los empleados más experimentados, de manera natural y voluntaria, compartan sus conocimientos con los demás.

vii) Calidad de vida en el trabajo. Asegurando su mantenimiento y actualización conforme a nuevas tendencias en el ámbito laboral.

5. *Aclaraciones finales para puesta en marcha en una empresa de manufactura textil.*

Primero, es necesario realizar cambios progresivos; los cambios deben implementarse gradualmente. Una vez que una necesidad esté completamente satisfecha, está deja de motivar internamente, pero atrae talento externo al mejorar la imagen de la empresa.

Segundo enfocarse en necesidades críticas; priorizar las necesidades en niveles bajos de satisfacción sin descuidar aspectos básicos como comunicación, reconocimiento y desarrollo del potencial de los empleados.

Tercero colaborar con los trabajadores; escuchar a los empleados y no percibir la sindicalización como negativa, ya que puede ser una herramienta valiosa para identificar oportunidades de mejora, siempre equilibrando beneficios para trabajadores y patronos.

B. Plan de implementación

1. *Capacitación de recursos humanos y de los interesados en el programa*

Capacitación de recursos humanos y de los interesados en el programa. Para asegurar el éxito será fundamental capacitar tanto a los recursos humanos como a los interesados. Las capacitaciones incluirán sesiones sobre habilidades técnicas, manejo de herramientas y desarrollo de competencias relacionadas con el cumplimiento de las metas establecidas.

Es importante la designación de instructores capacitados y definir un cronograma para abarcar los temas esenciales; además, se proporcionarán materiales de apoyo y guías prácticas para reforzar el aprendizaje. El seguimiento de estas capacitaciones se realizará a través de evaluaciones periódicas con el objetivo de identificar áreas de mejora.

2. *Seguimiento y control de actividades desarrolladas.*

Para garantizar el control efectivo de las actividades del programa, será necesario designar responsabilidades específicas para cada tarea, asignando supervisores y responsables de ejecución dentro de las “Unidades de apoyo”. Cada unidad será encargada de supervisar las actividades planificadas y reportar el progreso.

Además, se implementará una herramienta de seguimiento que permita registrar el cumplimiento de las actividades y generar reportes periódicos. Estos reportes podrán elaborarse de manera semestral, cubriendo el período de los dos años previstos para el programa. Paralelamente, se desarrollará un documento tipo “checklist” que facilite el monitoreo del cumplimiento de cada tarea en tiempo y forma.

Se enfatizará la importancia de mantener una comunicación constante entre las diferentes áreas involucradas. Para ello, se establecerán canales de comunicación dedicados al intercambio de reportes y actualizaciones. También se propondrán e implementarán indicadores de desempeño específicos que permitan medir el avance de las actividades mediante métricas como el porcentaje de tareas completadas, el tiempo empleado en su ejecución y el nivel de participación de los involucrados. A continuación, se presenta un formato para elaborar un reporte de avance, cuyo propósito es informar sobre el progreso, las dificultades encontradas, los próximos pasos a seguir y las posibles observaciones o recomendaciones por parte de los encargados del área.

Ilustración 1

Diseño de reporte de avance

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ELEVAR EL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Reporte de Avance

Para la correcta presentación del avance del proyecto, se establece el siguiente formato para la elaboración de los reportes:

Nombre del responsable del informe: _____
Fecha del reporte: _____ Actividad evaluada: _____

Objetivo del Reporte:

Descripción breve del propósito del informe.	Relación con los objetivos generales del proyecto.

Desarrollo:

Descripción de las acciones realizadas	Logros alcanzados	Dificultades encontradas.

Evaluación y Recomendaciones:

Análisis de los resultados	Propuestas de mejora	Próximos pasos

Conclusión:

Resumen general del estado del proyecto.	Observaciones y recomendaciones finales.

Fuente: Elaboración propia.

3. *Evaluación del proceso.*

La evaluación del proceso es clave para medir la efectividad del programa. Se evaluará el cumplimiento de objetivos y la percepción de los participantes, proponiendo ajustes estratégicos según los hallazgos. Se elaborarán reportes anuales que analicen logros, desviaciones y mejoras. A continuación, se presenta un ejemplo que cumple con los estándares mencionados y tiene como

propósito mostrar los resultados del programa en relación con los cinco pasos, la satisfacción y el desempeño obtenidos, junto con los resultados evaluados a partir de encuestas de satisfacción, entrevistas y observación del entorno laboral. Finalmente, se incluyen un apartado de sugerencias para posibles ajustes y modificaciones.

Ilustración 2

Diseño de formato de presentación de evaluación

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ELEVAR EL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Formato de presentación de evaluación

Para la correcta presentación de la evaluación del proyecto, se establece el siguiente formato para la elaboración de las evaluaciones:

Criterios de Evaluación:

Físicos	Seguridad	Social	Reconocimiento	Autorrealización
Medición de la satisfacción laboral		Desempeño		

Resultado de los datos recolectados por:

Encuestas de satisfacción	Entrevistas con supervisores	Observación directa del entorno laboral
<i>Comentarios:</i>	<i>Comentarios:</i>	<i>Comentarios:</i>

Análisis de Resultados:

Comparación de los indicadores previos de satisfacción y desempeño:	Áreas de mejora detectadas

Conclusión de la evaluación:

Sugerencias y recomendaciones para optimizar el programa	Planificación de ajustes y mejoras futuras

Fuente: Elaboración propia

4. *Ajustes y modificaciones.*

Para garantizar la efectividad del programa y el impacto en el clima organizacional, se realizarán ajustes basados en evaluaciones y reportes. El proceso incluye; la Identificación de mejoras a partir de evaluaciones, considerando necesidades no cubiertas, la propuesta de ajustes, diseñando estrategias para optimizar el programa, la Implementación progresiva, con seguimiento y monitoreo continuo y por último la reevaluación, comparando resultados para validar mejoras y detectar nuevas necesidades. Este ciclo se busca optimizar el desempeño y bienestar del personal.

5. *Consolidado de gastos.*

Para la consolidación de gastos se tomó en cuenta algunos gastos individuales donde el encargado del proyecto o sus superiores deberán evaluar el número de personas a las que será dirigido el presupuesto. Además, no se colocó la totalidad de apartados ya que se trata de un análisis de muchas empresas; algunas tendrán practicas ya implantadas que otros no.

Tabla 9*Presupuesto de gastos*

Material y muebles de una empresa textil					
Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Total	Total anual
Cambio de mobiliario y equipo	Mensual	1	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Aire acondicionado	Unidad	1	\$ 1,269.00	\$ 1,269.00	\$ 1,269.00
Equipo básico de limpieza de baños	Mensual	1	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 300.00
Extractor de aire	Unidad	1	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00
Techo sunligh para disminuir uso de focos	Unidad	1	\$ 62.00	\$ 62.00	\$ 62.00
Sub Total				\$ 1,646.00	\$ 4,121.00
Equipo de bioseguridad en una empresa textil					
Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Total	Total anual
Cambio de equipo de bioseguridad	Unidad/Por empleado	1	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 36.00
Camisas con el logo de la empresa	Unidad/Por empleado	1	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 72.00
Sub Total				\$ 9.00	\$ 108.00
Creación de un área de alimentación					
Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Total	Total anual
Mesas	Unidad	2	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 80.00
Sillas	Unidad	12	\$ 23.00	\$ 276.00	\$ 276.00
Refrigeradora	Unidad	1	\$ 459.00	\$ 459.00	\$ 459.00
Sillón Puff	Unidad	3	\$ 40.00	\$ 120.00	\$ 120.00
Televisión	Unidad	1	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
Microondas	Unidad	2	\$ 79.00	\$ 158.00	\$ 158.00
Pantry	Unidad	1	\$ 495.00	\$ 495.00	\$ 495.00
Oasis de agua	Unidad	1	\$ 79.00	\$ 79.00	\$ 79.00
Sub Total				\$ 2,027.00	\$ 2,027.00
Formación para el mejoramiento del clima organizacional					
Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Total	Total anual
Presentación de la propuesta a la empresa interesada	Por empleado/Unidad	1	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00
Programa de capacitaciones sobre clima organizacional	Por empleado	1	\$ 1,115.00	\$ 1,115.00	\$ 1,115.00
Sub Total				\$ 1,115.00	\$ 1,115.00
Recursos de aprendizaje					
Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Total	Total anual
Suscripción a plataformas de aprendizaje digital	Por empleado/Anual	1	\$ 189.00	\$ 189.00	\$ 189.00
Sub Total				\$ 189.00	\$ 189.00
Agregados especiales					
Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Total	Total anual
Canastas de producto	Unidad/Mensual	1	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 300.00
Remuneración por duelo	Unidad	1	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00
Becas para los hijos	Unidad/Mensual	1	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 360.00
Organización de eventos	Mensual	1	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Buzón físico para sugerencias	Unidad	1	\$ 22.00	\$ 22.00	\$ 22.00
Bonificación por desempeño	Unidad/Mensual	1	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
Bonificación por calidad de trabajo	Unidad/Mensual	1	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 300.00
Marco y placa para empleado del mes	Mensual	1	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00
Sub Total				\$ 675.00	\$ 3,755.00
Total General				\$ 5,661.00	\$ 11,315.00

Fuente: Elaboración propia con base a investigación utilizando precios competitivos en el mercado.

6. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades está basado en la mejora del clima organizacional en 2 años respectivamente iniciando con actividades físicas y de seguridad. Hasta su culminación con actividades basadas en la autorrealización del personal.

Tabla 10

Cronograma de actividades

Actividad	2025												2026												2027		
	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar			
1 Presentación de la propuesta a la empresa interesada	■	■																									
2 Asignación de los supervisores y responsables de ejecución		■																									
3 Mejora en el entorno físico			■	■	■																						
4 Revisión salarial y ajuste por inflación trienal			■	■	■																						
5 Programa de capacitaciones			■	■	■																						
6 Aplicación de medidas de salud y seguridad en la industria textil			■	■	■	■	■	■	■																		
7 Gestión y resguardo de datos			■	■	■	■	■	■	■																		
8 Remuneraciones por duelo			■			■			■			■			■		■			■		■		■			
9 Actividades recreativas entre el persona			■			■			■			■			■		■			■		■		■			
10 Buzón de sugerencias			■																								
11 Redes de apoyo y mentoría			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
12 Oficialización de becas para empleados e hijos de empleados				■																							
13 Adquisición y entrega de equipo de seguridad				■	■																						
14 Evaluaciones de desempeño					■				■					■					■								
15 Entrega de canasta básica a empleados y trabajadores					■																						
16 Seguimiento y monitoreo del programa						■			■			■		■		■		■		■		■		■			
17 Evaluación del avance y desarrollo del programa							■				■			■				■						■			
18 Realización de ajustes periódicos												■												■			
19 Sistema de recompensas y reconocimiento por desempeño												■	■														
20 Espacios para aportar ideas creativas e innovadoras																						■	■	■			
21 Actualización de medidas para la calidad de vida en el trabajo																						■	■	■			

Fuente: Elaboración propia con base a la investigación.

C. Conclusiones

a) La investigación sobre el clima organizacional en empresas de manufactura textil ha permitido obtener una comprensión profunda de la situación actual de los empleados y sus necesidades; se ha evidenciado que la satisfacción de los empleados es limitada, especialmente en aspectos fundamentales como las condiciones de trabajo y la seguridad. Muchas empresas solo cumplen únicamente con las necesidades básicas de sus trabajadores. Asimismo, los supervisores promueven una cultura de comunicación vertical que abre una brecha grande entre la dirección y los empleados.

b) Se ha identificado que la falta de actividades recreativas y de incentivos adecuados ha llevado a una disminución de la motivación entre los trabajadores; fomentando un ambiente laboral de insatisfacción y un descenso en el estado anímico y compromiso del personal.

c) Asimismo, se ha concluido que los beneficios percibidos por los empleados son un factor determinante en su satisfacción y lealtad. Las empresas no están garantizando el cumplimiento de los beneficios legales y no están escuchando a los empleados y no se piensa, en que es importante indemnizarlos anualmente, así como respetar el derecho de sindicalización.

d) El análisis de los métodos de evaluación de desempeño revela que estos están enfocados en adoptar un criterio subjetivo, centrado en el cumplimiento de metas y en hacer comparaciones incongruentes entre los empleados.

e) El programa plantea que, al mejorar el clima organizacional mediante estrategias enfocadas en el bienestar, la motivación y el desarrollo profesional de los empleados, se logrará un aumento significativo en su desempeño, beneficiando así tanto al personal como a las empresas textiles.

D. Recomendaciones

a) Es crucial que las empresas de manufactura textil en El Salvador mejoren las condiciones laborales mediante la implementación de medidas que aseguren calidad de vida en el trabajo, como temperatura, ventilación y seguridad adecuadas, además de fomentar la higiene y políticas efectivas de salud y seguridad. Se debe promover una comunicación abierta entre dirección y empleados, capacitando a los gerentes para ser empáticos y accesibles, y creando espacios de interacción respetuosa que fortalezcan las relaciones laborales. Se recomienda utilizar los lineamientos del capítulo III de esta investigación para fortalecer el clima organizacional.

b) Asimismo, es crucial desarrollar estrategias de motivación que incluyan la organización de actividades recreativas y motivacionales de manera regular para mantener alta la motivación de los empleados. También se deben considerar incentivos adicionales, como bonificaciones por desempeño y beneficios por maternidad, asegurando que se cumpla las leyes vigentes.

c) El cumplimiento y mejora de los beneficios legales son igualmente importantes, por lo que es necesario respetar todos los beneficios establecidos, así como la posibilidad de indemnizaciones anuales; además, se debe garantizar el respeto al derecho a la libertad sindical como forma de asegurar el cumplimiento de las leyes laborales.

d) En cuanto a la evaluación del desempeño, se recomienda adoptar métodos objetivos, integrado a través de evaluaciones colectivas, y proporcionar retroalimentación constructiva de forma continua para fomentar un ambiente saludable y productivo.

e) El programa propone mejorar el desempeño del personal mediante estrategias enfocadas en la integración, el bienestar laboral y la capacitación continua, aplicadas de forma estructurada y constante.

BIBLIOGRAFÍA

A. Libros

- Chiavenato, I., & Villamizar, G. A.; T. (2000). *Administración de recursos humanos* (5a. ed). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. Elsevier.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5. ed). Pearson.
- Maslow, A. H. (1991). *MOTIVACION Y PERSONALIDAD*.
- Mateo Soriano. (s. f.). *La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo*.
- Pink, D. H. (2018). *Las [sic] sorprendente verdad sobre qué nos motiva* (10a ed., febrero de 2018). *Gestión 2000*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. Ed.). Pearson Educación.

B. Leyes

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, 15 de diciembre de 1983. Publicado en Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, 16 de diciembre de 1983.
- Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 671, 8 de mayo de 1970. Diario Oficial No. 140, Tomo No. 228, 31 de julio de 1970.
- Ley de Protección al Consumidor, Decreto Legislativo No. 776, 31 de agosto de 2005. Diario Oficial No. 166, Tomo No. 368, 8 de septiembre 2005.
- Ley de Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo N°296, 24 de julio de 1992. Diario Oficial No. 143, Tomo No. 316, 31 de julio de 1992.
- Ley de Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo No. 472, 18 de diciembre de 1963. Diario Oficial No. 241, Tomo No. 201, 21 de diciembre de 1963.

- Ley del Medio Ambiente, Decreto Legislativo No. 233, 2 de marzo de 1998. Diario Oficial No. 79, Tomo No. 339, 4 de mayo de 1998.
- Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo No. 1263, 3 de diciembre de 1953. Diario Oficial No. 226, Tomo No. 161, 11 de diciembre de 1953.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, Decreto Legislativo No. 254, 21 de enero de 2010. Diario Oficial No. 82, Tomo No. 387, 5 de mayo de 2010.
- Ley Integral Del Sistema De Pensiones, Decreto Legislativo No. 614, 20 de diciembre del 2022. Diario Oficial No. 241, Tomo No. 437, 21 de diciembre de 2022.
- Ley de Zonas Francas industriales y de comercialización, Decreto Legislativo No. 405, 23 de septiembre 1998, Diario Oficial No. 176, Tomo No. 340, 23 de septiembre de 1998
- Código de Trabajo de la Republica de El Salvador, Decreto Legislativo No. 15, 23 de julio de 1972, Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, 31 de julio de 1972.

C. Páginas electrónicas

- 1o REVOLUCIÓN INDUSTRIAL:LA INDUSTRIA TEXTIL. (s. f.). <https://es.slideshare.net/slideshow/1-revolucin-industrialla-industria-textil/2465452#3>
- Base de Datos Económica y Financiera—Banco Central de Reserva de El Salvador. (s. f.). Recuperado 8 de septiembre de 2024, de <https://estadisticas.bcr.gob.sv/serie/producto-interno-bruto-pib-por-rama-de-actividad-economica-a-precios-constantas-de-1990>
- EAS. (2023). Desafíos y oportunidades en la industria textil. 30/10/2023. <https://www.escarre.com/es/supera-desafios-industria-textil/>
- ORMUSA - Organización de mujeres salvadoreñas por la paz. (2020, julio 29). Empleo en la maquila salvadoreña a junio 2020. <https://observatoriolaboral.ormusa.org/empleo-en-la-maquila-salvadorena-a-junio-2020/>
- Portal de Transparencia - El Salvador. (2023). Portal de Transparencia—El Salvador. <https://www.transparencia.gob.sv/>

- RAE. (2020, junio 25). Diccionario de la lengua española (2001). «Diccionario esencial de la lengua española». <https://www.rae.es/drae2001/>
- Revista Estrategia y Negocios. (2023, mayo 25). *Un 61 % de industria textil en El Salvador cuenta con inversión en energías renovables*. www.revistaeyn.com.
<https://www.revistaeyn.com/empresasmanagement/un-61-de-industria-textil-en-el-salvador-cuenta-con-inversion-en-energias-renovables-EE13607366>

D. Otros

- Federación de asociaciones y sindicatos independientes de El Salvador. (2022). Mucha tela por cortas... Y mucha por limpiar.
- Garrett Thomson. (1997). Deseo y Necesidades
- Guía sectorial—Textil y confección 2023. (2023).
- Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE). (2024, enero 11). Canasta básica.
- Kurlat José. (2011). Taller de producción de indumentaria. 2a.
- María Florencia Melo. (2022). Los salarios mínimos en América Latina en 2024. Statista.
- Ministerio de Economía. (2020, septiembre 22). MINEC-2020-0211.
- Rojas Wang, J. P. (2012). Visión de la manufactura según la economía verde.
- Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). (2023). Canasta básica.
- Universidad de Burgos, U. de B. (s. f.). Historia de los textiles.
<https://historiamateriales.ubuinvestiga.es/textiles/#Paso-1>
- Ximénez Herráiz, L. (s. f.). La Revolución Textil.

ANEXOS

Anexo 1. Diseño de Cuestionario utilizado para la realización de la encuesta



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Encuesta sobre clima organizacional en empresas
de manufacturación textil



“Estudio del clima organizacional para fortalecer el desempeño del personal en las empresas de manufacturación textil ubicada en el municipio de San Salvador Centro, distrito de San Salvador”.

***Objetivo:** evaluar el clima organizacional en las empresas de manufacturación textil tomando en cuenta la satisfacción, la evaluación de desempeño y aspectos a mejorar en la empresa.*

***Indicaciones:** Coloque un cheque según su elección, sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas con fines académicos. La encuesta es anónima y tomará entre 7 y 9 minutos en completarse.*

PREGUNTA GENERALES

1. ¿Cuál es su rango de edad?

18-26 años	27-33 años	34-40 años	41-47 años	48 o más
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuál es su nivel educativo?

Básico (Primero a Noveno grado)	Bachillerato (General o especialidad)	Estudios Técnicos (Cualquier nivel)	Universidad (Titulo universitario)	Maestría o Posgrado (Cualquier nivel)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cuánto tiempo que lleva trabajando en su empresa?

Menos de 1 año	1 - 5 años	6 – 10 años	11 - 15 años	Más de 15 años
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál es su área de trabajo?

Producción	Bodega	Transporte	Mantenimiento	Administrativa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO, COHECION Y INTEGRACION DEL PERSONAL

5. Aspectos básicos para el bienestar físico en su entorno laboral con los que esté satisfecho:

Tiempo adecuado para alimentación y descanso	Temperatura ambiente agradable	Pausas regulares para evitar la fatiga	Espacio laboral con ventilación adecuada	Acceso a instalaciones sanitarias limpias	Ergonomía en los muebles y equipo de trabajo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espacio laboral seguro	Disponibilidad de agua potable	Iluminación adecuada			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

6. Aspectos de seguridad en su lugar de trabajo con los que esté satisfecho:

Planes de emergencia y evacuación	Políticas claras de salud y seguridad	Ambiente laboral libre de acoso y discriminación	Protección contra riesgos laborales específicos	Supervisión y mantenimiento regular de equipos	Políticas de confidencialidad y protección de datos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salario justo	Estabilidad laboral				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

7. Aspectos de interacción social y sentido de pertenencia en su ambiente laboral con los que esté satisfecho:

Actividades de integración y convivencia <input type="checkbox"/>	Comunicación abierta con los superiores <input type="checkbox"/>	Apoyo emocional de colegas <input type="checkbox"/>	Identificación con la filosofía de la empresa <input type="checkbox"/>	Sentido de pertenencia a la empresa <input type="checkbox"/>	Redes de apoyo y mentoría <input type="checkbox"/>
Buenas relaciones con los compañeros de trabajo <input type="checkbox"/>	Oportunidades para socializar fuera del trabajo <input type="checkbox"/>	Celebración de logros y eventos importantes <input type="checkbox"/>			

8. Factores que contribuyen a su sentido de valor y reconocimiento en su trabajo con los que esté satisfecho:

Reconocimiento por parte de los superiores <input type="checkbox"/>	Retroalimentación positiva y constructiva <input type="checkbox"/>	Evaluaciones de desempeño justas <input type="checkbox"/>	Oportunidades de desarrollo profesional <input type="checkbox"/>	Premios y recompensas por desempeño <input type="checkbox"/>	Oportunidades para demostrar habilidades <input type="checkbox"/>
Bonificaciones por la calidad del trabajo <input type="checkbox"/>	Responsabilidades que reflejan confianza <input type="checkbox"/>	Apoyo en el desarrollo en la empresa <input type="checkbox"/>			

9. Factores relacionados con las oportunidades de crecimiento personal y profesional en su lugar de trabajo con los que esté satisfecho:

Participación en proyectos innovadores <input type="checkbox"/>	Capacitación y desarrollo continuo <input type="checkbox"/>	Autonomía en la toma de decisiones <input type="checkbox"/>	Libertad para proponer ideas y proyectos <input type="checkbox"/>	Sentimiento de cumplir con su potencial <input type="checkbox"/>	Espacios para la creatividad e innovación <input type="checkbox"/>
Desafíos y tareas que promueven el crecimiento <input type="checkbox"/>	Acceso a recursos y herramientas para el aprendizaje <input type="checkbox"/>	Apoyo para el equilibrio entre la vida personal y profesional <input type="checkbox"/>			

PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO

10. Aspectos que consideras que pueden mejorar en su empresa:

La comunicación <input type="checkbox"/>	Adecuación de áreas <input type="checkbox"/>	El trabajo en equipo <input type="checkbox"/>	Cooperación entre el personal y los supervisores <input type="checkbox"/>	Reestructuración de las áreas laborales <input type="checkbox"/>	Jornadas de trabajo <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	---

11. ¿Cuáles son las áreas en las que consideras que su superior podría mejorar?

Liderazgo <input type="checkbox"/>	Comunicación <input type="checkbox"/>	Toma de decisiones <input type="checkbox"/>	Resolución de conflictos <input type="checkbox"/>	Delegación de tareas <input type="checkbox"/>	Empatía con el equipo <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	--	--	--	--	---

12. Valores que usted considera que la empresa refleja bien: *Seleccione una o más respuestas según su criterio.*

Compromiso <input type="checkbox"/>	Integridad <input type="checkbox"/>	Responsabilidad <input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo <input type="checkbox"/>	Respeto <input type="checkbox"/>	Profesionalidad <input type="checkbox"/>
--	--	---	---	-------------------------------------	---

BENEFICIOS LABORALES

13. Beneficios legales que considere importantes:

Seguro social <input type="checkbox"/>	Fondo de pensión <input type="checkbox"/>	Vacaciones anuales <input type="checkbox"/>	Licencia por Enfermedad <input type="checkbox"/>	Licencia por matrimonio <input type="checkbox"/>
Licencia por Fallecimiento de familiar <input type="checkbox"/>	Remuneración por aguinaldo <input type="checkbox"/>	Indemnización por despido <input type="checkbox"/>	Horas Extras <input type="checkbox"/>	

14. Beneficios adicionales o sociales que considere importantes:

Seguro médico individual o familiar <input type="checkbox"/>	Bonificaciones por cumplimiento de metas <input type="checkbox"/>	Espacios recreativos, de restaurantes o club <input type="checkbox"/>	Asistencia en Clínica de la empresa <input type="checkbox"/>	Asistencia financiera por fallecimiento <input type="checkbox"/>
Servicios de cafetería o restaurantes <input type="checkbox"/>	Transporte de personal <input type="checkbox"/>	Planes de préstamos <input type="checkbox"/>	Seguro de vida <input type="checkbox"/>	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

15. Describa el proceso de evaluación de desempeño en su empresa con base a la objetividad del proceso de evaluación

Objetivo <input type="checkbox"/>	Imparcial <input type="checkbox"/>	justo <input type="checkbox"/>	Transparente <input type="checkbox"/>	Integral <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	--	--------------------------------------

16. Describa el proceso de evaluación de desempeño en su empresa con base a la utilidad de las evaluaciones en su área *laboral*

Valiosa <input type="checkbox"/>	Relevante <input type="checkbox"/>	Incluyente <input type="checkbox"/>	Productiva <input type="checkbox"/>	Innovadora <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	---------------------------------------	--	--	--

17. ¿Qué método preferirías para recibir retroalimentación sobre tu desempeño?

Reuniones individuales periódicas <input type="checkbox"/>	Informes escritos detallados <input type="checkbox"/>	Feedback instantáneo al completarse la evaluación <input type="checkbox"/>	Evaluaciones colectivas en equipo <input type="checkbox"/>
---	--	---	---

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Anexo 2. Diseño de Guía de entrevista para la realización de las entrevistas



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Guía de entrevista sobre clima organizacional en empresas
de manufacturación textil



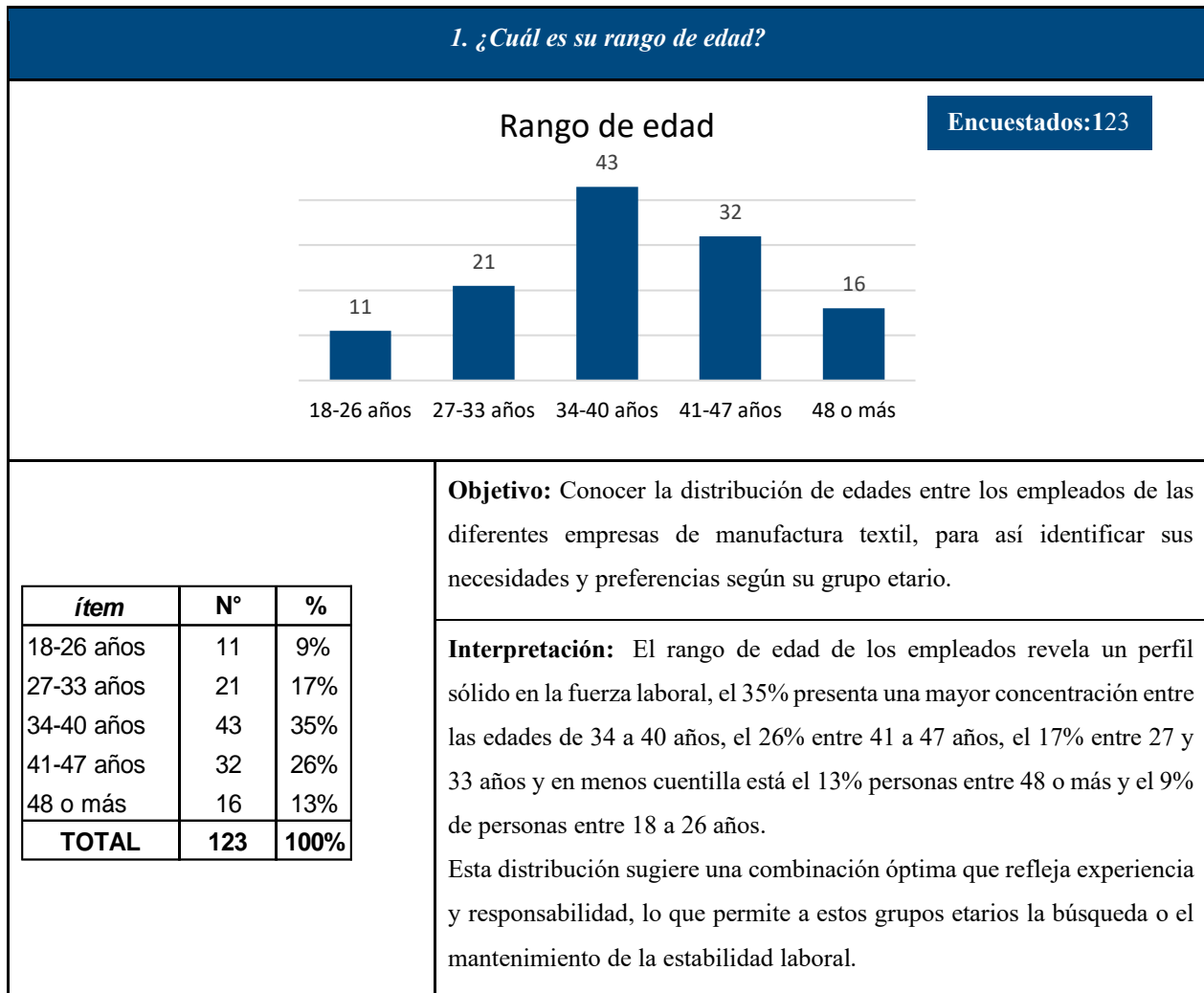
“Estudio del clima organizacional para fortalecer el desempeño del personal en las empresas de manufacturación textil ubicada en el municipio de San Salvador Centro, distrito de San Salvador”

Objetivo: Recolectar información de actividades que se realizan para mejorar el clima organizacional en las empresas manufactureras textil. Incluyendo evaluaciones internas, beneficios, satisfacción, y otros factores clave.

Indicaciones: Responda de forma extensa solo si cree necesario.

No	Preguntas para el profesional
1	Desde su perspectiva, ¿cuáles son los indicadores que reflejan la satisfacción general de los empleados en las empresas de manufacturación textil?
2	¿Qué factores considera usted que impactan de manera significativa en la satisfacción de los empleados en este sector?
3	En su opinión, ¿qué áreas son fundamentales para fomentar un ambiente laboral positivo en las empresas de manufacturación textil?
4	Desde su perspectiva, ¿qué aspectos de la calidad de vida en el trabajo deberían mejorarse a nivel general en las empresas de manufacturación textil?
5	¿Qué actividades cree que una empresa de manufacturación textil puede hacer para mantener motivados a sus empleados?
6	¿Cuál debería ser el enfoque de un gerente para motivar a sus empleados y garantizar que se sientan valorados y comprometidos con la empresa?
7	¿Cuáles son los factores clave para que las empresas de manufactura textil alcancen altos niveles de productividad?
8	¿Cuáles valores influyen positivamente en la productividad?
9	¿Cuáles elementos considera usted clave para retener a los empleados en las empresas de manufactura textil?
10	¿Qué beneficios legales y sociales cree que son más importantes para los empleados de las empresas de manufacturación textil?
11	¿Cuáles de los anteriores beneficios considera que son clave para retener el talento humano en estas empresas y cómo las empresas de manufactura textil podrían implementarlas?
12	¿En la evaluación de desempeño cual es el mejor método para aplicarlo en las empresas de manufacturación textil? (Escala gráfica, elección forzada, investigación de campo, frases descriptivas, incidentes críticos, comparación por pares).
13	¿Las evaluaciones internas del personal en las empresas de manufacturación textil considera que contribuyen a elevar la productividad laboral?
14	Desde su experiencia, ¿qué factores considera clave para fomentar un sentido de unidad y colaboración entre los empleados en las empresas de manufacturación textil?
15	¿Qué tipo de actividades o iniciativas puede recomendar para promover la inclusión de los empleados para asegurar que cada trabajador se sienta identificado con el equipo?

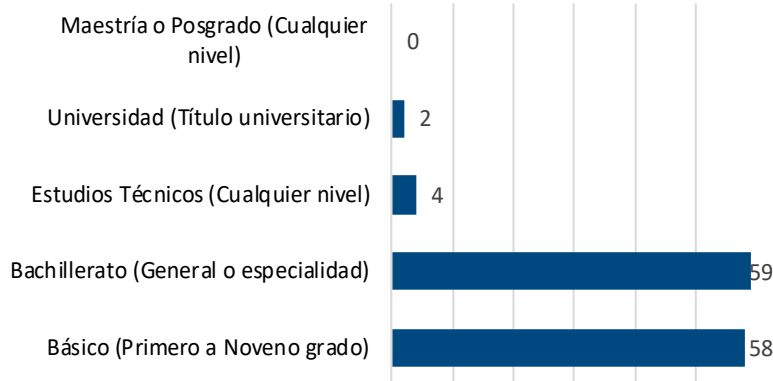
Anexo 3. Tabulación de las encuestas realizadas al personal de las empresas de manufactura textil



2. ¿Cuál es su nivel educativo?

Nivel educativo

Encuestados: 123



<i>ítem</i>	Nº	%
Básico (Primero a Noveno grado)	58	47%
Bachillerato (General o especialidad)	59	48%
Estudios Técnicos (Cualquier nivel)	4	3%
Universidad (Título universitario)	2	2%
Maestría o Posgrado (Cualquier nivel)	0	0%
TOTAL	123	100%

Objetivo: Determinar el nivel educativo del personal para analizar su relación con las necesidades planteadas en las preguntas del cinco al nueve, lo que permitirá obtener una visión más clara sobre cómo mejorar el clima organizacional.

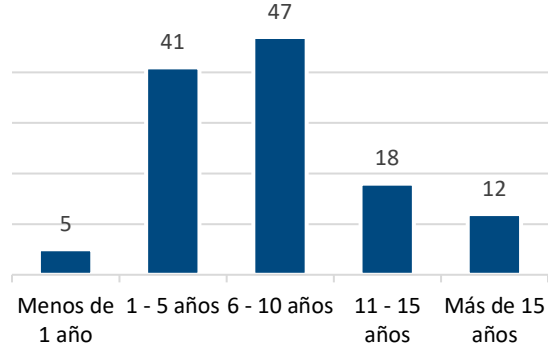
Interpretación: El nivel escolar de los empleados de las empresas de manufactura textil están en 48% las personas con grado de bachiller, con el 47% las personas con el nivel básico. Teniendo solo un 3% de personas con estudios técnicos y un 2% personas con títulos universitarios y sin ninguna persona con nivel de maestría o postgrado.

Existe una relación entre el nivel de estudio y las necesidades básicas de cada ser humano, en el caso de los encuestados se puede observar que la gran mayoría se encuentra con un tipo de educación media, esto significa que entre menor sea el nivel de estudio, las empresas optan por mantener condiciones mínimas de trabajo.

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Antigüedad

Encuestados: 123



ítem	Nº	%
Menos de 1 año	5	4%
1 - 5 años	41	33%
6 - 10 años	47	38%
11 - 15 años	18	15%
Más de 15 años	12	10%
TOTAL	123	100%

Objetivo: Conocer la distribución de años de servicio de los empleados encuestados en cuanto a la estabilidad laboral.

Interpretación:

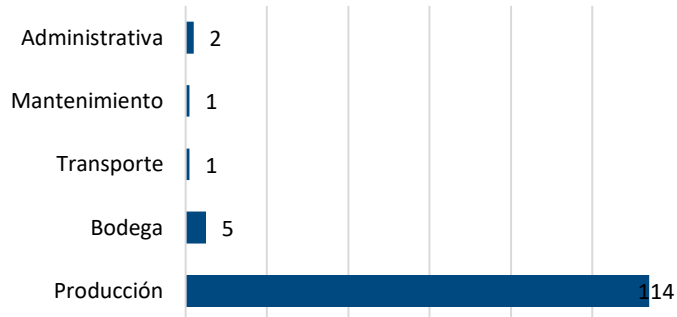
La mayor parte de las personas entrevistadas tienen entre 6 a 10 años laborando en la empresa siendo este el 38%, mientras que el 33% lleva de 1 a 5 años, el 15% tiene de 11 a 15 años, un 10% tiene arriba de quince años y por último, con el 4% tiene menos de un año de laborar.

Al interpretar la información anterior, se puede afirmar que este tipo de empresas tiene una retención aceptable de personal, esto asegura tener personal con capacidades suficientes para realizar sus tareas, poniendo en práctica la experiencia y habilidades adquiridas.

4. ¿Cuál es su área de trabajo?

Áreas laborales

Encuestados: 123



ítem	Nº	%
Producción	114	93%
Bodega	5	4%
Transporte	1	1%
Mantenimiento	1	1%
Administrativa	2	2%
TOTAL	123	100%

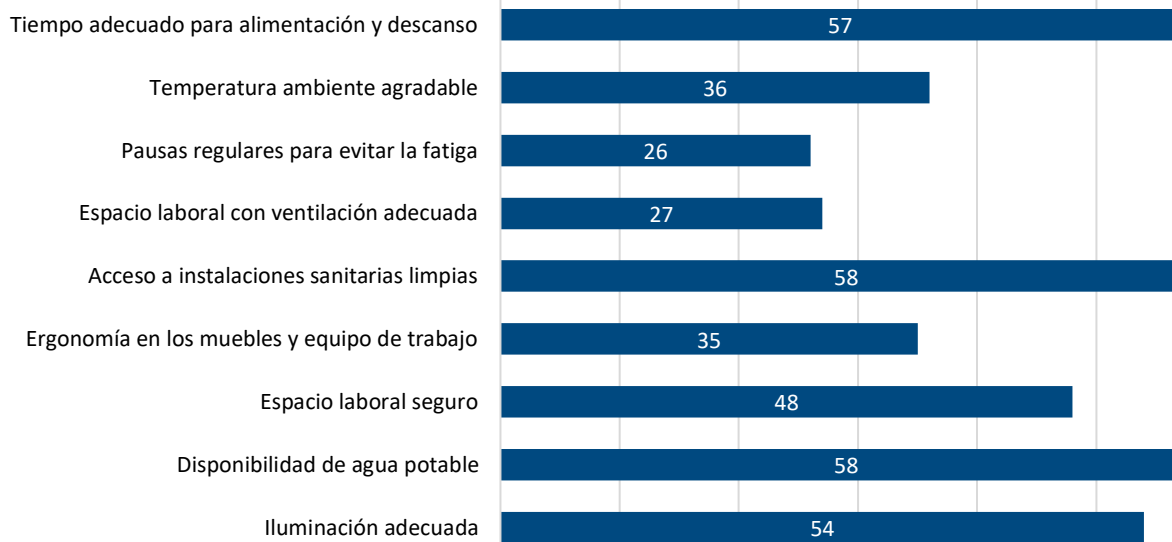
Objetivo: Identificar la distribución de los empleados en las diferentes áreas de la empresa para priorizar y atender las necesidades específicas de cada departamento, mejorando así el entorno laboral y la productividad operativa.

Interpretación: La mayoría de los empleados se concentra en el área de producción 93%, seguida de bodega 4%, administrativa 2%, transporte y mantenimiento con 1% respectivamente. Esta distribución refleja la naturaleza operativa de la empresa, donde predominan las tareas físicas, lo que sugiere que las necesidades físicas de estos trabajadores deben priorizarse para optimizar su desempeño.

5. Aspectos básicos para el bienestar físico en su entorno laboral con los que esté satisfecho:

Necesidades físicas

Encuestados: 123



ítem	Nº	%
Tiempo adecuado para alimentación y descanso	57	46%
Temperatura ambiente agradable	36	29%
Pausas regulares para evitar la fatiga	26	21%
Espacio laboral con ventilación adecuada	27	22%
Acceso a instalaciones sanitarias limpias	58	47%
Ergonomía en los muebles y equipo de trabajo	35	28%
Espacio laboral seguro	48	39%
Disponibilidad de agua potable	58	47%
Iluminación adecuada	54	44%

Objetivo: Evaluar la satisfacción de los empleados con los aspectos básicos del bienestar físico en su entorno laboral, como tiempo de alimentación, descanso, ventilación, ergonomía, entre otros, para determinar si las empresas proporcionan un ambiente físico saludable.

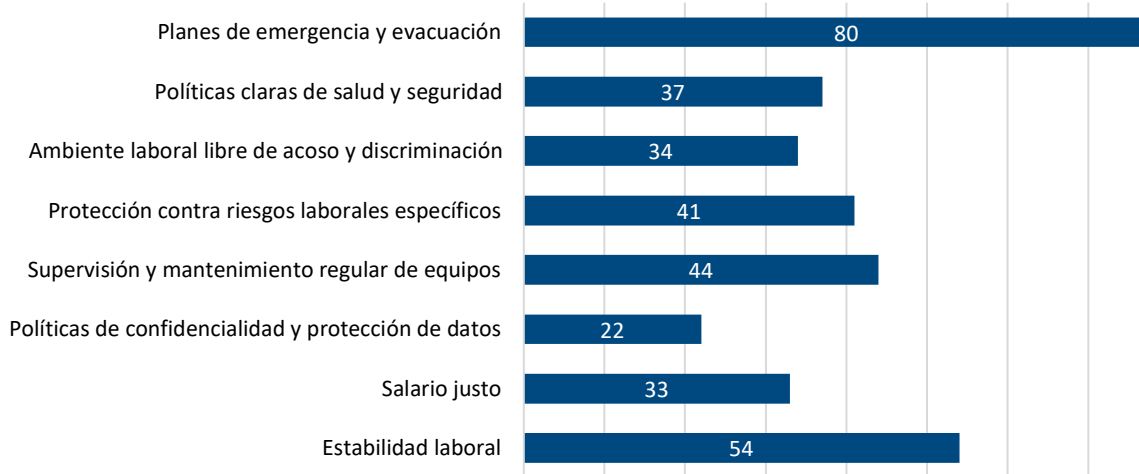
Interpretación: La encuesta revela que el 47% de las opiniones reflejan un acceso a instalaciones sanitarias limpias, en el mismo porcentaje esta la disponibilidad de agua potable, estos dos son los aspectos físicos mejor satisfechos por los empleados, le sigue el tiempo adecuado para alimentación y descanso con un 46%, y la iluminación un 44%, un 39% valora el espacio laboral seguro, mientras que la ergonomía en los muebles y equipo de trabajo recibe un 28%, indicando una percepción positiva moderada hacia la seguridad y la comodidad en el lugar de trabajo.

En contraste, la temperatura ambiente agradable 29% y el espacio laboral con ventilación adecuada 22% muestran niveles de satisfacción más bajos, lo que sugiere oportunidades significativas de mejora en estas áreas. Finalmente, las pausas regulares para evitar la fatiga, con solo un 21% de satisfacción, se posicionan como el aspecto con menor valoración, indicando una necesidad crítica de atención en este aspecto para reducir el desgaste físico del personal.

6. Aspectos de seguridad en su lugar de trabajo con los que esté satisfecho:

Necesidades de seguridad

Encuestados: 123



ítem	Nº	%
Planes de emergencia y evacuación	80	65%
Políticas claras de salud y seguridad	37	30%
Ambiente laboral libre de acoso y discriminación	34	28%
Protección contra riesgos laborales específicos	41	33%
Supervisión y mantenimiento regular de equipos	44	36%
Políticas de confidencialidad y protección de datos	22	18%
Salario justo	33	27%
Estabilidad laboral	54	44%

Objetivo: Evaluar la satisfacción de los empleados con la seguridad en su lugar de trabajo, incluyendo políticas de salud y seguridad, estabilidad laboral, ambiente libre de acoso, y otras medidas de protección, para determinar si la empresa prioriza el bienestar y la seguridad de sus empleados.

Interpretación: Los planes de emergencia y evacuación presentan el mayor nivel de satisfacción, con un 65%, lo que indica que los empleados valoran la preparación de la empresa para situaciones de riesgo. La estabilidad laboral, con un 44%, es otro aspecto importante, pues refleja una percepción de seguridad en su empleo, aunque muestra margen de mejora para incrementar la confianza a largo plazo.

La supervisión y mantenimiento regular de equipos alcanza un 36%, seguido de la protección contra riesgos laborales específicos con un 33%. Sin embargo, las políticas claras de salud y seguridad 30% y un ambiente laboral libre de acoso y discriminación 28% presentan niveles de satisfacción relativamente bajos, señalando la necesidad de fortalecer estas áreas para mejorar el ambiente laboral y promover el respeto entre compañeros y supervisores. La satisfacción en cuanto a recibir un salario justo es del 27%, un porcentaje que refleja una percepción de inequidad salarial en algunos empleados. Las políticas de confidencialidad y protección de datos, con un 18%, tienen el nivel de satisfacción más bajo, lo que sugiere que la protección de información personal y profesional podría mejorarse significativamente.

7. Aspectos de interacción social y sentido de pertenencia en su ambiente laboral con los que esté satisfecho:

Necesidades Sociales

Encuestados: 123



ítem	Nº	%
Actividades de integración y convivencia	36	29%
Comunicación abierta con los superiores	38	31%
Apoyo emocional de colegas	25	20%
Identificación con la filosofía de la empresa	18	15%
Sentido de pertenencia a la empresa	16	13%
Redes de apoyo y mentoría	19	15%
Buenas relaciones con los compañeros de trabajo	76	62%
Oportunidades para socializar fuera del trabajo	35	28%
Celebración de logros y eventos importantes	51	41%

Objetivo: Evaluar la satisfacción de los empleados con la interacción social y el sentido de pertenencia en su ambiente laboral, incluyendo relaciones con compañeros, comunicación con superiores, y actividades de integración, para determinar si la empresa fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.

Interpretación: Las buenas relaciones entre compañeros de trabajo destacan como el aspecto con mayor nivel de satisfacción, alcanzando un 62%, la celebración de logros y eventos importantes, con un 41%, también es apreciada, pero aún muestra margen de mejora para fortalecer la cohesión y el reconocimiento.

La comunicación abierta con los superiores alcanza un 31%, un aspecto importante para fomentar la transparencia y confianza en la jerarquía. Las actividades de integración y convivencia, con un 29%, indican que estas iniciativas son valoradas, pero podrían incrementarse para mejorar la conexión entre el personal.

Sin embargo, áreas como el apoyo emocional de colegas 20%, la identificación con la filosofía de la empresa 15%, y las redes de apoyo y mentoría 15% presentan niveles de satisfacción más bajos, sugiriendo oportunidades de mejora en el desarrollo de un entorno colaborativo y de respaldo profesional. Finalmente, el sentido de pertenencia a la empresa, con un 13%, es el aspecto con menor satisfacción, lo cual destaca la necesidad de reforzar estrategias que impulsen la lealtad y el compromiso de los empleados hacia la organización.

8. Factores que contribuyen a su sentido de valor y reconocimiento en su trabajo con los que esté satisfecho:

Necesidades de reconocimiento

Encuestados: 123



ítem	N°	%
Reconocimiento por parte de los superiores	15	12%
Retroalimentación positiva y constructiva	38	31%
Evaluaciones de desempeño justas	27	22%
Oportunidades de desarrollo profesional	36	29%
Premios y recompensas por desempeño	46	37%
Oportunidades para demostrar habilidades	36	29%
Bonificaciones por la calidad del trabajo	46	37%
Responsabilidades que reflejan confianza	20	16%
Apoyo en el desarrollo en la empresa	41	33%

Objetivo: Evaluar la satisfacción de los empleados con los factores que contribuyen a su sentido de valor y reconocimiento, como el reconocimiento de los superiores, retroalimentación constructiva, y oportunidades de desarrollo profesional, para determinar si la empresa valora y reconoce el trabajo de manera justa y efectiva.

Interpretación: Las bonificaciones por la calidad del trabajo presenta un 37% de satisfacción, también premios y recompensas por desempeño presenta una satisfacción 37%, el apoyo en el desarrollo dentro de la empresa 33%, la retroalimentación positiva y constructiva 31% son también aspectos valorados, lo cual sugiere que existen algunas iniciativas para motivar y orientar a los empleados. Las oportunidades de desarrollo profesional y para demostrar habilidades, ambas con un 29%, reflejan el interés de los empleados en avanzar en sus carreras y ser valorados por sus capacidades, la evaluación de desempeño justa 22% y el apoyo en términos de responsabilidades que reflejan confianza 16% tienen niveles de satisfacción más bajos, indicando que los empleados no siempre perciben justicia en sus evaluaciones ni sienten que se les confía plenamente en el desarrollo de sus funciones. Finalmente, el reconocimiento por parte de los superiores tiene el nivel de satisfacción más bajo, con solo un 12%. Esto subraya una carencia significativa en el reconocimiento directo, que es fundamental para que los empleados se sientan valorados.

9. Factores relacionados con las oportunidades de crecimiento personal y profesional en su lugar de trabajo con los que esté satisfecho:

Necesidades de autorrealización

Encuestados: 123



ítem	Nº	%
Participación en proyectos innovadores	24	20%
Capacitación y desarrollo continuo	43	35%
Autonomía en la toma de decisiones	17	14%
Libertad para proponer ideas y proyectos	40	33%
Sentimiento de cumplir con su potencial	33	27%
Espacios para la creatividad e innovación	15	12%
Desafíos y tareas que promueven el crecimiento	41	33%
Acceso a recursos y herramientas para el aprendizaje	40	33%
Apoyo para el equilibrio entre la vida personal y profesional	24	20%

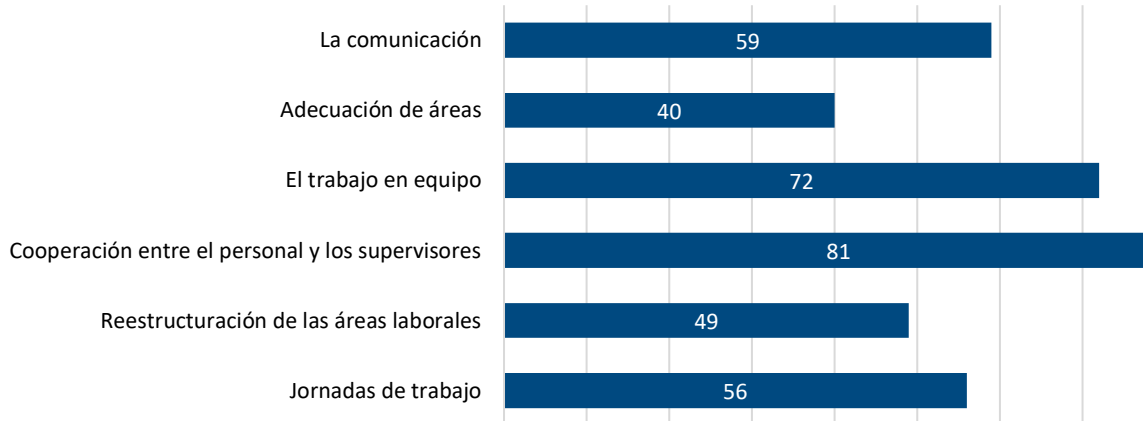
Objetivo: Determinar la satisfacción de los empleados con las oportunidades de crecimiento personal y profesional en su lugar de trabajo, como desafíos, capacitación, y autonomía, para conocer si la empresa apoya y fomenta el desarrollo y crecimiento de sus empleados.

Interpretación: Las áreas de capacitación y desarrollo continuo tienen el porcentaje más alto con un 35% cada una, la libertad para proponer ideas y proyectos, los desafíos y tareas que promuevan el crecimiento, y el acceso a recursos y herramientas para el aprendizaje, cada aspecto presenta un 33%, son elementos valorados por el personal, el sentimiento de cumplir con su potencial 27% refleja que algunos empleados se sienten realizados en sus roles, la participación en proyectos innovadores y el apoyo para el equilibrio entre la vida personal y profesional, ambos con un 20%, revelan que los empleados no encuentran suficientes oportunidades para innovar ni apoyo para balancear su vida laboral; Finalmente, la autonomía en la toma de decisiones y los espacios para la creatividad e innovación son los ítems con menor nivel de satisfacción, con un 14% y 12% respectivamente.

10. Aspectos que considera que pueden mejorarse en la empresa

Aspectos mejorables de la empresa

Encuestados: 123



ítem	Nº	%
La comunicación	59	48%
Adecuación de áreas	40	33%
El trabajo en equipo	72	59%
Cooperación entre el personal y los supervisores	81	66%
Reestructuración de las áreas laborales	49	40%
Jornadas de trabajo	56	46%

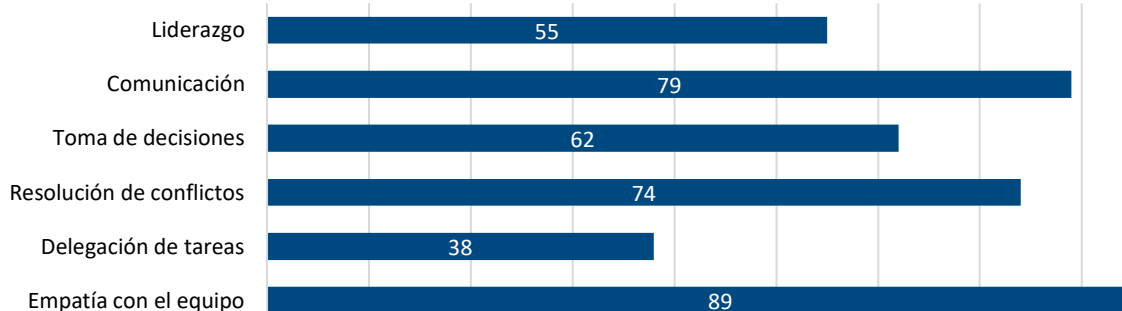
Objetivo: Identificar las áreas clave que los empleados creen que necesitan ajustes, como la comunicación, adecuación de áreas, trabajo en equipo, y cooperación entre personal y supervisores, para dirigir esfuerzos de mejora en la empresa.

Interpretación: Según la opinión del personal, la cooperación entre el personal y los supervisores, con un 66% destaca como uno de los aspectos más críticos a abordar. Esto indica que es fundamental reforzar las relaciones de colaboración y apoyo mutuo entre los empleados y superiores. El trabajo en equipo, con un 59%, también se percibe como un aspecto que requiere atención, la comunicación, con un 48%, también figura entre las áreas que los empleados consideran mejorarse, esto indica que una comunicación clara, abierta y efectiva puede fortalecer el ambiente laboral. las jornadas de trabajo, con un 46%, y la reestructuración y la adecuación de las áreas laborales, con un 40% y 33% respectivamente, son necesarias para fortalecer.

11. ¿Cuáles son las áreas en las que considera que tu superior debe mejorar?

Aspectos que puede mejorar los superiores

Encuestados: 123



ítem	Nº	%
Liderazgo	55	45%
Comunicación	79	64%
Toma de decisiones	62	50%
Resolución de conflictos	74	60%
Delegación de tareas	38	31%
Empatía con el equipo	89	72%

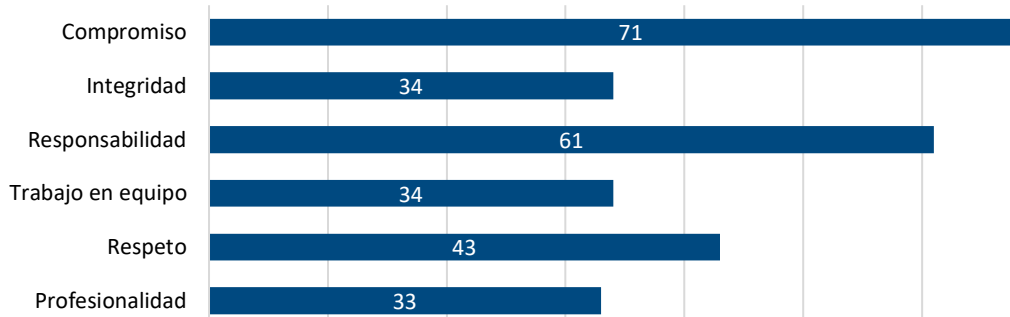
Objetivo: Determinar en qué áreas los empleados consideran que sus superiores podrían mejorar, como liderazgo, comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, delegación de tareas y empatía, para identificar oportunidades de desarrollo para los líderes de la empresa.

Interpretación: La empatía de la jefatura con el equipo de trabajo es el aspecto de mayor prioridad de mejora, con un 72%. La empatía no solo contribuye a un ambiente de trabajo más saludable, sino que también puede aumentar la motivación y compromiso del personal, ya que los empleados se sienten valorados más allá de su rendimiento. La comunicación es el segundo aspecto a mejorar con un 64%, la comunicación efectiva es esencial para fortalecer la colaboración y asegurar que las metas sean alcanzadas. La resolución de conflictos es también una prioridad importante, con un 60% de los empleados demandando mejoras en este aspecto, la toma de decisiones, con un 50%, el liderazgo con un 45% también representa una oportunidad de mejora. Los empleados esperan que los jefes inspiren y guíen con un enfoque humano y visionario, promoviendo un entorno donde el equipo se sienta respaldado y motivado a crecer junto con la empresa. Finalmente, En cuanto a la delegación de tareas, aunque tiene un porcentaje menor 31%. Es un aspecto que puede aprovecharse aún más, incentivando un nivel de compromiso y motivación en los empleados.

12. Valores que usted considera que la empresa refleja bien:

Valores que la empresa refleja bien

Encuestados: 123



ítem	N°	%
Compromiso	71	58%
Integridad	34	28%
Responsabilidad	61	50%
Trabajo en equipo	34	28%
Respeto	43	35%
Profesionalidad	33	27%

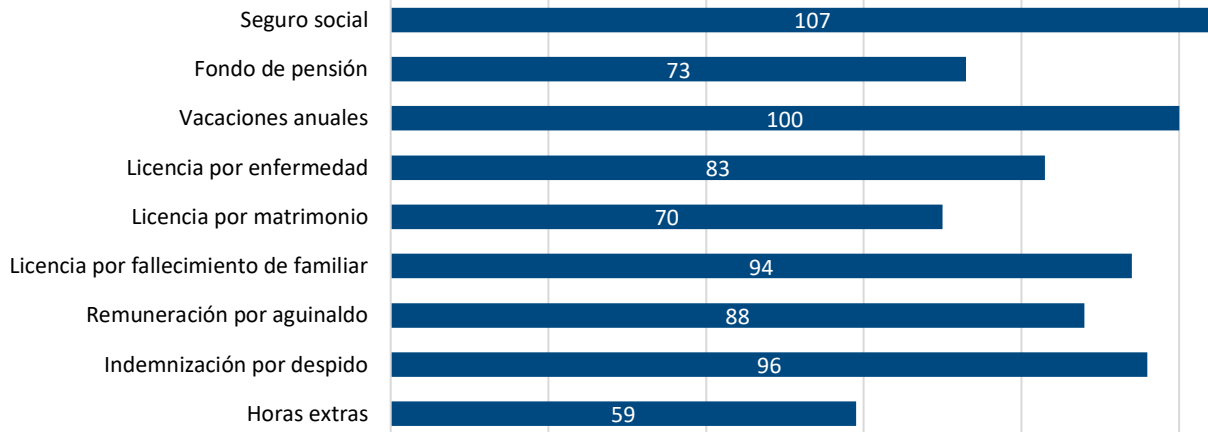
Objetivo: Evaluar qué valores la empresa refleja de manera efectiva según la percepción de los empleados, tales como solidaridad, amor al trabajo, integridad, excelencia, servicio y respeto, para entender cómo se alinean con los valores organizacionales.

Interpretación: En primer lugar, el compromiso es el valor mejor reflejado con un 58%, la responsabilidad, con un 50%, es el segundo valor con mayor porcentaje, el respeto, con un 35%, es otro porcentaje alto. La integridad y el trabajo en equipo, ambos con un 28%, son valores que se están cumpliendo, Finalmente, la profesionalidad, con un 27%, es el valor de menos se cumple en las empresas, según los empleados consultados.

13. Beneficios legales para los trabajadores que considera más importantes:

Beneficios legales

Encuestados: 123



ítem	Nº	%
Seguro social	107	87%
Fondo de pensión	73	59%
Vacaciones anuales	100	81%
Licencia por enfermedad	83	67%
Licencia por matrimonio	70	57%
Licencia por fallecimiento de familiar	94	76%
Remuneración por aguinaldo	88	72%
Indemnización por despido	96	78%
Horas extras	59	48%

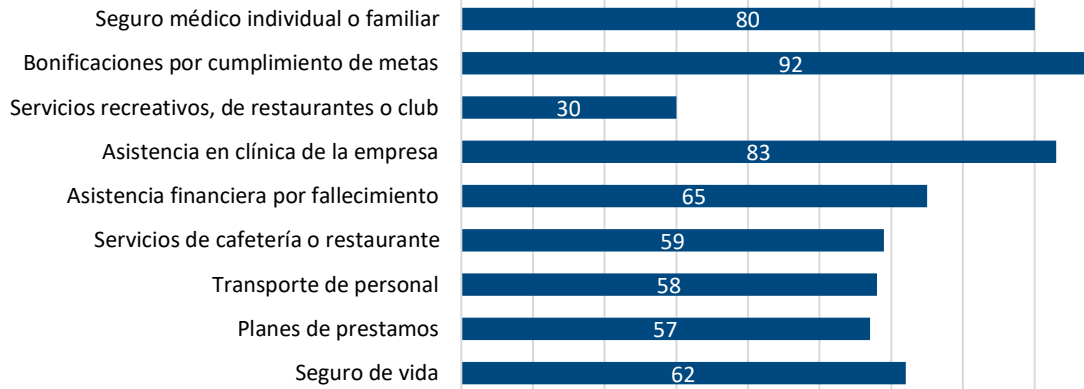
Objetivo: Identificar los beneficios legales más importantes para los trabajadores según la percepción de los empleados, como indemnización por despido, pensión, vacaciones, licencia por enfermedad, prima de antigüedad, aguinaldo, seguro social y horas extras, para evaluar cuáles aspectos deben ser priorizados en la política de beneficios.

Interpretación: En primer lugar, el seguro social es el beneficio legal más valorado por los trabajadores, con un 87% de importancia, el acceso a servicios médicos es esenciales para la productividad dentro de la empresa. Las vacaciones anuales siguen en su importancia, con un 81% de aceptación. Este beneficio permite que los empleados descansen y recuperen energías, promoviendo un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida familiar del personal, La indemnización por despido es otro beneficio fundamental, con un 78%, este aspecto es especialmente relevante en el sector textil, donde la estabilidad laboral es una preocupación constante. La indemnización representa una garantía de seguridad financiera en caso de pérdida del empleo, la licencia por fallecimiento de un familiar, con un 76%, es también altamente valorada, la remuneración por aguinaldo, con un 72%, proporciona un apoyo económico importante para el trabajador, la licencia por enfermedad, con un 67%, el fondo de pensión, con un 59%, es un beneficio relevante para los empleados, la licencia por matrimonio, con un 57%, también destaca como un beneficio legal que muestra consideración hacia los eventos importantes en la vida conyugal de la trabajadora. Finalmente, las horas extras es beneficio menos valorado para los trabajadores, siendo este de un 48%.

14. Beneficios adicionales o sociales para los trabajadores que considera más importantes:

Beneficios adicionales o sociales

Encuestados: 123



ítem	N°	%
Seguro médico individual o familiar	80	65%
Bonificaciones por cumplimiento de metas	92	75%
Servicios recreativos, de restaurantes o club	30	24%
Asistencia en clínica de la empresa	83	67%
Asistencia financiera por fallecimiento	65	53%
Servicios de cafetería o restaurante	59	48%
Transporte de personal	58	47%
Planes de prestamos	57	46%
Seguro de vida	62	50%

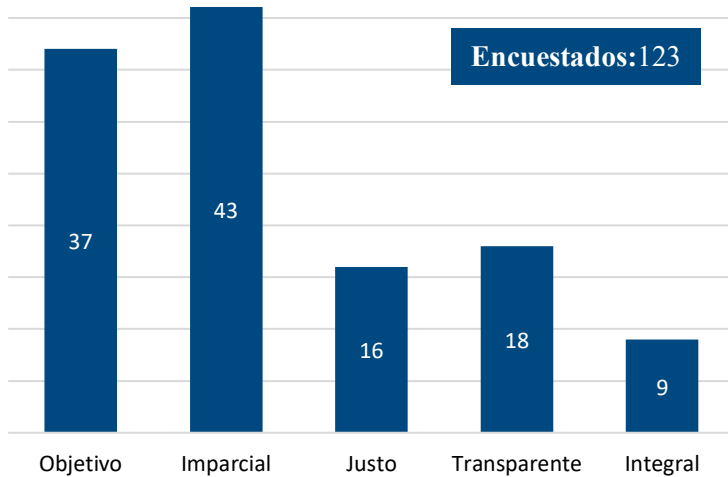
Objetivo: Determinar cuáles beneficios adicionales o sociales los empleados consideran más importantes, como seguro médico, bonificaciones, servicios recreativos, asistencia en clínica, y otros, para evaluar y priorizar los beneficios que podrían mejorar la satisfacción y bienestar de los empleados.

Interpretación: Las bonificaciones por cumplimiento de metas, con un 75%, es la prestación social con más importante por los empleados, el seguro médico, tanto individual como familiar, con un 65%, la asistencia en clínica de la empresa, con un 67%, en tercer lugar está la asistencia financiera por fallecimiento, con un 53%, el seguro de vida, con un 50%, los servicios de cafetería o restaurante 48%, el transporte de personal 47% son beneficios moderadamente valorados, los planes de préstamos 46% son útiles, especialmente para emergencias o gastos imprevistos. Finalmente, los servicios recreativos 24% y los clubes o restaurantes tienen una menor prioridad entre los empleados.

Estos porcentajes indica que los incentivos económicos, están directamente ligados a la productividad y al rendimiento, lo que resalta la necesidad de seguir fomentando este tipo de beneficios para mantener y aumentar la motivación y el desempeño del equipo.

15. Describa el proceso de evaluación de desempeño en su empresa.

Objetividad del proceso de evaluación

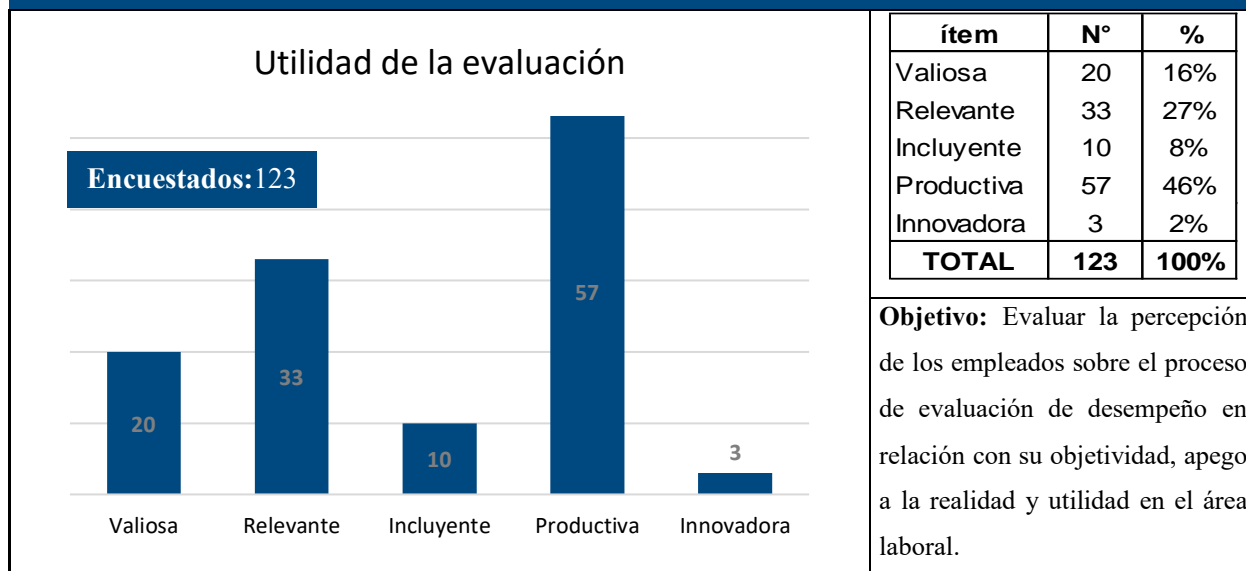


ítem	Nº	%
Objetivo	37	30%
Imparcial	43	35%
Justo	16	13%
Transparente	18	15%
Integral	9	7%
TOTAL	123	100%

Objetivo: Evaluar la percepción de los empleados sobre el proceso de evaluación de desempeño en relación con su objetividad, apego a la realidad y utilidad en el área laboral.

Interpretación: La imparcialidad es el aspecto con el que mejor se describe, con un 35% de opiniones, la objetividad tiene 30%, Sin embargo, la transparencia en las evaluaciones, con un 15%, y la justicia, con un 13%, presentan una percepción baja de opiniones. Por último, solo un 7% considera que el proceso es integral, lo cual sugiere que abarcar más áreas del desempeño podría mejorar la percepción de objetividad y efectividad en las evaluaciones.

16. Describa el proceso de evaluación de desempeño en su empresa con base a la utilidad de las evaluaciones en su área laboral

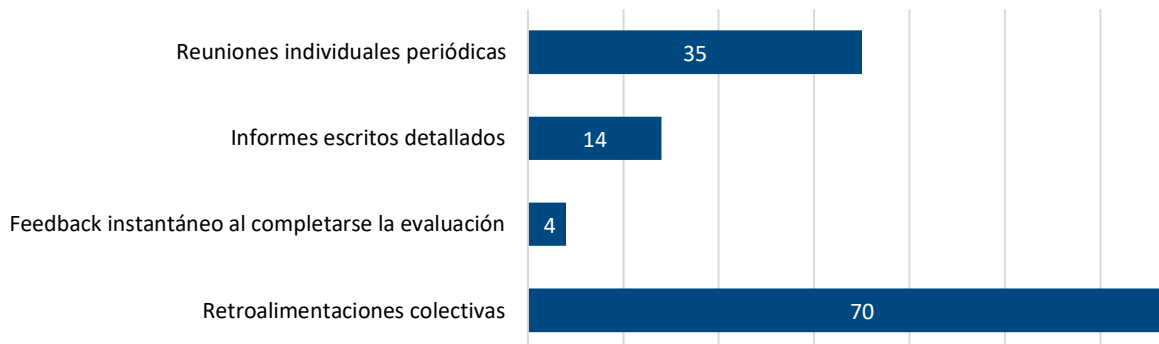


Interpretación: En cuanto a la utilidad de las evaluaciones de desempeño, el 46% de los empleados considera el proceso es productivo, lo que indica que casi la mitad la percibe como útiles para mejorar su desempeño y contribuir a los objetivos empresariales, la relevancia es un factor de suma importancia para el 27% de los empleados, sin embargo, un menor porcentaje (16%) la percibe como valiosa en general, señalándola como positiva, inclusión y la innovación tienen menores valoraciones, con un 8% y 2%, respectivamente, lo cual destaca áreas en las que la evaluación podría mejorar para adaptarse mejor a las necesidades individuales y aportar ideas frescas a los métodos actuales.

17. ¿Qué método preferirías para recibir retroalimentación sobre tu desempeño?

Método preferido para la retroalimentación

Encuestados: 123



ítem	Nº	%
Reuniones individuales periódicas	35	28%
Informes escritos detallados	14	11%
Feedback instantáneo al completarse la evaluación	4	3%
Retroalimentaciones colectivas	70	57%
TOTAL	123	100%

Objetivo: Determinar el método preferido por los empleados para recibir retroalimentación sobre su desempeño.

Interpretación: En relación con los métodos preferidos para recibir retroalimentación sobre el desempeño, el 57% de los empleados opta por retroalimentaciones colectivas, lo que resalta una inclinación hacia unas retroalimentaciones colectivas, tal vez por la oportunidad de compartir perspectivas y mejorar en conjunto. Las reuniones individuales periódicas son preferidas por el 28%, siendo una retroalimentación personalizada y directa. Los informes escritos detallados y el feedback instantáneo son menos populares, con solo un 11% y 3%, respectivamente, lo cual podría indicar que estos métodos no se perciben tan efectivos o accesibles para los empleados.

Anexo 4. Sintetización de la entrevista por pregunta y por persona

Nombre: Sebastián Barrientos		Puesto: Representante FEASIES
Pregunta	Respuesta	Frase relevante
Desde su perspectiva, ¿cuáles son los indicadores que reflejan la satisfacción general de los empleados en las empresas de manufacturación textil?	Reconocimiento del personal	“Mejorar los aspectos de seguridad, salarios justos, metas y estabilidad laboral”
	Condiciones de trabajo	“Brindar un ambiente de trabajo apto y en un entorno ergonómico agradable”
¿Qué factores considera usted que impactan de manera significativa en la satisfacción de los empleados en este sector?	Decisiones administrativas	“Malas decisiones de los gerentes que arruinan el clima organizacional, los trabajadores son quienes deben estar salvando las malas decisiones de los administrativos”
	Tiempo para necesidades básicas	“Los tiempos de alimentación, para tomar agua e ir al baño son muy importantes porque muchos trabajadores no los toman por cumplir sus metas de producción”
En su opinión, ¿qué áreas son fundamentales para fomentar un ambiente laboral positivo en las empresas de manufacturación textil?	Recursos humanos	“Es de aquí donde debe supervisarse que se dé el buen ambiente de trabajo dentro de la empresa”
Desde su perspectiva, ¿qué aspectos de la calidad de vida en el trabajo deberían mejorarse a nivel general en las empresas de manufacturación textil?	Metas accesibles	“Establecer metas que sean accesibles y motiven a los trabajadores a cumplirla”
	Los turnos	“Reducir las jornadas laborales”
¿Qué actividades cree que una empresa de manufacturación textil puede hacer para mantener motivados a sus empleados?	Actividades recreativas y excursiones	“Desde la pandemia cambió mucho la dinámica que se tenía, ellos se quedaron con abstenciones. Un ejemplo es Walmart que ya no hay probadores”.
	Mejores prestaciones y que haga contrato colectivo	“El contrato colectivo es cuando el empleador y el trabajador se sientan y negocian el contrato y ahí van a ir, becas para los hijos, bono de alimentación, día de cumpleaños como feriado entre otros”. “Con los contratos colectivos se espera que los trabajadores se sientan bien y aumenten su productividad”.
	Contratos colectivos	“Hay beneficios directos para los trabajadores”
¿Cuál debería ser el enfoque de un gerente para motivar a sus empleados y garantizar que se sientan valorados y comprometidos con la empresa?	No obligar a los empleados a hacer actividades que no le corresponde	“Algunas empresas obligan que los empleados se encarguen también de la limpieza”.
¿Cuáles son los factores clave para que las empresas de manufactura textil alcancen altos niveles de productividad?	Más tiempo de comida y más tiempo de descanso	“Más tiempo de comida y descanso si no existe, porque la verdad que comer solo en 15 minutos es difícil” “Además tener comida de calidad”
¿Cuáles valores influyen positivamente en la productividad?	Solidaridad	“La solidaridad que uno tiene con el trabajador”
¿Cuáles elementos considera usted clave para retener a los empleados en las empresas de manufactura textil?	Instalaciones seguras	“Un ejemplo es indufoam, que se les vino el agua encima y eso fue de alto riesgo, los gerentes tienen que cuidar a sus empleados”
	Iluminación adecuada	“A veces la luz no es adecuada, no tienen lupa ni lentes y a veces están enhebrando y puede generar equivocaciones”.
¿Qué beneficios legales y sociales cree que son más importantes para los empleados de las	Indemnización año con año	Beneficios sociales no legales (porque esos son irrenunciables por ser legales)

empresas de manufacturación textil?		
¿Cuáles de los anteriores beneficios considera que son clave para retener el talento humano en estas empresas y cómo las empresas de manufactura textil podrían implementarlas?	Fianza	Como garantía de pasivo laboral, como fondo de emergencia como pandemia, desastres naturales
	Transporte	No da abasto "ayudan a oxigenar"
¿En la evaluación de desempeño cuál es el mejor método para aplicarlo en las empresas de manufacturación textil?	Comparar	"Veo que allí ponen en la pizarra empiezan a poner como fueron las metas quien dio"
	Video	"algunos se quejan de que les toman video"
¿Las evaluaciones internas del personal en las empresas de manufacturación textil considera que contribuyen a elevar la productividad laboral?	Escala gráfica	Para ir comparando
	Alguien tiene que hacer limpieza no ellos	No el mismo operario porque le quita tiempo "porque allí está ahorrando costos"
	Seguimiento cada semana	Porque hizo esto así o no, es comparar mi desempeño con el de otro
Desde su experiencia, ¿qué factores considera clave para fomentar un sentido de unidad y colaboración entre los empleados en las empresas de manufacturación textil?	Fomentar el sindicato es un beneficio para el empleador	"El país por que la productividad porque los trabajadores están bien, y las empresas también están bien"
	Idea de sindicato	"Lo ven como competencia"
¿Qué tipo de actividades o iniciativas puede recomendar para promover la inclusión de los empleados para asegurar que cada trabajador se sienta identificado con el equipo?	Día del elote	Que una empresa llegue y vender elotes y se le compren
	Un buen psicólogo	Tener discreción y privacidad "los problemas interpersonales en las maquilas son cosa seria"
	Ser amables	"Entre trabajadores para beneficio de todos"
Nombre: Vanessa Esmeralda Santana	Representante Sindical STIVES	
Pregunta	Respuesta	Frase relevante
Desde su perspectiva, ¿cuáles son los indicadores que reflejan la satisfacción general de los empleados en las empresas de manufacturación textil?	Experiencia laboral	"Vamos a estas empresas en búsqueda de superación". "Queremos mejores oportunidades. Pero estamos ahí por las situaciones económicas".
	El trato	"Sentirse útil en el área que se desempeña, siendo bien tratados por sus superiores"
	Respetar mis derechos	"Brindar seguridad social en beneficio de los trabajadores, así como respetarlas"
¿Qué factores considera usted que impactan de manera significativa en la satisfacción de los empleados en este sector?	Pagos justos	"Reconocimiento por cumplimiento de metas, valorar el esfuerzo de cada uno de los trabajadores"
	Clínica empresarial	"Nos hacen creer que es una clínica empresarial pero solo pagan un enfermero y las medicinas son proporcionadas por el ISSS"
En su opinión, ¿qué áreas son fundamentales para fomentar un ambiente laboral positivo en las empresas de manufacturación textil?	Área de producción	"Es aquí donde se desarrolla todo el trabajo por lo que aquí es donde debe fomentarse el ambiente laboral positivo"
Desde su perspectiva, ¿qué aspectos de la calidad de vida en el trabajo deberían mejorarse a nivel general en las empresas de manufacturación textil?	Tiempos de alimentación	"Dar el tiempo adecuado para la alimentación donde los empleados puedan comer tranquilamente"
	Beneficios empresariales	"Dar motivantes que realmente aporten de manera significativa a los trabajadores"

¿Qué actividades cree que una empresa de manufacturación textil puede hacer para mantener motivados a sus empleados?	Manteniendo una dinámica que mejore los salarios	“Con los mejores salarios”
	Dar bonos de maternidad y tener salas cunas	“El gobierno sí tiene salas cunas, pero no las maquilas”.
¿Cuál debería ser el enfoque de un gerente para motivar a sus empleados y garantizar que se sientan valorados y comprometidos con la empresa?	buen relación entre trabajador y empleador	“Tener buenas relaciones entre trabajador y empleador”
	Ser buen líder	“Ser buen líder y democrático”
¿Cuáles son los factores clave para que las empresas de manufactura textil alcancen altos niveles de productividad?	Evitar la sobrecarga del personal	“Menos presión para el trabajador”
¿Cuáles valores influyen positivamente en la productividad?	La empatía	“La empatía hacia los otros compañeros”
¿Cuáles elementos considera usted clave para retener a los empleados en las empresas de manufactura textil?	El buen trato	
¿Qué beneficios legales y sociales cree que son más importantes para los empleados de las empresas de manufacturación textil?	Seguro de vida	Sociales no legales porque esos son irrenunciables
	Indemnización año con año	“A pesar de que la indemnización año con año no es ley, algunas empresas lo práctica”
¿Cuáles de los anteriores beneficios considera que son clave para retener el talento humano en estas empresas y cómo las empresas de manufactura textil podrían implementarlas?	Bonificación	Bonificación por cumplir meta extra
	Mesa de diálogo	“Porque le dicen si lleva tus documentos y archivo, archivo, archivo”
	Premio	No una pichinga que yo puedo comprar en el mercado
¿En la evaluación de desempeño cuál es el mejor método para aplicarlo en las empresas de manufacturación textil?	Escala gráfica	“Discriminación”
¿Las evaluaciones internas del personal en las empresas de manufacturación textil considera que contribuyen a elevar la productividad laboral?	El folder A, B, C	“No recibo, no hago, no paso”
	Limpieza	La escoba pásela
Desde su experiencia, ¿qué factores considera clave para fomentar un sentido de unidad y colaboración entre los empleados en las empresas de manufacturación textil?	Empáticos	“Ser un poco más empáticos con las personas”
	Cambiar de área a un operario	“Lo quitaron a uno lo regalaron para otra área y quedó solo ella, vaya a ver ahora son el mejor modelo que más se ve reflejado, que más se resalta”
¿Qué tipo de actividades o iniciativas puede recomendar para promover la inclusión de los empleados para asegurar que cada trabajador se sienta identificado con el equipo?	Actividades de campo	Cómo paintball

Nombre: Glenda Aracely López	Representante Sindical STIVES	
Pregunta	Respuesta	Frase relevante

Desde su perspectiva, ¿cuáles son los indicadores que reflejan la satisfacción general de los empleados en las empresas de manufacturación textil?	El entorno laboral	"La satisfacción es como lo privilegiado, por lo que la empresa debe proporcionarlo, ya que así nos sentimos bien y motivados"
	El líder del grupo	"No existen empresas malas, a veces los malos son los administrativos, hay empresas que tienen excelentes beneficios para los trabajadores"
¿Qué factores considera usted que impactan de manera significativa en la satisfacción de los empleados en este sector?	Creación de módulos flexibles	"Trabajar tres días con un estilo, tres días con otro estilo, rotar las formas de trabajo, planteado de una manera bonita, pero al momento del pago no lo daban y se excusaban, deberían de ser más flexibles y evitar el cambio repentino de estilos"
	Pagos justos	"Pagar lo acordado ya que por eso nos esforzamos a cumplir las metas de producción"
En su opinión, ¿qué áreas son fundamentales para fomentar un ambiente laboral positivo en las empresas de manufacturación textil?	Mantener un equilibrio	"Buscar tener un buen clima organizacional, un equilibrio entre supervisores y trabajadores"
	La actitud	"Impactar en el entorno con una buena actitud, buscar la forma de que todos se sientan a gusto"
Desde su perspectiva, ¿qué aspectos de la calidad de vida en el trabajo deberían mejorarse a nivel general en las empresas de manufacturación textil?	La ergonomía	"Estar en un ambiente óptimo y agradable"
¿Qué actividades cree que una empresa de manufacturación textil puede hacer para mantener motivados a sus empleados?	Ser justos con los permisos. Y pagar como es correcto.	"Cuando una madre tiene un hijo y lo lleva a control, a veces es todo el día y ellos no entienden que le ponen uno un día de cuidado materno, al final ellos lo toman como permiso personal descontando el día":
¿Cuál debería ser el enfoque de un gerente para motivar a sus empleados y garantizar que se sientan valorados y comprometidos con la empresa?	Empatía con el trabajador	"El buen trato"
	Tener metas fijas	"Es bueno tener un trabajo fijo"
¿Cuáles son los factores clave para que las empresas de manufactura textil alcancen altos niveles de productividad?	Sindicato	Al patrono no le conviene tener sindicalistas porque tienen conocimiento de leyes
	Sindicalista	Si es del sindicato si le hacen caso sino no
	Metas realistas	"Metas bajas"
¿Cuáles valores influyen positivamente en la productividad?	El respeto	
¿Cuáles elementos considera usted clave para retener a los empleados en las empresas de manufactura textil?	El buen trato	
	Una planta Segura	"La empresa trata de que los trabajadores estén en un ambiente agradable"
¿Qué beneficios legales y sociales cree que son más importantes para los empleados de las empresas de manufacturación textil?	Seguro de vida	Para ayuda a los dependientes "Siempre vamos a tener terceros, como nuestros hijos. Donde nosotros podemos sentirnos seguros de que algo les va a quedar para defenderse después de la pérdida".
	Bonificaciones	"Sería bueno que se de bonificaciones, tener un extra a pesar de que no cumpla la meta, Sino por el trabajo en equipo que se desarrolla"
¿Cuáles de los anteriores beneficios considera que son clave para retener el talento humano en estas empresas y cómo las empresas de manufactura textil podrían implementarlas?	Bonificación	No solo al jefe
	Transporte	Porque si no llega más tarde "El bus tiene un ahora, y en resumidas cuentas el bus siempre se iba, que le tocaba a esa gente, irse en otro bus y llegar más tarde".
	Convivio	"Carrera lucha contra el cáncer"

¿En la evaluación de desempeño cuál es el mejor método para aplicarlo en las empresas de manufacturación textil?	Competir	Les suben más a las metas y los demás se ven menos
	Entrenadores	Medición de tiempo, llegan de otra planta a tomar de video, "cuando ya ellos implementaron meter camiseta ya llegaban a tomarle video a uno".
¿Las evaluaciones internas del personal en las empresas de manufacturación textil considera que contribuyen a elevar la productividad laboral?	Folder A, B, C	"Todo ese tiempo que uno hace allí la empresa no lo toma en cuenta " no toma el tiempo en la trayectoria para el llenado, "mejor uno tiene que estar 1 hora en estar viendo la prenda en que lleve las puntadas correctas, que tenga las medidas correctas" "ellos dicen no hago, no paso y no recibo" si no le encuentran el folder A, B, C le cae amonestación.
	Limpieza	Tiempo de mantener limpia el área quita tiempo "la verdad no, lejos de eso lo bajan"
	Toma de tiempo	No lo toman en cuenta al ir al baño colas largas, toma de medicina, limpieza
Desde su experiencia, ¿qué factores considera clave para fomentar un sentido de unidad y colaboración entre los empleados en las empresas de manufacturación textil?	Empatía del supervisor	No tengo problemas con relación a permiso
	El trato	Llegar con buenas palabras
	Sindicalista	"Si yo soy un sindicalista yo se lo voy a aportar a mi compañero, que no es un sindicalista"
¿Qué tipo de actividades o iniciativas puede recomendar para promover la inclusión de los empleados para asegurar que cada trabajador se sienta identificado con el equipo?	Actividades con mi grupo	Como ir a la cafetería por pizza como grupo unos 15 minutos
Nombre: Jonathan Rigoberto Vázquez	Representante Sindical SITTEX	
Pregunta	Respuesta	Frase relevante
Desde su perspectiva, ¿cuáles son los indicadores que reflejan la satisfacción general de los empleados en las empresas de manufacturación textil?	Beneficios adicionales	"Se estuviese más satisfechos si se les brindara una prestación como transporte gratuito en todo este tipo de empresas"
	Ergonomía en el trabajo	"Mejorar los espacios de ventilación ya que hay ventiladores, pero no cubren la necesidad para tener un ambiente fresco y agradable"
¿Qué factores considera usted que impactan de manera significativa en la satisfacción de los empleados en este sector?	Tener un buen líder	"Tener un buen jefe te lleva a tener un mejor rendimiento y que el ambiente sea más agradable"
	Problemas de salud	"Personas que no se toman el tiempo para tomar agua, ir al baño y alimentarse bien, experimentan problemas de salud"
En su opinión, ¿qué áreas son fundamentales para fomentar un ambiente laboral positivo en las empresas de manufacturación textil?	Área de Producción	"Ya que es aquí donde los empleados desarrollan sus labores diarias"
Desde su perspectiva, ¿qué aspectos de la calidad de vida en el trabajo deberían mejorarse a nivel general en las empresas de manufacturación textil?	Turno laboral	"Trabajamos más del tiempo debido"
	Pagar tiempos extras	"Pagar el tiempo que se trabaja demás ya que es un desgaste físico" "Además hay una señora que en la empresa a veces no sale a almorzar para poder alcanzar la meta del día".
¿Qué actividades cree que una empresa de manufacturación textil puede hacer para mantener motivados a sus empleados?	Abrir mercados para que los empleados compren	"En una planta de Olocuilta realizan una especie de mercaditos"

¿Cuál debería ser el enfoque de un gerente para motivar a sus empleados y garantizar que se sientan valorados y comprometidos con la empresa?	Tener buena comunicación	“Relacionarse más con los trabajadores”
	Carismático	“Cuando nosotros llegamos el gerente está ahí saludando todo el personal”
¿Cuáles son los factores clave para que las empresas de manufactura textil alcancen altos niveles de productividad?	Evitar la sobrecarga del personal	“La presión genera estrés y una persona con estrés trabaja menos”
	Recesos de comida adecuado	“A nosotros solo nos dan 2 descansos de 20 minutos” “El tiempo entre comidas por el traslado a la zona para comprar comida es de 10 minutos, quedando solo 10 minutos para comer”.
¿Cuáles valores influyen positivamente en la productividad?	La responsabilidad	“La responsabilidad de cada persona”
¿Cuáles elementos considera usted clave para retener a los empleados en las empresas de manufactura textil?	Buenas instalaciones	“Algunas empresas no suelen tener buenas instalaciones”
¿Qué beneficios legales y sociales cree que son más importantes para los empleados de las empresas de manufacturación textil?	Seguro de vida	
	Transporte	Para no exponerse a un accidente o robo “En mi caso, la empresa da transporte, en donde solo se sube personal de la empresa”
	Indemnización cada tres años	“En mi caso la empresa indemniza año con año”
¿Cuáles de los anteriores beneficios considera que son clave para retener el talento humano en estas empresas y cómo las empresas de manufactura textil podrían implementarlas?	Indemnización año con año	Porque en el caso de él no la tienen cada tres años
	Convivio	Que la empresa corra lo pague
¿En la evaluación de desempeño cuál es el mejor método para aplicarlo en las empresas de manufacturación textil?	Gerente de producción	“Se para donde inicia la pieza, va avanzando la pieza ella se va moviendo, con todo el equipo”
	El entrenador	“Desde la primera operación con el cronómetro tomando el tiempo, pasa la siguiente a tomar el tiempo de cuanto se tarda una camisa en salir de la primera operación hasta llegar a la primera inspección”
¿Las evaluaciones internas del personal en las empresas de manufacturación textil considera que contribuyen a elevar la productividad laboral?	Tiempo que se desplaza al baño	“No toman en cuenta el tiempo que uno se desplaza al baño, la hora que yo salgo al receso, a veces quieren que uno de las mismas docenas, que las otras horas que las trabajan completas”
	Hora de receso	“no se ponen a pensar en el tiempo perdido, en vez de beneficiar al operario lo molesta más”
Desde su experiencia, ¿qué factores considera clave para fomentar un sentido de unidad y colaboración entre los empleados en las empresas de manufacturación textil?	Tener espacio	“Para que los trabajadores se relacionen, se conozcan”
	Relación con el supervisor	Para que la buena relación crezca
	Transparencia	“La gente sospechaba de los problemas económicos de la empresa hasta que al final fue el final de la mitad de la planta”
¿Qué tipo de actividades o iniciativas puede recomendar para promover la inclusión de los empleados para asegurar que cada trabajador se sienta identificado con el equipo?	Un escape	Tiene que haber porque hay mucha presión
	Evitar presión laboral	“llegar al extremo de renunciar por la presión laboral”

Nombre: Carla Hernández		Representante Sindical SITTEX
Pregunta	Respuesta	Frase relevante
Desde su perspectiva, ¿cuáles son los indicadores que reflejan la satisfacción general de los empleados en las empresas de manufacturación textil?	Conocer mis beneficios	“Conocer cada uno de mis derechos, saber cuándo me están dando un beneficio adicional ya que tenemos derechos irrenunciables que adquirimos al momento de firmar un contrato”
¿Qué factores considera usted que impactan de manera significativa en la satisfacción de los empleados en este sector?	Capacitación de producción	“Capacitar cuando se realizan cambios de diseños ya que nos adaptamos a una misma forma de trabajo”
	Metas de producción	“Establecer metas accesibles para los empleados, que se adecuen a una bonificación justa”
	Maximizar la productividad	“Cada vez que cumplo mi meta, debo tratar de mejorar aún más día a día para poder obtener mi recompensa y eso es mi motivante”
En su opinión, ¿qué áreas son fundamentales para fomentar un ambiente laboral positivo en las empresas de manufacturación textil?	El área de recursos humanos	“Los gerentes son los encargados de distribuir y asignar el trabajo a los colaboradores”
	Todas las áreas	“Todo depende la jefatura que, de los lineamientos, debido a que va por cadena de mando”
Desde su perspectiva, ¿qué aspectos de la calidad de vida en el trabajo deberían mejorarse a nivel general en las empresas de manufacturación textil?	Tiempos de alimentación	“Debería mejorarse el tiempo para alimentación, son 45 minutos de alimentación”
¿Qué actividades cree que una empresa de manufacturación textil puede hacer para mantener motivados a sus empleados?	Abrir espacios para los emprendedores internos	“Proporcionarle los espacios para que estas personas emprendedoras puedan promocionarse, hay empresas que dan “El día tal vamos a tener un mercadito” y las personas optan a eso.
	Actividades recreativas	“El fútbol es una buena idea para motivados a los empleados”
	Contratos colectivos	
	Tener planes de préstamos	
¿Cuál debería ser el enfoque de un gerente para motivar a sus empleados y garantizar que se sientan valorados y comprometidos con la empresa?	Tener mayor interés en el empleado	“Que la jefatura se relacione con lo que son los empleados, de una forma cercana para saber las necesidades que hay y no solo saludar”.
¿Cuáles son los factores clave para que las empresas de manufactura textil alcancen altos niveles de productividad?	Metas claras	“Poner una meta, cuando las personas terminen seguir aumentando la meta, y tener cuidado con la meta por el cambio de estilo”.
¿Cuáles valores influyen positivamente en la productividad?	Trabajo en equipo	“Considero que uno de los valores es el trabajo en equipo, porque es como cuando las hormigas, que se ponen en la misma línea y si una se desvía se pierde”.
¿Cuáles elementos considera usted clave para retener a los empleados en las empresas de manufactura textil?	El buen trato	
	Ambiente laboral agradable	
	Mayores beneficios	“Uno de los beneficios más importantes es la indemnización anual”.
¿Qué beneficios legales y sociales cree que son más importantes para los empleados de las	Seguro de vida	Por la exposición en el transporte público “Es algo de lo cual no contamos como trabajadores” “Nos gustaría tener un seguro que se pague en conjunto la

empresas de manufacturación textil?		empresa y el trabajador” “La mayoría va en transporte público y a veces hasta colgados van”.
¿Cuáles de los anteriores beneficios considera que son clave para retener el talento humano en estas empresas y cómo las empresas de manufactura textil podrían implementarlas?	Indemnización	Por eso quería trabajar en esa empresa “Una de las cosas por la cual las personas van a mi empresa es porque los indemnizan año por año”.
	Día de campo	Familiar cada tres meses,” un viernes o sábado para descansar el día siguiente”
	Almuerzo	“si usted se pasa matando al 100% durante 3 meses usted tiene derecho a un almuerzo del pollo campero, pero yo tengo la idea de que yo no me voy a matar por un almuerzo del pollo campero”
¿En la evaluación de desempeño cuál es el mejor método para aplicarlo en las empresas de manufacturación textil?	Escala gráfica	“Competir entre equipos”
	Comparación por pares	“Entre operarios”
¿Las evaluaciones internas del personal en las empresas de manufacturación textil considera que contribuyen a elevar la productividad laboral?	Si, como una prueba de examen	“Evalúan en 3 partes lo que es la puntualidad no faltar, productividad con las metas, eficiencia en la cual nos mantenemos” Cada 3 meses nos evalúan y dan el porcentaje de eficiencia
	Enseñan un método	Pero de un tiempo acá nadie me pregunta si estoy haciendo mi método o no
Desde su experiencia, ¿qué factores considera clave para fomentar un sentido de unidad y colaboración entre los empleados en las empresas de manufacturación textil?	Amiguismo positivo y negativo	La supervisora cambió su perspectiva de la forma de producir “me dijo que mis ideas eran tontas” y los números bajaron
	RRHH tendría que suplir muchas necesidades de los trabajadores y siendo empáticos, ser transparente con el trabajador	Ver de qué manera les puede facilitar muchas cosas por el hecho de ser RRHH debería facilitarles estar en un ambiente sano, amigable, pero lastimosamente en nuestro país no es así y deben acudir a otros medios.
	Sindicato	Los despidos pueden negociarlos con el sindicato
¿Qué tipo de actividades o iniciativas puede recomendar para promover la inclusión de los empleados para asegurar que cada trabajador se sienta identificado con el equipo?	Tener mejores beneficios	La empresa tiene muchos beneficios “yo quería entrar a esa empresa cueste lo que cueste porque, porque tenía muchos beneficios”
	Actividades recreativas como día del jean	Como ir todos de jeans o un solo color de camisa o día de las brujas, “las actividades son tan necesarias para fomentar la buena comunicación entre empleador y trabajador”
	Psicólogos	“Dentro de la empresa”