

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa del rubro de cafeterías de Lima-Perú. Caso de estudio: Rutina Café

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Jennifer Alaska Céspedes Rodríguez

Nathaly Ximena Rojas Gómez

Asesora:

Paloma Martínez Hague Chonati

Lima, 2025

La tesis:

Análisis de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa del rubro de cafeterías de Lima-Perú. Caso de estudio: Rutina Café

ha sido aprobada por:

Mgtr. María De Fátima Ponce Regalado
[Presidente del Jurado]

Dra. Paloma Martínez Hague Chonati
[Asesor Jurado]

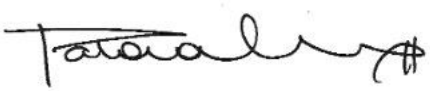
Mgtr. Carmen Ana Heinman Grimaldo
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Paloma Martinez – Hague Chonati, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis de investigación titulada Análisis de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa del rubro de cafeterías de Lima-Perú. Caso de estudio: Rutina Café, de los autores Jennifer Alaska Céspedes Rodríguez y Nathaly Ximena Rojas Gómez dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/04/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 23 de abril de 2025

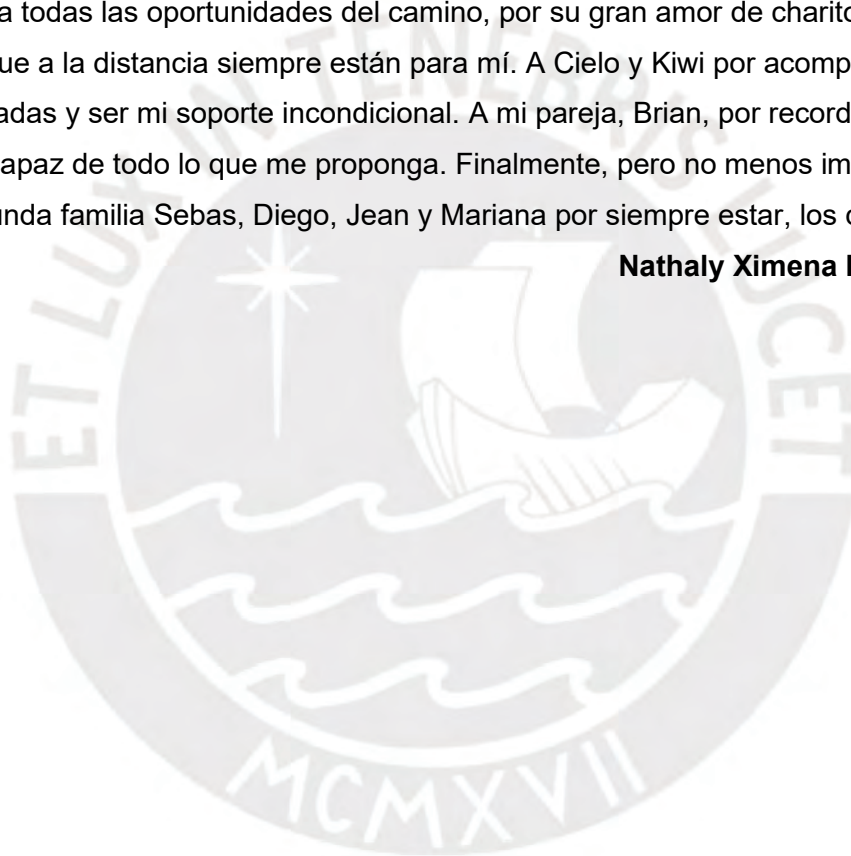
Apellidos y nombres: Martinez – Hague Chonati, Paloma	
DNI: 09344755	Firma: 
ORCID: 0000-0002-7946-788X	

A Dios, fuente de toda sabiduría y consuelo. Cada paso en este camino ha sido posible por su guía y amor inmenso. A mi mamá, mi ejemplo de vida. Gracias por tus sacrificios, por tus palabras cuando más las necesitaba, por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Esta meta también es tuya, porque sin tu amor y tu apoyo, yo no estaría aquí. Y a mis compañeros del alma: Pecas, Dulce, Bella, Manchas, Yaco, Cielo y Puma. Cada uno de ustedes, con sus travesuras, su ternura y su presencia silenciosa, llenan mis días de luz.

Jennifer Alaska Céspedes Rodríguez

A mi hermosa madre, porque siempre se ha esforzado porque nunca me falte nada y que aprovecha todas las oportunidades del camino, por su gran amor de charito. A mi papá y hermanos que a la distancia siempre están para mí. A Cielo y Kiwi por acompañarme todas las madrugadas y ser mi soporte incondicional. A mi pareja, Brian, por recordarme siempre que soy capaz de todo lo que me proponga. Finalmente, pero no menos importante, a mi segunda familia Sebas, Diego, Jean y Mariana por siempre estar, los quiero mucho.

Nathaly Ximena Rojas Gómez



Agradecemos profundamente a nuestra asesora, Paloma Martinez-Hague, por su constante apoyo y orientación durante todo el proceso de esta investigación. Su confianza en nosotras, motivación y comprensión ha sido fundamentales. Además, extendemos nuestra gratitud a la Pontificia Universidad Católica del Perú, por brindarnos un espacio donde pudimos desarrollarnos a lo largo de nuestra carrera y crear recuerdos inolvidables.



RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es identificar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Rutina Café. Para ello, se han establecido tres objetivos específicos: en primer lugar, examinar la situación actual de la satisfacción laboral de los trabajadores; en segundo lugar, evaluar el estado actual de su desempeño laboral; y, por último, explorar la relación entre estas dos variables clave.

El interés por este tema surge debido a la creciente importancia que se está otorgando a la satisfacción laboral y su impacto en el desempeño de los empleados. La investigación se llevó a cabo en una empresa del sector cafetero, Rutina Café, utilizando un enfoque descriptivo y correlacional. En el aspecto descriptivo, se emplearon dos instrumentos: el de Sonia Palma (2005), que mide la satisfacción laboral, y el de Koopmans et. al (2014), que evalúa el desempeño laboral. La parte correlacional se realizó mediante el modelo de correlación de Spearman, lo que permitió establecer la relación entre ambas variables dentro de la empresa.

Con base en los resultados obtenidos, se proponen recomendaciones orientadas a mejorar las estrategias de gestión del talento humano en empresas del mismo rubro, contribuyendo así al crecimiento del sector y a la sostenibilidad organizacional.

Palabras claves: satisfacción laboral, desempeño laboral, gestión del talento humano, cafetería

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Situación problemática	2
2. Pregunta de investigación	9
2.3. Pregunta general	9
2.3. Preguntas específicas	9
3. Objetivos de investigación	10
3.1. Objetivo general	10
3.2. Objetivos específicos	10
4. Justificación	10
5. Limitaciones	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	12
1. Satisfacción Laboral	12
1.1. Definición	12
1.2. Modelos teóricos de la Satisfacción Laboral	13
1.3. Herramienta de evaluación de la Satisfacción Laboral	18
2. Desempeño Laboral	18
2.1. Definición	18
2.2. Modelos teóricos del Desempeño Laboral	19
2.3. Herramienta de evaluación del Desempeño Laboral	23
3. Relación entre Satisfacción y Desempeño Laboral	23
3.1. Modelos implementados sobre la Satisfacción y Desempeño Laboral	24
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	26
1. El sector de restaurantes en el Perú	26
1.1. El sector de restaurantes en Lima	27
1.2. Gestión del talento humano en el sector restaurantes	28
1.3. Caso de estudio	29
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	34
1. Alcance de la investigación	34
2. Enfoque de la investigación	35
3. Estrategia general de la investigación	35
4. Horizonte temporal	35

5. Población	36
6. Muestra	36
7. Herramientas de recolección de datos.....	37
7.1. Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) de Palma (2005)	37
7.2. Escala de Desempeño Laboral de Koopmans et. al (2014).....	38
8. Técnica de análisis de datos	39
9. Hipótesis	42
9.1. Hipótesis general	42
9.2. Hipótesis específicas	42
10. Variables	42
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS	43
1. Características principales de la muestra	43
2. Análisis descriptivo de la Satisfacción Laboral.....	44
2.1. Análisis de la Satisfacción Laboral según sus factores.....	45
3. Análisis descriptivo del Desempeño Laboral.....	49
3.1. Análisis del Desempeño Laboral según sus dimensiones	50
4. Relación entre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Rutina Café.....	54
4.1. Análisis de la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral ..	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
1. Conclusiones	68
2. Recomendaciones	70
3. Recomendaciones para futuras investigaciones	73
REFERENCIAS.....	74
ANEXOS	87
ANEXO A: Matriz de consistencia	87
ANEXO B: Matriz de operacionalización de variables.....	88
ANEXO C: Instrumentos de aplicación para satisfacción laboral	90
ANEXO D: Instrumento de aplicación para desempeño laboral.....	93
ANEXO E: Consentimiento informado.....	95
ANEXO F: Puntaje promedio obtenido por cada ítem de la encuesta de Satisfacción Laboral de Sonia Palma (2005).....	96
ANEXO G: Resumen de resultados de encuestas según las dimensiones de satisfacción laboral y desempeño laboral.....	98

ANEXO H: Resumen estadístico de las dimensiones de satisfacción laboral y desempeño laboral.....	99
ANEXO I: Autorización del uso de la Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC por parte de la autora	100
ANEXO J: Instrumento de aplicación para satisfacción laboral (versión original) ..	102
ANEXO K: Cronograma de actividades.....	104



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cantidad de trabajadores	36
Tabla 2: Distribución de los trabajadores participantes por área en Rutina Café	36
Tabla 3: Agrupación de ítems por factores	37
Tabla 4: Agrupación de ítems por clasificación	37
Tabla 5: Puntajes por clasificación de ítems	38
Tabla 6: Confiabilidad y validez	38
Tabla 7: Agrupación de Ítems por factor	38
Tabla 8: Agrupación de ítems por clasificación	39
Tabla 9: Puntuación de escala por clasificación de ítems	39
Tabla 10: Puntuación de escala por clasificación de ítems	39
Tabla 11: Confiabilidad y valides	39
Tabla 12: Confiabilidad por factor	40
Tabla 13: Prueba de normalidad	41
Tabla 14: Principales características de la muestra	43
Tabla 15: Puntajes obtenidos en los factores de Satisfacción Laboral	45
Tabla 16: Puntajes obtenidos en los factores de Desempeño Laboral	50
Tabla 17: Correlación Spearman Hipótesis Satisfacción laboral y Desempeño Laboral	54
Tabla 18: Correlación Spearman entre Significancia de la tarea y Desempeño Laboral	56
Tabla 19: Correlación Spearman entre la Significancia de la tarea y Desempeño en el contexto	57
Tabla 20: Correlación Spearman entre la Significancia de la tarea y Comportamiento laboral contraproducentes	58
Tabla 21: Correlación Spearman Hipótesis de Condiciones de Trabajo y Desempeño Laboral	59
Tabla 22: Correlación Spearman entre las Condiciones de trabajo y Desempeño en la tarea	61
Tabla 23: Correlación Spearman entre Reconocimiento Social y/o Personal y Desempeño Laboral	63
Tabla 24: Correlación Spearman entre Reconocimiento Social y/o Personal y Comportamientos laborales contraproducentes	64
Tabla 25: Correlación Spearman entre los Beneficios Económicos y Desempeño Laboral	65
Tabla 26: Hipótesis Aceptadas y Rechazadas	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Niveles de Satisfacción Laboral (%) en la muestra.....	44
Figura 2: Significancia de la Tarea (%)	45
Figura 3: Reconocimiento Personal y/o Social (%).....	46
Figura 4: Condiciones de trabajo (%)	47
Figura 5: Beneficios Económicos (%).....	48
Figura 6: Niveles de Desempeño Laboral (%) en la muestra.....	49
Figura 7: Encuestados según escala y dimensiones de Desempeño de tarea (%).....	51
Figura 8: Encuestados según escala y dimensiones de Desempeño en el contexto (%).....	52
Figura 9: Encuestados según escala y dimensiones de Comportamientos Laborales Contraproducentes (%).....	53



INTRODUCCIÓN

La Satisfacción Laboral es un concepto importante dentro de las organizaciones debido a que evidencia la actitud del colaborador hacia el trabajo y esta puede impactar en diferentes aspectos como el desempeño laboral. Este mide la productividad del colaborador y es crucial para el éxito de las organizaciones.

Si bien existen múltiples investigaciones que abarcan el estudio de estas variables y su relación, son pocos, por no decir escasos, los casos aplicados al sector gastronómico y en especial al sector cafetero. En tal sentido, surge la necesidad de realizar esta investigación cuyo principal objetivo es conocer la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de la empresa Rutina Café.

Para ello, se estructuró la presente investigación en seis capítulos. En primer lugar, el capítulo uno abarca la situación problemática, las preguntas y objetivos de la investigación, así como su justificación y limitaciones.

El segundo capítulo expone el marco teórico y conceptual sobre satisfacción y desempeño laboral, en el cual se analizan diferentes teorías y modelos de diferentes autores para las variables de satisfacción y desempeño laboral. En cada uno de los modelos teóricos se abarcó sus dimensiones. Además, se analizó a través de varios autores la relación entre ambas variables y se mencionó casos ejemplares.

El tercer capítulo abarca el marco contextual con el fin de conocer el entorno del estudio. Se analiza el sector restaurantes en el Perú para luego indagar específicamente en la capital Lima. Una vez conocido el sector se presenta la Gestión del Talento Humano dentro de dicho sector. Finalmente, se ahonda en el caso de estudio Rutina Café, desde su historia, su estructura organizacional, etc.

El cuarto capítulo presenta el tipo de investigación, el enfoque y diseño adoptados, así como la población y muestra seleccionada. Además, se detallan las herramientas utilizadas para la recolección de datos y el análisis de la confiabilidad y validez de los dos instrumentos aplicados. Finalmente, el capítulo concluye con la exposición de las hipótesis y variables del estudio.

En el quinto capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas de Sonia Palma (2005) y Koopmans (2014) según los objetivos generales y específicos. Se analizan los resultados según las dimensiones de cada variable y se ahonda en variables interesantes como sexo o local de trabajo.

Una vez analizado los hallazgos obtenidos, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la empresa Rutina Café, así como recomendaciones a tener en cuenta para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se detalla el planteamiento del problema de forma empírica y teórica; así como los objetivos a investigar, la justificación del estudio y la viabilidad de la investigación.

1. Situación problemática

En el actual mundo empresarial, el rendimiento y la competitividad de las empresas que están creciendo se ven fuertemente influenciados por la forma en que gestionan y desarrollan a su equipo humano. Según estudios realizados en diferentes países, enfocarse estratégicamente en las personas, puede ser clave para lograr una mejora continua y alcanzar el éxito como organización (Paredes-Valverde & Quispe-Paredes, 2022). Además, Obando (2020) examinó el talento humano en empresas en crecimiento y resaltó una clara tendencia hacia el fortalecimiento de estrategias centradas en el desarrollo sostenible y la responsabilidad social, donde las empresas no solo buscan crecer, sino también contribuir positivamente a la sociedad, lo que resalta la importancia de valorar y prestar atención a las personas que forman parte de las organizaciones y su entorno.

En el ámbito de empresas en crecimiento, es fundamental resaltar la implicancia de las personas en las organizaciones modernas, enfatizando el papel crucial que desempeñan los empleados en el éxito y la evolución de cualquier empresa (Díaz et al., 2020). Por consiguiente, el valor del talento humano se magnifica en este entorno, ya que son ellos quienes impulsan la innovación, mantienen la competitividad y garantizan la productividad necesaria para sobrevivir y prosperar en mercados cada vez más exigentes (Ramírez-Torres, 2023).

Lo cual se corrobora en la investigación de Hussain et al. (2020) destacó que una integración responsable de los trabajadores en los procesos administrativos contribuye directamente a optimizar las operaciones internas de las compañías, ya que al involucrar activamente a los empleados en la gestión, las empresas no solo mejoran su eficiencia, sino que también fomentan un entorno laboral más satisfactorio y productivo.

En consecuencia, en diversos países, los activos dentro de una empresa desempeñan un papel esencial en el logro de sus objetivos, resaltando especialmente el valor del talento humano (Dutra, 2022), enmarcando que, este componente no solo requiere una compensación monetaria justa, sino también aprecio emocional, oportunidades de formación y un entorno laboral que fomente el crecimiento individual en beneficio del equipo (Riquelme, 2023). En este contexto, se reconoce al personal como el elemento fundamental para la creación de valor, adaptándose constantemente a las exigencias y condiciones del mercado,

ya que, esta percepción confiere a las empresas un cumplimiento de desafíos notable al destacarse por la excelencia de su talento humano (Mendivel et al., 2020).

Es así que, la gestión adecuada del talento humano en empresas medianas en crecimiento implica no solo reclutar talento prometedor, sino también cultivar un ambiente de trabajo que fomente el desarrollo profesional y personal de los empleados (Torres & Gutiérrez, 2023), esto implica proporcionar oportunidades de formación y capacitación, reconocer y recompensar el desempeño excepcional, y fomentar una comunicación abierta y transparente (Vergara-Romero et al., 2021).

Cabe enfatizar que, al invertir en el bienestar y el crecimiento de su personal, las empresas medianas pueden construir equipos sólidos y comprometidos que no solo impulsen el éxito a corto plazo, sino que también establezcan una base sólida para un crecimiento sostenible y duradero en el futuro (Espinoza & Ramírez, 2023). En última instancia, reconocer el valor de los colaboradores y gestionarlo estratégicamente es clave para alcanzar y mantener el éxito empresarial en un entorno competitivo y en constante evolución (Vallejo & Calderón, 2023).

Cuando se trata de establecer medianas empresas, el talento humano no sólo es un recurso vital, esto evidenciado en diversas empresas iberoamericanas (Cárdenas & Peña, 2020), por lo que, la capacidad de una empresa para innovar, adaptarse y superar a sus competidores, la habilidad para atraer, retener y desarrollar a personas extraordinarias puede marcar una diferencia significativa (Christos et al., 2022; Iturralde et al., 2020).

Es así que, las empresas que reconocen y aprecian a sus empleados como su activo más valioso son capaces de construir equipos de gran talento y motivación, lo que a su vez mejora tanto su excelencia operativa como la satisfacción de sus clientes (López & Cabezas, 2021), evidenciando que, la ventaja competitiva que se genera a partir del talento humano puede verse de diversas formas, entre ellas la capacidad de proporcionar bienes y servicios de alta calidad, así como la capacidad de establecer estrechas conexiones con los clientes (Maldonado et al., 2022), donde los miembros del equipo que están bien formados e implicados en su trabajo no sólo son más eficaces en sus actividades cotidianas, sino que también es más probable que aporten ideas originales y encuentren soluciones creativas a los problemas que surgen en el lugar de trabajo (Pérez et al., 2021).

Por ende, un personal comprometido y contento tiene más probabilidades de que se reduzca la tasa de rotación, lo que a su vez disminuye los gastos asociados a la contratación e inducción, contribuyendo así a la estabilidad y continuidad de la organización; en definitiva, el talento humano gestionado y utilizado eficazmente tiene el potencial de convertirse en un elemento indispensable para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las medianas empresas en expansión (Vergara-Romero et al., 2021).

Además, en Ecuador, un estudio realizado por Bohórquez et al. (2020) evidenció un bajo desempeño laboral, con una considerable proporción de los trabajadores insatisfechos con sus necesidades básicas y de reconocimiento, encontradas dentro de uno de los aspectos de la gestión del personal, esta situación resalta la necesidad crítica de adoptar estrategias motivacionales que no solo mejoren el ambiente laboral, sino que también contribuyan a la productividad general y a los resultados organizacionales. En línea con lo anterior, Mendoza y Villafuerte (2021) señalan que, en Manabí, muchas compañías incluyen en sus objetivos estratégicos la implementación de prácticas de gestión administrativa destinadas a fomentar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, este enfoque se refleja en mejoras dentro de la organización, sin embargo, no todas las empresas adoptan estas prácticas; muchas afirman que no son necesarias dentro de sus procesos administrativos.

En Colombia, se destaca la importancia fundamental de las personas en las empresas en crecimiento, especialmente al considerar las habilidades blandas como un componente crucial para el éxito, ya que, según Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (2019), estas capacidades no solo mejoran la gestión de conflictos y promueven un ambiente laboral positivo, sino que también son esenciales para el desempeño eficaz y productivo dentro de una organización, adicionalmente, estas habilidades, destacan en actividades como el trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas, manejo del estrés, adaptabilidad al cambio, creatividad y proactividad, contribuyendo así al desarrollo integral del individuo y al equilibrio entre la vida personal y profesional.

De igual forma, un estudio llevado a cabo por el Instituto de Investigación de Stanford y la Fundación Carnegie Mellon revela que el 75% del éxito laboral a largo plazo se debe a competencias desarrolladas en base a la experiencia laboral generada, mientras que solo el 25% se atribuye a las habilidades técnicas, esto resalta la importancia crítica de contar con empleados que posean estas cualidades, no solo para su propio desarrollo y bienestar, sino también para el éxito y la humanización de las organizaciones, en consecuencia, las empresas en crecimiento están cada vez más enfocadas en reclutar y fomentar talentos que no solo sean competentes en sus habilidades técnicas, sino que también sean ricos en habilidades blandas, lo cual se traduce en mejores resultados y un mayor éxito organizacional (González et al., 2020).

Asimismo, en Perú, Tarqui-Mamani y Quintana-Atencio (2020) afirman que el desempeño laboral en el sector de consumo reveló que la inclusión de estrategias de mejora continua por parte de la dirección puede significativamente elevar el rendimiento de los trabajadores, este estudio subraya la importancia de adaptar las prácticas administrativas para superar las deficiencias operativas y propulsar el crecimiento organizacional.

Por lo que, mientras que globalmente las empresas han intensificado su enfoque en el bienestar emocional y físico de sus trabajadores, en Perú, la proporción de compañías comprometidas con fortalecer los beneficios para sus empleados descendió de 50% a 45% entre 2020 y 2021, esta discrepancia no solo subraya la subvaloración del talento humano en el desarrollo empresarial local sino que también presagia posibles repercusiones negativas en términos de productividad, retención de talento y competitividad, en consecuencia, este panorama sugiere una oportunidad crítica para las organizaciones peruanas de recalibrar su estrategia hacia el bienestar de los empleados, alineándose con las prácticas globales que demuestran un vínculo directo entre el cuidado del bienestar de los trabajadores y el éxito empresarial a largo plazo (Sikora, 2022).

Observándose que la gestión de muchas empresas está en manos de ejecutivos carentes de verdaderas habilidades de liderazgo, quienes se concentran principalmente en obtener ganancias personales y para la empresa, dejando de lado la importancia del desarrollo humano, esto implica que no es suficiente proporcionar a los empleados sus derechos laborales y recursos; es esencial ir más allá, por lo que un verdadero líder debe ser capaz de inspirar emociones positivas en su equipo, fomentando así el crecimiento tanto a nivel personal como dentro de la organización (Torres & Alvarado, 2023).

Por consiguiente, dentro del ámbito de la gestión de recursos humanos, las empresas se ven desafiadas continuamente, sobre todo en lo referente a la innovación, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022) respecto a cierta métrica, el 76% de los empleados peruanos se sienten insatisfechos con sus empleos, y un 24% reporta dificultades para desempeñarse adecuadamente en su área específica. Sumado a ello, algunos expresan descontento con sus superiores, calificándolos de ineficaces, mientras que otros consideran a sus líderes como eficientes dentro de la organización. La economía peruana se ve afectada por la productividad laboral y las horas dedicadas al trabajo por parte de los empleados, y el rendimiento se evalúa mediante varios criterios.

Ante la realidad observada, se evidencia que la gestión del personal es un factor crucial que influye de manera significativa en la satisfacción y el desempeño laboral, como lo evidencian diversos estudios internacionales y nacionales (Martínez & Salgado, 2022); en un contexto donde las empresas en crecimiento muestran una falta de importancia hacia el bienestar y desarrollo de sus empleados, se hace evidente la necesidad de un enfoque estratégico que ponga un énfasis sustancial en la mejora de la satisfacción laboral para impulsar el rendimiento de los trabajadores (Barzola et al., 2023). Aspectos fundamentales como la capacitación adecuada, el reconocimiento de los esfuerzos individuales y la creación de un ambiente laboral positivo son elementos clave que inciden directamente en la eficacia operativa y la competitividad en el mercado (Barzola et al., 2023), en este sentido, una gestión de personal estratégica no solo mejora el desempeño laboral individual, sino que también

fortalece la cohesión interna, promueve la innovación y aumenta la capacidad de adaptación de la empresa a los cambiantes entornos de mercado (Canossa-Montes & Rodríguez-Alcocer, 2019).

En un clima empresarial cada vez más competitivo, el desempeño de las personas es un componente esencial que permite a las empresas desarrollarse y tener éxito (Baque et al., 2020). Visto así, los trabajadores tienden a mejorar su desempeño y a dedicarse más a los objetivos y valores de la empresa cuando experimentan mayores sentimientos de aprecio, reconocimiento e inspiración en su entorno laboral (Ramírez-Torres, 2023).

Por tanto, hay elementos que contribuyen a la satisfacción laboral, entre los que se incluyen el salario y las prestaciones, el entorno de trabajo, el reconocimiento, las posibilidades de progreso profesional y la capacidad de mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, donde las empresas que dan prioridad a la satisfacción de sus empleados no sólo fomentan un ambiente más optimista y alegre en el trabajo, sino que también fomentan una mano de obra más comprometida y productiva, lo que a su vez favorece el crecimiento y la rentabilidad de la empresa (Zaragoza et al., 2023). De tal modo, el desempeño del talento humano genera una mejora sustancial para las organizaciones en expansión si se gestiona eficazmente, ya que, un personal motivado, con talento y comprometido puede ayudar a una empresa a distinguirse en el mercado proporcionando bienes y servicios de mejor calidad, inventivos y adaptados a las necesidades específicas del cliente (Barradas et al., 2021).

Asimismo, las empresas que invierten en el crecimiento y el bienestar de sus empleados no sólo tienen la capacidad de contratar y mantener personal de alta calidad, sino también de cultivar una buena cultura corporativa que conduzca a mayores niveles de cooperación, creatividad y excelencia en toda la organización (Gaspar-Castro, 2021), ya que, es posible que las empresas construyan una atmósfera favorable al crecimiento y el éxito a largo plazo si reconocen la importancia del desempeño de sus empleados y la conexión entre la satisfacción laboral, por lo que, las empresas en crecimiento tienen la capacidad de posicionarse ventajosamente en el mercado, reaccionar ante los cambios de oportunidades y retos, y proporcionar una base sólida para el crecimiento futuro si dan prioridad a los trabajadores (Santiago, 2023).

En tal sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) realizó evaluaciones constantes sobre el grado de satisfacción laboral y la situación específica de cada nación para implementar estrategias que mejoren la administración del personal en el sector empresarial, asimismo, se han identificado ciertas carencias y variaciones en términos de satisfacción laboral, así como en el ambiente y clima de trabajo en Latinoamérica, lo que indica que las distintas condiciones de trabajo en el ámbito sanitario de diversos países pueden influir en la movilidad y rotación de los trabajadores del sector.

Por otra parte, investigaciones realizadas en Europa han mostrado que aproximadamente el 80% de los trabajadores se siente satisfecho con su trabajo, en contraste con los países de Sudamérica, donde se registra un 45% de descontento y solo un 25% de satisfacción en el ámbito laboral, en consecuencia, esta situación resultó en un aumento de la presión laboral, sobrecarga de trabajo, alteraciones en los horarios, así como una insuficiencia de recursos económicos para satisfacer a los clientes (Dzau et al., 2020). Sumado a ello, los factores determinantes de la satisfacción en el trabajo han mantenido su importancia a lo largo del tiempo, ya que los empleados han manifestado descontento debido a bajos salarios y falta de incentivos en el trabajo, además de la preocupación por la estabilidad laboral (Montes & Vásquez, 2019).

Por tanto, se ha mostrado una interesante correlación con la satisfacción y desempeño laboral, en Colombia, la satisfacción laboral experimentó un incremento significativo en 2020, alcanzando un promedio del 90.9% desde un 86.6% en 2019, posiblemente como resultado de la decisión de los trabajadores de valorar más sus empleos ante la incertidumbre económica generada por la pandemia de Covid-19. A pesar de un leve retroceso en 2021 a un 88.9%, la tendencia general indica una mejora en comparación con los niveles previos a la pandemia, esta tendencia sugiere que, a pesar de los desafíos, una mayor apreciación por la estabilidad laboral podría haber fomentado un compromiso más fuerte con el trabajo, lo que potencialmente mejora el desempeño laboral (Londoño, 2021).

En contraste, en Argentina, se reportó una disminución en la satisfacción laboral de 4.5% durante la segunda mitad de 2021, cayendo a un 74.6% desde un 74.8% en 2019, esta caída, atribuida a las repercusiones de la pandemia de Covid-19, como el aumento del desempleo y la profundización de los problemas económicos, esto refleja un impacto negativo en el desempeño laboral, donde la incertidumbre y el estrés asociados con estas condiciones adversas pueden disminuir la motivación y eficiencia de los trabajadores, afectando así su productividad (Ámbito, 2022).

En el contexto peruano, Dávila et al. (2021) mencionan que la satisfacción laboral influye positivamente en la satisfacción de los clientes, destacando que esta también afecta el buen desempeño en las actividades diarias. Además, se subraya la relevancia del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral para optimizar la estructura empresarial y el rendimiento de los colaboradores. De manera similar, García et al. (2022) establecieron que la satisfacción laboral influye significativamente en el desempeño, demostrando que este factor es crucial en la forma en que los empleados realizan sus tareas y se relacionan en su entorno laboral. Por otro lado, Aranguri y Febres (2022) explican que la satisfacción con la significación de la tarea tiene una alta correlación con el desempeño, mientras que la satisfacción con el beneficio económico muestra una relación más débil. Por ello, es fundamental evaluar periódicamente la satisfacción de los trabajadores y abordar la

insatisfacción laboral para motivar a los empleados, especialmente en el contexto de las empresas peruanas.

Por consiguiente, la importancia de la satisfacción y el desempeño laboral es crucial en el entorno empresarial dentro del desarrollo de las empresas, ya que la satisfacción laboral se refiere al nivel de bienestar y contentamiento que los empleados experimentan en su lugar de trabajo, y su impacto en la productividad, retención de talento y clima organizacional ha sido ampliamente demostrado (Díaz et al., 2023). Cuando los empleados se sienten satisfechos en su entorno laboral, están más comprometidos, lo que se traduce en un mejor rendimiento y en el logro de los objetivos empresariales (Saavedra & Delgado, 2020).

Por otro lado, el desempeño laboral es la medida de la eficacia y eficiencia con la que un empleado realiza sus tareas asignadas, este concepto abarca tanto la calidad como la cantidad de trabajo producido, así como la capacidad para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa (Zaragoza et al., 2023). Asimismo, elementos como la productividad y la calidad del trabajo son fundamentales para evaluar la contribución de los empleados al éxito organizacional y suelen ser evaluados mediante procesos regulares de evaluación de desempeño (Castro & Delgado, 2020).

En este contexto, uno de los sectores con mayor crecimiento, y donde la necesidad de consolidar el desempeño para la productividad es evidente, es el rubro gastronómico, particularmente en el mundo de las cafeterías. En un mercado saturado donde la competencia es feroz, las cafeterías medianas en crecimiento se enfrentan al desafío de diferenciarse y mantener a los clientes satisfechos (Carhuaricra-Amaro, 2023). La calidad del servicio, la experiencia del cliente y la consistencia en la entrega son cruciales para construir y mantener una base de clientes leales. Por tanto, un servicio excepcional, desde la sonrisa amigable del barista hasta la excelencia en la preparación del café, puede marcar la diferencia en la percepción del cliente y, en última instancia, en el éxito del negocio (Hernández et al., 2023).

Es así que, Hernández y Favila (2019) resaltan la relevancia de la mercadotecnia, mencionando que una de las estrategias primordiales para fidelizar clientes viene a ser el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus labores, generando que los clientes consuman satisfechos los productos, esto puede contribuir al crecimiento de empresas medianas, como las cafeterías. En tal sentido, en este sector, las personas no solo son trabajadores, sino también productores, consumidores y miembros de comunidades locales, donde la capacidad de una empresa de este ámbito para comprender las necesidades, motivaciones y dinámicas sociales de estas personas, influye directamente en su capacidad para establecer relaciones sólidas y sostenibles a lo largo de toda la cadena de valor, desde el cultivo hasta la taza del consumidor final (Blanco-Ariza et al., 2020).

La inversión en relaciones humanas sólidas puede impulsar la productividad, la calidad del producto y la reputación de la marca, además, en un contexto donde la

sostenibilidad social y ambiental es cada vez más importante, comprender y abordar las preocupaciones y aspiraciones de las personas involucradas dentro del crecimiento de las cafeterías puede llevar a prácticas comerciales más éticas y responsables (Hernández et al., 2023).

Ante esto, el desempeño de una cafetería no solo se mide en términos de ingresos, sino también en la capacidad de retener clientes y generar recomendaciones positivas, donde las cafeterías que priorizan la satisfacción del cliente tienden a ver un aumento en la repetición de negocios y en la reputación de boca en boca, lo que a su vez impulsa el crecimiento orgánico, además, la retroalimentación directa de los clientes proporciona información invaluable que puede ser utilizada para mejorar continuamente los productos y servicios ofrecidos (Vargas et al., 2021). Sin embargo, la satisfacción del cliente y el desempeño del negocio no son elementos estáticos; requieren un compromiso constante con la excelencia y la adaptabilidad a las cambiantes demandas del mercado, donde las cafeterías medianas en crecimiento que comprenden esta conexión fundamental entre satisfacción del cliente y éxito empresarial están mejor posicionadas para prosperar en un entorno competitivo y en constante evolución (Yépez et al., 2021).

A pesar de los numerosos estudios que resaltan la importancia del talento humano como eje central para el éxito de las empresas en crecimiento, existe un problema significativo de gestión ineficaz de este recurso esencial, puesto que muchas organizaciones enfrentan una desconexión entre las políticas del talento humano teóricamente robustas y su aplicación práctica, lo que resulta en una gestión del talento que no aprovecha plenamente el potencial de los empleados, esto afecta negativamente la moral, la productividad y la sostenibilidad organizacional, en consecuencia, la falta de un enfoque estratégico en la gestión de talento humano en medianas empresas, donde los recursos suelen ser más limitados, conduce a altas tasas de rotación, dificultades en la retención y atracción de talentos clave, desafiando el crecimiento continuo en mercados competitivos.

2. Pregunta de investigación

2.3. Pregunta general

La pregunta general ¿Cuál es la relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral en trabajadores de la empresa Rutina Café?

2.3. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el estado actual de la satisfacción laboral en trabajadores de la empresa Rutina Café?

- ¿Cuál es el estado actual del desempeño laboral en trabajadores de la empresa Rutina Café?
- ¿Qué relación existe entre la Significancia de la tarea y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café?
- ¿Qué relación existe entre las Condiciones de Trabajo y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café?
- ¿Qué relación existe entre el Reconocimiento Personal y/o Social y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café?
- ¿Qué relación existe entre los Beneficios Económicos y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre satisfacción y desempeño laboral en trabajadores de la empresa Rutina Café.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar el estado actual de la satisfacción en trabajadores de la empresa Rutina Café.
- Analizar el estado actual del desempeño laboral en trabajadores de la empresa Rutina Café.
- Examinar la relación entre la Significancia de la tarea y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café.
- Examinar la relación entre las Condiciones de trabajo y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café.
- Examinar la relación entre el Reconocimiento Personal y/o Social y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café.
- Examinar la relación entre los Beneficios Económicos y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café.

4. Justificación

Para fortalecer la justificación de la investigación sobre la relación entre desempeño laboral y satisfacción laboral en el sector cafetero de Lima, Perú, se aborda un vacío de conocimiento relevante, aprovechando los modelos teóricos de Palma (2005) y Koopmans et al. (2014). Este estudio posee un valor teórico significativo al explorar cómo las condiciones específicas de Lima influyen en las teorías generalmente aceptadas sobre satisfacción y desempeño laboral, lo que puede ampliar la comprensión de estas dinámicas y ofrecer

nuevas perspectivas para futuras investigaciones y formulación de hipótesis (Hernández Sampieri, 2014).

Desde el punto de vista de la conveniencia, la investigación es crucial al identificar factores que impactan tanto el desempeño como la satisfacción laboral en el sector cafetero, una industria vital para la economía local. Mejorar estas dinámicas permitirá a los administradores implementar estrategias más efectivas para el beneficio de la industria.

En términos de relevancia social, el estudio promete beneficios para empleados, administradores y la comunidad en general. Al mejorar la satisfacción laboral y el desempeño laboral, se eleva la calidad del servicio, lo que puede tener efectos positivos en la satisfacción del cliente y, potencialmente, en el rendimiento económico local.

Las implicaciones prácticas de la investigación también son significativas, ya que los hallazgos podrían orientar la creación de políticas de gestión de recursos humanos más efectivas, adaptadas a las necesidades específicas del sector cafetero. Esto podría incluir programas de capacitación, mejoras en el ambiente laboral y estrategias de reconocimiento que fomenten el compromiso y reduzcan la rotación de personal.

Finalmente, desde una perspectiva metodológica, este estudio contribuirá a la replicabilidad de instrumentos de medición precisos de condiciones laborales y satisfacción en el contexto peruano. Mejorar la precisión de estas mediciones no solo beneficiará investigaciones futuras, sino que también abrirá el camino para estudiar fenómenos similares en otras poblaciones o entornos, fortaleciendo la investigación en psicología organizacional y gestión de recursos humanos.

5. Limitaciones

A través del presente estudio se ha presenciado diferentes limitaciones, las cuales se exponen a continuación.

Por un lado, el acceso a los trabajadores fue restringido en cuestión de tiempo, puesto que, por preferencia de la empresa, las encuestas solo se podían realizar de manera presencial y en horarios de cambio de turno. Por otro lado, debido a que se trata de un estudio con alcance descriptivo correlacional solo se puede conocer la relación entre las variables Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral, más no la causalidad. Adicionalmente, son escasos los estudios, por no decir nulos, en el Perú que estudian esta relación en el sector restaurantes/caféterías. Finalmente, al estudiar una cafetería en particular, los hallazgos no pueden ser generalizados al sector.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En esta sección se presenta una revisión de la literatura que fundamenta este estudio, incluyendo un análisis de las teorías clave sobre la satisfacción y el desempeño laboral, donde se exploraron los aspectos de cada teoría para hallar un instrumento unificador que facilite el estudio de su relación.

1. Satisfacción Laboral

1.1. Definición

La definición de satisfacción laboral carece de consenso entre estudiosos e investigadores, debido a que se ha modificado en función de la perspectiva del autor o de los resultados de la investigación, ante esto, Caballero (2002), considera la Satisfacción Laboral como un constructo multidimensional influenciado tanto por características individuales de la persona como por aspectos particulares de su empleo, por otro lado, Navarro (2008) argumentó que existen dos enfoques distintos para describirla: en primer lugar, se refiere a la disposición general hacia el trabajo y, en segundo lugar, está vinculada a las reacciones emocionales o afectivas.

De acuerdo con Newstrom (2011), la actitud hacia el trabajo es un área de interés importante en estudios sobre dicha variable, sumado a ello, según Robbins (2004) estos estudios han hecho hincapié en que el examen de las actitudes relacionadas con el trabajo es crucial, ya que tienen una significativa influencia en la conducta de los empleados dentro de las organizaciones.

En adición a lo anterior, Palma (2005) proporcionó una definición exhaustiva sobre la satisfacción laboral, que engloba la perspectiva del trabajador hacia su propio trabajo y diversos factores asociados, estos incluyen los beneficios económicos, la significancia de la tarea, las condiciones de trabajo y el reconocimiento personal y/o social. Además, para Robbins (2004), el concepto puede describirse como la disposición general de una persona hacia su tarea, en este contexto, un individuo que experimenta altos niveles de satisfacción muestra actitudes positivas, mientras que aquel que experimenta insatisfacción tiene actitudes negativas.

Estudiosos como Davis y Newstrom (2002) la conceptualizan como el conjunto de emociones negativas o positivas que el trabajador asocia con su empleo. Asimismo, Locke (1969) la considera un estado emocional positivo o placentero que surge de la interpretación subjetiva que hacen los trabajadores de sus experiencias laborales. Del mismo modo, Oktaviani y Sopiah (2022) la conceptualizaron como una condición emocional constructiva que surge al evaluar los propios encuentros relacionados con el trabajo.

Con base en la información anterior, este estudio pretende examinar las conceptualizaciones planteadas que explican la variable como la actitud de un sujeto hacia su empleo, la cual se manifiesta a través de sus comportamientos y acciones que impactan en el desempeño del empleado, por tanto se tomará como referencia lo indicado por Palma (2005), quien menciona que, el constructo actúa como un indicador significativo que establece una línea de base para evaluar los estándares de calidad de vida dentro de las organizaciones.

1.2. Modelos teóricos de la Satisfacción Laboral

Para comprender la satisfacción laboral en profundidad, se han investigado varios modelos teóricos que ofrecen perspectivas diversas:

1.2.1. Modelo matemático de Satisfacción Laboral de Cuestas

El modelo matemático para la evaluación de la satisfacción laboral, que se describe en el documento, se fundamenta en teorías psicológicas centradas en la satisfacción de necesidades y expectativas de los empleados, acorde con los estándares de la ISO 9001:2015 que trata a los empleados como clientes internos. Este modelo asegura que las necesidades y expectativas de los empleados sean satisfechas, lo que es crucial para el mantenimiento de una alta moral y motivación dentro de la organización, además, emplea la modelación matemática para expresar cuantitativamente esta satisfacción a través de un coeficiente específico que refleja diversos factores o motivos de satisfacción e insatisfacción identificados durante el análisis (Cuestas, 2020).

El modelo no solo permite evaluar sistemáticamente la satisfacción laboral, sino que también facilita la implementación de medidas de mejora continua basadas en los datos obtenidos, sino que estas medidas están diseñadas para ajustar las políticas y prácticas de la organización en función de las necesidades y expectativas detectadas, mejorando así la productividad y el ambiente laboral. Dado su alineamiento con normas internacionales de calidad y su capacidad para proporcionar resultados cuantitativos, este modelo ofrece una herramienta eficaz para la gestión de recursos humanos y se adapta bien a diversos contextos organizacionales, ayudando a monitorear y promover efectivamente la satisfacción laboral de forma continua (Cuestas, 2020).

Por tanto, en base al autor previamente mencionado, el modelo matemático para la evaluación de la satisfacción laboral, incorpora varias dimensiones clave para medir y mejorar la satisfacción en el ambiente laboral, estas dimensiones incluyen:

- **Necesidades y Expectativas:** Centrales en el modelo, estas dimensiones se basan en teorías psicológicas que destacan la importancia de satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados para mejorar su satisfacción laboral.

- Observación Científica y Experimentación: Metodologías utilizadas para recoger datos antes y después de las intervenciones, permitiendo una evaluación objetiva del impacto de las políticas y prácticas organizacionales sobre la satisfacción laboral.
- Modelación Matemática: Involucra el uso de fórmulas y cálculos matemáticos para cuantificar la satisfacción laboral, lo que proporciona una base cuantitativa para las decisiones de gestión.
- Mejora Continua: Esta dimensión implica la aplicación repetida del modelo para promover mejoras progresivas en la satisfacción laboral, ajustando continuamente las estrategias en respuesta a los resultados obtenidos.
- Gestión de Recursos Humanos: Incluye el uso del modelo para informar y optimizar las prácticas de recursos humanos, alineándolas con las necesidades y expectativas de los empleados identificadas a través del modelo.

1.2.2. Modelo Social Cognitivo de la Profesión

El Modelo Social Cognitivo de la Profesión, propuesto por Lent et al. (1994), ofrece un marco teórico integral para comprender y predecir diversos aspectos del comportamiento profesional, incluida la satisfacción laboral. Este modelo se basa en los principios de la teoría social cognitiva, especialmente en las ideas de Bandura, y se centra en cómo las creencias personales, los contextos ambientales y el comportamiento interactúan para influir en el desarrollo de la carrera y las experiencias laborales. Los elementos clave de este modelo son:

- Factores personales (autoeficacia y expectativas de resultado): El modelo subraya la importancia de las creencias de autoeficacia, que se refieren a las percepciones de una persona sobre su capacidad para ejecutar acciones necesarias para producir resultados específicos.
- Factores ambientales (barreras y apoyos): El modelo también considera cómo los factores ambientales, como el apoyo social o las barreras organizacionales, pueden afectar las percepciones y las interacciones de la persona con su entorno laboral.
- Comportamiento personal: Incluye las acciones que las personas eligen basadas en sus autopercepciones y su interpretación del entorno.
- Intereses de carrera y objetivos: El modelo considera cómo los intereses se desarrollan a través de la interacción entre factores personales y ambientales, y cómo estos intereses influyen en la elección de objetivos y actividades relacionadas con la carrera.

- Resultados de carrera (satisfacción laboral y bienestar): Finalmente, el modelo propone que la interacción entre las creencias personales, el comportamiento y el ambiente laboral influye en los resultados de carrera, como la satisfacción laboral y el bienestar general.

1.2.3. Modelo de Satisfacción Laboral de Sonia Palma

Como resultado del análisis literario de las principales teorías de satisfacción, donde, Palma (2005), define el citado constructo como la inclinación de un individuo hacia el trabajo, que está influenciada por creencias y valores desarrolladas a través de la rutina diaria. Su escala consolida eficazmente todos los aspectos expuestos por los teóricos y examinados exhaustivamente en análisis anteriores. En este sentido, se basa principalmente en las ideas de higiene-motivación, discrepancia y facetas situacionales. El instrumento, se centra en la estimación de la satisfacción, por medio de cuatro factores.

a. Factor I: Significancia de la Tarea

Este factor se refiere a la disposición para trabajar basada en atribuciones vinculadas al empleo, como el esfuerzo, la realización, la equidad y el aporte material. Además, Palma (2005) indica que este factor incluye aspectos como la justicia laboral, el valor asignado a la tarea, el sentimiento de utilidad, el nivel de satisfacción con los resultados, el desarrollo personal y el disfrute de las actividades realizadas.

En el instrumento de medición de Satisfacción Laboral creado por Sonia Palma (2005), **ver en el anexo C** (Instrumentos de aplicación para satisfacción laboral), los niveles de satisfacción para el factor Significancia de la Tarea son cinco y se interpretan de la siguiente manera:

En primer lugar, el nivel de "Muy Satisfecho" refleja que el trabajador percibe su labor como altamente significativa tanto en el ámbito personal como social, llevándola a cabo con gran satisfacción. Es esencial reforzar esta actitud a través de la retroalimentación. En segundo lugar, el nivel de "Satisfecho" sugiere que la tarea es valiosa en varios aspectos, aunque algunos predominan sobre otros. La relevancia de la labor está influenciada por los valores personales o sociales del trabajador, por lo que es necesario identificar los valores positivos asociados al trabajo y los elementos ausentes para reconsiderarlos. En tercer lugar, el nivel "Promedio" de satisfacción indica que el trabajador atribuye un valor relativo e insuficiente a su labor, por lo que se recomienda revisar las experiencias positivas y negativas que puedan contribuir a mejorar la percepción de su trabajo. En cuarto lugar, el nivel de "Insatisfecho" refleja una baja percepción del significado personal y social de la labor. Finalmente, el nivel "Muy Insatisfecho" indica que el trabajador no encuentra trascendencia personal ni social en su labor. En estos dos últimos niveles, es fundamental identificar las

connotaciones negativas hacia el trabajo para fomentar una mayor sensibilidad sobre la importancia de una actividad laboral que sea satisfactoria, tanto a nivel personal como organizacional (Palma, 2005).

b. Factor II: Condiciones de Trabajo

Este factor se refiere a la evaluación del trabajo en función de la disponibilidad de elementos o normativas que regulan la actividad laboral. Los aspectos de las condiciones laborales que están ligados a la satisfacción incluyen la distribución física del espacio, el nivel de confort en el ambiente de trabajo, la satisfacción con el horario, la calidad de las relaciones con los superiores, el grado de comodidad, la incomodidad con el horario y el reconocimiento del esfuerzo por parte de los jefes (Palma, 2005).

En el instrumento de Palma (2005), los niveles de satisfacción laboral para el factor Condiciones de Trabajo se interpretan de la siguiente manera: Primero, el nivel de "Muy Satisfecho" indica que los elementos físicos, materiales, normativos y las relaciones con la autoridad favorecen una disposición positiva hacia el trabajo, por lo que es importante mantener y retroalimentar estos aspectos. En segundo lugar, el nivel de "Satisfecho" sugiere que solo algunos de estos elementos contribuyen positivamente, mientras que otros no son valorados de la misma manera; por lo tanto, se recomienda identificar y contrastar dichas valoraciones. El nivel "Promedio" señala que estos elementos no garantizan una disposición positiva hacia el trabajo, por lo que se deben evaluar y realizar ajustes para mejorarlos. En cuarto lugar, el nivel de "Insatisfecho" refleja que las condiciones laborales generan una actitud negativa hacia la labor. Finalmente, el nivel "Muy Insatisfecho" manifiesta una fuerte aversión hacia el trabajo. En estos últimos dos niveles, es crucial identificar las condiciones adversas y reconstruir el compromiso laboral que corresponde (Palma, 2005).

c. Factor III: Reconocimiento Personal y/o Social

Este factor se define como la inclinación a valorar el trabajo en función del reconocimiento, ya sea personal o por parte de los compañeros, basado en los logros alcanzados o su contribución a los resultados indirectos. Los aspectos del Reconocimiento Personal y/o Social que inciden en la satisfacción o insatisfacción laboral están relacionados con la percepción de maltrato por parte de la empresa, el nivel de distancia en las relaciones interpersonales, la carga de las tareas, el trabajo en equipo y el reconocimiento por esfuerzos adicionales, como las horas extras (Palma, 2005).

En el instrumento de Palma (2005), los niveles de satisfacción para el factor Reconocimiento Personal y/o Social son cinco y se interpretan de la siguiente manera:

En primer lugar, el nivel de "Muy Satisfecho" refleja que el trato recibido por parte de los superiores y compañeros es positivo y fomenta una buena disposición hacia el trabajo,

por lo que es recomendable mantener y reforzar estas relaciones cordiales. En segundo lugar, el nivel de "Satisfecho" indica que, aunque el trato es generalmente agradable, puede variar según determinadas circunstancias, por lo que es necesario identificar estos factores de riesgo y proponer mecanismos de comunicación efectivos. En tercer lugar, el nivel "Promedio" sugiere un reconocimiento moderado, acompañado de posibles situaciones que podrían generar una actitud negativa hacia el trabajo. El nivel de "Insatisfecho" está asociado a experiencias poco agradables, mientras que el nivel de "Muy Insatisfecho" refleja experiencias muy negativas, que pueden provocar una constante indisposición hacia el trabajo. En este contexto, Palma (2005) recomienda implementar dinámicas de sensibilización en el equipo sobre formas de interacción positiva y desarrollar estrategias de afrontamiento para mejorar las relaciones interpersonales.

d. Factor IV: Beneficios Económicos

Este factor se relaciona con la disposición hacia el trabajo, influenciada por aspectos remunerativos o incentivos económicos derivados del esfuerzo dedicado a la tarea asignada (Palma, 2005). Según Palma (2005), los beneficios económicos asociados a la satisfacción laboral comprenden elementos como el nivel salarial en función de la labor realizada, el grado de satisfacción con la remuneración, la percepción de explotación y las expectativas económicas.

En el instrumento de Palma (2005), los niveles de satisfacción para el factor "Beneficios Económicos" son cinco y se interpretan de la siguiente manera:

En primer lugar, el nivel de "Muy Satisfecho" indica que el trabajador valora positivamente su remuneración, considerándola acorde a sus expectativas personales. Por ello, se recomienda que la remuneración sea retroalimentada en función del desempeño laboral. En segundo lugar, el nivel de "Satisfecho" refleja que el salario es adecuado para el colaborador, aunque no satisface por completo sus expectativas. En tercer lugar, el nivel "Promedio" indica una actitud de aceptación hacia la remuneración. Finalmente, los niveles de "Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" denotan una percepción de insuficiencia salarial, lo que genera indisposición hacia el trabajo. Ante esto, Palma (2005) sugiere definir de manera clara y objetiva los aspectos económicos y las responsabilidades vinculadas al puesto.

Para abordar esta investigación, se ha seleccionado el modelo de Sonia Palma (2005) debido a su enfoque integral, el cual agrupa las teorías más destacadas de la Satisfacción Laboral, las cuales son la teoría de la motivación, discrepancia y la dinámica. Dichas teorías consolidan las posturas de los autores descritos previamente. Además, el modelo de Palma (2005) ofrece una perspectiva práctica y detallada que permite entender cómo factores específicos del entorno laboral pueden estar relacionados en la satisfacción de los empleados. Estos factores claves son la significancia de la tarea, las condiciones de trabajo,

el reconocimiento personal y/o social, y los beneficios económicos. En empresas medianas en crecimiento, donde el capital humano juega un papel crucial en el éxito y adaptación organizacional, estos factores son esenciales.

1.3. Herramienta de evaluación de la Satisfacción Laboral

En ese sentido, este modelo es fundamental en el ámbito laboral, ya que proporciona una herramienta estructurada y completa para evaluar la satisfacción laboral de los individuos. Se basa en una comprensión profunda de los aspectos que influyen en la motivación y la satisfacción en el trabajo, incorporando tanto elementos teóricos como empíricos en su diseño. La definición del constructo de Palma (2005), que considera la inclinación hacia el trabajo influenciada por ideas y valores positivos, refleja una comprensión holística de la motivación laboral.

La escala diseñada por Palma (2005) en Lima está compuesta por 27 ítems distribuidos en cuatro dimensiones. Este instrumento se administra de manera individual o colectiva y requiere aproximadamente 20 minutos para su aplicación. Utiliza un método de puntuación que varía según la orientación del ítem (directa o inversa), permitiendo diagnosticar desde alta satisfacción hasta insatisfacción significativa.

En Perú, el instrumento de Palma ha demostrado su relevancia y utilidad en la evaluación de la satisfacción laboral al ser aplicado en diversos contextos. Por ejemplo, Escobedo y Quiñones (2020) llevaron a cabo un estudio en el sector de transporte y logística utilizando este modelo, cuyos resultados subrayaron la importancia del reconocimiento personal y/o social en la percepción de los empleados y destacaron la eficacia del modelo para captar aspectos clave de la satisfacción laboral en el contexto peruano. Asimismo, Alfaro et. al (2012) aplicaron el modelo en el sector público, en tres municipalidades, y encontraron que los empleados valoraron más positivamente la significancia de la tarea y los beneficios económicos, con niveles de satisfacción que variaron entre "Promedio" y "Satisfecho". Esto indica que los trabajadores mantienen una actitud positiva hacia sus labores y están satisfechos con su remuneración.

2. Desempeño Laboral

2.1. Definición

Koopmans et al. (2013) definen el desempeño laboral como el conjunto de comportamientos y actitudes de los empleados que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Este enfoque destaca el valor que los comportamientos y actitudes de los trabajadores aportan a la empresa, considerando que cada acción tiene el potencial de impactar el desarrollo y el éxito de la organización.

De manera complementaria, Mendoza y Arriola (2022) describen el desempeño laboral como una serie de habilidades y capacidades que permiten a los individuos enfrentar situaciones imprevistas y resolver problemas de manera innovadora. Enfatizan la importancia de la adaptabilidad, el pensamiento crítico y la creatividad, que son esenciales para manejar los desafíos dinámicos y las incertidumbres en el entorno laboral.

Por otro lado, Campos (2022) menciona que el desempeño laboral se relaciona con las conductas que los empleados pueden manejar y que aportan al desarrollo de la organización. Esta definición resalta la forma en que las acciones que los colaboradores pueden controlar influyen de manera directa en los resultados y en el éxito de la organización.

Asimismo, Zaragoza et al. (2023) argumentan que el desempeño laboral es fundamental para el continuo desarrollo de las organizaciones. Identifican factores clave como las actitudes y motivación de los trabajadores, la capacitación y la estructura organizacional como componentes vitales del desempeño.

A pesar de la variedad de perspectivas sobre el desempeño laboral, la definición de Koopmans et al. (2013) es particularmente útil para enfocar el análisis en cómo los comportamientos y actitudes específicos de los empleados influyen directamente en el logro de los objetivos organizacionales.

2.2. Modelos teóricos del Desempeño Laboral

2.2.1. *Modelo teórico de Campbell*

Este modelo, se considera uno de los pilares teóricos para la evaluación del rendimiento en el trabajo, ya que sus elementos describen la estructura latente del rendimiento en todos los puestos de trabajo y sirven como medio principal para medir el rendimiento con el fin de ayudar a formular estrategias encaminadas a la consecución de los objetivos, donde la motivación del modelo surge de la necesidad de medir el rendimiento en el trabajo de forma exhaustiva, es así que, los cuatro componentes del Campbell se desglosan en dos categorías: comportamientos que apoyan el entorno organizativo y relacionados con las responsabilidades particulares de cada puesto (Koopmans, 2014).

Borman y Motowidlo (1993) afirman que el modelo de Campbell, centrado en el comportamiento de los empleados y su capacidad para impactar en los resultados, representa uno de los pilares teóricos en la evaluación del desempeño laboral. Este enfoque, concebido como un constructo multidimensional, tiene como propósito identificar los componentes clave que permiten evaluar el desempeño, facilitando así la formulación de estrategias dirigidas al logro de los objetivos organizacionales.

La principal contribución del modelo es su capacidad para lograr una coherencia satisfactoria gracias a su exhaustividad y parsimonia, esto se atribuye al análisis que hace el

modelo de las actividades observables alineadas con los objetivos de la organización, por tanto, según Aguinis y Edwards (2014), este modelo integrado ofrece ventajas prácticas para evaluar eficazmente el desempeño laboral (Schoorman & Mayer, 2008). De ahí que, como sostienen Viswesvaran y Ones (1996), el modelo de Campbell engloba atributos conductuales que sirven para evaluar el logro de los objetivos organizacionales (Aamodt, 2010).

Campbell et al. (1993) propusieron una taxonomía compuesta por ocho aspectos que engloban el desempeño laboral, donde esta taxonomía permite la caracterización exhaustiva de la estructura subyacente del rendimiento en muchas ocupaciones:

- Dominios específicos de la tarea, que pertenecen a la capacidad de un individuo para llevar a cabo eficazmente las tareas asignadas.
- Las competencias no específicas de la tarea son aquellas habilidades que, aunque no están vinculadas a un puesto de trabajo particular, son consideradas esenciales por los empleadores.
- La comunicación oral y escrita, que abarca la habilidad de un individuo para transmitir información de manera efectiva, ya sea de forma verbal o escrita, a audiencias de diferentes tamaños.
- El concepto de disciplina personal, que abarca la evitación de comportamientos negativos en el trabajo.
- La facilitación del rendimiento en equipo, refiriéndose al grado en que un individuo apoya y colabora con sus compañeros para mantener los objetivos del grupo de trabajo.
- El elemento de supervisión se refiere a la capacidad de un individuo para influir en el rendimiento de sus subordinados mediante la interacción cara a cara.
- El elemento de gestión, que implica comportamientos dirigidos a integrar diversos aspectos, proponer soluciones a los problemas y organizar eficazmente los recursos disponibles.

Según Murphy (1990), los criterios identificados por Campbell son cruciales para garantizar la medición precisa y la interiorización de los objetivos de la empresa, y pueden aplicarse universalmente en muchos ámbitos ocupacionales. Del mismo modo, Borman y Motowidlo (1993) sostienen que estos factores deben emplearse para comprender el rendimiento en el trabajo y, posteriormente, evaluar su impacto en la consecución de los objetivos de la organización. Además, estos factores pueden aplicarse a diversos ámbitos profesionales (Poropat, 2002; Jaén, 2010; Geraldo et. al, 2020).

2.2.2. Modelo teórico de Sackett y Lievens

Este modelo se fundamenta en la combinación de intercambios económicos y sociales, lo cual puede afectar la calidad del desempeño laboral e individual de los

empleados. Sackett y Lievens (2008) sugieren que el desempeño laboral se compone de tres elementos: desempeño de las tareas, desempeño contextual y comportamientos laborales contraproducentes. Este enfoque es respaldado por Dalal et al. (2012), quienes lo consideran un modelo integral y conciso del desempeño laboral en general.

El modelo de desempeño laboral propuesto por Sackett y Lievens (2008) no solo categoriza el desempeño en estos tres componentes principales, sino que también se fundamenta en una comprensión teórica más profunda de cómo estas dimensiones interactúan y contribuyen al éxito organizacional.

A continuación, se desarrollará en detalle la base teórica y la conceptualización de cada uno de los elementos del modelo:

- **Desempeño de Tareas:** este componente se basa en la teoría tradicional del desempeño laboral, que considera que las tareas específicas asignadas a un rol son fundamentales para evaluar la efectividad de un empleado.
- **Desempeño Contextual:** Inspirado en la teoría del comportamiento organizacional ciudadano, este componente abarca actividades que no están directamente relacionadas con las tareas específicas del trabajo pero que son cruciales para el mantenimiento de un ambiente laboral positivo y funcional.
- **Desempeño Adaptativo:** reconoce la importancia de la flexibilidad y la capacidad de respuesta en el lugar de trabajo moderno, este componente evalúa cómo los empleados se ajustan a los cambios, enfrentan nuevos desafíos y manejan la incertidumbre.

2.2.3. Modelo de Koopmans

Un modelo particularmente influyente dentro del análisis del desempeño laboral es el propuesto por Koopmans et al. (2014), ya que destaca por su enfoque integral y su capacidad para abarcar diversas facetas del comportamiento laboral. Este modelo se estructura en **tres dimensiones críticas**, que no solo evalúan aspectos distintos del trabajo, sino que también ofrecen una visión más completa de cómo los empleados pueden contribuir al progreso organizacional o, en ciertos casos, obstaculizarlo.

Las **dimensiones del modelo** son las siguientes:

- **Desempeño de tareas:** Se refiere a las actividades básicas que un empleado debe llevar a cabo como parte de su rol laboral. Este tipo de desempeño es, con frecuencia, el foco de las evaluaciones tradicionales, y puede abarcar desde labores manuales hasta procesos complejos de toma de decisiones. La eficacia en estas tareas impacta directamente en la productividad individual y colectiva.

- **Desempeño contextual:** También conocido como comportamiento de ciudadanía organizacional (Koopmans et al., 2014), hace referencia a conductas que, si bien no están formalmente descritas en el puesto de trabajo, son esenciales para el clima y la cultura organizacional. Incluyen, por ejemplo, colaborar con colegas, participar en iniciativas internas o contribuir al bienestar del equipo.
- **Comportamiento laboral contraproducente:** Engloba acciones que perjudican a la organización o a sus miembros, ya sea de forma intencional o no. Estas conductas pueden variar desde llegar tarde o procrastinar, hasta cometer faltas graves como sabotaje, acoso o fraude.

La elección del modelo de Koopmans et al. (2014) para esta investigación se sustenta en su enfoque **holístico e integrador**, que considera tanto los aportes positivos como los negativos de los empleados dentro del entorno laboral. Este enfoque permite una comprensión más matizada del desempeño, lo cual es esencial para gestionar de manera efectiva las fortalezas y áreas de mejora del personal.

Aunque el modelo teórico propuesto por Koopmans et al. (2014) inicialmente contemplaba cuatro dimensiones (desempeño en tareas, desempeño contextual, desempeño adaptativo y comportamiento contraproducente), los autores, tras realizar análisis estadísticos rigurosos —como análisis factorial exploratorio y confirmatorio—, concluyeron que la estructura más sólida y empíricamente válida estaba compuesta por tres dimensiones: desempeño en tareas, desempeño contextual y comportamiento contraproducente.

La dimensión de desempeño adaptativo fue excluida debido a su baja consistencia interna y a las débiles cargas factoriales obtenidas, lo cual indicaba que no contribuía de forma significativa al constructo general del desempeño laboral en los contextos analizados. Por tanto, en esta investigación se adopta el modelo validado de tres dimensiones, en concordancia con las recomendaciones metodológicas de los propios autores, garantizando así mayor validez y confiabilidad en la evaluación aplicada.

Este marco resulta especialmente valioso en entornos laborales complejos y dinámicos, donde las interacciones entre empleados y las influencias del contexto externo desempeñan un papel determinante en el rendimiento organizacional. Al permitir una evaluación detallada de distintos componentes del desempeño, las organizaciones pueden desarrollar estrategias más efectivas para fomentar la motivación, el compromiso y la eficiencia del personal.

2.3. Herramienta de evaluación del Desempeño Laboral

Para medir estas dimensiones, Koopmans et al. (2014) desarrollaron el Cuestionario de Desempeño Laboral Individual (IWPQ) versión 1.0. Este instrumento psicométrico originalmente contenía 27 ítems, pero fue refinado mediante análisis Rasch, reduciéndose a 18 ítems para mejorar su precisión y aplicabilidad. La confiabilidad del IWPQ se evaluó con el Índice de separación por mitades de Pearson, obteniendo valores de .81 para Desempeño de Tareas, .85 para Desempeño Contextual y .74 para Comportamiento Contraproducente, lo que indica una alta consistencia interna y adecuación para análisis grupales. Un análisis factorial confirmó la estructura tridimensional del cuestionario, coherente con las dimensiones teóricas propuestas. Además, el IWPQ fue examinado para asegurar la independencia local y el funcionamiento diferencial de los ítems (DIF) por género, edad y sector ocupacional, revelando algunas diferencias que deben considerarse al interpretar los resultados entre subgrupos. A pesar de su efectividad y fiabilidad, el instrumento presenta una limitación en su capacidad para detectar niveles bajos de comportamiento contraproducente.

Por otro lado, Ramos-Villagrasa et al. (2019) realizaron la traducción al español del IWPQ, resultando en el Cuestionario de Desempeño Laboral Individual. Este autoinforme, compuesto por 18 ítems, evalúa las mismas tres dimensiones del desempeño laboral. La estructura tridimensional del cuestionario fue validada mediante análisis factorial exploratorio estructural, mostrando cargas factoriales adecuadas para cada ítem y alta confiabilidad, con coeficientes alfa de Cronbach de .83, .87 y .77 para cada dimensión respectivamente. Este cuestionario se destaca por su capacidad para evaluar de manera integral y fiable las diversas facetas del desempeño laboral en una amplia variedad de contextos ocupacionales (Anexo D: Instrumento de aplicación para desempeño laboral).

3. Relación entre Satisfacción y Desempeño Laboral

A nivel internacional, se puede evidenciar algunos estudios que relacionan la satisfacción laboral con el desempeño laboral dentro del sector restaurantes. En primer lugar, el estudio realizado por Tungkiatsilp (2013) exploró la relación entre ambas variables en diferentes restaurantes en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en Bangkok, en la cual participaron 300 colaboradores. Este estudio empleó cuestionarios basados en la escala de Likert, cuyos resultados se analizaron a través del análisis factorial confirmatorio (AFC) y el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados indicaron que la satisfacción laboral está relacionado positivamente con el desempeño laboral. Principalmente, la autonomía que se les brinda a los trabajadores permitió que se sientan más motivados, por lo tanto, más satisfechos, lo que condujo a un mejor desempeño. El feedback constante también fue un factor clave en su satisfacción puesto que se sentían orgullosos de ellos mismos, por lo que

tenían una preferencia por su trabajo y estaban más atentos a sus labores, lo que conlleva a un mejor desempeño (Tungkiatsilp, 2013).

En segundo lugar, Ahmed (2024) investigó esta relación en restaurantes indios ubicados en Riad, Arabia Saudita, en la cual participaron 100 trabajadores. Nuevamente, se utilizaron cuestionarios para poder evaluar tanto la satisfacción como el desempeño y se pudo encontrar una correlación significativa ($p > 0.05$). No obstante Ahmed (2024) enfatiza que la relación entre las variables es compleja por lo que es necesario considerar más factores. Se encontró que, en este contexto en particular, el principal factor de la satisfacción laboral que tiene impacto en el desempeño es el de la cultura laboral. Debido a que una cultura favorable aumenta la felicidad de los colaboradores a través de la comunicación transparente, respeto mutuo, colaboración, por lo que se sienten más motivados para laborar (Ahmed, 2024).

En tercer lugar, Lee (2015) exploró esta relación en 300 trabajadores de restaurantes coreanos. De igual manera, Lee empleo cuestionarios para el recojo de información y se analizó a través de SPSS. Los resultados indican que la satisfacción laboral tiene una influencia positiva en el desempeño laboral. Sin embargo, los factores específicos como los salarios y las opciones de línea de carrera tienen un efecto negativo. En este sentido, se sugirió que los restaurantes reevalúen sus sistemas de promociones y remuneraciones (Lee, 2015).

Finalmente, Novita (2019) investigó la influencia de la satisfacción en el desempeño de los trabajadores de una cafetería en Indonesia, Tea Garden Café and Restaurant Medan. El autor utilizó métodos estadísticos como análisis de regresión lineal, confiabilidad y correlación, de tal manera que pudo concluir que la satisfacción presenta un impacto significativo en el rendimiento de los trabajadores ($r = 0.893$). Sin embargo, en este caso en particular la satisfacción era relativamente baja (Novita, 2019).

Como se puede observar, a nivel internacional, diferentes autores como Tungkiatsilp (2013), Ahmed (2024), Lee (2015) y Novita (2019) han estudiado la relación de la satisfacción laboral con el desempeño laboral en trabajadores de restaurantes. No obstante, los estudios de estas variables en el sector restaurantes dentro del territorio nacional son prácticamente escasos, por no decir nulos. A continuación, se presentan diferentes estudios que analizan dicha relación, utilizando los modelos de Sonia Palma (2005) y Koopmans et. al (2014) en sectores diferentes a restaurantes o cafeterías.

3.1. Modelos implementados sobre la Satisfacción y Desempeño Laboral

A nivel nacional, se han realizado diversos estudios que relacionan los modelos propuestos por Palma (2005) y Koopmans et al. (2014). En primer lugar, el estudio de Culqui y Encarnación (2021) exploró la conexión entre las variables de estudio y reveló una correlación significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral, indicando una

relación positiva moderada entre ambas variables. Este hallazgo sugiere que aumentos en la satisfacción laboral pueden resultar en mejoras en el desempeño, corroborando la importancia de factores motivacionales en el entorno laboral (Santiago, 2023; Alfaro et al., 2012). Para ello, se utilizaron dos cuestionarios basados en la escala de Likert: uno diseñado por Sonia Palma (2005) y otro por Koopmans et al. (2014) para evaluar el desempeño laboral.

Por otro lado, Morales (2021) investigó esta relación en una empresa agroindustrial de Barranca y no encontró una correlación significativa ($r_s = .200$, $p > .05$). Este estudio se basó en un diseño transversal correlacional y no experimental, utilizando la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, Sonia (2005) y la Escala de Desempeño Laboral Individual, Koopmans et al. (2014), con una muestra censal de 85 colaboradores. En contraposición, Avalos (2021) encontró una relación significativa entre la satisfacción y el rendimiento laboral individual ($\rho = 0.371$) en el contexto del teletrabajo en empresas de telefonía móvil. Su investigación, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental descriptivo-correlacional (Avalos, 2021), utilizó las mismas escalas de satisfacción de Palma (2005) y de rendimiento de Koopmans et al. (2014), con una muestra de 400 empleados.

Además, Aranda (2022), en un estudio no experimental de corte transversal, también identificó una relación significativa ($p < .05$) entre estas variables en un grupo de 89 psicólogos colaboradores del Gobierno Regional de Junín, empleando las mismas escalas mencionadas. De igual manera, Escobedo (2020) encontró una correlación positiva entre la satisfacción y el desempeño en las pymes logísticas. Este estudio, de carácter cuantitativo y correlacional, se basó en una muestra de cinco pymes del sector logístico, utilizando el mismo modelo teórico que los estudios previamente citados. Finalmente, el estudio de Boada (2019) evidenció que la satisfacción laboral está relacionada con el desempeño laboral en 124 agentes de seguridad de una PYME, indicando que una mayor satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño. Este estudio también fue de enfoque cuantitativo correlacional y utilizó los modelos teóricos e instrumentos de Sonia Palma (2005) y Koopmans et al. (2014).

Así, la revisión de estos estudios nacionales demuestra la amplia aplicabilidad y relevancia de los modelos de Palma (2005) y Koopmans et al. (2014) para evaluar la relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral. La consistencia en los resultados positivos obtenidos en diversos contextos, como en las investigaciones de Culqui y Encarnación (2021), Avalos (2021), Aranda (2022), Escobedo (2020) y Boada (2019), valida el uso de estos modelos en nuestra investigación. La capacidad de ambos modelos para captar aspectos cruciales del desempeño y la satisfacción laboral, así como su adaptación a distintos entornos organizacionales, respaldan su elección como herramientas clave para analizar estas variables en nuestro estudio.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, se analiza la problemática actual de las empresas que están orientadas al sector de restaurantes, a nivel general, luego enfocado al entorno nacional y por último detallando a la empresa de estudio.

1. El sector de restaurantes en el Perú

El sector de restaurantes en Perú experimentó significativas transformaciones en su estructura organizacional y operativa hasta marzo de 2020, reflejando una disminución en la actividad económica de 42,40% (INEI, 2020). El Decreto Supremo N° 044-2020-PCM extendió estos desafíos desde el 15 de marzo de 2020, marcando un período de ajustes intensivos en la gestión del talento humano.

A raíz de los desafíos operativos, el sector de restaurantes redujo su capacidad operativa en un 96,07% para mayo de 2020, por lo que los restaurantes adaptaron sus modelos de negocio, incluyendo la transición a servicios de reparto, una estrategia que se generalizó desde mayo. Según un análisis del INEI (2020), muchas empresas optaron por modificar permanentemente sus operaciones, enfrentando decisiones críticas sobre la gestión del personal, la eficiencia operativa y la viabilidad económica, de tal manera que el informe emitido destaca que la implementación de nuevas prácticas operativas y de gestión fue un reto considerable, limitado por restricciones financieras y operativas. Con la aprobación de la Resolución Ministerial N° 208-2020-PRODUCE en julio de 2020, se permitió la reanudación parcial de operaciones hasta un 40% de capacidad, excluyendo ciertos servicios como los bares, en consecuencia, este periodo estuvo marcado por una fluctuación significativa de -66,49% en las operaciones.

Sin embargo, en abril de 2021, el sector mostró una notable recuperación, con un aumento del 895,25% en comparación con el año anterior, este repunte se atribuye al éxito en la adaptación de las estrategias de negocio, incluyendo la provisión de alimentos a contratistas y la expansión de servicios como el catering, evidenciando que este crecimiento fue impulsado por una gestión efectiva del talento humano, la apertura de nuevas sucursales, la flexibilización de las restricciones operativas, y la implementación de estrategias de mercado más agresivas, tales como promociones, extensión de horarios y campañas publicitarias más intensas (INEI, 2021).

Es importante destacar que la reconfiguración del sector restaurantero también promovió el desarrollo de modelos de negocio innovadores como las "cocinas oscuras", que se centran exclusivamente en servicios de entrega sin un espacio físico para clientes, esta modalidad, según Cilloniz (comunicación personal, 12 de mayo de 2021), ilustra cómo el

sector ha podido adaptarse y transformar sus prácticas de gestión del talento humano y operativas para responder a nuevos modelos de consumo.

Finalmente, en marzo de 2022, el sector de cafeterías experimentó un significativo crecimiento del 73,61%, como parte del servicio de bebidas, este aumento se atribuye principalmente a la eliminación del toque de queda y a la implementación de estrategias como shows musicales en vivo y promociones especiales, en consecuencia, estas medidas fomentaron la actividad nocturna y atrajeron a un mayor número de clientes, revitalizando así la industria en el contexto de la recuperación económica y el levantamiento de restricciones impuestas por la pandemia (INEI, 2022).

1.1. El sector de restaurantes en Lima

El sector de servicios en Perú, especialmente en Lima Metropolitana, ha mostrado un crecimiento sostenido y significativo, siendo clave para la economía del país. En 2018, este sector creció un 4,4% y representó el 19,3% de todas las empresas que ofrecieron servicios ese año, con un aumento adicional de 3,6% al cerrar el año (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019). Este patrón de crecimiento continuó en 2019, con un incremento del 4,60% (INEI, 2020).

Dentro del sector de servicios, la industria restaurantera es notable por su intensa demanda de mano de obra y su valor agregado comparativamente más bajo que el promedio nacional. Sin embargo, se caracteriza por contar con empresas con una experiencia considerable, siendo común que las más grandes tengan más de diez años de operación (Tello, 2019). En 2017, la industria de hoteles y restaurantes empleó al 7,2% de la población ocupada del país, lo que equivale a 1,188,792 personas (INEI, 2018a). A pesar de esto, una porción considerable de esta fuerza laboral sigue siendo informal, lo que representa un desafío significativo para la gestión del talento humano en el sector (Sociedad Peruana de Gastronomía, 2013).

Además, la industria restaurantera juega un papel importante en el PIB de Perú. En 2010, su contribución al PBI fue de 2,85%, y para 2019, esta cifra había crecido hasta el 3,22% (INEI, 2019b). No obstante, existen barreras significativas que limitan el crecimiento de los restaurantes, especialmente para las micro y pequeñas empresas. La intensa competencia en el sector, a menudo desleal debido al gran porcentaje de negocios no organizados que evitan impuestos, obliga a los restaurantes pequeños y medianos a buscar estrategias innovadoras para diferenciarse y sobrevivir (Avolio et. al 2011; Peñaranda, 2019).

Lima Metropolitana, como el departamento con la mayor concentración de empresas de servicios en Perú, presenta una densidad notable en el sector de restaurantes. Solo en 2017, se otorgaron 15,448 licencias de funcionamiento para restaurantes, con el 37,4% de estas en Lima Metropolitana. Los distritos de Lima Centro y Lima Norte fueron los que más

permisos recibieron, con 1713 y 1574, respectivamente (INEI, 2018b). Además, de las 470,350 empresas de servicios en Lima, 69,762 se dedican a la alimentación y bebidas, representando el 14,8% de todas las empresas de la ciudad (INEI, 2019a).

En particular, el sector de cafeterías también ha mostrado un crecimiento destacable en Lima Metropolitana. Según datos recientes, el número de cafeterías ha aumentado significativamente, con un crecimiento del 8% anual en el último lustro, reflejando una creciente demanda por experiencias de consumo diferenciadas y especializadas (Cámara Nacional de Comercio, 2022). Esta expansión se ha visto impulsada por una combinación de factores, incluyendo el aumento en el poder adquisitivo de los consumidores y la creciente popularidad de las tendencias de café de especialidad (Gómez, 2023). La presencia de cafeterías ha tenido un impacto positivo en el empleo y en la economía local, contribuyendo significativamente al dinamismo del sector restaurantero.

Finalmente, es importante destacar que con 24 restaurantes por kilómetro cuadrado y 6,8 restaurantes por cada mil habitantes, Lima Metropolitana no solo es central en términos de generación y promoción de empleo en la industria restaurantera, sino que también contribuye con el 2,11% al PBI de la región (INEI, 2019b). Este notable crecimiento en el sector cafeterías y restaurantero refleja su papel crucial en la economía local y su potencial para seguir expandiéndose.

1.2. Gestión del talento humano en el sector restaurantes

Respecto a la gestión del talento humano en el sector restaurantero, Santiago Melga (2023), fundador de Smaquatro, una consultora española especializada en el asesoramiento a propietarios de restaurantes destaca los diez errores más comunes en la gestión del personal. Según Melga (2023), muchas empresas no implementan métodos adecuados de evaluación del desempeño ni establecen espacios para conversar y escuchar al personal, lo cual impacta negativamente en la satisfacción laboral.

Durante el Expo FoodService en Madrid, se discutieron las últimas tendencias en el sector de restaurantes y hoteles, haciendo hincapié en la importancia de la gestión de los recursos humanos como uno de los principales desafíos del sector (Expo FoodService, 2023). Los expertos señalaron que uno de los problemas es que muchas personas en el sector de restaurantes son amateurs en cuanto a gestión del talento, mientras que los gestores de recursos humanos suelen enfocarse en el mundo empresarial más general. Sin embargo, se está construyendo gradualmente un sistema profesional para abordar aspectos como la captación de personal, la retención del talento, los planes de formación y la promoción dentro de la empresa (Restauración News, 2023). Entre los expertos estaban Camina San Julián, directora de RRHH en Grupo Saona, y Luis Comas, CEO de AmRest, compañía global con más de 200 restaurantes y 45,000 trabajadores (AmRest, s.f.; Restauración News, 2023).

Este desafío en la gestión del talento humano también se evidencia en Perú. Por ejemplo, Tina Noriega, directora general de McDonald's en Perú, destacó en una entrevista los retos de generar una experiencia laboral positiva en todas las ubicaciones, a pesar de la alta rotación de personal y la competencia en la retención de talento, a pesar de los beneficios como una amplia línea de carrera y convenios corporativos (Gestión, 2015).

A nivel local, se identifican hallazgos similares en la satisfacción y desempeño laboral en restaurantes peruanos. Alcaide (2018) reveló que la cadena de restaurantes Chili's no consideraba importante implementar medidas para mejorar la satisfacción laboral, como una cultura organizacional sólida. Alvarado y Villacorta (2018) encontraron que la falta de comunicación interna en el restaurante Rústica de Trujillo afectaba negativamente la satisfacción laboral, evidenciando problemas en el vínculo laboral, condiciones físicas inadecuadas y beneficios no motivadores.

En el ámbito de las cafeterías en Perú, según un análisis en la Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios (2022), indica que, a pesar del notable crecimiento del sector, existen desafíos importantes en la gestión del talento humano, asimismo, el sector enfrenta dificultades en la administración efectiva del personal. Las cafeterías deben centrarse en varios aspectos clave, como la capacitación continua de sus empleados, la implementación de sistemas para evaluar su desempeño y la creación de un entorno laboral positivo para asegurar la alta satisfacción y retención del personal. La ausencia de estrategias adecuadas en estas áreas puede tener un impacto negativo en la satisfacción y el rendimiento de los empleados, lo cual puede afectar la competitividad y el éxito general de las cafeterías en el mercado.

1.3. Caso de estudio

A continuación, se presenta a profundidad el sujeto de estudio: Rutina Café. Es necesario considerar que, al ser una empresa con pocos años en el mercado, la información sobre esta es muy escasa. En este sentido, la mayoría de los datos presentados a continuación se han obtenido a través de entrevistas y conversaciones con el gerente general y el equipo de trabajadores.

Rutina Café se clasifica como una empresa mediana, con una plantilla de 135 trabajadores. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022), las empresas consideradas medianas en Perú son aquellas que cuentan con una plantilla de entre 51 y 200 empleados. Este segmento es crucial para la economía, ya que las empresas medianas generan empleo, impulsan la expansión de productores y comercializadores de insumos, y fomentan la competitividad en el sector. En la industria de alimentos y bebidas, las empresas medianas y grandes representan solo el 3.9% de los prestadores de servicios, lo que subraya su importancia y el desafío que enfrentan en un mercado competitivo (INEI, 2019a).

1.3.1. Rutina Café

Una cafetería fundada por el empresario Bruno Vega, quien, impulsado por su amor al café, hizo realidad uno de sus mayores sueños: abrir su propio establecimiento. Rutina Café se distingue por utilizar insumos locales en todos sus platos, los cuales están inspirados en los numerosos viajes realizados por el fundador. Además, se enfoca en ofrecer un ambiente cálido y acogedor, que hace que los clientes se sientan como en casa (Rutina Café, s.f.).

La cafetería abrió sus puertas por primera vez en octubre de 2020, en el distrito de Miraflores. A pesar de haber comenzado operaciones en plena pandemia, el negocio logró destacarse y tuvo un éxito notable en comparación con otros emprendimientos del sector restaurantero. Diariamente, se formaban largas colas fuera del local, y la clientela comenzó a apreciar la alta calidad de los platos y el excelente servicio (comunicación personal, 15 de septiembre de 2023).

En 2021, debido al éxito del primer local, se inauguró una segunda ubicación en el primer piso del Arte Hotel Lima, en el distrito de San Isidro. Esta ubicación estratégica y comercial contribuyó al continuo crecimiento de la empresa (comunicación personal, 15 de septiembre de 2023).

Dos años después, en 2023, Rutina Café abrió su tercer local, el más grande hasta la fecha y el que genera mayores ingresos. Situado en el centro comercial Real Plaza Salaverry, este nuevo local ha sido un éxito rotundo. La empresa también trasladó su planta de producción, anteriormente ubicada en Ate, al centro comercial, convirtiéndolo en la base de operaciones desde la cual se distribuye a los demás locales. En 2024, Rutina Café amplió aún más su presencia con la apertura de su cuarto local en Paseo Begonias, en el distrito de San Isidro (comunicación personal, 15 de septiembre de 2023).

Como se puede observar, Rutina Café ha experimentado un crecimiento constante. Sus ubicaciones estratégicas, una fuerte presencia en redes sociales, el uso de platos locales y el excelente servicio son factores clave que han contribuido a su éxito.

Desde un enfoque organizacional, Rutina Café emplea actualmente a 135 trabajadores distribuidos entre sus cuatro locales y su planta de producción. El personal es fundamental para la operación y el éxito de la empresa. Los colaboradores de Rutina Café son seleccionados por su pasión por el café y su habilidad para ofrecer un servicio al cliente excepcional. La mayoría de ellos tiene experiencia previa en el sector de alimentos y bebidas, lo que contribuye a mantener altos estándares de calidad en cada interacción con los clientes. La cultura de trabajo en Rutina Café se centra en la valorización del esfuerzo y la dedicación, promoviendo un ambiente donde cada empleado se siente parte de un equipo comprometido con la excelencia (comunicación personal, 15 de septiembre de 2023).

Por otro lado, la misión de Rutina Café es ofrecer a sus clientes no solo una taza de café excepcional, sino también una experiencia que transmita la calidez y comodidad que se siente en casa cada mañana. La empresa se esfuerza por crear un ambiente acogedor donde cada visita sea especial y memorable (comunicación personal, 15 de septiembre de 2023).

En cuanto a su visión, Rutina Café aspira a convertirse en el lugar de referencia para quienes buscan una experiencia auténtica y reconfortante en el mundo del café. La empresa desea ser reconocida como el espacio donde las rutinas diarias se transforman en momentos extraordinarios, y donde cada taza de café sirve como un puente hacia la comunidad y la calidez (comunicación personal, 15 de septiembre de 2023).

1.3.2. Análisis interno AMOFHIT

Para tener una visión más detallada de la situación actual de Rutina Café, se procedió a realizar un análisis interno con la herramienta AMOFHIT, el cual se presenta a continuación.

a. Administración y Gerencia (A)

Rutina Café funciona como una Sociedad Anónima Cerrada. El dueño y gerente general, Bruno Vega, es quien toma las decisiones administrativas. Este nos comenta que es importante para él observar el comportamiento de la competencia antes de tomar una decisión, lo que les permite estar pendientes de nuevas tendencias en el mercado. Por ejemplo, durante verano e invierno tienen una carta estacional, la cual van actualizando constantemente según lo que ofrece la competencia y las preferencias del consumidor (comunicación personal, 15 de septiembre del 2023).

Respecto a su organización presentan un organigrama funcional y sencillo (ver figura 1) encabezado por el gerente general. Luego se observa que la empresa solo cuenta con tres áreas con sus respectivos gerentes: Operaciones, Logística y Recursos Humanos. Líneas más abajo se encuentran sus tres locales junto con su planta de producción, de los cuales está compuesto por 135 trabajadores entre meseros, anfitrionas, baristas, líder de tienda, cocineros, limpieza, pasteleros, entre otros (comunicación personal, 15 de septiembre del 2023).

e. Marketing y Ventas (M)

Si bien luego de varios años en el mercado, Rutina Café carece de un área de marketing como tal, desde sus inicios empezaron a hacer uso de sus redes sociales. Esto se debe a que su fundador, Bruno Vega, es un influencer peruano conocido que desde la construcción del primer local comenzó a promocionar la cafetería a través de sus redes personales y de Rutina. La empresa utiliza las redes de Tik Tok, página web e Instagram, siendo esta última la que tiene mayor alcance puesto que cuenta con alrededor de 79,000

seguidores. Su gran exposición les ha permitido llegar a más personas e incrementar sus ventas (comunicación personal, 15 de septiembre del 2023).

A pesar de contar con una clientela diversa, la mayoría de los asistentes son jóvenes y adultos que se encuentran entre los 20 y 40 años de edad. (comunicación personal, 15 de septiembre del 2023). Además, cuentan con una gran aceptación por parte de sus consumidores, varios de ellos suelen reconocer a través de sus redes sociales personales la calidad de los productos y servicios por Rutina Café, incluso no solo comparten sus visitas a la cafetería, sino que también etiquetan a su fundador agradeciéndole por la experiencia. Por lo que, se observa lealtad por parte de sus clientes, los cuales crecen constantemente (comunicación personal, 15 de septiembre del 2023).

b. Operaciones y Logística (O)

Esta área está a cargo principalmente por Karen Bulnes, gerente de operaciones, cuyas funciones son velar por la correcta logística de los almacenes, gestionar y proveer a los locales con los implementos necesarios o arreglar equipos que lo requieran, verificar las participaciones de los trabajadores en los almacenes, realizar seguimiento y control de la gestión de inventarios, etc. Todo ello con el fin de poder garantizar que las operaciones sigan en correcto funcionamiento (comunicación personal, 15 de septiembre del 2023).

A lo largo de los años, el área de operaciones y logística han sido elementos fundamentales en el éxito de la empresa. Como se mencionó en un inicio, Rutina se expandió a diferentes ubicaciones como Miraflores, San Isidro y el centro comercial Real Plaza Salaverry. Dicha expansión se gestionó con eficiencia a pesar de los desafíos de la pandemia. Un cambio significativo mencionado en la estrategia operativa fue la reubicación de la planta de producción, anteriormente situada en Ate, al centro comercial Real Plaza Salaverry, lo cual generó bastantes beneficios internos para la empresa. No solo optimizó los procesos logísticos internos, sino que también estableció el centro comercial como la nueva base de operaciones central desde donde se distribuyen los productos a los demás locales en Miraflores y San Isidro. Esta centralización en la producción ha fortalecido la coordinación entre las tres áreas operativas, facilitando una logística más fluida y eficiente para respaldar el crecimiento continuo de la empresa (comunicación personal, 15 de septiembre del 2023).

c. Finanzas (F)

El análisis financiero de Rutina revela un rendimiento sólido. Según Bruno, su local más grande ubicado en Real Plaza Salaverry es el que le genera mayores ingresos. La inversión en ubicaciones estratégicas y calidad de los productos está demostrando ser una inversión rentable. La empresa está bien posicionada para financiar, a futuro, mayor cantidad

de locales. La gestión financiera ha sido conservadora y centrada en el crecimiento sostenible. (comunicación personal, 15 de septiembre del 2023).

d. Recursos Humanos (H)

Para el presente trabajo es crucial resaltar que el área de Recursos Humanos (RRHH) en Rutina Café se estableció recientemente en abril de 2023. Antes de esta fecha, la empresa no contaba con una estructura formal para gestionar las funciones de RRHH, lo cual era un desafío dado el acelerado crecimiento de la empresa. La necesidad de una gestión más organizada y eficiente del personal motivó la creación de esta área. (comunicación personal, 15 de septiembre del 2023).

Actualmente, la encargada de RRHH está a cargo de una serie de funciones esenciales, incluyendo el proceso de selección, convocatorias, entrevistas, contratos, renovaciones, feedback, y la revisión de la planilla. Además de estas tareas, la nueva estructura incluye a una asistente social, quien colabora en la gestión de bienestar y apoyo social para los empleados. La inclusión de este profesional busca abordar de manera integral las necesidades y preocupaciones del personal. (comunicación personal, 15 de septiembre del 2023).

Dado que el área de RRHH es relativamente nueva, se ha comenzado a implementar los procesos básicos. Sin embargo, aún no se han desarrollado estrategias completas para la medición y gestión de aspectos clave como la cultura y el clima organizacional, la evaluación del desempeño laboral y la satisfacción laboral. La empresa está en una fase inicial de adaptación y consolidación de estos procesos. (comunicación personal, 15 de septiembre del 2023).

Este capítulo ha puesto de manifiesto la intensa competitividad del sector de la restauración y los importantes desafíos que ha traído la pandemia, los cuales han impactado especialmente en el rendimiento y la calidad del servicio de los empleados. En el caso de Rutina Café, a pesar de haber experimentado un crecimiento significativo desde su inicio, la empresa enfrenta serios retos en la gestión de su equipo humano. La reciente creación del área de Recursos Humanos y la implementación de asistencia social son avances positivos; sin embargo, es necesario realizar mejoras en la evaluación del desempeño, el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores. La adopción de un nuevo instrumento para medir el clima organizacional y la utilización de los resultados obtenidos para efectuar cambios son esenciales para enriquecer el ambiente laboral y asegurar el éxito de la empresa.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El capítulo expone el desarrollo metodológico donde se detalla el alcance de la investigación, el enfoque adoptado, el diseño del estudio, la población objetivo y la estrategia general que se utilizó, además, se describieron las técnicas de recolección y análisis de datos implementados para profundizar en la comprensión de las variables estudiadas.

1. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación se refiere al límite hasta el cual los investigadores planean extender su estudio (Ponce & Pasco, 2015). Según el alcance, el estudio puede ser descriptivo, exploratorio, correlacional y/o causal. Para la presente investigación se propone un alcance descriptivo correlacional.

Este estudio se clasificó como investigación básica, debido a que se caracterizó por profundizar y expandir la comprensión de los fundamentos teóricos que subyacen a la problemática, ya que la meta de este tipo de investigación fue contribuir a la base de conocimiento científico, orientándose hacia el entendimiento teórico más que hacia aplicaciones prácticas inmediatas, por lo que el objetivo fue resolver preguntas sobre la naturaleza y el funcionamiento del universo en su forma más pura (Arias et al., 2022). Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación básica desempeña un papel crucial en el avance científico al establecer las bases necesarias para el desarrollo de aplicaciones prácticas a largo plazo. A menudo, esta investigación es precursor de innovaciones futuras en el ámbito de la investigación.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), la investigación se clasifica como **Descriptiva**, ya que su propósito es detallar las propiedades, características y perfiles de individuos, grupos, comunidades, procesos, objetos u otros fenómenos analizados, además de reportar información sobre diversas variables. En este sentido, la presente investigación busca describir las características de la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral de los colaboradores en el contexto de la empresa Rutina Café.

También, la investigación será de tipo **correlacional**. Los estudios correlacionales tienen como objetivo determinar la relación o el grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables dentro de un contexto específico. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020). Esta relación puede clasificarse como directa, en la cual ambas variables cambian en la misma dirección, o inversa, si sus cambios ocurren en direcciones opuestas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020). Por ello, buscamos analizar la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral de los colaboradores en el contexto de la empresa Rutina Café.

2. Enfoque de la investigación

El estudio se llevó a cabo con un enfoque **cuantitativo**. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el cual se centra en la medición y el análisis estadístico de datos estructurados para identificar patrones y relaciones entre variables de manera objetiva. Se realizó la recolección de datos mediante instrumentos estandarizados como encuestas y cuestionarios, y se utilizó el análisis de estos datos a través de técnicas estadísticas para probar teorías, modelos y hacer predicciones. Esto permitió la generalización de los resultados a poblaciones más amplias.

Siguiendo esta metodología, se adoptó un enfoque cuantitativo predominante mediante el uso de encuestas estructuradas dirigidas a los empleados. Estas encuestas estuvieron diseñadas para recolectar datos numéricos y medibles sobre diversos aspectos de la satisfacción y el desempeño laboral. Se aplicaron métodos estadísticos para analizar estas variables cuantificables, lo que permitió identificar y cuantificar las relaciones y patrones existentes entre la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores. Por tanto, el análisis cuantitativo facilitó la obtención de resultados objetivos y replicables, contribuyendo a una comprensión clara y generalizable de cómo la satisfacción laboral y el desempeño laboral tienden a crecer juntas dentro del ambiente específico de Rutina Café.

3. Estrategia general de la investigación

Para la estrategia general de investigación se adoptó el estudio de **caso único**, enfocado específicamente en Rutina Café para explorar la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados, esta estrategia permitió un análisis detallado y contextualizado dentro del entorno natural de la empresa, capturando las dinámicas específicas y las interacciones que ocurren en su día a día. Al elegir esta estrategia, se pudo profundizar en las complejidades inherentes a un caso real y concreto, facilitando una comprensión holística que integró tanto análisis cuantitativos como cualitativos, aunque el enfoque predominante fue el cuantitativo (Pasco & Ponce, 2015).

4. Horizonte temporal

En cuanto al horizonte temporal, se optó por un **enfoque transversal** para la recolección de información en un único periodo de tiempo (Ato et al., 2013). Este enfoque permitió una evaluación precisa y específica de la situación actual de los trabajadores en Rutina Café, proporcionando una visión en profundidad en un momento específico, este período evaluado fue junio de 2024.

5. Población

Según Hernández et al. (2014), la población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. Asimismo, "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros" (como se citó en López, 2004, p. 71). Así mismo, cómo se comentó en el capítulo del marco contextual, Rutina café, cuenta con una población de 135 trabajadores:

Tabla 1: Cantidad de trabajadores

Cantidad de trabajadores			
Begonias	Salaverry	San Isidro	Miraflores
28	58	21	28

6. Muestra

Este estudio se centró en analizar a todos los trabajadores de Rutina Café, considerándolos como la unidad de observación. Según Kogan (2005), la elección de un censo frente a una muestra se justifica cuando el universo de estudio es pequeño, heterogéneo y se requiere información precisa. En tales casos, el censo permite recolectar la mayor cantidad de datos posible, proporcionando resultados más exactos y completos.

Se establecieron criterios de inclusión específicos, dado que el consentimiento informado y voluntario es un componente fundamental de la investigación. Este proceso asegura que los participantes comprendan plenamente la naturaleza del estudio y su papel en él, lo cual es crucial para obtener respuestas sinceras y válidas.

Criterios de inclusión:

- Tener un contrato formal.
- Participar voluntariamente.

Aunque se llevó a cabo un censo para cubrir a todos los trabajadores, 6 personas decidieron no participar voluntariamente o no completaron correctamente el formulario.

Dado que la mayoría del personal pertenece a las áreas operativas, como salón y cocina, y el área administrativa cuenta con menos trabajadores, la distribución final refleja esta realidad organizacional. A continuación, se presenta una tabla con la distribución detallada de los participantes por área:

Tabla 2: Distribución de los trabajadores participantes por área en Rutina Café

Área de Trabajo	Total de Trabajadores	Trabajadores Participantes	Porcentaje Participación (%)
Salón	46	46	100%

Cocina	43	43	100%
Atención al cliente	24	24	100%
Mantenimiento	10	10	100%
Administrativo	12	6	50%
Total	135	129	95.5%

Finalmente, se logró la participación de 129 trabajadores, quienes conformarán la muestra de este estudio.

7. Herramientas de recolección de datos

Para este estudio, cómo se mencionó en el capítulo 2 del Marco Teórico, se utilizarán dos instrumentos.

7.1. Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) de Palma (2005)

El instrumento utilizado para evaluar la satisfacción laboral es la "Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC," diseñada por Sonia Palma en 2005 (ver Anexo C: Instrumentos de aplicación para satisfacción laboral), en su segunda versión. Adicionalmente, se cuenta con la autorización de la autora (ver Anexo I). Este cuestionario organiza los ítems en cuatro factores principales.

Tabla 3: Agrupación de ítems por factores

Factores	ítems
Significancia de la Tarea	3, 4, 7, 18, 22, 25 y 29
Condiciones de Trabajo	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23 y 27
Reconocimiento Personal y/o Social	6, 11, 13, 19 y 24
Beneficios Económicos	2, 5, 9, 10 y 16

Adaptado de Palma (2005).

El instrumento utilizado organiza los ítems tanto en formato positivo como negativo, permitiendo evaluar las respuestas desde diferentes perspectivas y asegurar una mayor precisión en la medición de la satisfacción laboral.

Tabla 4: Agrupación de ítems por clasificación

Clasificación	ítems
Positivos	1, 3, 4, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 26 y 27
Negativos	2, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 17, 19 y 24

Adaptado de Palma (2005).

En este instrumento se muestran los ítems que están clasificados de forma positiva y negativa. Este instrumento se mide en una escala que va desde Total Acuerdo (TA), De acuerdo (A), Indeciso (I), En desacuerdo (D), hasta Total Desacuerdo (TD), aplicable tanto a ítems positivos como negativos. Sin embargo, para los ítems negativos, la puntuación se invierte, de acuerdo con la metodología propuesta por Palma (2005).

Tabla 5: Puntajes por clasificación de ítems

Escala de Likert					
Item	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
Positivo	5	4	3	2	1
Negativo	1	2	3	4	5

Adaptado de Palma (2005).

Palma (2005) validó el instrumento en una muestra de 1058 trabajadores de Lima Metropolitana, empleando el método de consistencia interna. Los resultados mostraron coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0.79, lo que confirma la fiabilidad del instrumento. Además, Palma (2005) realizó un análisis de factores para calcular la validez del instrumento, lo que permitió una mejor configuración de la prueba y mayor significatividad.

Tabla 6: Confiabilidad y validez

Coeficiente	Correlación
Alfa de Cronbach	0.84*

Adaptado de Palma (2005).

7.2. Escala de Desempeño Laboral de Koopmans et. al (2014)

El instrumento utilizado para evaluar el desempeño laboral fue desarrollado por Koopmans et al. (2014) y es conocido como el Cuestionario de Desempeño Laboral Individual (IWPQ). Esta herramienta organiza sus ítems en tres factores principales.

Tabla 7: Agrupación de ítems por factor

Factores	Ítems
Desempeño de la tarea	1, 2, 3, 5
Desempeño contextual	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Desempeño contraproducente	14, 15, 16, 17, 18

Adaptado de Koopmans et al. (2014).

En este instrumento se muestran los ítems que están clasificados de forma positiva y negativa.

Tabla 8: Agrupación de ítems por clasificación

Clasificación	Ítems
Positivos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Negativos	14, 15, 16, 17, 18

Adaptado de Koopmans et al. (2014).

El instrumento, según Koopmans et al. (2014), evalúa los ítems positivos utilizando las siguientes categorías de frecuencia: “Raramente”, “A veces”, “Regularmente”, “A menudo” y “Siempre”. En cuanto a los ítems negativos, se miden con las opciones: “Nunca”, “Raramente”, “Algunas veces”, “Regularmente” y “A menudo”.

Tabla 9: Puntuación de escala por clasificación de ítems

Escala de Likert					
Ítem	Raramente	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre
Positivos	0	1	2	3	4

Adaptado de Koopmans et al. (2014).

Tabla 10: Puntuación de escala por clasificación de ítems

Escala de Likert					
Ítem	Nunca	Raramente	A veces	Regularmente	A menudo
Negativos	0	1	2	3	4

Adaptado de Koopmans et al. (2014).

Con relación a la confiabilidad del instrumento propuesto por Koopmans et al. (2014), se llevaron a cabo diversas evaluaciones de consistencia interna y estabilidad. Los coeficientes Alfa de Cronbach para las subescalas y para la escala total superaron el .70, lo que indica una elevada consistencia interna. Además, Koopmans et al. (2014) realizó un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para demostrar la validez del instrumento.

Tabla 11: Confiabilidad y valides

Coeficiente	Correlación
Alfa de Cronbach	0.7*

Adaptado de Koopmans et al. (2014).

8. Técnica de análisis de datos

Para analizar los datos de Rutina Café, se siguieron un procedimiento de pasos organizados recomendado por Hernández et al. (2014). En primer lugar, el análisis se realizó con el software estadístico SPSS versión 26, lo que permitió la creación de tablas y gráficos que representan las relaciones entre las variables (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Arias et al., 2022).

En segundo lugar, se realizó un **análisis descriptivo** detallado para estudiar las distribuciones de frecuencia y medidas de tendencia de las variables relacionadas con la satisfacción y el desempeño laboral, así como sus medidas de tendencia. Este proceso facilitó la evaluación del estado inicial de ambas variables, destacando su rango y variabilidad, y permitió estimar la tendencia de frecuencia en línea con los modelos teóricos pertinentes (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En tercer lugar, además de los análisis descriptivos también se prestaron importantes consideraciones a la **validez y la confiabilidad** de las escalas utilizadas para medir la satisfacción laboral y el desempeño organizacional. Estos aspectos son esenciales para garantizar la calidad de los datos y una interpretación precisa de los resultados.

La confiabilidad se define como la estabilidad de los resultados que genera una herramienta de medición. En el ámbito de la investigación psicométrica, una manera frecuente de evaluarla es mediante el coeficiente **Alfa de Cronbach**, que determina la homogeneidad de los ítems dentro de una escala. Generalmente, un valor de Alfa de Cronbach superior a 0.70 se considera adecuado, lo que sugiere que los ítems de la escala son coherentes al medir el mismo constructo (Toro et al., 2022).

A continuación, se presentan los resultados relacionados con la validez y confiabilidad de las escalas utilizadas en la investigación de Rutina Café (Tabla 12):

Tabla 12: Confiabilidad por factor

Factor	Número de ítems	Alfa de Cronbach	Interpretación
Significancia de la Tarea	8	0.900	Muy alta confiabilidad
Condiciones de trabajo	9	0.781	Alta confiabilidad
Reconocimiento Social y/o personal	5	0.788	Alta confiabilidad
Beneficios Económicos	5	0.639	Confiabilidad moderada
Desempeño de la tarea	5	0.804	Alta confiabilidad
Desempeño contextual	8	0.841	Alta confiabilidad
Comportamientos contraproducentes	5	0.668	Confiabilidad moderada

Los resultados del coeficiente **Alfa de Cronbach** muestran que la mayoría de las escalas utilizadas presentan una alta consistencia interna, con valores superiores a 0.70, lo que refuerza la solidez de las mediciones realizadas. Las escalas de Significancia de la Tarea (0.900), Condiciones de Trabajo (0.781), Reconocimiento Social y/o Personal (0.788), Desempeño de la Tarea (0.804) y Desempeño Contextual (0.841) presentan una

confiabilidad muy alta y alta, lo que indica que los ítems son consistentes al medir los constructos correspondientes.

Por otro lado, las escalas de Beneficios Económicos (0.639) y Comportamientos Contraproducentes (0.668) muestran una **confiabilidad moderada**. Según Nunnally & Bernstein (1994), aunque los valores están por debajo del umbral recomendado de 0.70, aún se consideran aceptables para investigaciones exploratorias, pero sugieren que podrían mejorarse en futuros estudios para incrementar su consistencia.

En consecuencia, se abordó la validez de las escalas, evaluando si estas reflejan de manera adecuada los constructos teóricos que se pretende medir. La validez de constructo se verificó mediante el análisis de la coherencia interna y la relación entre los ítems de cada escala, lo que permitió asegurar que los instrumentos de medición utilizados correspondieran efectivamente a los conceptos teóricos planteados. Un análisis exhaustivo de los coeficientes de confiabilidad y la consistencia interna de las escalas refuerza que las variables evaluadas están correctamente relacionadas con los constructos teóricos subyacentes (Nunnally & Bernstein, 1994).

En cuarto lugar, se analizaron las hipótesis para ello se llevaron a cabo verificaciones de los supuestos de **normalidad** a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Esta prueba fue esencial para decidir el tipo de análisis correlacional a emplear, ya que la elección del coeficiente de correlación ya sea Pearson o Spearman, dependió de los resultados obtenidos.

Para este estudio, dado que todas las significancias obtenidas son menores a 0.05 (Ver en tabla 13), se concluye que no existe una distribución normal en ninguna de los factores evaluados. Por lo tanto, las comparaciones de las medidas de tendencia central se realizaron utilizando las **medianas** como referencia, y para el análisis de correlación se empleó el coeficiente de **Spearman**, adecuado para datos que no siguen una distribución normal.

Tabla 13: Prueba de normalidad

Dimensiones	Estadístico	Sig.
Significancia de la tarea	0.156	0.000
Condiciones de trabajo	0.086	0.024
Reconocimiento Personal y/o Social	0.181	0.000
Beneficios económicos	0.085	0.028
Desempeño de la tarea	0.176	0.000
Desempeño en el contexto	0.172	0.000
Comportamientos contraproducentes	0.114	0.000

9. Hipótesis

9.1. Hipótesis general

Ha: Existe una relación positiva entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café.

9.2. Hipótesis específicas

He1: La escala de Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café es Muy Satisfecho

He2: La escala de Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café es Bajo desempeño

He3: Existe una relación positiva entre la Significancia de la tarea y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café

He4: Existe una relación positiva entre las Condiciones de trabajo y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café

He5: Existe una relación positiva entre el Reconocimiento Personal y/o Social y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café

He6: Existe una relación positiva entre los Beneficios Económicos y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café

10. Variables

- Variable primaria: Satisfacción Laboral
- Variable secundaria: Desempeño Laboral

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

Este capítulo presenta los resultados obtenidos en relación con el objetivo general y los específicos de la investigación. En primer lugar, se describen las características más relevantes de la muestra. Luego, se analizan los resultados de la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral, así como sus factores, en los empleados de la empresa Rutina Café, utilizando las escalas propuestas por Palma (2005) y Koopmans et al. (2014). Finalmente, se lleva a cabo un análisis de las correlaciones encontradas, en función de las hipótesis y objetivos establecidos, revisando estudios previos que hayan explorado esta relación y destacando su importancia en el contexto de las empresas medianas en crecimiento.

1. Características principales de la muestra

Se trabajó con una muestra de 129 encuestas, cómo se explicó en el capítulo de metodología, con las que se realizó el análisis y los cuales tenían las siguientes características:

Tabla 14: Principales características de la muestra

	Frecuencia	%
Sexo		
Varones	68	53%
Mujeres	57	44%
Prefiero no decirlo	4	3%
Edad		
<25	59	45%
=>25	70	55%
Roles		
Salón	46	36%
Cocina	43	33%
Atención cliente	24	18%
Mantenimiento	10	8%
Administrativo	6	5%
Local		
Salaverry	53	41%
Begonias	28	22%
Miraflores	28	22%
San isidro	20	15%

Al tratarse de un censo casi completo, se logró una representatividad adecuada de la población. El 53% de los participantes son varones y el 44% mujeres, con un 55% mayores de 25 años. Los roles principales corresponden al personal de salón (36%) y cocina (33%). En cuanto a la ubicación, el 41% de los encuestados trabaja en el local de Salaverry, seguido

por Begonias y Miraflores (22% cada uno), lo que garantiza una cobertura diversa para el análisis.

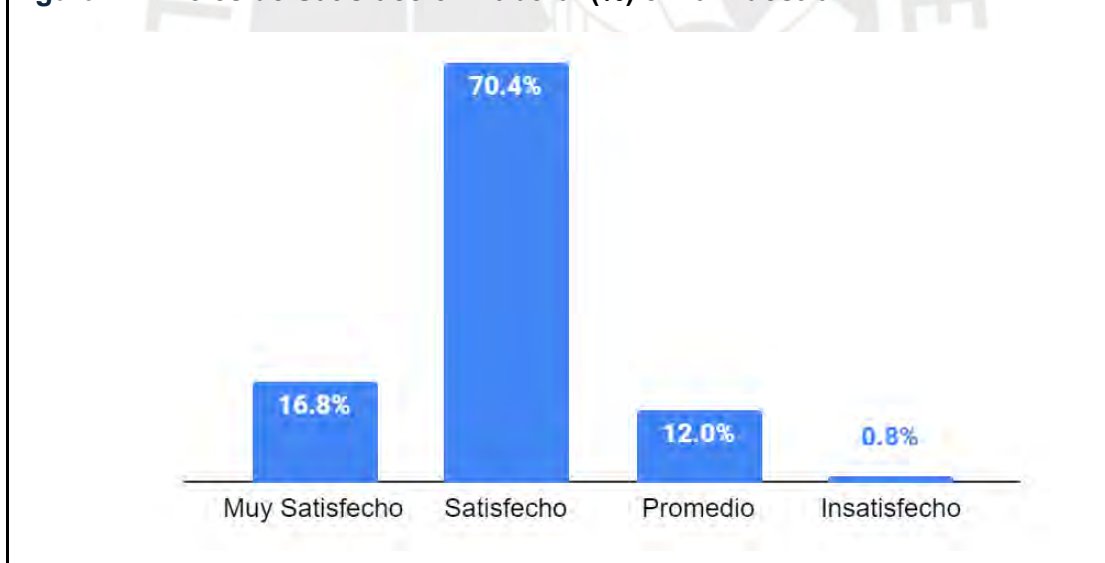
2. Análisis descriptivo de la Satisfacción Laboral

En esta sección se dará respuesta a la primera pregunta de investigación: **¿Cuál es el estado actual de la satisfacción laboral de los colaboradores de Rutina Café?** Para ello, se utilizó el instrumento de Satisfacción Laboral basado en la escala Likert propuesta por Sonia Palma (2005), con el fin de medir dicho constructo.

Al analizar 129 encuestas y por medio de los indicadores estipulados en la herramienta mencionada, se puede observar en la Figura 1 que el nivel predominante de los trabajadores de Rutina Café es considerado en la categoría **“Satisfecho”**, el cual representa el 70.4% de los encuestados. El 16.8% se encuentra “Muy Satisfecho”, el 12% presenta un nivel “Promedio” y solo el 0.8% se encuentra “Insatisfecho”.

Dado este resultado, se puede responder la primera hipótesis, la cual planteaba lo siguiente: “La escala de Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café es Muy Satisfecho”. En este sentido, al no encontrarse en una escala de Muy Satisfecho, se rechaza la hipótesis previamente mencionada.

Figura 1: Niveles de Satisfacción Laboral (%) en la muestra



El resultado predominante de satisfacción, **“Satisfecho”**, según el instrumento de Satisfacción Laboral de Sonia Palma (2005), indica que los colaboradores experimentan sentimientos de aceptación hacia su trabajo, lo cual genera una tendencia positiva con el desempeño. Este instrumento utiliza una escala tipo Likert para medir los niveles de satisfacción en los diferentes factores. A continuación, se analizan los factores de Satisfacción Laboral para conocer el nivel respectivo en cada una de ellas.

2.1. Análisis de la Satisfacción Laboral según sus factores

Como se puede observar en la tabla 14, se presenta la escala predominante obtenida en los cuatro factores de Sonia Palma (2005) según la muestra.

Tabla 15: Puntajes obtenidos en los factores de Satisfacción Laboral

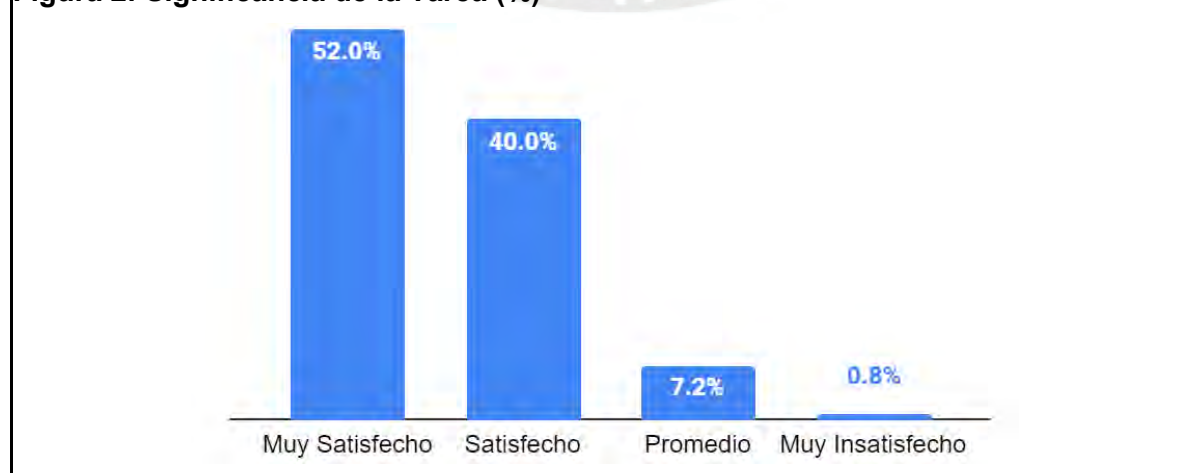
Satisfacción Laboral “Satisfecho”	Factores	Escala
	Significancia de la Tarea	Muy Satisfecho
	Reconocimiento Personal y/o Social	Muy Satisfecho
	Condiciones de Trabajo	Satisfecho
	Beneficios Económicos	Satisfecho

Los resultados de los diversos factores de la Satisfacción Laboral dentro de Rutina Café indican como mínimo el grado de “Satisfecho”. Además, dos de ellos se encuentran en el nivel de “Muy Satisfecho”. A continuación, se analizan individualmente los cuatro factores, empezando con los que poseen un mayor grado de satisfacción al menor.

2.1.1. Factor I: Significancia de la Tarea

En la tabla 15, la escala para el factor Significancia de la Tarea es de “**Muy Satisfecho**”, puesto que así lo indicó el 52% de la muestra (figura 2). Este nivel indica que para los trabajadores su labor tiene tanto un valor personal como social, y lo realizan con gusto. Por ello, Palma (2005), señala que es recomendable retroalimentar dicha actitud. Asimismo, otro porcentaje significativo de la muestra es el 40% que indicó sentirse “Satisfecho”. Según Palma (2005), este nivel implica que los trabajadores perciben su labor como significativa, pero sólo en ciertos aspectos según sus valores sociales o personales. Además, el resultado es reflejo de que los colaboradores se sienten útiles con la labor que realizan y sus resultados.

Figura 2: Significancia de la Tarea (%)



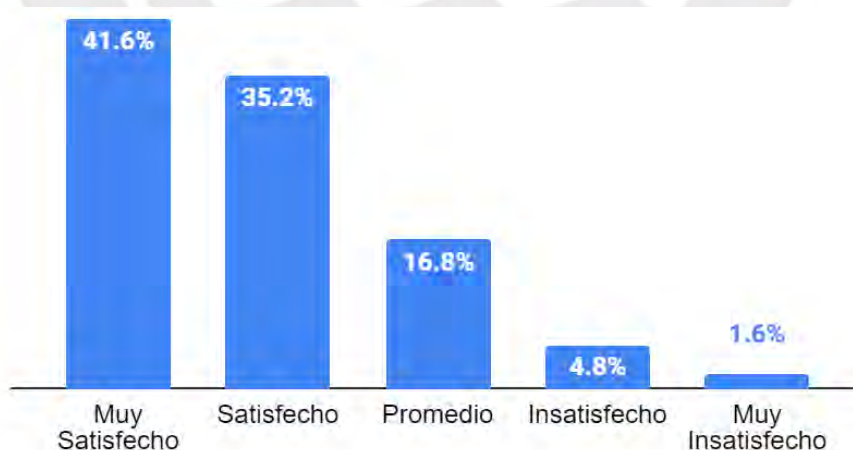
Para entender a fondo este resultado, se analizaron las preguntas con el mayor puntaje promedio dentro del factor **Significancia de la Tarea** (ver **Anexo F: Puntaje obtenido de la encuesta de Sonia Palma**). Se encontró que la mayoría de los trabajadores considera que la tarea que realizan es tan importante como cualquier otra y que, además, les gusta su labor. Sin embargo, el ítem con el menor puntaje refleja que varios colaboradores no están de acuerdo en que su trabajo les haga sentir realizados como personas.

A partir de este análisis, se concluye que casi la totalidad de los trabajadores presenta satisfacción en lo que respecta a su disposición hacia el trabajo, en función de atribuciones asociadas a este, como el trabajo justo, el sentirse útil, el desarrollo personal y, en el caso de Rutina Café, el gusto por la labor (Palma, 2005).

2.1.2. Factor II: Reconocimiento Personal y/o Social

Según se observa en la Tabla 14, la escala predominante para el factor Reconocimiento Personal y/o Social es **“Muy Satisfecho”**, ya que así lo indicó el 41,6% de la muestra (ver Figura 4). Este nivel sugiere que el trato entre compañeros y superiores es agradable y positivo. Según Palma (2005), es importante mantener y retroalimentar estas relaciones existentes. Asimismo, otro porcentaje significativo de la muestra (35.2%) se declaró **“Satisfecho”**. De acuerdo con Palma (2005), este nivel indica que el trato es generalmente agradable, aunque puede variar dependiendo de las circunstancias. Por ello, es crucial identificar dichas circunstancias y proponer mecanismos de comunicación efectivos para fortalecer el reconocimiento del personal.

Figura 3: Reconocimiento Personal y/o Social (%)



Se analizaron los ítems del factor correspondiente para profundizar en el nivel de satisfacción alcanzado. Según los resultados (ver **Anexo F: Puntaje obtenido de la encuesta de Sonia Palma**), la mayoría de los trabajadores expresa desacuerdo con la idea

de que las tareas que realizan no son tan importantes y que compartir el trabajo con sus compañeros es aburrido.

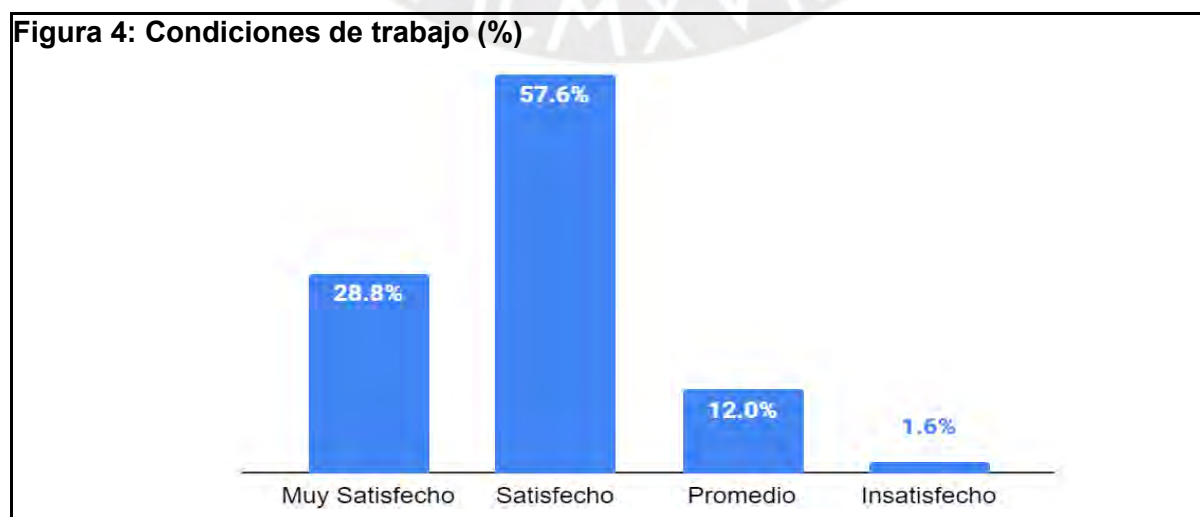
Además, es fundamental considerar la población de trabajadores que se siente insatisfecha o muy insatisfecha. Según Palma (2005), estos niveles de insatisfacción están asociados con experiencias desagradables, lo que resulta en una falta de motivación hacia el trabajo. Durante conversaciones al inicio de la investigación, algunos trabajadores mencionaron que disfrutaban de un buen trato con sus compañeros, aunque esto suele ocurrir mayormente dentro de su misma área. Por ejemplo, entre los trabajadores del salón, como meseros y baristas, generalmente hay un trato agradable. Sin embargo, se expresaron ciertas tensiones hacia otras áreas y viceversa (comunicación personal, 17 de septiembre del 2023). Esta percepción puede estar influyendo en los niveles de insatisfacción.

En conclusión, la mayoría de los trabajadores se siente satisfecho, y muchos experimentan un elevado grado de satisfacción en relación con el trato de la empresa, las relaciones entre colaboradores, el tipo de tareas y el trabajo en grupo. Según Palma (2005), estos aspectos son fundamentales para el bienestar laboral y contribuyen a la motivación y compromiso de los empleados. Por otro lado, sería importante fomentar la interrelación entre las diferentes áreas dentro de Rutina para mejorar los resultados en el factor de **Reconocimiento Personal y/o Social**.

2.1.3. Factor III: Condiciones de Trabajo

Como se puede observar en la tabla 14, la escala para el factor Condiciones de trabajo es “**Satisfecho**”, puesto que así lo indicó el 57,6% de la muestra (figura 3). Este nivel implica que algunos elementos físicos, materiales o infraestructura, en donde se realizan las labores diarias, brindan disposición al trabajo. Sin embargo, no se puede afirmar que todos los elementos brindan una disposición positiva. Para ello, la escala tendría que ser de “Alta Satisfacción” (Palma, 2005).

Figura 4: Condiciones de trabajo (%)



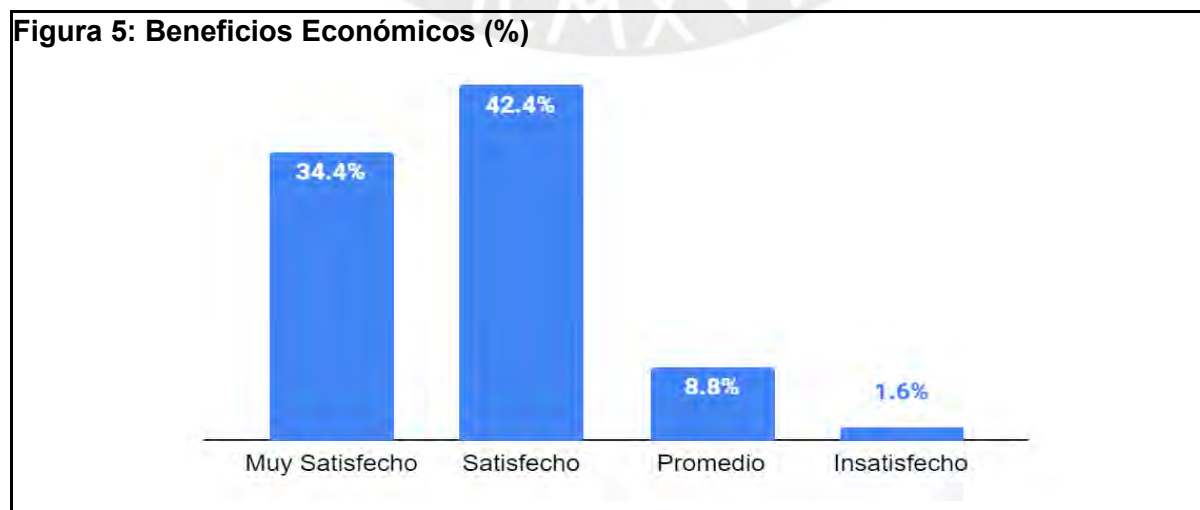
Se analizaron nuevamente los ítems del factor correspondiente para profundizar en el nivel de satisfacción alcanzado. Los hallazgos (ver Anexo F: **Puntaje obtenido de la encuesta de Sonia Palma**) indican que los participantes se sienten relativamente cómodos en su entorno físico de trabajo y en el ambiente laboral en general, aunque no de manera total. Esto se debe a que, según el ítem con menor puntaje, no consideran que la comodidad que ofrece el ambiente laboral sea necesariamente inigualable, es decir, un entorno excepcional o único para su bienestar. Por lo tanto, se concluye que existen oportunidades de mejora en el ambiente de trabajo.

Además, se analizaron los resultados por local. Se observó que, del total de trabajadores satisfechos y muy satisfechos, el 57% pertenece al local de Salaverry, que es el más grande de los cuatro. Sin embargo, más de la mitad de los trabajadores en el nivel promedio se encuentran en el local de Miraflores, el cual no cuenta con un espacio designado para que los empleados puedan descansar o comer, a diferencia del local de Salaverry.

A partir de este análisis, se concluye que la mayoría de los trabajadores presenta un grado de satisfacción con la distribución física y los materiales de Rutina Café. No obstante, existen oportunidades de mejora, como lo evidencian los trabajadores en la escala promedio. Estas mejoras facilitarían su labor diaria, generando un impacto favorable en su bienestar y, por ende, en su eficiencia (Palma, 2005).

2.1.4. Factor IV: Beneficios Económicos

Como se detalla en la Tabla 14, la escala para el factor Beneficios Económicos es “**Satisfecho**”, puesto que así lo indicó el 42,4% de la muestra (figura 5). Este nivel implica que la remuneración o incentivo económico es suficiente para cubrir sus expectativas económicas, sin embargo, no satisface totalmente sus expectativas personales (Palma, 2005). Este último caso, es del 34,4% de los trabajadores que si se presentan un nivel de muy satisfechos con la remuneración y cubre sus expectativas personales.



Se analizaron nuevamente los ítems correspondientes al factor para comprender en profundidad el nivel de satisfacción alcanzado. Según los resultados (Anexo F: **Puntaje obtenido de la encuesta de Sonia Palma**), la mayoría de los colaboradores está de acuerdo en que no sienten que los exploten en el trabajo ni que se sientan insatisfechos con lo que ganan. Además, esto les permite satisfacer sus expectativas económicas, como se afirma en la escala de Palma (2005). Sin embargo, una parte significativa de ellos no puede afirmar ni negar si su sueldo está acorde con el trabajo que realizan.

A partir de este análisis, se concluye que la mayoría de los trabajadores está satisfecha con los beneficios laborales, y un número considerable de ellos logra cubrir sus gastos personales. No obstante, algunos colaboradores solo manifiestan una aceptación de la remuneración, pero no necesariamente satisfacción con ella.

3. Análisis descriptivo del Desempeño Laboral

Este apartado abarca la segunda pregunta de investigación: **¿Cuál es el estado actual del desempeño laboral en los colaboradores de Rutina Café?** Para ello, se analizarán los resultados de las 129 encuestas, que permiten describir la variable Desempeño Laboral según el instrumento propuesto por Koopmans et al. (2014). Este instrumento utiliza una escala tipo Likert, la cual mide diferentes dimensiones del desempeño laboral.

Según la Figura 6, el 62.50% de los trabajadores indicaron que **“A menudo”** logran un buen desempeño laboral. Además, el 32.69% reportó que **“Siempre”** alcanza dicho desempeño, mientras que el 4.81% lo hace **“Regularmente”**.

Dichos hallazgos permiten evaluar la segunda hipótesis, que planteaba que la escala de Desempeño Laboral en los colaboradores de la empresa es bajo desempeño. Dado que los resultados se sitúan en la categoría de **“A menudo”** en lugar de bajo desempeño, se rechaza la hipótesis previamente mencionada.

Figura 6: Niveles de Desempeño Laboral (%) en la muestra



A continuación, se examina de manera individual las tres dimensiones del Desempeño Laboral propuestas por Koopmans et al. (2014) con el fin de entender a profundidad la escala de “**A menudo**” desempeño de los trabajadores.

3.1. Análisis del Desempeño Laboral según sus dimensiones

Para comprender a fondo el desempeño laboral en Rutina Café, es fundamental examinar las dimensiones propuestas por Koopmans et al. (2014) en su instrumento de evaluación. Estos factores, que incluyen el desempeño en tareas, el desempeño en contexto y el comportamiento laboral contraproducente, proporcionan una visión integral de cómo se manifiestan las distintas dimensiones del desempeño en la organización. En las secciones siguientes, se profundizará en cada uno de estos factores, desglosando los hallazgos específicos obtenidos en Rutina Café. Este análisis detallado permitirá una comprensión más clara de cómo cada factor contribuye al desempeño general de los empleados y cómo se refleja en el entorno laboral de la cafetería.

Tabla 16: Puntajes obtenidos en los factores de Desempeño Laboral

Desempeño Laboral	Puntaje promedio	Escala
Desempeño de la tarea	3.75	Siempre
Desempeño en el contexto	3.52	Siempre
Comportamiento laboral Contraproducente	1.44	Raramente

Los resultados de los factores del Desempeño Laboral en Rutina Café muestran variaciones en las escalas evaluadas. El factor de Desempeño de Tareas se clasifica en la escala de “**Siempre**”, mientras que el factor de Desempeño de Contexto se clasifica en la escala de “**Siempre**”. Por otro lado, la dimensión de Comportamiento Laboral Contraproducente se clasifica en la escala de “**Raramente**”.

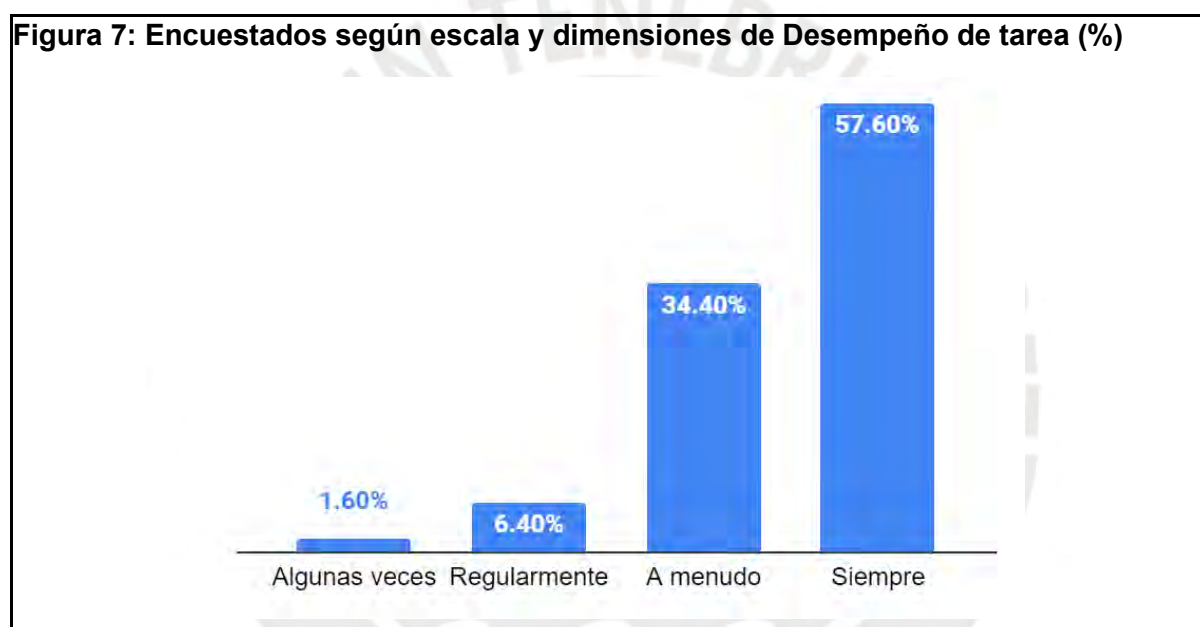
Además, se realizó un análisis exhaustivo de los porcentajes obtenidos en las tres dimensiones. A continuación, se mostrarán los resultados de los participantes de acuerdo con la escala empleada para evaluar cada una de estas dimensiones.

- **Desempeño de la Tarea**

En el caso de Rutina Café, los resultados obtenidos en este factor muestran un panorama claro sobre cómo los trabajadores enfrentan sus actividades diarias y su nivel de efectividad. A continuación, se analizarán los resultados específicos relacionados con el desempeño de la tarea, con el fin de comprender mejor cómo los empleados de Rutina Café logran cumplir con sus deberes y cómo estos impactan en el éxito general de la empresa.

Se identificó que el nivel de desempeño en la primera dimensión de Koopmans et al. (2014) es **“Siempre”** (ver Tabla 16). Según la Figura 7, el 57.60% de los encuestados reporta que “Siempre” logra un buen desempeño en sus tareas. Este resultado indica que más de la mitad de la muestra exhibe una alta escala de desempeño en relación con sus responsabilidades. Los empleados muestran una destacada habilidad para llevar a cabo actividades que aportan de manera significativa al funcionamiento de Rutina Café (Koopmans, 2014).

Por otra parte, el 34.40% señala que “A menudo” alcanzan dicho desempeño, mientras que solo un pequeño porcentaje presenta un desempeño regular desde su perspectiva. Asimismo, el 8% de los entrevistados considera que “Regularmente” o en algunas ocasiones logra un desempeño adecuado respecto a las tareas.



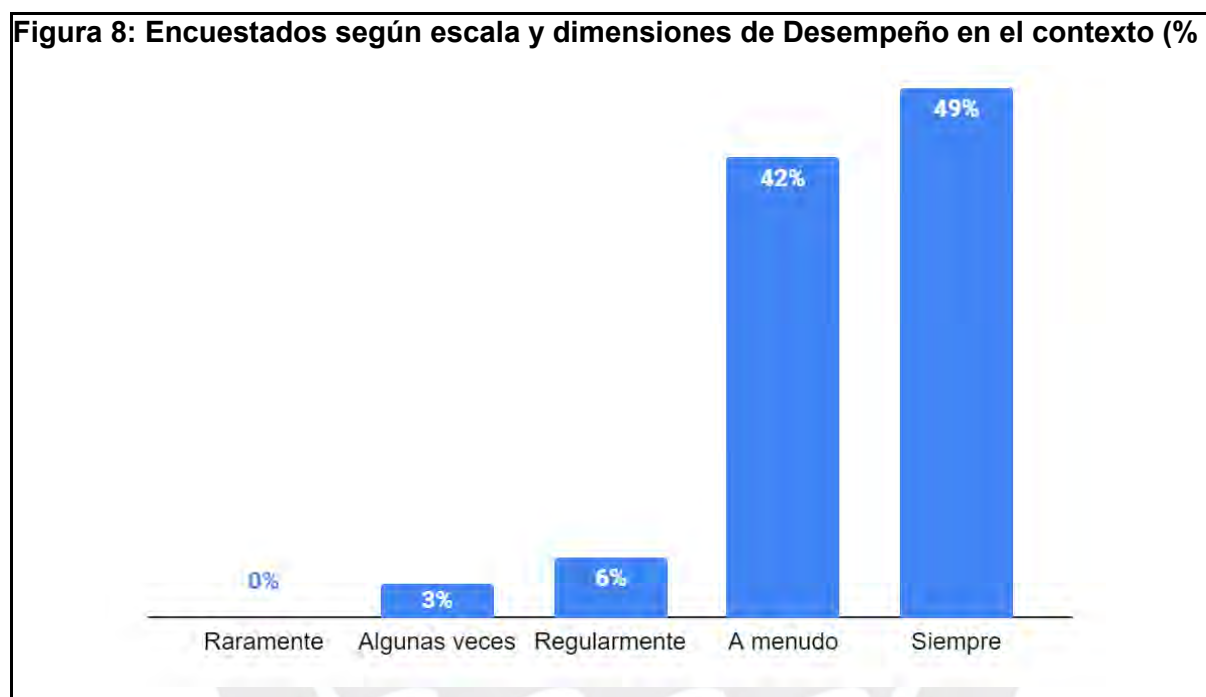
En este sentido, los trabajadores de Rutina Café muestran un desempeño constante en sus labores. De acuerdo con el instrumento de Koopmans (2014), los empleados de la cafetería buscan activamente nuevos retos en su trabajo, tienen claro los resultados que deben alcanzar, inician nuevas tareas sin necesidad de instrucciones cuando terminan las anteriores, y son capaces de realizar su labor de manera efectiva gracias a su dedicación y esfuerzo.

Además, según lo comentado con la gerente de recursos humanos, el ambiente joven y dinámico de la cafetería desempeña un papel crucial en el desempeño del equipo. Fomentar una cultura de innovación y entusiasmo no solo motiva a los trabajadores a asumir nuevos desafíos, sino que también contribuye a mantener un alto nivel de compromiso y satisfacción laboral. Este entorno favorable se refleja en la actitud positiva de los empleados y en su disposición para asumir responsabilidades adicionales. Como resultado, esto impacta

positivamente en la calidad del servicio y en el desempeño general de Rutina Café (comunicación personal, 14 de mayo de 2024).

- **Desempeño en el Contexto**

Se identificó que el nivel de desempeño para el segundo factor de Koopmans (2014) es “**Siempre**” (ver Tabla 16). Según Figura 8, el 48.80% de los encuestados reporta que “Siempre” logran el desempeño en el contexto, el 42.40% lo hace “A menudo” y el 5.60% “Casi” logra este desempeño.



En este sentido, según Koopmans (2014), la mayoría de los trabajadores que presentan un desempeño en el contexto “**Siempre**” tienden a planificar sus labores, participar activamente en las reuniones de la empresa, preocuparse por actualizar sus conocimientos y organizarse adecuadamente para cumplir sus tareas dentro de los plazos establecidos.

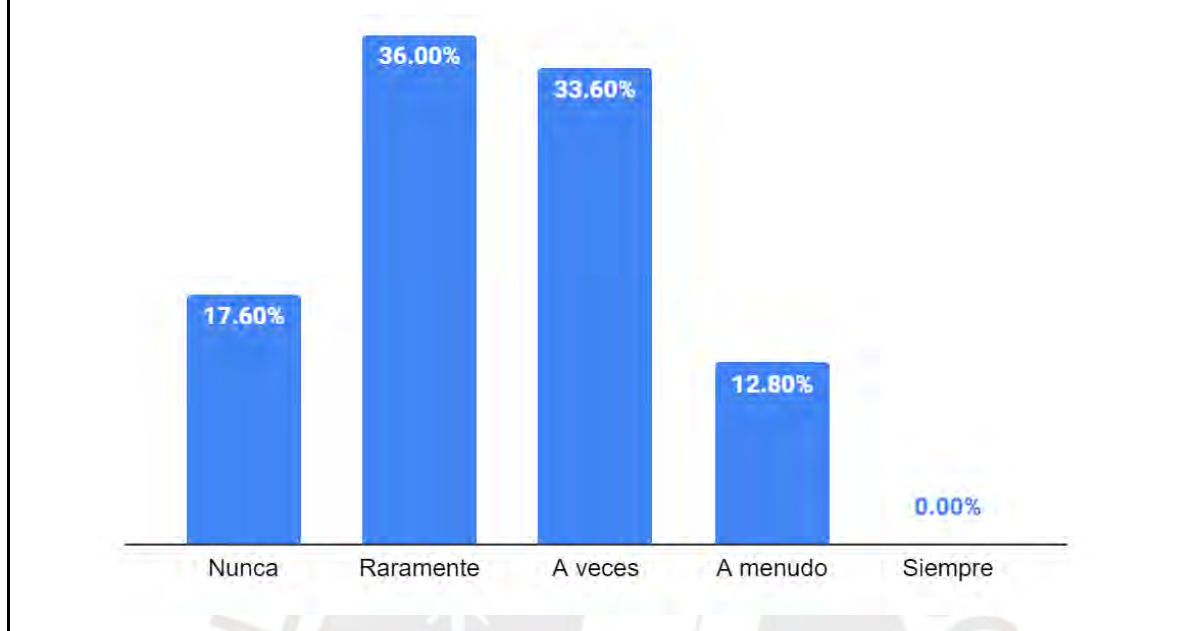
Sin embargo, según lo comentado con la gerente de recursos humanos, pueden surgir inconvenientes debido a las diferencias operativas entre los locales, ya que cada uno puede funcionar de manera distinta en aspectos específicos. A pesar de estas variaciones, la gerente destacó que dichas diferencias no afectan la capacidad de los trabajadores para alcanzar buenos resultados, ya que el equipo logra adaptarse eficazmente a las particularidades de cada local (comunicación personal, 14 de mayo de 2024).

- **Comportamientos Laborales Contraproducentes**

Se identificó que el nivel de desempeño para la tercera dimensión de Koopmans es “**Raramente**”. Según la Figura 9, el porcentaje más representativo de encuestados se

encuentra en la escala de “Raramente”, con un 36%, seguido por “A veces”, con un 33.60%, y “A menudo”, con un 17.60%.

Figura 9: Encuestados según escala y dimensiones de Comportamientos Laborales Contraproducentes (%)



El 36% de los colaboradores que manifiestan que “Raramente” muestran comportamientos contraproducentes indica una cantidad significativa de empleados que, en ciertas situaciones, pueden adoptar actitudes negativas, posiblemente debido a la presión laboral o a la falta de recursos suficientes para cumplir con sus responsabilidades. Estas actitudes pueden incluir acciones que perjudican a la empresa, a sus compañeros o a sus líderes. Sin embargo, es importante señalar que, en general, esta dimensión se califica como “Raramente”, lo que, según Koopmans (2014), sugiere que los trabajadores casi nunca se quejan de asuntos triviales ni exageran problemas emergentes. Además, rara vez hacen comentarios negativos sobre sus compañeros o sobre la empresa a personas externas.

Este comportamiento positivo puede explicarse por el compromiso de los empleados con la cultura organizacional, la alineación con los valores de la empresa y la existencia de un entorno de trabajo que fomenta la cooperación y el respeto entre los colaboradores.

No obstante, al investigar más a fondo este comportamiento, se identifican diferencias significativas en la variable “Comportamiento laboral Contraproducentes”. Según la prueba Post-hoc (Games-Howell), se observa una diferencia significativa entre los grupos de sexo masculino y femenino. Al revisar las medianas de esta variable, se encuentra que la mediana para el grupo masculino es de 1.6, mientras que para el grupo femenino es de 0.8. Esto sugiere que el comportamiento laboral contraproducente es más frecuente en los hombres en comparación con las mujeres, lo que indica que en promedio los hombres tienden a

reportar comportamientos negativos más a menudo que las mujeres. Este hallazgo sugiere que el género y la incidencia de comportamientos contraproducentes en el entorno laboral son variables que poseen tendencia de comportamiento.

A manera de resumen, se pueden observar en el Anexo G (Resultado de las encuestas, según las dimensiones) los resultados de las escalas obtenidas de cada una de las dimensiones de las variables de satisfacción laboral y desempeño laboral.

4. Relación entre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Rutina Café

En esta sección, se realizará un análisis correlacional para examinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de Rutina Café, comenzando con una visión general y luego desglosando las dimensiones específicas más relevantes para nuestra investigación. Tal como se detalló en el capítulo metodológico, se utilizará el coeficiente de correlación de Spearman para evaluar la significancia estadística, así como la fuerza y dirección de la relación entre ambas variables. Este enfoque nos permitirá identificar no solo las interacciones generales, sino también cómo las dimensiones específicas de la satisfacción laboral se relacionan con las diferentes facetas del desempeño laboral, brindando así una comprensión más profunda de su interacción.

4.1. Análisis de la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral

Para comprender la relación entre las dos principales variables: satisfacción laboral y desempeño laboral en los trabajadores de Rutina Café, se plantean dos hipótesis fundamentales que guiarán este análisis: La hipótesis nula (H_0) plantea que no existe una relación positiva entre las variables, mientras que la hipótesis alternativa (H_a) sugiere que, efectivamente, existe una relación positiva.

Según se muestra en la Tabla 17, se encontró una correlación positiva moderada entre las variables analizadas, dado que el coeficiente de correlación ($r = 0.468$) es mayor que cero, pero se considera moderada al estar entre 0.4 y 0.69 (Field, 2013). Además, el valor de p obtenido es de 0.001, que está por debajo que el nivel de significancia estándar de 0.05, lo que indica que la correlación observada es estadísticamente significativa (Field, 2013).

Tabla 17: Correlación Spearman Hipótesis Satisfacción laboral y Desempeño Laboral

		Desempeño laboral
Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,468**
	p	0,001
	Muestra	129

Además, al identificarse una correlación significativa al nivel de 0.01 (bilateral), se puede concluir con un 99% de confianza que la correlación es auténtica, manteniendo un 1% de margen de error (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2004). Esto proporciona evidencia estadística sólida para rechazar la hipótesis nula de ausencia de correlación entre las variables.

En conclusión, se **valida** la hipótesis “Existe una relación positiva entre Satisfacción laboral y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café”.

Estos hallazgos, los podemos contrastar con la teoría de la satisfacción en el trabajo. Según Locke (1976), quien realizó múltiples investigaciones, la motivación de los empleados puede ser influenciada por su satisfacción, lo que afectaría a su rendimiento en el trabajo. Asimismo, propuso que la satisfacción de los empleados puede influir en su motivación intrínseca y, por ende, en su desempeño laboral.

También, podemos contrastar con el meta-análisis que revisa múltiples investigaciones sobre la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Según Judge et al. (2001), se encontró en sus hallazgos que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y, grandes partes, del desempeño laboral, como el rendimiento en el trabajo, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Asimismo, determinaron que cuando los empleados están con mayor satisfacción, suele tener una mayor motivación intrínseca, por lo que, tienen un mejor desempeño laboral.

4.1.1. Significancia de la Tarea y Desempeño Laboral

Respecto al desempeño laboral de los trabajadores de Rutina Café, se propone un análisis centrado en la significancia de la tarea, que puede impactar en la efectividad y rendimiento de los colaboradores. Para este fin, se plantean dos hipótesis clave: **La hipótesis nula (H0)** plantea que no existe una relación positiva entre las variables, mientras que la **hipótesis alternativa (Ha)** sugiere que, efectivamente, existe una relación positiva.

Para explorar esta relación, se aplicó el método de correlación de Spearman. Según se muestra en la Tabla 17, se encontró una correlación positiva moderada entre las variables analizadas, ya que el coeficiente de correlación ($r = 0.408$) es mayor que cero, pero se considera moderado al estar entre 0.4 y 0.69 (Field, 2013). Además, el valor de p obtenido es de 0.00, lo que, al ser menor que el nivel de significancia estándar de 0.05, indica que la correlación observada es estadísticamente significativa (Field, 2013). Ello significa que las variables Significancia de la tarea y el Desempeño Laboral tienden a aumentar juntas en cierta medida.

Tabla 18: Correlación Spearman entre Significancia de la tarea y Desempeño Laboral

		Desempeño laboral
Significancia de la tarea	Coefficiente de correlación	,408**
	p	0,00
	Muestra	129

Además, al identificarse una correlación significativa al nivel de 0.01 (bilateral), se puede concluir con un 99% de confianza que la correlación es auténtica, manteniendo un 1% de margen de error (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2004). Esto proporciona evidencia estadística sólida para rechazar la hipótesis nula de ausencia de correlación entre las variables.

En conclusión, se **valida** la hipótesis “Existe una relación positiva entre las Significancia de la tarea y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café”. Este resultado tiene relación con las respuestas que brindaron los encuestados con respecto a las Significancia de la tarea y el Desempeño Laboral (Anexo F: **Puntaje obtenido de la encuesta de Sonia Palma**).

Existen diversos estudios, con aplicaciones, donde se ha demostrado que la percepción de la significancia de la tarea y el desempeño laboral tienden a crecer juntos.

Este hallazgo puede contrastarse con el estudio de Grant (2008), quien sostiene que las personas tienden a percibir su trabajo de manera más positiva cuando sus tareas tienen un mayor significado e importancia. Además, esto no solo beneficia a la organización, sino que también motiva a los colaboradores, incrementando su compromiso y desempeño. Lo que se ha comprobado con la aplicación del estudio en trabajadores de ONGs y organizaciones del sector salud, donde el desempeño de los empleados ha mejorado al mostrarles cómo su trabajo impacta positivamente en la vida de las personas. Asimismo, Humphrey et al. (2007), realizó un metanálisis de 259 estudios, donde se concluyó que la significancia de la tarea tenía una correlación positiva notable con el desempeño, la satisfacción y la motivación en el trabajo, ya que cuando los trabajadores percibían que sus tareas tienen un valor importante y generan un impacto, su motivación para realizar un buen trabajo aumentaba considerablemente.

En las empresas medianas en crecimiento, la percepción de la significancia de las tareas desempeña un papel crucial. Según Humphrey et al. (2007), a medida que el capital humano crece junto con la organización, los empleados enfrentan nuevos desafíos, mayores responsabilidades y, en algunos casos, nuevos roles. Cuando los trabajadores perciben su trabajo como significativo, están mejor preparados para adaptarse a estos cambios, lo que se traduce en una mayor satisfacción y un compromiso más sólido. Esto, a su vez, facilita la

alineación con los valores y objetivos de la organización, reduciendo la rotación de personal y fomentando un entorno laboral más armonioso.

En este contexto, la percepción de la significancia de las tareas no solo fomenta el compromiso y la satisfacción, sino que también se observa una tendencia de crecimiento con el desempeño laboral. Este vínculo se examina a través de las dimensiones clave del desempeño definidas por Koopmans et al. (2013), particularmente el desempeño contextual y los comportamientos contraproducentes. A continuación, se analizarán estas dimensiones, destacando su relevancia para el entorno de Rutina Café y su relación con los factores de satisfacción laboral identificados.

- **Significancia de la Tarea y Desempeño en el contexto**

En el entorno laboral, el modelo de Koopmans et al. (2013) define el desempeño en el contexto como un conjunto de comportamientos que, aunque no están directamente relacionados con las tareas asignadas, son fundamentales para el éxito de la organización. Estos comportamientos incluyen la cooperación entre colegas, la capacidad de adaptarse a cambios, el compromiso con la mejora continua, la disposición a asumir responsabilidades adicionales y la contribución a un ambiente laboral positivo. Aunque no forman parte de las responsabilidades esenciales, su impacto en el clima organizacional y la eficiencia general es significativo.

El análisis de la relación entre la significancia de la tarea y el desempeño en el contexto (ver Tabla 19) revela una correlación positiva baja, con un coeficiente de correlación ($r = 0.334$). Según Field (2013), esta correlación se clasifica como baja al situarse entre 0.2 y 0.39. Además, el valor de p obtenido es de 0.001, lo que indica una significancia estadística al ser menor que el umbral convencional de 0.05. Estos resultados sugieren que, aunque la relación no es fuerte, existe una tendencia en la que a medida que los empleados perciben sus tareas como más significativas, también muestran una mejora en comportamientos que favorecen el entorno y la dinámica organizacional.

Tabla 19: Correlación Spearman entre la Significancia de la tarea y Desempeño en el contexto

		Desempeño laboral
Significancia de la tarea	Coeficiente de correlación	,334**
	p	0,001
	Muestra	129

Además, dado que se identificó una correlación significativa al nivel de 0.01 (bilateral), es posible concluir con un 99% de confianza que esta relación es auténtica, manteniendo un margen de error del 1% (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2004). En consecuencia,

se valida la hipótesis que plantea la existencia de una relación positiva entre la significancia de la tarea y el desempeño en el contexto en los trabajadores de Rutina Café.

Este hallazgo es consistente con el estudio de Haider et al. (2017), quienes destacan que un entorno laboral positivo —ya sea por condiciones físicas adecuadas o por un ambiente de apoyo entre colegas y supervisores— genera una motivación significativa en los empleados. Esta motivación, a su vez, impulsa un mayor compromiso y mejora el desempeño general. La seguridad y el respaldo que los trabajadores perciben para el cumplimiento de sus tareas también poseen una tendencia de crecimiento positiva en su rendimiento, reforzando la importancia de fomentar espacios laborales que promuevan tanto el bienestar como la eficiencia.

- **Significancia de la Tarea y Comportamiento Laboral Contraproducentes**

En el ámbito laboral, los comportamientos contraproducentes, como el incumplimiento de normas, el ausentismo o los conflictos interpersonales, pueden afectar negativamente el desempeño individual y el ambiente organizacional. La percepción de la significancia de la tarea es un factor clave que puede reducir estos comportamientos, al incentivar en los empleados un mayor sentido de compromiso y responsabilidad hacia sus funciones.

Según se muestra en la Tabla 20, se observó una correlación negativa baja entre la significancia de la tarea y los comportamientos contraproducentes ($r = -0.263$). Este valor, aunque pequeño, es estadísticamente significativo ($p = 0.003$), lo que indica que la relación es real y relevante (Field, 2013). Esta correlación implica que, a medida que los empleados perciben sus tareas como más significativas, disminuye su propensión a adoptar conductas que afecten negativamente el entorno laboral.

Estos resultados refuerzan la idea de que fomentar un sentido de propósito en las tareas asignadas no solo mejora el compromiso, sino que también contribuye a minimizar comportamientos dañinos, generando un impacto positivo en la productividad y el ambiente de trabajo.

Tabla 20: Correlación Spearman entre la Significancia de la tarea y Comportamiento laboral contraproducentes

		Desempeño laboral
Significancia de la tarea	Coeficiente de correlación	-0,263**
	p	0,003
	Muestra	129

Al identificarse una correlación significativa al nivel de 0.01 (bilateral), se concluye con un 99% de confianza que la relación entre la significancia de la tarea y los comportamientos contraproducentes es auténtica, con un margen de error del 1% (Hernández Sampieri,

Fernández & Baptista, 2004). Este resultado indica que, a medida que los trabajadores perciben sus tareas como más significativas, disminuye la probabilidad de que exhiban conductas perjudiciales para el entorno laboral, como el ausentismo o conflictos interpersonales.

Este hallazgo es consistente con las respuestas obtenidas en las encuestas (ver Anexo F: **Puntaje obtenido de la encuesta de Sonia Palma**), donde los trabajadores indicaron que estos comportamientos rara vez ocurrían, aunque se identificaron casos en los que sí estuvieron presentes.

Además, los resultados se alinean con el estudio de Gagné y Deci (2005), quienes argumentan que la motivación intrínseca es clave para el compromiso y el comportamiento positivo en el trabajo. Según la teoría de la autodeterminación, cuando los empleados perciben sus tareas como significativas, experimentan una mayor satisfacción y compromiso, lo que reduce las conductas contraproducentes. Gagné y Deci (2005), sugieren que las organizaciones deben fomentar esta motivación intrínseca mediante el diseño de tareas significativas, lo que mejora la disposición de los empleados a contribuir al éxito de la empresa.

4.1.2. Condiciones de trabajo y Desempeño Laboral

En el contexto laboral, las condiciones de trabajo son un factor crucial que puede estar relacionado con el desempeño de los empleados. En este sentido, se formulan dos hipótesis para evaluar esta relación en los trabajadores de Rutina Café. La **hipótesis nula (H0a)** establece que **no existe una relación positiva** entre las variables. Por otro lado, la **hipótesis alternativa (Ha)** sugiere que **sí existe una relación positiva** entre estas dos variables.

Según se muestra en la Tabla 21, se encontró una correlación positiva baja entre las variables analizadas, ya que el coeficiente de correlación ($r = 0.350$) es mayor que cero, pero se considera baja al estar entre 0.2 y 0.39 (Field, 2013). Además, el valor de p obtenido es de 0.003, lo que, al ser menor que el nivel de significancia estándar de 0.05, indica que la correlación es estadísticamente significativa (Field, 2013). Ello significa que las variables Condiciones de Trabajo y el Desempeño Laboral tienden a aumentar juntas en cierta medida.

Tabla 21: Correlación Spearman Hipótesis de Condiciones de Trabajo y Desempeño Laboral

		Desempeño laboral
Significancia de la tarea	Coeficiente de correlación	,350**
	p	0,003
	Muestra	129

Además, al identificarse una correlación significativa al nivel de 0.01 (bilateral), se puede concluir con un 99% de confianza que la correlación es auténtica, manteniendo un 1%

de margen de error (Hernández Sampieri et. al, 2004). Esto proporciona evidencia estadística sólida para rechazar la hipótesis nula de ausencia de correlación entre ambas variables.

En conclusión, se **valida** la hipótesis “Existe una relación positiva entre las Condiciones de trabajo y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café”. Este resultado es coherente con lo contestado en las encuestas (ver Anexo F), mostrando que los empleados generalmente valoran positivamente su entorno físico de trabajo.

Este hallazgo se puede contrastar con el estudio de Evans y Johnson (2000), que fue publicado en el Journal of Applied Psychology, Evans y Johnson investigaron el impacto del ruido en oficinas abiertas sobre el desempeño y la salud de los empleados. Donde encontraron que el ruido excesivo en el entorno de trabajo estaba asociado con mayores niveles de estrés y una reducción en la productividad. En este sentido, se puede percibir que los trabajadores necesitan un ambiente propicio para seguir desarrollando de una buena manera.

También podemos contrastarlo con el estudio de Vischer (2007), quien exploró cómo el diseño del entorno físico impacta en el rendimiento laboral y el bienestar de los empleados. Según Vischer (2007), concluyó que un entorno de trabajo que es bien diseñado mejora la satisfacción laboral y la productividad, mientras que un mal diseño, forma, puede llevar a un aumento del estrés y la insatisfacción.

Según Palma (2004), un ambiente de trabajo cómodo y bien distribuido contribuye significativamente a la satisfacción laboral, lo cual a su vez impacta positivamente en la productividad y el bienestar de los colaboradores. Esta afirmación nos hace entender la importancia de brindar a los empleados un lugar donde sientan que pueden desarrollarse y trabajar sin restricciones, en un ambiente cómodo y bien distribuido que fomente su bienestar y productividad.

En el contexto de la importancia del talento humano en las empresas medianas en crecimiento, la importancia de estos factores es aún más relevante. Las empresas medianas, a menudo con recursos limitados en comparación con las grandes, pueden obtener una ventaja competitiva significativa al invertir en un entorno de trabajo que mejore la satisfacción y el bienestar de sus empleados. Un ambiente de trabajo cómodo y bien distribuido no solo reduce la insatisfacción, sino que también fomenta la productividad y el desarrollo profesional, lo que puede traducirse en una mayor retención de talento y un mejor rendimiento organizacional (Davis, 1984).

Por último, los hallazgos previos sobre la correlación entre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral global sugieren que un entorno de trabajo adecuado tiene un impacto positivo en el rendimiento de los empleados (Van Woerkom et al., 2016; Palma, 2005). Sin embargo, es crucial profundizar en cómo estas condiciones están relacionadas con aspectos

específicos del desempeño, como el desempeño de la tarea, una de las dimensiones más relevantes en el contexto laboral para nuestra investigación.

- *Condiciones de Trabajo y Desempeño de Tarea*

En el contexto del modelo de Koopmans et al. (2013), el desempeño de la tarea se refiere a la ejecución de actividades y responsabilidades esenciales de un puesto, abarcando aspectos como la calidad, cantidad y eficiencia en su realización. Las condiciones de trabajo, que incluyen factores como el ambiente físico, la carga laboral, la seguridad y el soporte organizacional, son variables que pueden estar relacionadas directamente en cómo los empleados desempeñan sus funciones.

En los trabajadores de Rutina Café, según se muestra en la Tabla 22, se encontró una correlación positiva baja entre las variables analizadas, ya que el coeficiente de correlación ($r = 0.331$) es mayor que cero, pero se considera baja al estar entre 0.1 y 0.3 (Field, 2013). Además, el valor de p obtenido es de 0.001, que es menor que el nivel de significancia estándar de 0.05, lo que indica que la correlación es estadísticamente significativa (Field, 2013). Ello significa que las variables tienden a aumentar juntas en cierta medida, así como, se destaca la importancia de ofrecer condiciones laborales favorables para potenciar el desempeño de los empleados.

Tabla 22: Correlación Spearman entre las Condiciones de trabajo y Desempeño en la tarea

		Desempeño laboral
Significancia de la tarea	Coeficiente de correlación	,331**
	p	0,001
	Muestra	129

Además, al identificarse una correlación significativa al nivel de 0.01 (bilateral), se puede afirmar con un 99% de confianza que la relación entre las variables es auténtica, manteniendo un margen de error del 1% (Hernández-Sampieri et. al, 2004).

En conclusión, los hallazgos respaldan la existencia de una relación positiva entre las condiciones de trabajo y el desempeño de la tarea en los trabajadores de Rutina Café. Este resultado se correlaciona con las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas, donde los participantes destacaron aspectos clave del entorno laboral que poseen tendencia de crecimiento en la ejecución de sus tareas, reforzando la importancia de condiciones laborales adecuadas para potenciar el desempeño (Anexo F: **Puntaje obtenido de la encuesta de Sonia Palma**).

Los hallazgos de Van Woerkom et al. (2016) respaldan esta relación, indicando que existe una conexión directa entre el apoyo organizacional para el uso de las fortalezas de los

empleados y su desempeño laboral. Según su investigación, cuando los trabajadores reciben apoyo para desarrollar sus habilidades, acceder a formación continua, obtener reconocimiento por sus logros o asumir roles que coincidan con sus fortalezas, su motivación se incrementa significativamente. Esta mayor motivación se traduce en un impacto positivo en la ejecución de sus tareas, contribuyendo directamente al éxito de la organización.

De manera similar, Sonia Palma (2005), basándose en la teoría de los factores de Herzberg, resalta que la ausencia de condiciones laborales adecuadas puede llevar a la insatisfacción de los trabajadores, lo que afecta su desempeño. Este concepto refuerza la idea de que un entorno de trabajo favorable es esencial para optimizar el rendimiento laboral.

En las conversaciones exploratorias realizadas con algunos trabajadores de Rutina Café, se destacó la importancia de fomentar una mayor interacción entre las diferentes sedes. Los empleados mencionaron que contar con oportunidades para conocerse y compartir experiencias, a través de integraciones entre sedes, podría mejorar el ambiente de trabajo. Este tipo de interacciones, a su juicio, contribuiría a fortalecer la colaboración y el sentido de pertenencia, lo cual también tiene el potencial de generar una tendencia positiva con el desempeño laboral, alineándose con los hallazgos previos sobre la importancia de un ambiente de trabajo adecuado.

En conclusión, tanto la teoría como las percepciones recabadas apuntan a que mejorar las condiciones laborales, ya sea a través del apoyo a las fortalezas de los empleados o la creación de un ambiente de trabajo más colaborativo, tiene un impacto directo en el desempeño de la tarea y, por ende, en los resultados organizacionales.

4.1.3. Reconocimiento Social y/o personal y el Desempeño Laboral

En el contexto laboral, el reconocimiento social y/o personal es un elemento esencial que puede impactar en el rendimiento de los empleados. Para evaluar esta relación en los trabajadores de Rutina Café, se presentan las siguientes hipótesis. La **hipótesis nula (H0a)** establece que **no existe** una relación positiva entre el reconocimiento social y/o personal y el desempeño laboral. En contraste, la **hipótesis alternativa (Ha)** sugiere que **sí existe una relación** positiva entre estas dos variables.

Al utilizar el Método de Correlación de Spearman, según se muestra en la Tabla 23, se encontró una correlación positiva moderada entre las variables analizadas, ya que el coeficiente de correlación ($r = 0.454$) es mayor que cero, pero se considera moderado al estar entre 0.4 y 0.69 (Field, 2013). Además, el valor de p obtenido es de 0.000, que es menor que el nivel de significancia estándar de 0.05, lo que indica que la correlación es estadísticamente significativa (Field, 2013). Ello significa que las variables Reconocimiento Social y/o Personal y el Desempeño Laboral tienden a aumentar juntas en cierta medida.

Tabla 23: Correlación Spearman entre Reconocimiento Social y/o Personal y Desempeño Laboral

		Desempeño laboral
Significancia de la tarea	Coefficiente de correlación	,331**
	p	0,001
	Muestra	129

Además, al identificarse una correlación significativa al nivel de 0.01 (bilateral), se puede concluir con un 99% de confianza que la correlación es auténtica, manteniendo un 1% de margen de error (Hernández-Sampieri et. al, 2004). Esto proporciona evidencia estadística sólida para rechazar la hipótesis nula de ausencia de correlación entre las variables.

En conclusión, se **valida** la hipótesis “Existe una relación positiva entre el Reconocimiento Social y/o Personal y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café”. Este resultado tiene relación con las respuestas que brindaron los encuestados con respecto al Reconocimiento Social y/o Personal y el Desempeño Laboral (Anexo F: **Puntaje obtenido de la encuesta de Sonia Palma**).

Este hallazgo, se puede contrastar con el estudio de Hackman y Oldham (1976). Según el modelo de enriquecimiento del trabajo propuesto por Hackman y Oldham, la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados se ven afectados por la organización de las tareas. Esto implica aspectos como la autonomía en el trabajo, la retroalimentación recibida y la diversidad de habilidades necesarias. Cuando las políticas administrativas promueven un diseño de trabajo que enriquece estas dimensiones, los empleados tienden a experimentar mayor satisfacción y a mostrar un mejor desempeño laboral. Además, Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly (1994) evidencian que un liderazgo efectivo y un ambiente organizacional positivo, moldeados por políticas administrativas sobre la gestión del personal y la comunicación interna, están relacionados con niveles más altos de satisfacción laboral y un desempeño mejorado, tanto a nivel individual como grupal.

Finalmente, en el contexto de la importancia de las personas en las empresas medianas en crecimiento, Robbins et al. (2017) indican que la satisfacción laboral está vinculada a las políticas administrativas y al desempeño laboral. Según sus estudios en gestión de recursos humanos, las políticas que abordan aspectos como la equidad salarial, el crecimiento profesional y el respaldo al balance entre trabajo y vida personal pueden impactar considerablemente la motivación y satisfacción de los trabajadores. Por ello, las políticas administrativas pueden relacionarse con el desarrollo del trabajador y en la adaptabilidad de estos, lo que podría generar consecuencias negativas para la organización.

Sin embargo, otro aspecto crucial en la dinámica organizacional que debe ser considerado es la tendencia de decrecimiento de este mismo factor con los Comportamientos

Contraproducentes, que pueden afectar gravemente la productividad y el clima laboral. Según Hackman y Oldham (1976), un entorno de trabajo positivo y un adecuado reconocimiento pueden minimizar la aparición de estos comportamientos negativos, lo cual es de particular relevancia en nuestra investigación de los trabajadores de Rutina Café. Por tanto, es fundamental entender cómo el reconocimiento social y/o personal impacta no solo en la mejora del desempeño, sino también en la prevención de actitudes que puedan ser perjudiciales para la empresa.

- *Reconocimiento Social y/o Personal y Relaciones Contraproducentes*

Cuando los empleados perciben que no se les reconoce adecuadamente por su trabajo, su motivación disminuye, lo que puede llevar a la falta de compromiso, menor eficiencia y, en algunos casos, la adopción de actitudes contraproducentes.

En los trabajadores de Rutina Café, según se muestra en la Tabla 24, se encontró una correlación negativa moderada entre el **Reconocimiento Social y/o Personal** y los **Comportamientos Contraproducentes**, con un coeficiente de correlación de $r = -0.387$. Este valor indica que, a medida que aumenta el reconocimiento social y personal, los comportamientos contraproducentes tienden a disminuir. La correlación se considera moderada, ya que se encuentra en el rango de -0.3 a -0.5 (Field, 2013).

Además, el valor de $p = 0.0000$ es menor que el nivel de significancia estándar de 0.05, lo que significa que la correlación es estadísticamente significativa (Field, 2013). Este hallazgo sugiere que ofrecer un reconocimiento adecuado a los empleados podría tener un impacto importante en la reducción de comportamientos laborales contraproducentes, lo que, a su vez, favorece el buen clima organizacional y el desempeño en las tareas.

Tabla 24: Correlación Spearman entre Reconocimiento Social y/o Personal y Comportamientos laborales contraproducentes

		Desempeño laboral
Significancia de la tarea	Coeficiente de correlación	,219*
	p	0,001
	Muestra	129

Esto se puede contrastar, con un estudio realizado por Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly (1994), quienes sugiere que un liderazgo efectivo y un ambiente organizacional positivo, en los que se valore el trabajo de los empleados, reduce los comportamientos contraproducentes, favoreciendo un clima más armonioso y productivo. Además, las investigaciones de Hackman y Oldham (1976) sobre el enriquecimiento laboral también apuntan a que el reconocimiento de los logros puede disminuir la frustración laboral y, por ende, reducir la probabilidad de que los empleados exhiban comportamientos negativos.

Finalmente, en el contexto de las empresas medianas en crecimiento, este análisis es relevante para nuestra investigación, ya que, al comprender cómo el Reconocimiento Social y/o Personal pueden estar relacionados con los Comportamientos laborales Contraproducentes, se pueden desarrollar estrategias para mejorar el ambiente laboral. Al promover un entorno donde los empleados se sientan valorados y reconocidos, es posible reducir las actitudes y comportamientos negativos, mejorando no solo la satisfacción, sino también el desempeño general y la productividad dentro de la organización.

4.1.4. Beneficios Económicos y Desempeño Laboral

En el marco del desempeño laboral de los trabajadores de Rutina Café, se plantea un análisis enfocado en los beneficios económicos, los cuales pueden desempeñar un papel crucial en la motivación y la productividad de los empleados. Con el fin de abordar esta relación, se proponen dos hipótesis. La hipótesis nula (H_0a) establece que **no existe una relación positiva** entre los beneficios económicos y el desempeño laboral, mientras que la hipótesis alternativa (H_a) sugiere que la presencia de una **relación positiva** entre estas dos variables.

En el proceso de examinar esta posible relación, se utilizó el Método de Correlación de Spearman. Como se muestra en la Tabla 25, las variables analizadas presentan una correlación positiva baja, ya que el coeficiente de correlación ($r = 0.219$) es mayor que cero, pero no lo suficientemente alto para ser considerado moderado, ubicándose en el rango de 0.2 a 0.39 (Field, 2013). Además, el valor p obtenido es de 0.001, lo que indica que la relación observada es estadísticamente significativa, al ser inferior al nivel de significancia estándar de 0.05 (Field, 2013). Ello significa que las variables Beneficios económicos y el Desempeño Laboral tienden a aumentar juntas en cierta medida.

Tabla 25: Correlación Spearman entre los Beneficios Económicos y Desempeño Laboral

		Desempeño laboral
Significancia de la tarea	Coeficiente de correlación	,219*
	p	0,001
	Muestra	129

Además, al identificarse una correlación significativa al nivel de 0.01 (bilateral), se puede concluir con un 99% de confianza que la correlación es auténtica, manteniendo un 1% de margen de error (Hernández et. al, 2004). Esto proporciona evidencia estadística sólida para rechazar la hipótesis nula de ausencia de correlación entre las variables.

En conclusión, se **valida** la hipótesis “Existe una relación positiva entre los Beneficios Económicos y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café”. Este

resultado tiene relación con las respuestas que brindaron los encuestados con respecto a los Beneficios Económicos y el Desempeño Laboral (Anexo F: **Puntaje obtenido de la encuesta de Sonia Palma**).

Además, diversos estudios han demostrado que la satisfacción con los beneficios laborales y la remuneración está estrechamente relacionada con la motivación, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores.

Este hallazgo, se puede contrastar con el estudio realizado por Deci et al. (1999), donde se determinó que una remuneración adecuada puede elevar la motivación extrínseca, al mismo tiempo que es crucial mantener y promover la motivación intrínseca para lograr un desempeño alto y constante.

También, podemos contrastarlo con el estudio Gerhart y Milkovich (1992), donde encontraron que los planes de incentivos cuidadosamente elaborados pueden aumentar notablemente el desempeño, especialmente cuando están en sintonía con los objetivos de la organización.

Como se ha mencionado en el capítulo del marco teórico, según Palma (2005), la satisfacción laboral está estrechamente ligada a cómo los empleados perciben la compensación económica y los beneficios que reciben por su trabajo. Esto resalta la importancia de proporcionar un entorno donde el colaborador se sienta valorado y adecuadamente recompensado para promover su bienestar y rendimiento. Asimismo, según Koopmans (2014), estas dimensiones tendrían un impacto significativo en el compromiso emocional, tanto por la forma en que se realizan las tareas como el ambiente donde se están desarrollando, ya que se correlacionan positivamente con la satisfacción laboral y el compromiso emocional. Sin embargo, los comportamientos contraproducentes tienen una asociación negativa con ambos aspectos.

Finalmente, en el contexto de la importancia del talento humano en las empresas medianas en crecimiento, la satisfacción laboral se vincula estrechamente con la efectividad de los beneficios laborales y las remuneraciones justas. Según Robbins et. al (2017), los beneficios laborales no solo mejoran la calidad de vida de los empleados, sino que también fortalecen su compromiso con los objetivos organizacionales. Las empresas que adoptan políticas salariales equitativas y ofrecen beneficios como seguros de salud y programas de desarrollo profesional experimentan una mayor retención de talento y niveles más altos de productividad. Por ello, se entiende que las entidades que priorizan el bienestar de sus colaboradores no solo fomentan un ambiente laboral positivo, sino que también generan resultados empresariales sólidos a largo plazo.

A manera de resumen, se presentan las seis hipótesis específicas detalladas anteriormente (tabla 26). De tal manera, podemos observar que cuatro de ellas fueron

aceptadas y dos rechazadas. Asimismo, se recuerda que se validó la hipótesis general que señala una relación positiva entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral en la muestra.

Tabla 26: Hipótesis Aceptadas y Rechazadas

H1: La escala de Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café es Muy Satisfecho.	Rechazada
H2: La escala de Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café es Bajo Desempeño.	Rechazada
H3: Se propone que la Significancia de la Tarea se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café.	Aceptada
H4: Se propone que las Condiciones de Trabajo se relacionan de manera positiva con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café.	Aceptada
H5: Se propone que el Reconocimiento Personal y/o Social se asocia de manera positiva con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café.	Aceptada
H6: Se propone que los Beneficios Económicos se asocian de manera positiva con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa de Rutina Café	Aceptada

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado, se exponen las conclusiones a partir de los hallazgos obtenidos y el análisis de los resultados. Adicionalmente, se complementará con recomendaciones al caso de estudio y futuras investigaciones.

1. Conclusiones

A partir de la investigación realizada, se ha alcanzado el objetivo general de determinar la relación entre las dos principales variables: Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Rutina Café. Los resultados evidencian que existe una relación positiva moderada, la cual fue respaldada por el cumplimiento de los objetivos específicos.

En este contexto, los cuatro factores que constituyen la Satisfacción Laboral — Significación de la Tarea, Condiciones Laborales, Reconocimiento Personal y/o Social, y Beneficios Económicos— propuestos por Sonia Palma (2005) presentan una relación positiva con el Desempeño Laboral. Esto sugiere que, a medida que el nivel de satisfacción en alguna de estas dimensiones aumenta, también lo hace el Desempeño Laboral, lo que coincide con los estudios previos que resaltan la tendencia de crecimiento directa de la satisfacción en el rendimiento laboral (Koopmans et al., 2013; Hackman & Oldham, 1976).

En relación con el **primer objetivo específico**, se buscó analizar el estado actual de la Satisfacción Laboral de los colaboradores en Rutina Café. La muestra reveló un nivel general de “Satisfecho”, lo que indica un sentimiento de aceptación hacia su labor. Este hallazgo se respalda al examinar los cuatro factores propuestos por Sonia Palma (2005). Se identificó que el factor Significancia de la Tarea presenta un estado de “Muy Satisfecho”, mientras que el Reconocimiento Personal y/o Social también se ubica en el mismo estado. Por su parte, el factor Condiciones de Trabajo muestra una escala de “Satisfecho”, al igual que el factor Beneficios Económicos. En conjunto, estos resultados evidencian que todos los factores analizados alcanzan al menos un nivel de satisfacción, lo que sugiere un ambiente laboral positivo en Rutina Café.

En relación con el **segundo objetivo específico**, se buscó analizar el estado actual del Desempeño Laboral en los colaboradores de Rutina. La muestra reveló un nivel general de “A menudo”, lo que implica que la mayoría de los trabajadores muestra un buen desempeño y está cumpliendo con los objetivos de Rutina Café. Este hallazgo se respalda al examinar los tres factores propuestos por Koopmans et al. (2013). Se observó que el factor Desempeño de Tarea se sitúa en la escala de “Siempre”, lo que indica una consistencia en la realización de tareas. Asimismo, el factor Desempeño en el Contexto también se clasifica en “Siempre”, mientras que el factor Comportamiento Laboral Contraproducente se encuentra

en la escala de “Raramente”. En conjunto, estos resultados reflejan que los tres factores analizados están ubicados en escalas positivas para el Desempeño Laboral, sugiriendo un ambiente laboral favorable en el que los trabajadores se desempeñan adecuadamente.

En cuanto al **tercer objetivo específico**, se concluye que existe una relación positiva entre la Significancia de la Tarea y el Desempeño Laboral dentro de Rutina Café. Lo mencionado implica que a medida que aumenta la satisfacción relacionada con la significancia de la tarea, también se observa una mejora en el desempeño laboral. Cuando los colaboradores se sienten motivados y valoran la relevancia de sus tareas diarias, esto se traduce en un mayor sentido de responsabilidad y compromiso, lo cual se refleja en un desempeño más efectivo y satisfactorio.

En cuanto al **cuarto objetivo específico**, se concluye que existe una relación positiva entre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral. Esto significa que cuando uno de estos factores aumenta, el otro también tiende a mejorar. Según Palma (2005), las condiciones de trabajo óptimas, que incluyen aspectos como el espacio físico, los materiales disponibles y el ambiente laboral, poseen una tendencia creciente con la satisfacción laboral de los colaboradores. Además, Koopmans et al. (2013) destacan que estas condiciones también son determinantes para un desempeño laboral superior, evidenciando la importancia de un entorno laboral adecuado para el éxito organizacional.

Respecto al **quinto objetivo específico**, se concluye que existe una relación positiva entre el reconocimiento social y/o personal y el desempeño laboral. Esto implica que el reconocimiento del esfuerzo de los colaboradores se traduce en un impacto favorable en su desempeño. Los trabajadores valoran el reconocimiento de su labor, lo que les proporciona satisfacción y los motiva a mejorar su rendimiento.

En relación con el **sexto y último objetivo específico**, se concluye que también existe una relación positiva entre los beneficios económicos y el desempeño laboral de los colaboradores de Rutina Café. De acuerdo con Palma (2005), los beneficios económicos juegan un papel fundamental en la satisfacción laboral, lo que puede generar un impacto favorable en el rendimiento de los empleados. Este hallazgo es consistente con el modelo de Koopmans et al. (2013), que establece que las recompensas económicas apropiadas tienen el potencial de motivar a los empleados, lo que a su vez contribuye a mejorar su desempeño en el trabajo.

Finalmente, aunque se ha determinado que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de Rutina Café, es importante señalar que, al analizar los factores individualmente, se evidencian algunas deficiencias y sentimientos de insatisfacción entre los colaboradores. En este contexto, Palma (2005) recomienda identificar estas deficiencias, así como los escenarios de riesgo y los sentimientos

de insatisfacción de los colaboradores, con el fin de desarrollar soluciones efectivas. Esto contribuiría a generar un impacto favorable en su bienestar y, por ende, en su eficiencia.

2. Recomendaciones

Es fundamental proponer acciones concretas que permitan mejorar tanto la satisfacción laboral como el desempeño laboral de los trabajadores de Rutina Café. Estas recomendaciones se estructuran en torno a las variables identificadas en el estudio: cuatro factores de **Satisfacción laboral** y tres de **Desempeño laboral**. Al abordar estas variables, se busca no solo optimizar el ambiente laboral y el compromiso de los colaboradores, sino también contribuir al éxito general de la organización. Las siguientes recomendaciones ofrecen un enfoque práctico para implementar mejoras en cada una de estas áreas clave.

Con respecto al factor de la **Significancia de la tarea**, es esencial seguir fortaleciendo la percepción de la importancia de las tareas, asegurándose de que cada trabajador comprenda el impacto de sus funciones en la organización. Para lograrlo, se sugiere **implementar reuniones periódicas** en las que se discutan los logros y resultados, tanto a nivel individual como en equipo, reforzando así la relevancia de cada rol en el éxito de la empresa. Según Edmondson (1999), para aprender en equipo, no solo se necesita vivir experiencias en la práctica, sino también relacionarse con todos los miembros del equipo, lo que subraya la importancia de estas reuniones en la construcción de una cultura organizacional sólida. Adicionalmente, **se recomienda proporcionar a los colaboradores oportunidades para su crecimiento y desarrollo profesional** dentro de la empresa, lo que puede mejorar la percepción de la relevancia de las tareas que desempeñan. Según Latham y Locke (2007), los trabajadores deben tener una perspectiva que los motive e influya de alguna manera en su motivación en el centro de trabajo. En resumen, al implementar estas estrategias, la organización no solo potenciará el compromiso y la satisfacción laboral, sino que también fortalecerá el desempeño general de sus empleados, contribuyendo al éxito y crecimiento continuo de la empresa.

Con respecto al factor de las **Condiciones de trabajo**, es crucial **evaluar la distribución física del espacio y la comodidad** del lugar en el trabajo, ya que los empleados deben sentirse cómodos y respaldados por las instalaciones que utilizan en su día a día. Según los estudios de Heskett et al. (1994), un entorno físico bien diseñado no solo aumenta la satisfacción laboral, sino que también mejora el desempeño general. No obstante, es importante reconocer que algunos de los locales existentes de Rutina Café son de dimensiones reducidas y carecen del espacio adecuado para ofrecer áreas exclusivas para el personal. Por ello, se recomienda que, en futuras aperturas o al considerar nuevas ubicaciones, **se tenga en cuenta la posibilidad de contar con espacios más amplios** que favorezcan el bienestar de los trabajadores. Asimismo, es importante considerar que la

relación con los supervisores puede influir en la calidad del trabajo. Según Locke & Latham (2002), un ambiente donde los trabajadores sientan que son valorados puede generar que tengan una aumentar su nivel de compromiso. Por lo tanto, el enfoque en la mejora de las condiciones de trabajo debe ser integral, abarcando tanto el espacio físico como la dinámica interpersonal en el lugar de trabajo.

Con respecto al factor de **Reconocimiento social y/o personal**, es fundamental que los trabajadores sientan que sus aportes son valorados y que experimenten un trato justo y respetuoso por parte de la empresa. Para alcanzar este objetivo, se recomienda **implementar un mecanismo de retroalimentación** que brinde a los colaboradores la oportunidad de expresar sus inquietudes sobre el trato que reciben y cualquier preocupación relacionada con sus compañeros. Según Edmondson (1999), es esencial contar con un espacio en el que los trabajadores se sientan cómodos al compartir sus pensamientos y preocupaciones, ya que esto fomenta el aprendizaje del equipo y, en consecuencia, mejora su rendimiento organizacional. Asimismo, se sugiere promover **actividades de Team Building** (Integraciones, juegos en equipo, etc.) que fortalezcan las relaciones entre compañeros. Según Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006), estas actividades facilitan el desarrollo de una mejor comunicación y generan confianza entre los trabajadores, lo que contribuye a un ambiente de trabajo caracterizado por la armonía y el compañerismo. En conjunto, estas acciones no solo mejoran el bienestar de los empleados, sino que también impactan positivamente en la productividad de la organización.

Con respecto al factor de los **Beneficios económicos**, es de suma importancia que los trabajadores tengan la percepción que su compensación va acorde a las tareas y esfuerzo que brindan. Por ello, se recomienda implementar una **revisión periódica y transparente de los salarios**, considerando los promedios salariales del mercado, especialmente en el sector de cafeterías. Además, es importante revisar el sistema de reconocimientos, como las propinas y los bonos que ofrece la empresa. En particular, se sugiere analizar el actual descuento del 35% de las propinas del personal de salón, que luego se distribuye entre todos los trabajadores, para asegurar que este esquema sea percibido como justo y motivador para todos los participantes. Según Tschopp y Hurst (2014), el tener una compensación adecuada puede lograr que los trabajadores tengan mejoras en el compromiso, así como, que trabajen más motivados. Al asegurar que los beneficios económicos reflejen el valor del trabajo realizado, la empresa puede fortalecer la satisfacción laboral y, en última instancia, el desempeño general.

Con respecto al **Desempeño en la tarea**, es crucial establecer metas claras y proporcionar retroalimentación constante, ya que esto permite a los trabajadores comprender cómo están contribuyendo y avanzando hacia los objetivos de la organización. Para lograrlo, se recomienda implementar **reuniones semanales, mensuales y trimestrales**, en las que

se definan las metas y se discutan las estrategias necesarias para alcanzarlas. Locke y Latham (2002) argumentan que establecer objetivos concretos y alcanzables puede tener un impacto notable en el rendimiento laboral, ya que proporciona a los colaboradores una guía clara para realizar sus tareas. Además, **es importante ofrecer capacitaciones enfocadas en estas metas, así como incentivos que motiven a los trabajadores a alcanzarlas.**

Según la teoría de la fijación de metas propuesta por Locke y Latham (2002), se establece que las recompensas y bonos actúan como motivadores extrínsecos significativos que incentivan a los trabajadores a alcanzar los objetivos establecidos. Esta dinámica no solo promueve el cumplimiento de metas, sino que también tiene un impacto positivo en la productividad de los empleados. Al implementar metas bien definidas, proporcionar la formación necesaria y ofrecer recompensas adecuadas, se puede potenciar el desempeño laboral y, a su vez, favorecer el éxito de la organización

Con respecto al factor del **Desempeño en el contexto**, se sugiere **crear espacios formales**, como sesiones de brainstorming o comités de innovación, donde los empleados puedan proponer y desarrollar nuevas ideas sin temor a ser juzgados. Según Amabile et al. (1996), proporcionar un entorno donde los trabajadores se sientan seguros para compartir ideas es clave para fomentar la creatividad y la mejora continua. Por ejemplo, podrían ser partícipes de la carta estacionaria que brinda Rutina Café, o de algún contenido para redes sociales, etc. Según Edmondson (1999), estos espacios permiten que los empleados se sientan valorados por sus aportes y al mismo tiempo contribuyen a la innovación dentro de la organización. Al implementar estos entornos colaborativos, se facilita la generación de soluciones novedosas a los desafíos que enfrenta la empresa, lo que a su vez fortalece el compromiso y la productividad de los empleados.

Con respecto al factor de **Comportamiento laboral contraproducente**, que según Koopmans et al. (2013) incluye acciones como quejas constantes o la concentración en aspectos negativos, es necesario implementar estrategias preventivas y correctivas que promuevan un ambiente laboral positivo y constructivo. En este sentido, se sugiere establecer un **sistema de quejas confidencial** que permita a los empleados expresarse de manera segura y sin temor a repercusiones negativas. Según Anderson y Pearson (1999), estos comportamientos pueden surgir cuando los trabajadores no se sienten escuchados y respetados, lo que resalta la importancia de contar con un espacio donde las quejas sean atendidas de manera efectiva y respetuosa. Al ofrecer un canal adecuado para expresar inquietudes, la organización puede reducir estos comportamientos contraproducentes y fomentar un entorno laboral más armónico y productivo, donde los colaboradores se sientan valorados y comprendidos.

En resumen, para mejorar la Satisfacción laboral y el Desempeño laboral de los empleados en Rutina Café, es fundamental abordar de manera integral las dimensiones

mencionadas. Así como implementar estrategias claras que incluyan desde la creación de espacios colaborativos para el feedback y el reconocimiento, hasta la revisión periódica de las compensaciones económicas y el fomento de iniciativas innovadoras, ayudará a construir un ambiente de trabajo más positivo y productivo. Además, la introducción de sistemas de quejas y la promoción de actividades que fortalezcan la cohesión entre los empleados contribuirán a reducir comportamientos contraproducentes y a crear una cultura organizacional basada en el respeto, la motivación y la mejora continua. En conjunto, estas medidas permitirán que Rutina Café no solo incremente la satisfacción de los colaboradores, sino también su compromiso con la organización, lo que resultará en un impacto positivo tanto en la productividad como en el éxito a largo plazo del negocio.

3. Recomendaciones para futuras investigaciones

Considerando el enfoque metodológico utilizado en este estudio, se sugiere complementar los cuestionarios de Sonia Palma (2005) y Koopmans et al. (2013) con entrevistas exploratorias o algún tipo de estudio cualitativo. Esto permitirá profundizar en la interpretación de los resultados de los ítems. Además, es fundamental señalar que este trabajo aborda la relación entre las variables, pero no establece causalidad; por lo tanto, se recomienda llevar a cabo un análisis SEM para investigar las relaciones causales entre las variables. Por último, se aconseja aumentar el tamaño de la muestra para que sea representativa en el sector de cafeterías, lo que facilitará la generalización de los resultados.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (6.a ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Aftab, M., Shabir, K., Nafees, N., Zubair, M., y Ahmed, M. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11). doi:10.3390/su15118699
- Aguinis, H., & Edwards, J. R. (2014). Methodological Wish List for the Next Decade of I-O Psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(3), 438-453. <https://doi.org/10.1111/iops.12154>
- Ahmed, A. I., & Mane, G. S. Examine Relationship Between Job Satisfaction on Employees Performance of Indian Restaurants in Riyadh (Saudi Arabia). *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*, 45(1), 2024. https://www.researchgate.net/profile/Ganraj-Mane/publication/378203391_Examine_Relationship_Between_Job_Satisfaction_on_Employees_Performance_of_Indian_Restaurants_in_Riyadh_Saudi_Arabia/links/65ccbe691e1ec12eff9bcf23/Examine-Relationship-Between-Job-Satisfaction-on-Employees-Performance-of-Indian-Restaurants-in-Riyadh-Saudi-Arabia.pdf
- Alam, I. (2021). Herzberg Motivation-Hygiene Fallacy in Measuring Levels of Job Satisfaction and Dissatisfaction. *Research and Review: Human Resource and Labour Management*, 2(2), 34-43. https://www.researchgate.net/profile/Sm-Ikhtiar-Alam/publication/348573817_Herzberg_Motivation-Hygiene_Fallacy_in_Measuring_Levels_of_Job_Satisfaction_Dissatisfaction/links/60d8e4e1299bf1ea9ec70a9e/Herzberg-Motivation-Hygiene-Fallacy-in-Measuring-Levels-o
- Alcaide, V. (2018). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Satisfacción Laboral de los servers millenial en Lima Metropolitana: Caso Chilis* [Tesis de Bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional de la Universidad San Ignacio de Layola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/545847e4-0b80-494b-acfa-a1ad0185a2c9/content>
- Alfaro Leyton, M. I., y Meza Sáenz, F. J. (2005). *Satisfacción laboral: Validación de un instrumento*
- Alfaro, P., Leyton, M., Meza, C., y Sáenz, M. (2012). Evaluación de la satisfacción laboral en el sector público: Un estudio en municipalidades. *Revista de Estudios en Gestión*, 4(1), 45-60.
- Alfaro, M., Leyton, L., Meza, A., y Sáenz, C. (2012). Evaluación de la satisfacción laboral en el sector público: un estudio en municipalidades. *Revista de Administración Pública*, 20(3), 123-135.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAEENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarado, M., y Villacorta, L. (2019). *Comunicación Interna y la Satisfacción Laboral de los colaboradores del Restaurante Rústica de la Ciudad de Trujillo, Año – 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26964/alvarado_lm.pdf?squence=1&isAllowed=y

- Anderson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- AmRest. (s.f.). *Sobre Nosotros*. <https://www.amrest.eu/es/sobre-nosotros/vision-y-estrategia>
- Aranda, S. (2022). *Relación entre la satisfacción y el desempeño laboral de los psicólogos del Gobierno Regional de Junín en el año 2022* [Tesis de Maestría, Escuela De Posgrado Newman]. Repositorio institucional de la Escuela de Posgrado Newman https://repositorio.epnewman.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12892/735/TRABAJO%20FINAL_Sheyla%20Geraldine%20Aranda%20Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aranguri, M. E. A., & Febres, Y. E. (2022). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los conductores de una empresa de taxis de la ciudad de Trujillo, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/31687>
- Ato, M., López, J., y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Avalos, M. y Del Rosario, J. (2021). *Satisfacción laboral y rendimiento laboral individual en empresas de telefonía móvil en la modalidad de teletrabajo, Lima 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio de la Universidad Tecnológica del Perú. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5528/M.Avalos_J.delRosario_Tesis_Titulo_Profesional_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Avolio, B., Mesones, A., y Roca, E. (2011). Factores que Limitan el Crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Estrategia*, 22, 70–80.
- Baltazar-Gómez, D., Rosas-González, E., García, I., Ibarra-Gutiérrez, J., y Pirez-Lindoro, M. (2023). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *Sanus*, 7, 1-14. <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.295>
- Baptista, M., Fernández, C., y Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Baque, L., Triviño, K. y Viteri, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(58). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>
- Barradas, M., Rodríguez, J., y Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios En Contaduría, Administración e Informática*, 21. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Barzola, M., Flores, M., Daza, M., Flores, C. I., Flores, M., y Flores, M. (2023). Importancia de la planificación para mejorar la gestión administrativa en las empresas públicas de turismo, Ecuador. 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 2707-2724. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4617
- Blanco-Ariza, A., Vásquez-García, W., García-Jiménez, R., y Melamed-Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas

- empresas del sector alimentos. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(2), 133-147. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32429>
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*, 3(1), 75–103. <https://doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- Boada, N. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de trabajadores operativos en una pyme de servicios de seguridad peruana en 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola] Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/25c6743b-4f5e-46fd-a506-426c155f337a/content>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385–390. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385
- Borpatra, A. (2022). Employees' Job Satisfaction and Its impact on Perceived Performance in Private Banks. *Specialusis Ugdyma*, 1(43), 6088-6096. <http://sumc.lt/index.php/se/article/view/771/604>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(2), 1-11. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56751267012>
- Cámara Nacional de Comercio. (2022). *Informe sobre el crecimiento del sector cafeterías en Lima Metropolitana*. <https://www.cnc.org.pe>
- Campbell, J., Mc Henry, J. & Wise, L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-33.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S. & Sager, C. (1993). A Theory of Performance. *Personnel selection in organization* 43(5). 33-70
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. En N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass
- Campos, L. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Campos, L. A. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación En Psicología*, 25(1), 63–81. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Canossa-Montes, H., y Rodríguez-Alcocer, R. (2019). Estrategias de financiamiento, un reto para las pymes comerciales de Guanacaste. *InterSedes*, 20(42), 105–117. <https://doi.org/10.15517/isucr.v20i42.41845>
- Cárdenas, A., y Peña, J. (2020). El talento humano como factor clave en la competitividad empresarial. *Revista de Investigación. Desarrollo e Innovación*, 299-314.

- Carhuaricra-Amaro, F. (2023). Experiencia del empleado y productividad laboral en establecimientos del sector restaurantes en contexto de Covid-19. *Revista Científica Pakamuros*, 11(1), 131–143. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v11i1.365>
- Castro, K., y Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Christos, P., Anastasiadou, S., y Konteos, G. (2022). *The Effect of Human Resource Management Practices on the Quality of Service, Customer Satisfaction, and Organizational Performance in Cypriot Urban Hotel Industry*. CEUR Workshop Proceedings, 348.
- Cisneros-Caicedo, A., Guevara-García, A., Urdánigo-Cedeño, J., y Garcés-Bravo, J. (2022). Techniques and Instruments for Data Collection that Support Scientific Research in Pandemic Times. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1165 - 1185. <http://doi.org/10.23857/dc.v8i41.2546>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (2019). *Los desafíos de Confiep para el 2019*. CONFIEP. <https://www.confiep.org.pe/noticias/actualidad/los-desafios-de-confiep-para-el-2019/>
- Conover, W. J. (1999). *Practical Nonparametric Statistics* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Cuestas, A. (2020). Evaluación de la satisfacción laboral. *Retos de la Dirección*, 14(2): 327-353.
- Culqui, A., y Encarnación, M. (2021). *Satisfacción laboral y desempeño laboral de trabajadores remotos de empresas de traducción e interpretación de Lima Metropolitana durante el COVID-19* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660167/Culqui_CA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Culqui, J. D., & Encarnación, A. A. (2021). Relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en el contexto peruano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 23-31.
- Dalal, R. S., Lam, S. S., Weiss, H. M., & Hulin, C. L. (2012). The role of job performance in the performance appraisal process: A review and future directions. *Journal of Management*, 38(6), 1808-1835. <https://doi.org/10.1177/0149206312439222>
- Dávila, R. C., Agüero, E. del C., Ruiz, J. L., & Guanilo, C. E. (2021). Organizational climate and job satisfaction in a Peruvian industrial company. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Davis, K., y Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill.
- Dawis, R. (1994). The theory of work adjustment as convergent theory. In M. L. Savikas y R. W. Lent (Eds.), *Convergence in career development theories: Implications for science and practice* (pp. 33–43)

- Dawis, R., y Lofquist, L. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Davis, M. (1984). *Organizational climate and its effect on job satisfaction and performance in a growth company*. *Journal of Organizational Behavior*.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Díaz, G., Quintana, M., y Fierro, D. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *Research Journal*, 6(1), 145–161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., y Carranza, L. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158–170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Dutra, D. (2022). Propuesta de un nuevo modelo de alineamiento estratégico personal para profesionales de recursos humanos en posiciones estratégicos. *Visión de Futuro*, 27 (1), 73-96. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.003.es>
- Dzau, V., Kirch, D., & Nasza, T. (2020). Preventing a Parallel Pandemic - A National Strategy to Protect Clinicians' Well-Being. *The new England Journal of Medicine*. *Revista Científica*, 3, 513-515. https://www.nejm.org/doi/10.1056/NEJMp2011027?url_ver=Z39.88-2003&rfr_id=ori:rid:crossref.org&rfr_dat=cr_pub%20%20pubmed
- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ertekin, A. (2021). The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: A Study on Sports Industry. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 133-145. <https://doi.org/10.5296/jei.v7i2.18949>
- Escobedo, C., y Quiñones, M. (2020). *Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las MYPES operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica Del Perú] Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16601>
- Escobedo, M., Hernández, J., Estebané, V., y Martínez, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & Trabajo*, 18(55), 16–22. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492016000100004>
- Espinoza, A., y Ramírez, S. (2023). El valor del recurso humano en las empresas. *Apuntes De Ciencia & Sociedad*, 12(1), 69-81. <https://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/862>
- ExpoFoodService (2023). *Congreso*. <https://expofoodservice.com/congreso>
- Feria, H., Matilla, M., y Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didáctica y Educación*, 11(3), 62–79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- García, M. J., Ordoñez, A., & Sánchez, L. (2022). La satisfacción laboral y su impacto en el desempeño organizacional: un estudio en empresas peruanas. *Revista de Psicología y Negocios*, 12(3), 45-60. <https://www.redalyc.org/>
- Gaspar-Castro, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Revista Científico - Profesional*, 6(8), 318-329. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 481-569.
- Gestión (2015). ¿Qué pasos sigue Mc Donald's en su gestión de talento joven? <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/pasos-sigue-mc-donald-s-gestion-talento-joven-81062-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2015). Ventas de restaurantes de McDonald's bajan 1.7% en febrero. Grupo el Comercio. <https://archivo.gestion.pe/multimedia/fotonoticias/tags/mcdonalds-41909>
- Geraldo, M. C., Soria, R., Roselló, J., & Buendía, F. (2020). Analysis of performance evaluation in professional contexts. *Revista de Psicología*, 38(2), 1-14.
- González, M., Enciso, B., Arciniegas, L., Tovar, P., Bonza, P., y Arévalo, L. (2020). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Encuentro con semilleros, aportes y reflexiones*, 2(2). <https://journal.poligran.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2646>
- Gómez, M. (2023). Tendencias actuales en el mercado de cafeterías en Lima. *Revista Peruana de Gastronomía*, 15(2), 55-70.
- Grant, R. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Haider, Z., Azeem, M., & Rashid, H. (2017). *Moderated Mediation between Work-Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers*. [Redalyc].
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., y Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. In Pearson Education, London.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, K., Rodríguez, Ma. S., y Barrón, D. (2023). Aplicación de la herramienta FODA: Caso de estudio en un negocio de la industria restaurantera. *Ciencia Nicolaita*, (88). <https://doi.org/10.35830/cn.vi88.639>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Educación.
- Hernández-Tolentino, A., y Favila-Tello, A. (2019). La mercadotecnia en la competitividad internacional del café mexicano: Revisión de literatura. *RECAI Revista de Estudios En*

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1962). *Basic Needs and Satisfaction of Individuals*. Nueva York. Industrial Relations Counselors, Inc.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 86(1), 13–22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1431362>
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1330-1351. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1330>
- Hussain, S., Habib, N., Shoaib, C., y Naveed, S. (2020). Efectividad del Sistema de Gestión del Desempeño para el Desempeño de los Empleados a través del Compromiso. *Sage Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Negocios de restaurantes aumentó 3,04% abril de 2018 y creció por décimo tercer mes consecutivo*. INEI. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-aumento-304-abril-de-2018-y-crecio-por-decimo-tercer-mes-consecutivo-10812/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Anuario Estadístico 2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1534
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Encuesta Nacional de Hogares Especializada en Mercado Laboral*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1745/index.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Anuario Estadístico 2019*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1561
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Actividad de restaurantes aumentó 52,11% en octubre de 2021*. INEI <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-aumento-304-abril-de-2018-y-crecio-por-decimo-tercer-mes-consecutivo-10812/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022). *Actividad de restaurantes aumentó 41,63% en marzo del presente año*. INEI. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/actividad-de-restaurantes-aumento-4163-en-marzo-del-presente-ano-13690/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *Directorio Central de Empresas y Establecimientos. Demografía empresarial en el Perú*. Recuperado de INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022). *En el Perú existen más de 2 millones 838 mil empresas*. INEI. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-existen-mas-de-2-millones-838-mil-empresas-12937/>

- Iturralde, K., Paltan, J., Ollague, J., y Pacheco, A. (2019). La Gestión del Talento Humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6), 342-359. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.433>
- Jaén, M. (2010). The relevance of Campbell's model for performance evaluation in organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-60.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability--with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction--job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kessler, L. (2014). The effect of job satisfaction on IT employees turnover intention in Israel. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23(1), 1028-1038. <https://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2014/n1/113.pdf>
- KOGAN, Liuba. 2005. Aprende a investigar: Manual de introducción a la metodología de la ciencia. Lima: Universidad de Lima
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 913-922. doi:10.1097/JOM.0000000000000209
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., & Van der Beek, A. J. (2014). Development of a questionnaire to measure individual work performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(1), 28-45. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van, S., Van, A., y De, H. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1080/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De Vet, H., & Van der Beek, A. (2013). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 45(3), 425-438. <https://doi.org/10.3233/WOR-121528>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of a framework for assessing and improving work performance. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 39(3), 1-10. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3343>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Vet, H., y Beek, A. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 56(3), 331-337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Koopmans, L. (2014). The role of contextual performance in the workplace. *Journal of Business Psychology*, 29(2), 345-357. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9327-y>
- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Pub: Monterrey.

- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
- Lee, S. H., & Lim, B. G. (2015). The effect of job satisfaction on job performance of the employees in franchised Korean restaurants: Moderating effects of employment type. *Culinary science and hospitality research*, 21(1), 15-29. <https://koreascience.kr/article/JAKO201517052511800.page>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1), 3-15.
- López, M., Ramírez, J., y Cabezas, S. (2021). El impacto de la formación y desarrollo del personal en la calidad de productos y servicios de las empresas lojanas. *Revista Acta Académica*, 65, 95-108.
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(08), 69-74.
- Maldonado, P., Peñafiel, D., y Torres, L. (2022). Gestión del recurso humano como factor determinante en la calidad y competitividad de las empresas de la provincia de Loja. *Revista Gestión Empresarial*, 45-62.
- Martínez, G., y Salgado, V. (2022). Control de las funciones administrativas aplicadas en una empresa. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (37), 10. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.461>
- Massey, F. J. (1951). The Kolmogorov-Smirnov Test for Goodness of Fit. *Journal of the American Statistical Association*, 46(253), 68-78.
- Maurer, T. J., & Lippstreu, M. (2008). Who will be committed to an organization's developmental approach? The role of employees' developmental values and personality. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 387-399.
- Melgar, S. (marzo del 2023). *10 Errores en la gestión de personal de tu restaurante*. [Documento] [Publicar]. LinkedIn https://www.linkedin.com/posts/santiago-melgar-a630b81a4_10-errores-habituales-a-la-hora-de-gestionar-activity-7047462543404982273-3728?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- Mendoza, M., y Villafuerte, J. (2021). Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador. *Revista de Investigación, desarrollo e innovación*, 11(3), 467-478. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/13344
- Mitsakis, M., y Galanakis, M. (2022). An Empirical Examination of Herzberg's Theory in the 21st Century Workplace. *Organizational Psychology Re-Examined. Psychology*, 13(2), 264-272. doi:<https://doi.org/10.4236/psych.2022.132015>

- Montes, E., y Vázquez, J. (2019). La satisfacción laboral. Una oportunidad para el florecimiento humano. *Summa Humanitatis*, 11(1), 33-50. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/summa_humanitatis/article/view/22697
- Morales, Y. (2021). *Satisfacción laboral y desempeño en colaboradores de una empresa agroindustrial de Barranca, 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68035/Morales_PYY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Murphy, K. R. (1990). *Performance appraisal: Research and practice*. Oxford University Press.
- Navarro, R. (2008). *Psicología 1*. (1ª ed.) México: Nueva Imagen.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). Editorial Mc Graw Hill
- Novita, C. (2019). *The influence of job satisfaction on the employee performance at Tea Garden Café and Restaurant Medan* [Tesis de licenciatura, Universidad Pelita Harapan]. Repositorio de la Universidad Pelita Harapan. <http://repository.uph.edu/id/eprint/39534>.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Obando, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Oktaviani, R., y Sopiah, S. (2022). Systematic literature review of job satisfaction: an overview and bibliometric analysis. *Jurnal Ekonomi Kreatif dan Manajemen Bisnis Digital*, 1(2), 185-203. doi:<http://dx.doi.org/10.55047/jekombital.v1i2.314>
- Oktaviani, R., & Sopiah, S. (2022). The influence of job satisfaction on employee performance through work motivation. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(4), 45-55. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i4.1775>
- Ordoñez, J., Ordoñez S., y Zurita A. (2023). La satisfacción laboral y su relación con la satisfacción del cliente: Estado del arte. *SCIENDO*, 26(2), 215–220. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/5337>
- Organización Internacional del Trabajo (2022). *La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_856931/lang--es/index.htm
- Palma Carrillo, S. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Editorial Trillas.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*.
- Paredes-Valverde, Y., y Quispe-Paredes, R. (2022). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas de abarrotes en el distrito de Tambopata. *Revista Amazónica de Ciencias Sociales*, 1(1), e154. <https://doi.org/10.55873/racs.v1i1.154>
- Parker, S. K., & Wall, T. D. (1998). *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*. Sage Publications.
- Pasco, M., y Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%c3%ad a%20de%20Investigaci%c3%b3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%c3%b3 n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Peñaranda, C. (2019). *Informe económico: Evasión tributaria en rentas de trabajo supera los S/ 2.000 millones*. La Cámara. <https://www.camaralima.org.pe/wp-content/uploads/2020/09/190923.pdf>
- Pérez, R., Gómez, A., y García, E. (2021). La importancia del recurso humano en la gestión de calidad y competitividad empresarial. *Revista Investigación y Desarrollo*, 45-56.
- Poropat, A. E. (2002). The role of personality in the prediction of performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 66-74. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00192>
- Ramírez, G., Magaña, D., y Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 8(20), 189–208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Ramírez-Torres, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *Research Journal*, 8(2), 83-106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J., Fernández, E., y Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Restauración News. (5 de enero de 2023). *Recursos humanos en restauración | Grupo Dihme, Burro Canaglia, Grupo Saona | Expofoodservice 2022* [Archivo de Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=EKZt_7I8OZw
- Riquelme, C. (2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista científica en ciencias sociales*, 5(1), 67-72. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.01.2023.67>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2017). Comportamiento organizacional (17ª ed.). *Pearson Educación*.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. (2017). Organizational Behavior. *Pearson*.
- Saavedra, J., y Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Sackett, P., y Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419–450. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093716>
- Sánchez, P. (2021). *Estudio de Mercado sobre el consumo de café* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Madrid]. Repositorio de la Universidad de Madrid. https://oa.upm.es/69077/1/TFG_PATRICIA_SANCHEZ_BENITO.pdf
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Schoorman, F. D., & Mayer, R. C. (2008). The Influence of Trust on the Effectiveness of the Employment Relationship. In C. L. Cooper & J. Barling (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (pp. 132-147). Sage Publications.
- Santiago, B. (2023). Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7237>
- Santiago, L. (2023). La influencia de la satisfacción laboral en el rendimiento de los empleados. *Revista Peruana de Recursos Humanos*, 15(2), 45-58.

- Sikora, S. (2022). Empresas peruanas redujeron beneficios laborales para sus empleados durante la pandemia, según Marsh. El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/empresas-peruanas-redujeron-beneficios-laborales-para-sus-empleados-durante-la-pandemia-segun-marsh-nndc-noticia/>
- Sociedad Peruana de Gastronomía (2013). *El boom gastronómico peruano al 2013*. http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136.
- Tarqui, C., y Quintana, D. (2019). Desempeño laboral del profesional de enfermería en un hospital de la Seguridad Social del Callao – Perú. *Archivos de Medicina*, 20(1), 123–132. <https://doi.org/10.30554/archmed.20.1.3372.2020>
- Tello, M. (2019). *El sector gastronómico en el Perú: encadenamientos y su potencial en crecimiento económico*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://doi.org/10.18800/2079-8474.0475>
- Tschopp, D., & Hurst, D. (2014). The relationship between pay satisfaction and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 20-39.
- Toro, R., Peña-Sarmiento, M., Avendaño-Prieto, B., Mejía-Vélez, S., y Bernal-Torres, A. (2022). Análisis Empírico del Coeficiente Alfa de Cronbach según Opciones de Respuesta, Muestra y Observaciones Atípicas. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 63(2), 17. <https://doi.org/10.21865/ridep63.2.02>
- Torres, D., y Gutiérrez, S. (2023). Las compensaciones y el salario emocional en el sector comercio de Villavicencio – Colombia. *Tendencias*, 24(1), 110–129. <https://doi.org/10.22267/rtend.222302.217>
- Torres, E., y Alvarado, E. (2023). Análisis sistemático de la relación de la satisfacción laboral y liderazgo transformacional. *Innovaciones de Negocios*, 20(39), 122–139. <https://doi.org/10.29105/revin20.39-414>
- Tschopp, D., & Hurst, D. (2014). The relationship between pay satisfaction and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 20-39.
- Tungkiatsilp, A. (2013). *The Effects of Job Characteristics and Job Satisfaction on Job Performance in the Restaurant Industry* (Doctoral dissertation, Rajamangala University of Technology Thanyaburi. Faculty of Business Administration. Business Administration). <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/2199>
- Urra Canales, M. (2013). Trabajo Social en el ámbito empresarial, proceso histórico, definiciones y tendencias. Trabajo Social en el ámbito empresarial, proceso histórico, definiciones y tendencias.
- Vallejo, J., y Calderón, A. (2023). El recurso humano como factor determinante en la gestión de calidad y la competitividad de las empresas lojanas: Human resources as a determining factor in quality management and the competitiveness of companies in lojana. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(2), 4199–4213. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.901>
- Vargas, M., Quezada, J., García, R., y Carvajal, H. (2021). Análisis de mercado para el procesamiento y comercialización de café tostado y molido, cantón Marcabe lí. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(2), 99-106.

- Vásquez, E. (2020). Factores críticos para la adopción de las TIC en micro y pequeñas empresas industriales. *Industrial data*, 24(2), 273-292. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.20736>
- Vergara-Romero, A., Márquez Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., y Olalla-Hernández, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 297-307.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), 175-184.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (1996). Diversity, Performance, and Job Satisfaction: A Review of the Literature. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-24. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01817.x>
- Zapata Rotundo, G. J., Sigala Paparella, L., y Mirabal Martínez, A. (2016). "TOMA DE DECISIONES Y ESTILO DE LIDERAZGO: ESTUDIO EN MEDIANAS EMPRESAS". *Compendium*, 19(36), 35-59. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela
- Zaragoza, W., Pineda, J., Salazar, L., y Silva, G. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>



ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de Consistencia

Pregunta general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Metodología
¿Cuál es la relación entre satisfacción y desempeño laboral en trabajadores de la empresa Rutina Café?	Determinar la relación entre satisfacción y desempeño laboral en trabajadores de la empresa Rutina Café.	Existe relación entre Satisfacción y Desempeño Laboral en trabajadores de la empresa Rutina Café	Satisfacción laboral Desempeño laboral	Enfoque: Cuantitativo Alcance: Descriptivo-Correlacional Horizonte temporal: Transversal Estrategia general: Estudio de caso Técnica de recolección: Encuesta. Población: Trabajadores de Rutina Café
Preguntas específicas	Objetivos específicos			
¿Cuál el estado actual de la satisfacción en trabajadores de la empresa Rutina Café? ¿Cuál el estado actual del desempeño laboral en trabajadores de la empresa Rutina Café? ¿Qué relación existe entre la Significancia de la tarea y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café? ¿Qué relación existe entre las Condiciones de Trabajo y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café? ¿Qué relación existe entre el Reconocimiento Personal y/o Social y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café? ¿Qué relación existe entre los Beneficios Económicos y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café?	- Analizar el estado actual de la satisfacción en trabajadores de la empresa Rutina Café. - Analizar el estado actual del desempeño laboral en trabajadores de la empresa Rutina Café. - Examinar la relación entre la Significancia de la tarea y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café. - Examinar la relación entre las Condiciones de trabajo y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café. - Examinar la relación entre el Reconocimiento Personal y/o Social y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café. - Examinar la relación entre los Beneficios Económicos y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Rutina Café			

ANEXO B: Matriz de operacionalización de variables

Tabla B1: Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos
Satisfacción laboral	Se refiere a la inclinación de un individuo hacia el trabajo, que está influenciada por ideas y positivos valores que se desarrollan a través de la rutina diaria (Palma, 2005).	Significancia de la tarea	Disposición para trabajar basada en atribuciones vinculadas al empleo, como el esfuerzo, la realización, la equidad y el aporte material.	3, 4, 7, 18, 22, 25, 29	Ordinal	Alta satisfacción: 168 a más Parcial satisfacción: 149 – 167 Regular satisfacción: 112 – 148 Parcial insatisfacción: 93 – 111 Alta insatisfacción: 0 - 92
		Condiciones de trabajo	Evaluación del trabajo en función de la disponibilidad de elementos o normativas que regulan la actividad laboral	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23, 27		
		Reconocimiento Personal y/o Social	Inclinación a valorar el trabajo en función del reconocimiento, ya sea personal o por parte de los compañeros, basado en los logros alcanzados o su contribución a los resultados indirectos	6, 11, 13, 19, 24		
		Beneficios Económicos	La disposición hacia el trabajo, influenciada por aspectos remunerativos o incentivos económicos derivados del esfuerzo dedicado a la tarea asignada.	2, 5, 9, 10, 16		

Desempeño laboral	Koopmans et al. (2013) definen el desempeño laboral como el grupo de comportamientos y actitudes que tienen los trabajadores que participan en el desarrollo de los objetivos de la empresa, esto debido a que, se trata de un valor que se agrega a la empresa desde diversos puntos conductuales que un trabajador puede desarrollar en su periodo laboral.	Desempeño de tarea	Organización del trabajo para completarlo a tiempo. Capacidad para establecer prioridades. Eficiencia en la realización del trabajo. Buena gestión del tiempo. Iniciativa para comenzar nuevas tareas una vez completadas las anteriores.	1,2,3 y 5	Ordinal	Alto desempeño: 77 a más Parcial desempeño: 76 – 62 Regular desempeño: 61 – 48 Poco desempeño: 47 – 33 Bajo Desempeño: 32 - 18
		Desempeño contextual	Dedicación a mantener actualizados los conocimientos relevantes para el puesto. Desarrollo de soluciones creativas a problemas nuevos. Asumir responsabilidades adicionales. Búsqueda continua de nuevos desafíos. Participación activa en reuniones y consultas.	6,7,8,9,10,11,12 y 13		
		Desempeño contraproducente	Agravamiento de los problemas en el trabajo. Enfoque en los aspectos negativos del trabajo. Discusión con compañeros sobre los aspectos negativos del trabajo. Comunicación de los aspectos negativos del trabajo a personas externas a la organización.	14,15,16,17 y 18		

ANEXO C: Instrumentos de aplicación para satisfacción laboral

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación, se presentan una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Agradeceremos que nos responda marcando con un aspa en la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones. Por favor, considere la siguiente escala:

- Total Acuerdo (TA)
- De Acuerdo (A)
- Indeciso (I)
- En Desacuerdo (D)
- Total Desacuerdo (TD)

Tabla C1: Instrumento de aplicación para Satisfacción Laboral

N°	Ítems	TA	A	I	D	TD
1	Mi sueldo es muy bajo en relación con la labor que realizo					
2	Me siento mal con lo que gano					
3	El sueldo que tengo es bastante aceptable					
4	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					
5	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas					
6	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
7	El ambiente donde trabajo es confortable					
8	Me disgusta mi horario					
9	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					

10	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable						
11	En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo						
12	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias						
13	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo						
14	Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa						
15	Prefiero tomar distancia de las personas con que trabajo						
16	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia						
17	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido						
18	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras						
19	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser						
20	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa						
21	Me siento útil con la labor que realizo						
22	Me complacen los resultados de mi trabajo						
23	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona						
24	Me gusta el trabajo que realizo						
25	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo						

26	Me gusta la actividad que realizo					
27	El horario de trabajo me resulta incómodo					



ANEXO D: Instrumento de aplicación para desempeño laboral

ESCALA DESEMPEÑO LABORAL

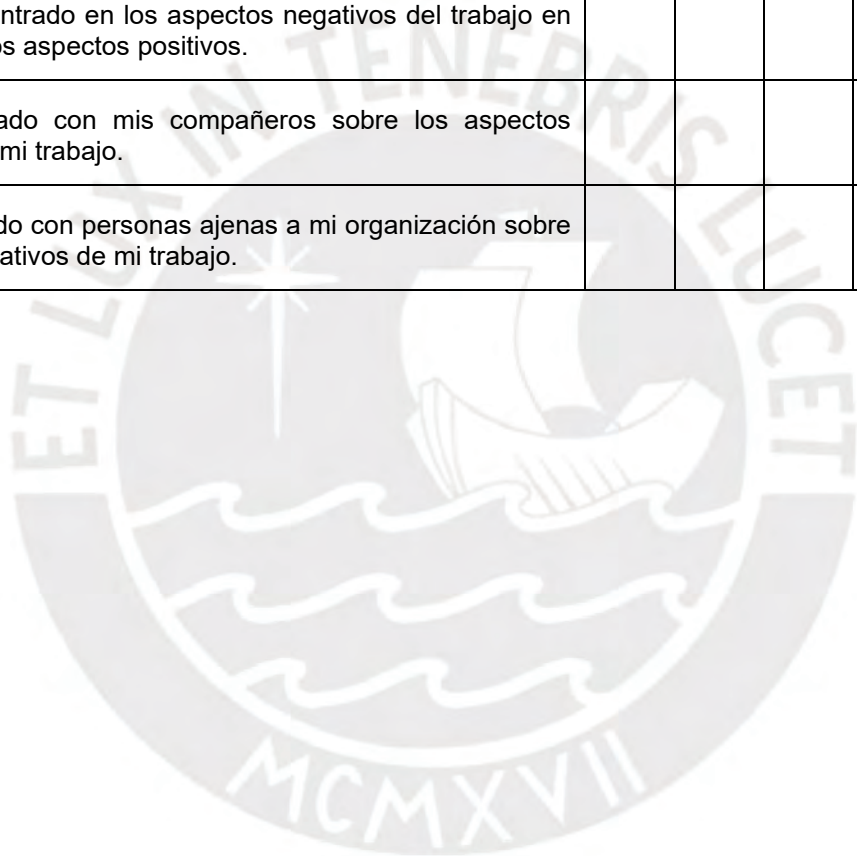
Estimado colaborador(a) reciba un cordial saludo. Agradecemos leer detenidamente y con atención, indicar con qué frecuencia ha experimentado cada una de las siguientes situaciones durante el tiempo que lleva laborando. Luego seleccione la alternativa que mejor describa su opinión:

Marque con una "X" según la escala siguiente:

Tabla D1: Instrumento de aplicación para el Desempeño Laboral

Dimensiones - Ítems	0 - Raramente 1 - Algunas veces 2 — Regularmente 3 - A menudo 4 - Siempre				
Desempeño en la tarea	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
1. He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo.					
2. He tenido en cuenta los resultados que necesitaba alcanzar con mi trabajo.					
3. He sido capaz de establecer prioridades.					
4. He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente					
5. He gestionado bien mi tiempo.					
Desempeño en el Contexto	0 - Raramente 1 - Algunas veces 2 — Regularmente 3 - A menudo 4 - Siempre				
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
6. Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas					
7. He asumido tareas desafiantes cuando estaban disponibles.					
8. He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo.					
9. He trabajado para mantener al día mis competencias laborales.					
10. He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.					
11. He asumido responsabilidades adicionales					

12. He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo					
13. He participado activamente en reuniones y/o consultas					
Comportamiento Laboral Contraproducente	0 - Nunca 1 - Raramente 2 - Algunas veces 3 – Regularmente 4 - A menudo				
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
14. Me he quejado de asuntos Laborales poco importantes en el trabajo.					
15. He empeorado los problemas del trabajo.					
16. Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de en los aspectos positivos.					
17. He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.					
18. He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo.					



ANEXO E: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES

El propósito de este protocolo es informarle sobre el proyecto de investigación y solicitarle su consentimiento. De aceptar, el investigador se quedará con una copia firmada de este documento, mientras usted poseerá otra copia también firmada.

La presente investigación se titula “Análisis entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la empresa Rutina Café”. Este proyecto es dirigido por Jennifer Alaska Céspedes Rodríguez y Nathaly Ximena Rojas Gómez, investigadoras de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El propósito de la investigación es: Construir un marco analítico que permita analizar la relación entre satisfacción y desempeño laboral en trabajadores de la empresa Rutina Café

Para ello, se le solicita participar en una encuesta que le tomará 20 minutos de su tiempo. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Asimismo, participar en esta encuesta no le generará ningún perjuicio. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

Su identidad será tratada de manera anónima. Asimismo, su información será analizada de manera conjunta con la respuesta de sus compañeros y servirá para la elaboración de los resultados de la investigación. Además, esta será conservada por cinco años, contados desde la publicación de los resultados, en la computadora personal del investigador responsable, a la cual podrá también acceder su grupo de investigación.

Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Si está de acuerdo con los puntos anteriores, complete sus datos a continuación:

Fecha:

Correo electrónico:

Firma del participante:

Firma del investigador:

ANEXO F: Puntaje promedio obtenido por cada ítem de la encuesta de Satisfacción Laboral de Sonia Palma (2005)

Tabla F1: Puntaje promedio obtenido por cada ítem de la encuesta de Satisfacción Laboral de Sonia Palma (2005)

Factor	Pregunta	Puntaje promedio
Significancia de la Tarea	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	4.38
	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa	4.68
	Me siento útil con la labor que realizo	4.38
	Me complacen los resultados de mi trabajo	4.38
	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona	3.90
	Me gusta el trabajo que realizo	4.40
	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo	4.38
	Me gusta la actividad que realizo	4.29
Reconocimiento Personal y/o Social	Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa	4.15
	Prefiero tomar distancia de las personas con que trabajo	3.88
	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia	4.25
	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido	4.24
	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras	3.83
Condiciones de Trabajo	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores	4.14
	El ambiente donde trabajo es confortable	4.26
	Me disgusta mi horario	4.02
	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	4.14

	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable	3.80
	El horario de trabajo me resulta incómodo	4.05
	En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo	4.30
	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias	4.04
	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo	4.00
Beneficios Económicos	Mi sueldo es muy bajo en relación con la labor que realizo	3.03
	Me siento mal con lo que gano	3.03
	El sueldo que tengo es bastante aceptable	3.67
	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando	4.14
	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	3.62



ANEXO G: Resumen de resultados de encuestas según las dimensiones de satisfacción laboral y desempeño laboral

Tabla G1: Resumen de resultados de encuestas según las dimensiones de satisfacción laboral y desempeño laboral

Variables	Dimensión	Escala
Satisfacción Laboral	Significancia de la Tarea	Muy Satisfecho
	Reconocimiento Personal y/o Social	Muy Satisfecho
	Condiciones de Trabajo	Satisfecho
	Beneficios Económicos	Satisfecho
Desempeño Laboral	Desempeño de la tarea	Siempre
	Desempeño en el contexto	Siempre
	Comportamiento laboral Contraproducente	Raramente



ANEXO H: Resumen estadístico de las dimensiones de satisfacción laboral y desempeño laboral

Tabla H1: Resumen estadístico de las dimensiones de satisfacción laboral y desempeño laboral

Correlaciones						
			DL_ desempeñoTarea	DL_ desempeñoContexto	DL_ comportamientocontraproducente	Desempeñolaboral_ GLOBAL
Rho de Pearson	SL_ beneficioseconómicos	Coeficiente de correlación	.317**	0.029	-.259**	.261**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.750	0.004	0.003
		N	129	129	129	129
	SL_ condicionesdetrabajo	Coeficiente de correlación	.331**	0.171	-.281**	.350**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.057	0.001	0.000
		N	129	129	129	129
	SL_ reconocimiento	Coeficiente de correlación	.256**	.267**	-.387**	.454**
		Sig. (bilateral)	0.004	0.003	0.000	0.000
		N	129	129	129	129
	SL_ significaciontarea	Coeficiente de correlación	.316**	.334**	-.263**	.408**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.003	0.000
		N	129	129	129	129

ANEXO I: Autorización del uso de la Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC por parte de la autora

SONIA PALMA CARRILLO

CPsP No. 106

spalma50@hotmail.com

CONSENTIMIENTO USO INSTRUMENTO DE EVALUACION920391

Autorización exclusiva a: Nathaly Ximena Rojas Gómez.
DNI 74944463

Institución: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Motivo: Tesis: "Análisis entre la relación de la satisfacción laboral y el desempeño laboral de trabajadores de una empresa del rubro cafetero"

Coautora: Jennifer Alaska Céspedes Rodríguez.

Asesora: Dra. Paloma Martinez Hague Chonati.

Instrumento que se autoriza: Escala Satisfacción Laboral SL-SPC (2006)

Muestra de investigación: 136 trabajadores de una empresa del rubro cafetero.

La presente autorización es para uso de la solicitante en coautoría de la tesis que se refiere. La solicitante ha calificado por elegibilidad académica y ha cumplido con los requisitos solicitados para usar la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (2006) por única vez en la tesis que se refiere.

La calificación, análisis e interpretación de los datos es de exclusiva responsabilidad de las tesis que han declarado tener conocimiento y entrenamiento para hacerlo.

Agosto 21, 2024

Sonia Palma Carrillo, PhD

La trasgresión de los términos del uso del instrumento incluyendo facilitación a personas no autorizadas o excederse del límite del número de aplicaciones indicadas en la muestra, es sujeto a acciones legales pertinentes.

Esta autorización es exclusiva para la prueba que se menciona en esta autorización y no se extiende a otras pruebas de la autora.

SONIA PALMA CARRILLO
CPsP No. 106
spalma50@hotmail.com

CONSENTIMIENTO USO INSTRUMENTO DE EVALUACION920391

Autorización exclusiva a: Jennifer Alaska Céspedes Rodríguez.
DNI 76920391

Institución: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Motivo: Tesis: "Análisis entre la relación de la satisfacción laboral y el desempeño laboral de trabajadores de una empresa del rubro cafetero"

Coautora: Nathaly Ximena Rojas Gómez.

Asesora: Dra. Paloma Martinez Hague Chonati.

Instrumento que se autoriza: Escala Satisfacción Laboral SL-SPC (2006)

Muestra de investigación: 136 trabajadores de una empresa del rubro cafetero.

La presente autorización es para uso de la solicitante en coautoría de la tesis que se refiere. La solicitante ha calificado por elegibilidad académica y ha cumplido con los requisitos solicitados para usar la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (2006) por única vez en la tesis que se refiere.

La calificación, análisis e interpretación de los datos es de exclusiva responsabilidad de las tesis quienes han declarado tener conocimiento y entrenamiento para hacerlo.

Agosto 21, 2024

Sonia Palma Carrillo, PhD

La trasgresión de los términos del uso del instrumento incluyendo facilitación a personas no autorizadas o excederse del límite del número de aplicaciones indicadas en la muestra, es sujeto a acciones legales pertinentes.
Esta autorización **es exclusiva para la prueba que se menciona** en esta autorización y no se extiende a otras pruebas de la autora.

ANEXO J: Instrumento de aplicación para satisfacción laboral (versión original)

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación, se presentan una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Agradeceremos que nos responda marcando con un aspa en la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones. Por favor, considere la siguiente escala:

- Total Acuerdo (TA)
- De Acuerdo (A)
- Indeciso (I)
- En Desacuerdo (D)
- Total Desacuerdo (TD)

N°	Ítems	TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mis jefes son comprensivos.					
7	Me siento mal con lo que hago.					
8	Siento que recibo de parte de la institución mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros					
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					

17	Me disgusta mi horario de trabajo.						
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.						
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.						
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.						
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.						
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.						
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.						
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.						
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo						
26	Mi trabajo me aburre.						
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.						
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.						
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.						
30	Me gusta el trabajo que realizo.						
31	No me siento a gusto con mis compañeros de trabajo.						
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.						
33	No me reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.						
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.						
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.						
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.						

ANEXO K: Cronograma de actividades

Tabla K1: Cronograma de actividades

Actividades	Fecha inicio	Fecha final	feb 23'	sep 23'	oct 23'	dic 23'	feb 24'	abr 24'	may 24'	jul 24'	agos 24'	sep 24'
Primer contacto con el gerente general	23/02/2023											
Primer contacto con colaboradores y entrevistas exploratorias (presencial)	4/09/2023	8/09/2023										
Entrevista exploratoria con gerente de RRHH (virtual)	9/10/2023											
Entrega de trabajo final para Seminario 1	7/12/2023											
Reunión con nueva gerente de RRHH (presencial)	23/02/2024											
Aplicación de encuestas (presencial)	30/04/2024	22/05/2024										
Análisis de resultados	25/05/2024	28/05/2024										
Entrega de trabajo final para Seminario 2	17/07/2024											
Conversatorio con Sonia Palma (virtual)	21/08/2024											
Segunda aplicación de encuestas utilizando una versión más actualizada de SL (presencial)	23/08/2024	6/09/2024										
Análisis de resultados	7/09/2024	10/09/2024										
Entrega preliminar a asesora	16/09/2024											

Protocolo para revisión de principios de ética de la investigación en los trabajos de titulación FGAD

El protocolo de revisión de principios de ética de la investigación es un documento separado al documento de investigación que consiste en la explicación breve de:

- a. el diseño metodológico
La presente investigación presenta un alcance descriptivo correlacional, con un enfoque cuantitativo, un estudio de caso único, con una muestra de 129 trabajadores
- b. las acciones que se han seguido para cuidar los aspectos éticos en su investigación. Desde un inicio se solicitó el consentimiento de los participantes, se les informó que todas las respuestas eran confidenciales y anónimas, y que además era opcional. Además, se explicó el motivo de las encuestas

Tabla 1: Lista de verificación sobre los protocolos de consentimiento informado

Ítems	Cumplido
Principio de respeto por las personas	
Se ha informado claramente al participante el propósito del trabajo de titulación.	x
Se ha solicitado expresamente el consentimiento del participante y se le ha informado que puede retirarse del estudio en cualquier momento.	x
Principio de beneficencia y no maleficencia	
Se ha verificado e informado al participante que la investigación no conlleva riesgos.	x
Principio de justicia	
Se ha informado al participante la forma en que podrá tener acceso a los resultados de la investigación.	x
Principio de integridad científica	
Se ha informado al participante si su identidad, y la de su organización si fuera el caso, será tratada de manera declarada, confidencial o anónima.	x
Se ha informado al participante que la información será guardada de manera segura, protegida con contraseña, por un periodo mínimo de tres años desde el registro del trabajo de titulación en el repositorio de tesis de la universidad.	x
Principio de responsabilidad	
Se ha reportado el nombre del estudiante, la facultad y la universidad.	x
Se ha reportado el nombre de quien asesora el trabajo de titulación.	x

Tabla 2: Lista de verificación complementaria

Ítems	Cumplido
En caso de utilizar instrumentos desarrollados en otras investigaciones, se ha verificado el cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual correspondientes.	x
En caso de que existan posibles conflictos de interés o sesgos que afecten el proceso de recolección de información en la organización investigada (por ejemplo, si esta es de propiedad de la familia del estudiante o si trabaja en ella), se ha reportado expresamente esta situación en el trabajo de titulación y las medidas adoptadas al respecto.	x

En el caso de **cuestionarios o encuestas**, se entregarán las respuestas, donde se señale la conformidad del participante acerca del uso de la información (captura de la parte del cuestionario donde acepte).

Tabla 4: Lista de instrumentos (solo para encuestas o cuestionarios)

	Instrumento que se aplicó (encuesta/ cuestionario)	Nombre del instrumento
1	Encuesta	Encuesta de Satisfacción Laboral de SPC

Encuesta 1: Satisfacción laboral y desempeño laboral en los trabajadores de Rutina Café. Adicionalmente, se adjunta las respuestas del cuestionario

