

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL CON
MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACION AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**TEMA:
EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DEL
COMISARIATO CLEYMER**

**AUTORAS:
GLORIA ELIZABETH BUSTE VERA
ANDREA VALENTINA ZAMBRANO SOLORZANO**

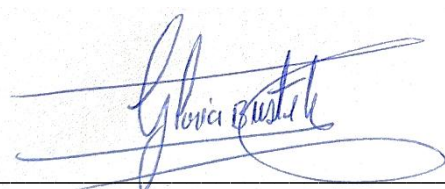
**TUTORA:
ING. JOHANA MÁRQUEZ BRAVO, MG.**

CALCETA, MARZO 2022

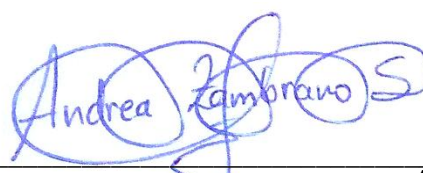
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Gloria Elizabeth Buste Vera, con cédula de ciudadanía 1725129165 y Andrea Valentina Zambrano Solórzano, con cédula de ciudadanía 1314814995, declaran bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado **EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DEL COMISARIATO CLEYMER** es de su autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



GLORIA ELIZABETH BUSTE VERA
CC: 1725129165



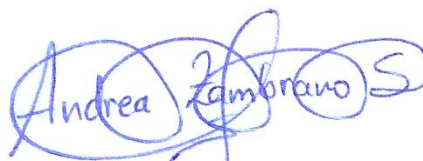
ANDREA VALENTINA ZAMBRANO SOLÓRZANO
CC: 1314814995

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Gloria Elizabeth Buste Vera, con cédula de ciudadanía 1725129165, y Andrea Valentina Zambrano Solórzano, con cédula de ciudadanía 1314814995, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Investigación Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DEL COMISARIATO CLEYMER**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



GLORIA ELIZABETH BUSTE VERA
CC: 1725129165



ANDREA VALENTINA ZAMBRANO SOLÓRZANO
CC: 1314814995

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Yessenia Johana Márquez Bravo, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DEL COMISARIATO CLEYMER**, que ha sido desarrollada por Gloria Elizabeth Buste Vera y Andrea Valentina Zambrano Solórzano, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. YESSENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO, MG
CC: 1312025693
TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DEL COMISARIATO CLEYMER**, que ha sido desarrollado por Gloria Elizabeth Buste Vera y Andrea Valentina Zambrano Solórzano, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita M.Sc.
CC:1803296498
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. María José Valarezo Molina Mba.
CC: 1309252409
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. César Henry Andrade Moreira Mg.
CC: 1308649290
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manual Félix López que nos dio la oportunidad de crecer como profesionales a través de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos día a día. A nuestros maestros que nos han guiado y apoyado a lo largo de estos años. A nuestra tutora Ing. Johana Márquez Bravo, por su dedicación, motivación, criterio y aliento, ha hecho fácil lo difícil, para nosotros ha sido todo un privilegio contar con su ayuda. Y por último pero no menos importante a nuestras familias que han visto el desarrollo de nuestras vidas académicas.

ANDREA VALENTINA ZAMBRANO SOLÓRZANO

GLORIA ELIZABETH BUSTE VERA

DEDICATORIA

A mi Dios todo poderoso por derramar sus bendiciones sobre mí por ser mi mano derecha, mi sustento, el que me ha dado la capacidad, la valentía y la fortaleza para mi formación académica.

A mis Padres que son el regalo maravilloso que Dios me ha dado, por su apoyo incondicional, a lo largo de mi vida.

A mi esposo, Roberto Dueñas por su sacrificio y esfuerzo por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

GLORIA ELIZABETH BUSTE VERA

DEDICATORIA

Llena de regocijo, de amor y esperanza, dedico este proyecto, a mi esposo Byron Macías, mis Hijas Valentina, Aby, Alice y sin dejar atrás a mi hermana Ligia Zambrano, mis Padres, José Reinaldo y Yanira Solórzano y a cada uno de mis seres queridos, quienes han sido mis pilares para seguir adelante.

Es para mí una gran satisfacción poder dedicarles a ellos, que con mucho esfuerzo me lo he ganado, porque ellos son la motivación de mi vida.

ANDREA VALENTINA ZAMBRANO SOLÓRZANO

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE TABLAS.....	x
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
PALABRAS CLAVE	xiii
ABSTRACT	xiv
KEYWORDS	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	30
3.1. UBICACIÓN.....	30
3.2. DURACIÓN.....	30
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO.....	30
3.4. POBLACIÓN.....	31
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	31
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	31
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	32
3.5.1. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO	32

3.5.2. MÉTODO DESCRIPTIVO	32
3.6. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	33
3.6.1. OBSERVACIÓN.....	34
3.6.2. ENTREVISTA.....	34
3.6.3. ENCUESTA	35
3.6.4. TÉCNICAS GRÁFICAS ESTADÍSTICAS	35
3.7. HERRAMIENTAS	36
3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA	36
3.7.2. CUESTIONARIO	37
3.7.3. EXCEL.....	37
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1. CONCLUSIONES	87
5.2. RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS.....	98

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2.1. Conceptualización de la satisfacción laboral	8
Tabla 2.2. Variables de la SL.....	12
Tabla 2.3. Conceptualización del desempeño empresarial.....	14
Tabla 2.4. Clasificación de las Empresas.....	24
Tabla 4.1. Flujo esencia a seguir a partir de ISO y PASS 99	40
Tabla 4.2. Aspectos laborales generales	45
Tabla 4.3. Guía de entrevista aplicada al administrador del Comisariato Cleymer	45
Tabla 4.4. Aspectos laborales generales	47
Tabla 4.5. Identificación de los expertos	48
Tabla 4.6. Evaluación coeficiente de conocimiento (Kc)	48
Tabla 4.7. Cálculo fórmula coeficiente de conocimiento (Kc).....	49
Tabla 4.8. Tabla de ponderación para Ka	49
Tabla 4.9. Valoraciones Coeficiente de Argumentación	50
Tabla 4.10. Cálculo fórmula coeficiente de argumentación (Ka)	50
Tabla 4.11. Coeficiente de competencia	51
Tabla 4.12. Variables y sub-variables de la satisfacción y desempeño empresarial	52
Tabla 4.13. Validación sub-variables de la satisfacción y desempeño empresarial	53
Tabla 4.14. Validación sub-variables de la satisfacción y desempeño empresarial	54
Tabla 4.15. Autores de los estudios seleccionados para elegir los indicadores.....	54

Tabla 4.16. Resumen resultados validación de indicadores	55
Tabla 4.17. Rangos de indicadores con su respectiva escala de valoración.....	55
Tabla 4.18. Escala de valoración cuali-cuantitativa	57
Tabla 4.19. Criterios de valoración nivel deseado y nivel óptimo Satisfacción laboral.....	59
Tabla 4.20. Criterios de valoración nivel deseado y nivel óptimo Desempeño empresarial	59
Tabla 4.21. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable satisfacción de la tarea	61
Tabla 4.22. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable condiciones de trabajo	62
Tabla 4.23. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable reconocimiento personal	63
Tabla 4.24. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable beneficios económicos.....	64
Tabla 4.25. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable forma como se realiza el trabajo	65
Tabla 4.26. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable oportunidades de desarrollo	66
Tabla 4.27. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable relación trabajador – superiores.....	67
Tabla 4.28. Medición del desempeño empresarial mediante la variable proactividad	68
Tabla 4.29. Medición del desempeño empresarial mediante la variable capacidad de servicio.....	69
Tabla 4.30. Medición del desempeño empresarial mediante la variable conocimientos	70
Tabla 4.31. Medición del desempeño empresarial mediante la variable diligencia en el trabajo.....	71
Tabla 4.32. Medición del desempeño empresarial mediante la variable motivación	72
Tabla 4.33. Medición de desempeño empresarial mediante la variable productividad	73
Tabla 4.34. Medición del desempeño empresarial mediante la variable aptitud técnica	74
Tabla 4.35. Correlación entre satisfacción laboral y desempeño empresarial	75
Tabla 4.36. Escala de valoración para el análisis de correlación.....	75
Tabla 4.37. Correlación de la variable satisfacción laboral con las sub-variables del desempeño empresarial	76
Tabla 4.38. Correlación de la variable satisfacción laboral con las sub-variables del desempeño empresarial	77
Tabla 4.39. Correlación de la variable satisfacción laboral con la sub-variables del desempeño empresarial	77
Tabla 4.40. Correlación de la variable satisfacción laboral con la sub-variables del desempeño empresarial	78
Tabla 4.41. Correlación de la variable satisfacción laboral con la sub-variables del desempeño empresarial	78
Tabla 4.42. Correlación de la variable satisfacción laboral con la sub-variables del desempeño empresarial	79
Tabla 4.43. Correlación de la variable satisfacción laboral con la sub-variables del desempeño empresarial	79
Tabla 4.44. Correlación de la variable satisfacción laboral con la sub-variables del desempeño empresarial	80
Tabla 4.45. Escala de valoración cuali-cuantitativa	81
Tabla 4.46. Criterios aplicados con valoraciones críticas que requieren intervención en la satisfacción laboral.....	81
Tabla 4.47. Causas de los valores críticos en la satisfacción laboral del Comisariato Cleymer.....	82
Tabla 4.48. Valoraciones críticas que requieren intervención en el desempeño empresarial.....	82
Tabla 4.49. Causas de los valores críticos del desempeño empresarial del Comisariato Cleymer	83
Tabla 4.50. Plan de acción Comisariato Cleymer.....	84

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor de la Investigación	6
Figura 3.1. Ubicación Comisariato Cleymmer	30
Figura 4.1. Plan PHVA para la evaluación del Comisariato Cleymmer	41
Figura 4.2. Procedimiento técnico para la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en su desempeño	42
Figura 4.3. Estructura para medir la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial ..	56
Figura 4.4. Escala para medir el nivel percibido y deseado de las variables	58

RESUMEN

El estudio tuvo por objetivo establecer un procedimiento para la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial del Comisariato Cleymer, para su desarrollo se contemplaron tres fases, en la fase uno, se generó el procedimiento, basándose en las normas ISO, PASS 99, y en el sistema de mejoras continua PHVA, en la fase dos se aplicó considerándose en este punto la determinación del contexto de la organización, se definieron los requerimientos investigativos, se seleccionó el equipo de expertos, identificó las variables, sub-variables e indicadores, luego se elaboró y aplicó las herramientas de evaluación considerándose entre estas a la encuesta y guía de entrevista, para consecuentemente hacer un diagnóstico de los resultados, mediante los cuales se encontró un nivel de satisfacción y desempeño laboral moderado, que al establecer la correlación entre las variables estudiadas mediante el cálculo del valor r de Pearson se evidencia una relación positiva fuerte; mientras en la fase tres, se referencian los niveles críticos asociados a las sub-variables, por medio de las causas que provocan pérdida de la calidad del desempeño, para posterior a ello, con base en los hallazgos, establecer acciones de mejoras, mediante la matriz 5W+1H. En cuanto a los resultados del estudio, las 14 sub-variables establecidas y medidas en el Comisariato Cleymer a un total de 20 empleados, se pudo constatar que los niveles de satisfacción y desempeño laboral, expresado en términos cualitativos están en un nivel aceptable, concluyéndose además la funcionalidad del procedimiento para identificar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño empresarial.

PALABRAS CLAVE

Satisfacción, desempeño, trabajadores, correlación.

ABSTRACT

The objective of the study was to establish a procedure for the evaluation of job satisfaction and its impact on the business performance of the Cleymer Commissariat, for its development three phases were contemplated, in phase one, the procedure will last, much in ISO standards, PASS 99, and in the PHVA continuous improvement system, in phase two it was applied considering at this point the determination of the context of the organization, the investigative requirements were defined, the team of experts was selected, the variables, sub-variables were identified. and indicators, then the evaluation tools were developed and applied considering among these the survey and interview guide, to consequently make a diagnosis of the results, through which a moderate level of satisfaction and job performance was found, which at establishing the coincidence between the variables studied by calculating Pearson's r value shows a strong positive relationship; while in phase three, the critical levels associated with the sub-variables are referenced, through the causes that cause loss of performance quality, to subsequently, based on the determination, establish improvement actions, through the 5W+1H matrix. Regarding the results of the study, the 14 subvariables established and measured in the Cleymer Commissariat to a total of 20 employees, it was found that the levels of satisfaction and work performance increased in qualitative terms are at an acceptable level, also concluding the functionality of the procedure to identify the relationship between job satisfaction and business performance.

KEYWORDS

Satisfaction, performance, workers, correlation.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el ámbito empresarial resulta imprescindible la administración de intangibles dentro de la gestión organizativa, por lo que el capital humano se ha vuelto uno de los más importantes recursos para el crecimiento o auge de una empresa. De acuerdo con Jiménez y Jiménez (2015), el clima laboral y la estabilidad de los empleados son de vital importancia dentro de una organización, ya que estas permiten generar mayor productividad; en relación a ello, el papel de la comunicación juega un papel significativo y por ende el poder identificar factores que alteren la satisfacción laboral permitiría mantener relaciones favorables entre trabajadores y empleadores.

En Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2018), para marzo el 28% de la población ecuatoriana reportó insatisfacción laboral por bajos ingresos, pocas posibilidades de progreso, inestabilidad laboral, y jornadas de trabajo extensas; siendo los niveles más bajos de satisfacción reportados por personas con educación primaria y secundaria, que a su vez corresponden a los quintiles de menos recursos económicos.

De esta forma en el artículo 326 de la Constitución del Ecuador de 2008, se expresa la prohibición de toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleada, la contratación laboral por horas, o cualquier otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva; no obstante, se evidencia que estas formas de contratación laboral aún persisten en la actualidad. Por ejemplo, el 49% de los trabajadores ecuatorianos están relacionados bajo un contrato laboral ocasional, por horas, por obra o por jornal, lo cuales manifiestan insatisfacción en su trabajo, los trabajadores del sector de construcción son los que reportan mayor insatisfacción laboral (39,1% de los individuos) (ENEMDU, 2018).

A nivel nacional existen investigaciones que buscan analizar la satisfacción o insatisfacción laboral, asociada a factores como: labor, dedicación, falta de concentración, estrés, fatiga o estado de ánimo de los trabajadores; puesto que, como menciona Jara (2016) en el campo organizacional han surgido dificultades de insatisfacción en el trabajo que conllevan a la generación de debilidades, que deben ser atendidas mediante un plan estratégico donde se logre transformarlas en fortalezas para amparar la entereza empresarial. Debiéndose tener en cuenta que dependiendo del manejo otorgado a los elementos que afectan la insatisfacción, pueden reflejarse de forma positivos o negativos dentro de la productividad organizacional.

Es importante referir que la satisfacción como lo indica Jara (2016) urge de factores motivacionales, salariales, higiénicos, de reconocimiento, etc. Por lo que hace referencia a que la satisfacción como un aspecto de suma importancia, mejora el nivel de vida de cada individuo dentro de la empresa donde labora; por lo que resulta importante destacar que un trabajador motivado mejora su desempeño notablemente así también como su rendimiento.

Por tal razón el principal fundamento o problemática asociada a la investigación que da soporte a su desarrollo, es la ausencia de información en la organización respecto a la satisfacción laboral; añadido a ello, la carencia de instrumentos de medición, directrices para valorar y determinar el desempeño laboral, generando desconocimiento del estado de las variables en estudio, por lo tanto, se busca identificar las conformidades e inconformidades existentes de estas en el talento humano.

Por último, se enfatiza que, a través de la presente indagación y la respectiva estructuración del procedimiento, se pueda generar las directrices necesarias para una posterior toma de decisiones por parte de los propietarios.

Con éstos antecedentes las autoras se plantean la siguiente interrogante:

¿Cómo evaluar la Satisfacción Laboral y su incidencia en el Desempeño Empresarial del Comisariato Cleymer?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de ambientes de trabajo adecuado es fundamental en el aporte de la satisfacción y desempeño laboral que acompañado como menciona Jara (2016) a aspectos motivacionales, actitudinales e intelectuales, constituyen una base sólida para el desarrollo de un clima laboral adecuado dentro de la empresa. Sólo una concepción así puede conllevar a un pleno desarrollo organizacional, razón por la cual, la presente investigación se desarrolla su justificación desde aspectos de tipo social, legal, metodológico y económico.

Además, en el aspecto social se plantea que a través de dicho procedimiento evaluativo de la satisfacción laboral en la empresa Comisariato Cleymer, se pueda contar con una directriz que permita conocer los elementos o componentes esenciales que influyen en el desempeño de los empleados. Por lo que se estima que dicho procedimiento brinde la visibilidad posible ante situaciones que limiten la productividad de la empresa a niveles tanto internos como externos.

En el ámbito legal tomando de referencia la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su artículo 326 señala que “el derecho al trabajo se sustenta en el principio de que toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su integridad”, lo cual, en relación al estudio, mediante la evaluación de la satisfacción del trabajador y el desempeño empresarial, le permitirá a la empresa tomar decisiones que mejoren las condiciones de trabajo actual en pro del bienestar de los trabajadores.

En lo metodológico al plantear un procedimiento que evalúe la satisfacción laboral y el desempeño empresarial, la empresa podrá conocer la percepción de los empleados respecto a las variables evaluadas y como se sienten respecto a ellas. Es así que, al establecer una relación simbiótica y armónica entre las partes, permita reconocer las necesidades que tiene tanto la empresa en cuanto a logros propuestos, como la efectividad del accionar con sus empleados al cumplir sus necesidades ya sean estas económicas, de desarrollo o motivacional.

Al proponer un procedimiento de evaluación de satisfacción laboral, en lo económico, permitirá tomar decisiones específicas, resaltando entre ellas las administrativas; dado que se les proveerá de la información necesaria a través de metodologías de evaluación de la satisfacción laboral, para que el personal responsable del Comisariato Cleymer, sin la necesidad de tener que contratar un evaluador externo para realizar esta actividad, pueda generar y presentar los accionares correspondientes para una optimización de recursos que se verán reflejados en los estados financieros, y que podrán ser utilizados en la ejecución del plan de acción.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar un procedimiento para la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial del Comisariato Cleymer

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar un procedimiento técnico que permita la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial.
- Analizar la información obtenida en la aplicación del procedimiento técnico para la evaluación de la Satisfacción Laboral y Desempeño Empresarial del Comisariato Cleymer.
- Proponer un Plan de mejora que garantice la satisfacción laboral y la eficiencia del desempeño empresarial.

1.4. IDEA A DEFENDER

La satisfacción laboral incide de forma positiva en el desempeño empresarial de comisariato Cleymer.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Correspondientemente al capítulo de marco teórico y en relación al temario presentado como procedimiento para la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial en el Comisariato Cleymer se plantea el hilo conductor de la investigación:

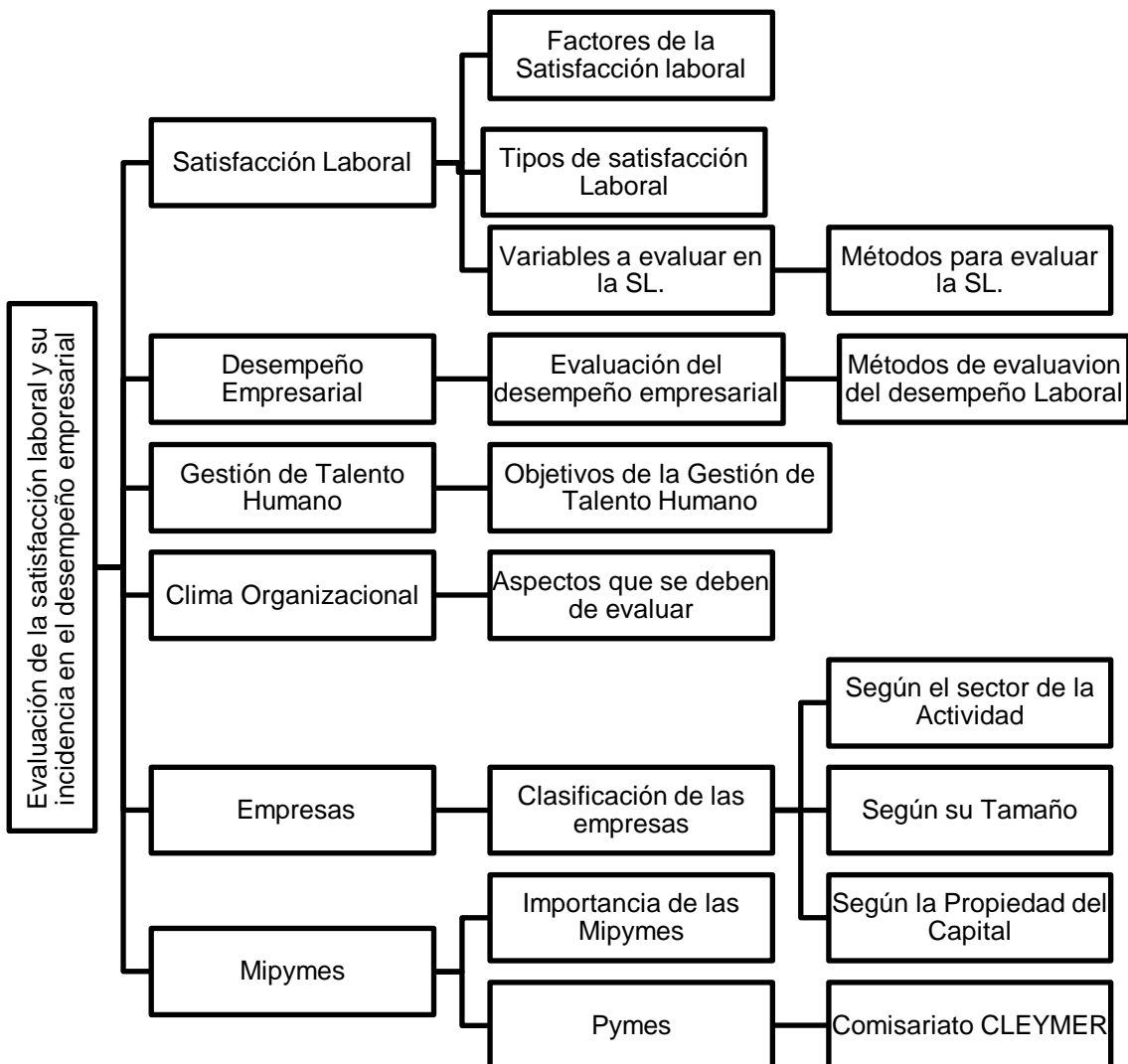


Figura 2.1. Hilo conductor de la Investigación
Fuente: Los autores de la Investigación

2.1. SATISFACCIÓN LABORAL

Explica Sánchez y García (2017) la satisfacción de un trabajador con su trabajo y su entorno laboral, es un aspecto sumamente relevante para los encargados de dirigir una empresa. Son numerosas las investigaciones que han constatado que la fidelidad de un trabajador con su empresa, su productividad, su nivel de ausentismo o su rotación laboral dependen en un alto nivel de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral se puede relacionar directamente con el conocimiento de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todos estos factores desembocan en la manera de actuar del individuo.

Otra concepción de satisfacción laboral es, la conceptualización como una actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas. Por lo anterior, la satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas en diversos aspectos de su trabajo (p.7).

La satisfacción laboral ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito de la actividad laboral, pero no existe un consenso en cuanto a su definición, incluso algunos especialistas, señalan que este concepto está libre de teoría, así vemos que en la actualidad no existe una definición unánime del concepto de satisfacción laboral. La satisfacción laboral se refiere a la valoración de un objeto, proceso o fenómeno cuando se experimenta, o se vivencia algo, y la satisfacción cuando culmina una meta.

La satisfacción laboral se puede valorar en objeto como el reflejo subjetivo-objetivo-subjetivo de lo cognitivo y afectivo, por eso es el efecto que uno percibe cognitivamente y afectivamente y en virtud de esto se pueden adoptar actitudes positivas y negativas hacia el trabajo. La satisfacción laboral no es importante solo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista

social, ya que los beneficios derivados de la misma impactan en la sociedad, pues esta sale del marco laboral del empleado y abarca el entorno de su vida. (Zayas et al., 2015. p.38)

La satisfacción laboral ha representado en las últimas décadas parte del éxito de los negocios. Analizando la contribución de los autores este tema ha influenciado directamente con el ámbito laboral ya que se relacionan con aquellos conocimientos y comportamientos que posee un empleado y determina aquellas actitudes al momento de llevar a cabo una actividad, son muchas las conceptualizaciones que se le han dado a este tema, sin embargo, los autores concuerdan que la satisfacción laboral hace referencia a la percepción que tiene una persona de su puesto de trabajo.

Partiendo de las conceptualizaciones antes citadas en la siguiente tabla, se detallan los criterios o la percepción teórica que tienen otros autores:

Tabla 2.1. *Conceptualización de la satisfacción laboral*

Autor	Concepto
Sánchez y García (2017)	Se puede relacionar directamente con el conocimiento de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional.
Zayas et al., (2015)	Se refiere a la valoración de un objeto, proceso o fenómeno cuando se experimenta, o se vivencia algo, y la satisfacción cuando culmina una meta
Gálvez (2017)	es entendida como el estado emocional sobre la percepción subjetiva de las experiencias laborales de los trabajadores, que afecta directamente a la calidad del servicio prestado
Sánchez (2014)	La caracterización de la satisfacción en el trabajo debe incluir distintas variables, ya sean de tipo organizacional, funcional o individual, tales como la remuneración, la actividad realizada, las relaciones humanas, la seguridad, las condiciones ambientales, entre otras.

Fuente: Sánchez y García (2017), Zayas et al., (2015), Gálvez (2017), Sánchez (2014)

2.1.1. FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral, Herzberg en el año de 1999 indica que existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores

higiénicos. Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, el trabajo en sí y posibilidades de avance (Arcos, 2015. P.19).

Para Vargas (2015) la satisfacción laboral se constituye en el pilar del desarrollo de cualquier empresa, y se obtiene cuando se relaciona la confianza en la organización con la felicidad que se deriva de un sentimiento de calidad de vida, acorde a sus propias expectativas personales que finalmente se ven reflejadas en una satisfacción general con la vida, existen 6 factores a considerar en la satisfacción laboral:

- Que sea un trabajo mentalmente desafiante.
- Que se obtenga una compensación económica justa.
- Que se cuente con condiciones adecuadas de trabajo.
- Que los pares y colegas brinden apoyo permanente.
- Que exista una verdadera compatibilidad entre el trabajador y sus labores.
- La genética. (p.28)

2.1.2. TIPOS DE SATISFACCIÓN LABORAL:

Para Arcos (2015) En un estudio realizado por la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, existen diferentes tipos de satisfacción:

Satisfacción General	Satisfacción Por Facetas
Indicador promedio que puede sentir el colaborador frente a las distintas facetas de su trabajo	Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la organización.

Figura 2.1. Tipos de Satisfacción Laboral
Fuente: Arcos, 2015

Las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos (p.26).

La satisfacción laboral constituye uno de los fenómenos más estudiados del siglo particularmente en los campos del comportamiento organizacional y de la psicología laboral. Dos son principalmente los motivos que parecieran justificar este interés en el objeto de estudio. El primero, emerge fundamentalmente de la relevancia de la satisfacción laboral para explicar distintas variables vinculadas con la efectividad organizacional, tales como el ausentismo, la rotación, el compromiso organizacional y el desempeño. El segundo, se desprende de la relevancia moral del fenómeno al constituir un determinante importante del bienestar del individuo, tanto desde el punto de vista de su salud física como mental (Pujol, 2018. p. 4).

2.1.3. MÉTODOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Explica Arcos (2015) los métodos más habitualmente utilizados para evaluar la satisfacción son:

Entrevista individual semiestructurada: Son entrevistas guiadas con escasas preguntas abiertas para almacenar información sobre la opinión respecto al tema tratado. Con esta metodología se profundiza mucho en la información, pero requiere de un elevado tiempo de dedicación con cada persona.

Grupos de trabajo: Consiste en reunir a un grupo de personas beneficiarias que, bajo la orientación de una persona, plantean sus opiniones y perspectivas en relación a los elementos y factores del servicio que se les va presentando a lo largo de la sesión (p.23).

Encuestas periódicas: Se trata de la aplicación de cuestionarios de opinión a través de los cuales se recoge la valoración, que de los diferentes factores o elementos que pueden influir en su satisfacción (p.23).

Guía práctica: Siendo encuestas concretas y breves, la dedicación de tiempo para su investigación no superará los cinco minutos, por lo que no es necesario dedicar mucho tiempo para su aplicación. Puede ser aplicado a gran cantidad de usuarios, facilitando la participación de una gran cantidad de opiniones (p.23).

Indicadores objetivos de la gestión de la actividad: Aunque no son indicadores directos del grado de satisfacción, se trata de información existente que está directamente relacionada con el éxito en la percepción de los colaboradores (p.23).

Para Guevara (2016) Toda empresa se encuentra en capacidad de determinar qué tipo de evaluación se adapta a sus necesidades:

Método de Elección Forzada: Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento (p.45).

Método de Investigación de Campo: se desarrolla en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, los orígenes, y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos o situaciones. En este método primero se hace una evaluación inicial, se examina el desempeño de cada empleado según un criterio de satisfacción, luego se realiza un análisis complementario a cada empleado el cual es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas realizadas al gerente (p.45).

2.1.3. VARIABLES A EVALUAR EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

Menciona Cantera (s.f), la Satisfacción Laboral (SL) se constituye pues en uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral. Existen variables que se consideran al momento de evaluar la satisfacción laboral:

Tabla 2.2. Variables de la SL.

VARIABLES A EVALUAR EN LA SATISFACCIÓN LABORAL	
TIPO	DEFINICIÓN
Influentes o Moderadoras	Niveles profesionales superiores
	Nivel de educación y formación
	Ocupación a tiempo completo
	Nivel de la Organización.
	Fijación de los objetivos
	La edad
Determinantes	Trabajo Positivo: Posibilidad de utilización de talentos. Trabajo variado y creativo. Trabajo de Iniciativa y logros
	Salario
	Reconocimiento Verbal
	Interacción social positiva
	Buenas condiciones de trabajo
	Malas condiciones de trabajo
Determinada por la SL	Actitudes positivas en la vida privada y buen estado de animo
	Salud Física
	Absentismo, falta de puntualidad
	Capacidad de adaptación
	Reclamaciones de los colaboradores

Fuente: Cantera, s.f.

Las variables para medir la satisfacción laboral son aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con la capacidad para afectar tanto el desarrollo del trabajo como la salud del trabajador”. Se clasifican en: intralaborales, extra laborales e individuales (Cantera, s.f. p.203).

- **Condiciones intralaborales.** hacen referencia específica a las características del trabajo y la forma como está organizada la realización del mismo, que influyen en la salud de los trabajadores y en el bienestar de los individuos que conforman una empresa. Las posibles fuentes de riesgo serán entonces: las demandas cuantitativas, emocionales, ambientales, demandas de carga mental, de esfuerzo físico, influencia del ambiente intralaboral sobre el extra laboral, control y autonomía sobre el trabajo, nivel de participación, tipo de relaciones sociales en el trabajo, procesos de retroalimentación del desempeño, compensación, recompensas derivadas de la realización del trabajo y de la pertenencia a la organización, entre otras (p.203).
- **Condiciones extra laborales.** –Las condiciones extra laborales hacen referencia específica a los contextos familiar y social, a las condiciones

del lugar de vivienda y nivel económico de los trabajadores por su potencial poder de influencia sobre la salud física y mental de los individuos. Las fuentes de riesgo serán entonces: características de sus relaciones familiares, patrones de conducta verbal y no verbal, desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda, economía del grupo familiar, uso del tiempo fuera del trabajo, características de la vivienda y su entorno, entre otras. Condiciones individuales (p.203).

- **Las condiciones individuales** hacen referencia específica a las características sociodemográfica y aspectos ocupacionales de los colaboradores de una organización empresarial, por ejemplo, el género, la edad, el estado civil, el nivel educativo, la profesión, antigüedad en la empresa y en el cargo, tipo de contratación, modalidad de pago, entre otras (Flores, Díaz, Rodríguez y Paramo, 2015.p.203).

2.2. DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Menciona Morgan (2015) El desempeño laboral es una herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador. La evaluación del desempeño de un colaborador es una forma sistemática de valoración de las actividades que ejecuta y si este logra alcanzar las metas propuestas, dar los resultados deseados y mostrar potencial de desarrollo a futuro, pero, sobre todo, cuánto valor agrega a la organización. Un desempeño constante y sobre todo sostenible a través del tiempo es crítico para el éxito de la empresa, Sin embargo, las empresas deben propiciar las condiciones para que esto se dé y así verse beneficiadas. Los principales criterios para evaluar el desempeño se dividen en tres aspectos: habilidades o capacidades, comportamiento y logro de resultados (p.87).

El desempeño laboral hace referencia al conjunto de actividades y las metas que se establecen en el tiempo determinado, para Morgan el desempeño consiste en medir cada aspecto que involucre a los proveedores y a los clientes, más allá de su aporte podemos añadir que gracias a la incidencia que tiene el desempeño en la satisfacción laboral la mayoría de las empresas poseen una visión clara de

a dónde quieren llegar, y para ello recurren a la buena gestión del personal que cumple las actividades encomendadas con la finalidad de llevar a cabo los objetivos institucionales.

Para Chiang y San Martín (2015) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. El desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados (p.160).

El desempeño empresarial es considerado como una de las hermanitas esenciales que se interrelaciona con la satisfacción laboral, argumentan los autores que el desempeño representa la capacidad efectiva que tiene una persona en su trabajo y con aquellas cualidades del empleado que cumple con los requisitos requeridos por una empresa. Existen muchos aspectos que se deben de considerar al momento de medir el desempeño empresarial entre estos aspectos los más comunes son las capacidades, habilidades y cualidades.

Tabla 2.3. Conceptualización del desempeño empresarial

Autor	Concepto
Sánchez y García (2017)	Puede conducir a recompensas que a su vez producen satisfactores. La percepción de equidad se muestra también como una variable importante, ya que en cierta medida la satisfacción puede ser una función del nivel de recompensas en relación con las recompensas dadas a otros.
Alveiro (2011)	Cuando en las organizaciones se cuenta con un personal que tiene claro sus funciones y de la misión empresarial, es que se puede comenzar a hablar de la evaluación de desempeño, la evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje
Pedraza (2010)	El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo.

Fuente: Sánchez y García (2017), Alveiro (2011), Pedraza (2010)

2.2.1. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

En la actualidad el desempeño laboral puede medirse mediante una evaluación en que el colaborador manifiesta las capacidades profesionales obtenidas a un nivel individual, por ello se lo cataloga como un proceso transcendental para el éxito de la organización. La evaluación del desempeño empresarial implica una conducción metodológica, partiendo del hecho que se deben establecer indicadores tangibles e intangibles, evaluando el grado de eficiencia y eficacia que los colaboradores realizan en sus áreas de trabajo durante un tiempo determinado, así como su potencial progreso (p.16).

La evaluación del desempeño es un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño. La evaluación del desempeño se ha distinguido por proporcionar un análisis sobre la contribución que brinda cada puesto de trabajo en la organización, relacionando cómo los resultados se asocian a un nivel de desempeño en el puesto de trabajo. (Guartán, Torres, y Ollague, 2019, p.16).

Según Matabanchoy, Álvarez, Riobamba (2019) existen múltiples definiciones de ED según el año y el sector de investigación; sin embargo, desde 1978 se consideró como una base para la toma de decisiones administrativas relacionadas con la promoción de los trabajadores, transferencias y recompensas, así como para la identificación de necesidades, retroalimentación del desempeño y desarrollo personal (p. 179).

La ED es un proceso de recolección de información, que permite medir y evaluar en el trabajador, por un lado, el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidos por la institución y por otro, la calidad con que se lleva a cabo la función en términos de rendimiento y los logros obtenidos en un tiempo determinado, realizando una valoración que identifique las fortalezas y oportunidades de mejora en la función. El objetivo de la ED es hacer una

estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo. Además, permite apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, elevar el nivel de desempeño mediante la retroalimentación, el reconocimiento de fortalezas, debilidades y la capacitación coherente con la estrategia organizacional (p. 179).

La evaluación del desempeño laboral es un proceso riguroso hacia el empleador y se considera aquellas cualidades y actitudes de sus subordinados, de acuerdo a lo que han mencionado los autores se ha determinado conceptualizaciones muy similares, ya que concuerdan en que la evaluación representa la estimación exacta del nivel de eficiencia y comportamiento de cada uno de los miembros que conforman a la empresa.

2.2.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Menciona Sum (2015) en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargos de sus colaboradores se preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación y dentro de ellas se encuentran:

Ensayos críticos Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador (p.34).

Incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto, el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación (p.34).

Escala grafica de calificación El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas. (p.34).

Escala de calificación basada en el comportamiento Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se

encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.

Comparación forzada Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. (p.34).

Indica Rodríguez (2017) existen múltiples métodos de llevar a cabo una evaluación del desempeño:

Método de la escala gráfica de calificaciones: Se determinan un grupo de características que el empleado debe poseer y una escala de valores para el desempeño de cada una de ellas.

Método de clasificación alterna: Se basa en una clasificación de los colaboradores que va desde el mejor hasta el peor. Para ello fijan una característica de referencia y a partir de ahí van eligiendo de forma alterna.

Método de la comparación por pares: Es más preciso que el método anterior, aunque tiene ciertas similitudes con el mismo.

Método de la distribución forzada: Se determinan diversas categorías de desempeño y es el responsable el que debe ubicar a un porcentaje determinado de empleados en cada una de dichas categorías.

Métodos de los incidentes críticos: Los incidentes críticos son hechos o sucesos que no son usuales en el desempeño del trabajo por parte del colaborador. Estos sucesos pueden ser tanto positivos como negativos.

Método de escalas de estimación ancladas: Este método es una mezcla de algunos de los métodos mencionados anteriormente como el de formas narrativas y el de las escalas gráficas de estimación. Sin embargo, se diferencia de los de más métodos por ser más neutro e imparcial (p,16).

2.3. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Según la organización internacional del trabajo (2016) en las pequeñas empresas, el propietario se suele encargar de la gestión de talento humano. La gestión de talento humano es distinta de la administración del personal. La administración del personal tiene mucho más que ver con los trámites administrativos involucrados en la contratación del personal, el mantenimiento de perfiles de empleados, el registro de las horas trabajadas, la supervisión de la nómina, el procesamiento de reembolsos, y la terminación de los contratos de trabajo. La gestión de los recursos humanos es mucho más que la administración del personal, ya que el trabajo se centra más en la creación de una fuerza de trabajo comprometida y altamente productiva para la empresa. Una gestión de talento humano eficaz debe asegurarse de que:

- La empresa contrate a las personas adecuadas para el trabajo adecuado
- Las personas estén motivadas para ser altamente productivas
- Se mantenga alta la productividad mediante la creación de un entorno de trabajo saludable y seguro
- Se cree una cultura de trabajo apropiada:
- Se aborde los problemas relacionados con los empleados con rapidez y eficacia (p.21).

La gestión del talento es un término muy ligado al sistema empresarial. Surgió en los años 90 y se reconoce como el proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa, además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que ya existe en ella. ...en estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es por ello que el desarrollo organizacional es un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. La gestión del talento no es solo garantizar que una institución cuente con los profesionales más competentes, sino que logre que estos se sientan bien, adquieran un sentido de pertenencia que los lleve a involucrarse

afectivamente con todos los procesos de la institución. (Gonzales y Molina, 2016.p. 97).

La gestión del talento humano está ligado a todo el sistema de una empresa, este es uno de los factores más importantes a considerar en el ámbito laboral debido a que en esta área se puede incorporar a nuevos empleados que sean de valor para la empresa y que aporten al desarrollo de la misma. Una buena gestión de talento humano según lo mencionado por la organización internacional del trabajo la gestión de talento humano contribuye a aumentar la productividad de toda la organización, sin embargo, para Gonzales y Molina argumentan todo lo contrario ya que para ellos la gestión hace referencia a los procesos claves en torno al sentimiento de satisfacción personal y contribuye al buen direccionamiento de toda organización.

2.3.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Para Vallejo (2016) Los objetivos de la gestión del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. - Se refiere al cumplimiento de los mismos.
- Proporcionar competitividad a la organización. - Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. - Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- Incrementar la satisfacción en el trabajo. - Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. - Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad

en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables.

- Recompensar a los talentos. - Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.
- Evaluar su desempeño. - La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización (p.16).

Indica Barahona (2015) en la actualidad, la Gestión de Recursos Humanos se ha convertido en un factor de gran importancia para las organizaciones ya que es un área de gran interés, que brinda ventajas competitivas en cualquier organización. Por esta razón, la realización de estudios organizacionales que tomen en cuenta variables como la satisfacción laboral y el compromiso laboral tienen especial relevancia, ya que contribuyen en la detección de necesidades de capacitación y entrenamiento. La satisfacción laboral viene a ser uno de los indicadores a los que se recurre con más frecuencia cuando se trata de conocer la actitud que tienen las personas con respecto a su vida laboral (p.9).

La gestión y las relaciones amistosas del personal de una empresa contribuyen a los niveles de satisfacción laboral, tomando en cuenta que estos resultados se contradicen con el punto de vista de Herzberg (1966), quien defiende que la supervisión es un factor irrelevante en los niveles de satisfacción laboral (p.9).

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral a través de sus actitudes y comportamientos dentro de la empresa. Así como tiene efecto en la motivación del individuo lo cual los impulsa a ser más eficientes, productivos y lograr los objetivos de la organización además que esto influye en su intención de compartir conocimiento observando las prácticas y procedimientos que tienen un alcance con la vida organizacional. El actuar del individuo en la organización corresponde a la teoría del

comportamiento organizacional, cuyas características individuales, de trabajo y desarrollo profesional, influyen en la satisfacción laboral directamente derivado de la visión y la actitud que tienen sobre los puestos en el que se desempeña laboralmente y la importancia que le dan los superiores contribuyendo al aumento de la satisfacción laboral motivándolo a mejorar su desempeño (Meza, 2017, p.4).

Para Pastor (2018) el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los miembros perciben”, por lo tanto, afirma que la reacción estará determinada por percepciones. Establece 3 tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

Variabes Causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización a los responsables (p.17).

Variabes Intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. (p.17).

Variabes Finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas (p.17).

2.4.1. ASPECTOS A EVALUAR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Menciona García (2019) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus

trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello (p. 46).

El clima laboral se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo. Sin embargo, existen unos aspectos claramente identificables que permiten aumentar la productividad. Veamos los 5 más importantes (p.17).

- **Participación.** Una compañía con un buen clima laboral propicia el involucramiento y la participación activa de las personas en los proyectos de la compañía. (p.17)
- **Comunicación.** Los colaboradores que actúan en un ambiente de cordialidad y honestidad saben que pueden expresar sus opiniones y comentarios con libertad y que la información que reciben es igualmente transparente. Esto genera un gran compromiso y satisfacción, pues todos tienen claro la misión, valores y metas que persigue la compañía, entienden cuál es su aporte para alcanzar esos objetivos y saben cómo alcanzar los suyos propios (p.18).
- **Reconocimiento.** Un gran clima laboral reconoce el esfuerzo de las personas para alcanzar sus objetivos. Gestionar el desempeño de los colaboradores permite ofrecer recompensas, no siempre monetarias, a las personas que hacen bien su trabajo. El objetivo es que el grupo sienta que su esfuerzo es valorado y que quienes no han logrado esos reconocimientos sepan que lo pueden alcanzar mejorando día a día en el desempeño de sus tareas y funciones (p.18).
- **Respeto.** El respeto es la base de la convivencia en cualquier ámbito. Un clima laboral basado en el respeto por el otro, sus opiniones y actuaciones permite resolver las diferencias que se presenten entre el equipo (p.18).
- **Competitividad.** Un clima laboral en el que se reconocen los logros hace que las personas estén motivadas para cumplir con mayor efectividad sus metas (Suarez; Cruz y Gasca, 2020, p.18).

2.5. EMPRESAS

La empresa es una organización en la que se coordinan los diferentes factores de productividad, recursos financieros, materias primas, mano de obra y capital mediante los cuales puede obtener sus fines. Durante los últimos años han surgido diversas propuestas teóricas que pretenden explicar los procesos de organización, el desarrollo y las diversas transformaciones que siguen las empresas. Uno de los conceptos más contemporáneos que se ha impuesto en el medio organizacional es el de personalidad de la empresa, teniendo en cuenta la evidencia de las diferentes perspectivas de comportamiento de sus trabajadores, el clima, la cultura organizacional y el posicionamiento a nivel de imagen y marca entre sus clientes. Todo este conjunto de factores estaría relacionado con su personalidad, concepto que se remite originalmente a la psicología de las diferencias individuales (Pérez, 2016.p .17).

Menciona Carreño (2016) Se define a las empresas como un sistema de actividades coordinadas y formada por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de toda organización. Una empresa solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

El termino empresa se refiere al negocio, a las agencias gubernamentales a los hospitales y a otras organizaciones. En todas las empresas existe una organización establecida que engloba a todo el personal de la misma, lo que se conoce como recursos humanos (p.5).

El termino empresa ha sido conceptualizado de diferentes maneras, pero para Pérez Y Carreño esta es el conjunto de personas y actividades que van direccionadas hacia un mismo propósito, las empresas son creadas con la finalidad de generar rentabilidad en torno al mercado, y para ello se designas actividades a cada miembro que la conforman.

2.5.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Menciona Thompson (2020) los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas son los siguientes:

Según el sector de actividad:

- Empresas del Sector Primario:
- Empresas del Sector Secundario o Industrial:
- Empresas del Sector Terciario o de Servicios:

Según su tamaño en:

- Grandes Empresas:
- Medianas Empresas:
- Pequeñas Empresas:

Según la propiedad del capital:

- Empresa Privada:
- Empresa Pública:
- Empresa Mixta:

Explica Lavarone (s.f) la empresa puede definirse como una actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.

Las empresas se clasifican en:

Tabla 2.4. Clasificación de las Empresas	
Microempresas	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos menores a \$100.000,00 • Trabajadores: Entre 1 a 9 personas
Pequeña empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00 • Trabajadores: Entre 10 a 49 personas
Mediana empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00 • Trabajadores: Entre 50 a 199 personas.

Fuente: Ron y Sacoto (2017)

2.6. MIPYMES

En las últimas dos décadas, las MIPYMES se ha convertido en objetivo de políticas orientadas a promover el crecimiento económico y el empleo de los países en desarrollo. Desde la perspectiva empresarial, la MIPYMES ha sido el foco de atención en un gran número de trabajos) debido al creciente interés por investigar la situación de estos negocios y por generar programas para la competitividad de esta, buscando sobrevivir ante el aumento de la competencia internacional. La clasificación de la MIPYMES a lo largo de la literatura se ha basado en varios criterios como: volumen de ventas, tamaño de producción, uso de tecnología, tamaño de mercado, número de trabajadores, impacto en la economía, sector empresarial, valor de activos, años de la empresa, organización del trabajo, régimen jurídico, redes de producción, entre otros (Molina, 2016. p.23.).

Argumenta Palacios (2018) Las MIPYMES juegan un papel importante ya que muchos de los productos innovadores, nuevos modelos de negocio e innovaciones generales a menudo son impulsadas por este sector. Por tanto, se encuentran mejor posicionadas para aprovechar las desregulaciones del mercado y ser más ágiles y ambiciosas que sus pares corporativos más grandes. Regularmente se ubican en áreas geográficas que están fuera de los grandes centros urbanos. Esto puede ser por razones de estilo de vida o simplemente porque allí es donde existe la oportunidad de negocio (p.18).

Las MIPYMES son dominantes en la mayoría de las economías. Además del número de empleados, hay otros factores importantes que caracterizan a las MIPYMES y que están relacionados con la gestión y la naturaleza de sus operaciones, las cuales pueden ser administradas por sus propietarios, quienes usualmente reciben ayuda de sus familiares (p.18).

2.6.1. IMPORTANCIA DE LAS MIPYMES

Explica Nicola (2015) la importancia de las MIPYMES, se basa en que:

- Garantiza el mercado laboral mediante la descentralización de la mano de obra
- Permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Las unidades familiares favorecen las conexiones laborales reduciendo las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- La economía de escala la obtienen a través de la cooperación entre las empresas, sin tener que reunir la inversión en una sola firma (p.10).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina. Su importancia se manifiesta de varias formas en la región, tales como su participación en el número total de empresas o en la creación de empleos, y en algunos países llega a extenderse a la participación en el Producto Interno Bruto (PIB). La especialización de la empresa impone mayores exigencias de calificación técnica y empresarial, siendo condición previa, en especial, la capacidad de innovar continuamente. La mayoría de las PYMES en América Latina no cuenta con estas calificaciones. Casi todas estas empresas se insertan en áreas de producción estandarizadas y con baja intensidad de conocimientos, se compite directamente con la producción a gran escala y/o con grandes casas comerciales (Larios, 2016. p.7).

2.6.2. LAS PYMES

Explica Carranco (2017) Las Pymes surgen en la década de 1950, destacándose en la producción de tejidos, madera y alimentos, al tiempo que generaban fuentes de empleo y contribuían a reducir el índice de pobreza. Sin embargo, este sector se vio afectado por condiciones limitantes para su desarrollo, como: escasos planes de apoyo, falta de normas legales que impedían la conformación de estas empresas. A lo largo del tiempo se han diseñado diversas políticas públicas focalizadas en las Pymes ecuatorianas, así también se han incorporado

varias entidades que fomentan su desarrollo. La presencia de estas pequeñas y medianas empresas en el país ha experimentado un crecimiento abismal (p.148).

Las Pymes son la columna vertebral de las economías nacionales. Aportan producción y empleo, garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso y dan a la sociedad un saludable equilibrio. Frente a esto se puede inferir que las Pymes a lo largo del tiempo han actuado como agentes de reactivación económica y productiva, gracias a su fuente esencial de capacidades empresariales, innovación y empleo (p.148).

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas, Sin embargo, estas pequeñas y medianas empresas con mucha frecuencia se enfrentan a las imperfecciones del mercado, como son las dificultades a la hora de obtener capital o crédito, sobre todo cuando se empieza a constituir este tipo de entidades económicas. Los escasos recursos de que disponen pueden también limitarles el acceso a las nuevas tecnologías o a la innovación (Estupiñan, 2015. p7).

2.6.3. COMISARIATO CLEYMER

Supermercados Cleymer es una empresa autoservicio que se dedica a servir a los clientes de la zona norte de la provincia de Manabí, ofrece una amplia variedad de productos a los consumidores en línea de víveres, legumbres, carnes, bazar, vestimenta, juguetería, artículos del hogar, entre otros. Inició su atención al público desde el año 1990, como una tienda de barrio, ubicada en la Av. Sixto Duran Ballén y Juan Montalvo, localizado en el barrio San Bartolo de la ciudad de Calceta, perteneciente al cantón Bolívar de la provincia de Manabí.

El Sr. Cleyton Zambrano, conoció y se enamoró de una de las más distinguidas y bellas damas de la ciudad de Calceta, la Srta. Mercedes Montesdeoca quien también se dedicaba a la actividad comercial con su propio negocio localizado

en un local de la casa de sus padres. Atendieron de esta forma, hasta el mes de mayo del 2006, cuando sus dueños el Sr. Cleyton y su esposa la Sra. Mercedes, decidieron unificar sus negocios, el primero dedicado a la venta de víveres y abarrotes en general, el otro en venta de ropa y artículos para el hogar, el área donde inicio funcionando el comisariato fue de 96 m² en un nuevo terreno que habían adquirido para esta fecha los esposos Zambrano Montesdeoca ubicado al frente de la tienda de abarrotes, con dirección, esquina de la calle Juan Montalvo y Av. Sixto Duran Ballén.

El negocio siguió prosperando y creciendo en clientes y ventas, pues los esposo Zambrano Montesdeoca logran compra un terreno adjunto a su construcción de 400 m², la misma que después de un tiempo fue edificada y la inauguración se realizó en el mes de diciembre del 2013, con lo que creció la familia Cleymer y el número de colaboradores ascendió a 20 personas (Montesdeoca y Santana, 2019, p. 25).

2.7. NORMAS ISO

El término ISO proviene de un vocablo griego que significa 'igual', y es aplicable tanto a las normas como a la institución. Su objetivo es coordinar el sistema de estándares internacionales. Las actividades del ISO son llevadas a cabo a través de comités técnicos, cada uno encargado de las diferentes áreas (Del Castillo y Sardi, 2012).

“El objetivo perseguido por las normas ISO es asegurar que los productos y/o servicios alcanzan la calidad deseada. Para las organizaciones son instrumentos que permiten minimizar los costos, ya que hacen posible la reducción de errores y sobre todo favorecen el incremento de la productividad” (ISOTools, 2021).

Añadido a ello, si referenciamos las normas ISO 9000, en las cuales se sustenta el desarrollo del procedimiento técnico de la presente investigación, de acuerdo a Del Pozo y Altamore (2004), las normas de la familia ISO 9000 están basadas en 8 principios claves de gestión de calidad los cuales son:

- Enfoque al cliente.

- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

2.8. NORMA PAS 99

Los sistemas integrados de gestión son uno de los elementos administrativos que ha tenido mayor impulso en los últimos años, debido a la aparición de los estándares internacionales (Ortiz, 2018). En cuanto a la PAS 99 “Es una norma publicada por BSI Group en Reino Unido, y reúne los requisitos para la integración de los sistemas de gestión, similar a un estándar internacional” (Domingues et al, 2015).

La PAS 99 es una especificación de requisitos para sistemas integrados de gestión. No solo para combinarse con normas ISO sino con otras especificaciones y normas nacionales e internacionales. Aplicable a todos los tamaños y tipos de organización. Incluye el ciclo de mejora y se adapta al reciente anexo SL publicado por ISO (Duque, 2017).

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La siguiente investigación se llevó a cabo en la Provincia de Manabí en la Ciudad de Calceta en el Comisariato CLEYMER ubicado en la calle Juan Montalvo.

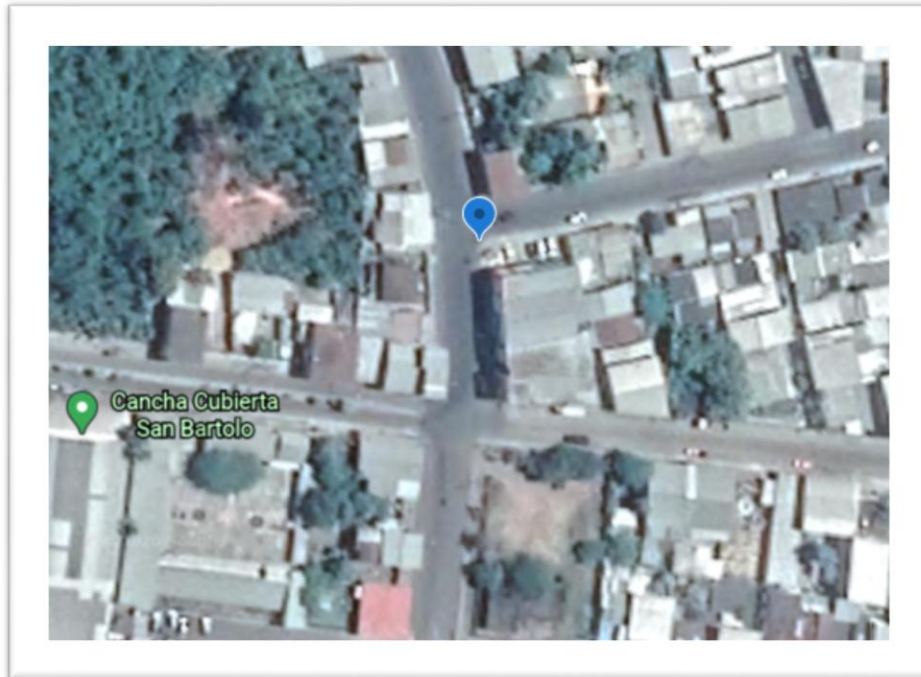


Figura 3.2. Ubicación Comisariato Cleymer
Fuente: Google Maps

3.2. DURACIÓN

La investigación se desarrolló en un período de nueve meses a partir de la aprobación del proyecto, tiempo en el cual, se ejecutaron las actividades establecidas en el cronograma, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

- Satisfacción laboral
- Desempeño empresarial

3.4. POBLACIÓN

La Población del Comisariato Cleymer del Cantón Bolívar estudiada fueron 20 personas, siendo necesario adaptar las herramientas en base al total de esta población.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Menciona Vásquez (2016) existen muy diversos tratados sobre las tipologías de la investigación. Las controversias para aceptar las diferentes tipologías sugieren situaciones confusas en estilos, formas, enfoques y modalidades. En rigor, y desde un punto de vista semántico, los tipos son sistemas definidos para obtener el conocimiento. Para el estudio, se aplicaron los siguientes tipos de investigación:

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Este tipo de investigación permitió dar sustento al procedimiento, se aplicó con la finalidad de realizar la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial del Comisariato Cleymer, partiendo de las bases teóricas generadas en otras investigaciones, tal como menciona Mora (2014), la primera etapa del proceso investigativo es aquella que proporciona el conocimiento de las investigaciones o del objeto de estudio a través de una amplia búsqueda de datos (p.11).

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para la presente investigación se visitó las instalaciones y se aplicaron los instrumentos de diagnóstico con la finalidad de conocer la realidad del comisariato Cleymer en sus diferentes actividades; resultando a raíz de ello imprescindible la aplicación de la investigación de campo, misma que según Mena (2015) permite la indagación que se hace presente mediante la manipulación de una variable externa (p.57).

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para Pulido (2015) el concepto de método alude al “camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que pueda ser material o conceptual”. Los métodos de investigación aplicados para la ejecución del estudio son:

3.5.1. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO

El método analítico sintético según Calduch (2014) se basa en el supuesto de que a partir del conocimiento general de la totalidad de un suceso o realidad se puede conocer y explicar las características de cada una de sus partes y de las relaciones que existen entre ellas (p.26). En el estudio su implementación fue fundamental en cada fase investigativa, siendo aplicado para generar las conclusiones mediante el diagnóstico de la información recopilada.

3.5.2. MÉTODO DESCRIPTIVO

El método descriptivo dentro de la investigación permitió determinar el procedimiento a seguir y la descripción de cada actividad para dar ejecución a los objetivos de investigación; en cuanto a la presentación de los resultados, facilitó su desarrollo, siguiendo un orden lógico, contribuyendo a la comprensión del análisis metodológico a seguir mediante la obtención de resultados, siendo este método de acuerdo a Magdiel (2015) el camino o medio para llegar a un fin, el modo de obrar y de proceder para alcanzar un objetivo determinado.

3.5.3. MÉTODO DE EXPERTOS

Se aplicó este método con la finalidad de realizar consultas a expertos y de obtener respuestas favorables basadas en la temática del SL y DE, en la que se realizaron varias visitas para la aplicación de un grupo de ítems, entre

ellos datos personales, la experiencia laboral, profesión, conocimiento en la materia, entre otros, las mismas que fueron contestadas por cada uno de ellos valorando sus conocimientos de acuerdo a sus criterios para su posterior ponderación; utilizando la siguiente fórmula: $K = 0,5 (Kc + Ka)$.

Donde:

K: Coeficiente de Competencia

Kc: Autoevaluación del Coeficiente de Conocimiento

Ka: Coeficiente de Argumentación.

Posteriormente obtenidos los resultados se valoraron de la manera siguiente:

$0,8 < K < 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 < K < 0,8$ Coeficiente de Competencia Medio

$K < 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo.

Haciendo uso de este método se seleccionaron a las personas que contaban con las características necesarias para participar como expertos.

3.5.3. V DE AIKEN

V de Aiken es un coeficiente que permite cuantificar la relevancia de los ítems respecto a un dominio de contenido a partir de las valoraciones de N jueces. Este coeficiente combina la facilidad del cálculo y la evaluación de los resultados a nivel estadístico (Aiken, 1985; Ecurra, 1988 citado por García, 2018), permitiendo en el estudio establecer el nivel de consenso existente entre los expertos durante la etapa de validación de las herramientas de investigación y la selección de las sub-variables para medir la satisfacción y el desempeño del Comisariato Cleymer.

3.6. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas de investigación que se emplearán son los siguientes:

3.6.1. OBSERVACIÓN

La observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social. Alude, por tanto, al conjunto de ítems establecidos para la observación directa de sucesos que ocurren de un modo natural (Pulido, 2015)

Se efectuó una observación directa de la empresa para detectar los problemas que existen, posteriormente se determinaron algunas de las variables existentes en las áreas de trabajo para la evaluación mediante indicadores de gestión correspondientes, permitiendo elaborar un cuestionario.

3.6.2. ENTREVISTA

Para Pulido (2015) la entrevista hace referencia al proceso de interacción en que la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde; en el estudio como herramienta para la recopilación de la información, fue imprescindible para establecer aspectos generales de la empresa y desarrollar su respectiva caracterización, mediante la aplicación de una guía de entrevista al gerente del Comisariato Cleymer.

ENTREVISTA SATISFACCIÓN LABORAL CENTRO COMERCIAL CLYMER DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

El objetivo de esta entrevista es conocer algunos aspectos sobre satisfacción del personal Administrativo del Centro Comercial Clymer para mejorar su desempeño laboral. Responda con su propia opinión:

1. ¿Cuál es su puesto de responsabilidad en la institución y por cuanto tiempo lo lleva ejerciendo?
2. ¿La institución cuenta con un instrumento que permita medir la satisfacción laboral del personal?

3. ¿De qué manera se desarrolla la comunicación y transmisión de información en la institución?
4. ¿Con que estrategias cuenta la institución para motivar la formación continua del personal?
5. ¿Las condiciones de trabajo de la institución son adecuadas para el personal?
6. ¿Qué acciones realiza para que exista un ambiente de trabajo adecuado en la institución?
7. ¿Cómo se desarrolla la organización del trabajo internamente?
8. ¿De qué manera es motivado el personal de la institución para que mejoren la calidad del servicio que se brindan?
9. ¿Considera importante que se evalué la satisfacción laboral del personal administrativo y operativo para mejorar su desempeño?
10. ¿Estaría de acuerdo con la elaboración de un instrumento de evaluación de la satisfacción laboral, que permita desarrollar estrategias que mejoren el desempeño del personal administrativo y operativo, que aspectos le gustaría que integrara este instrumento?

3.6.3. ENCUESTA

El autor Reyes (2015) expone, la encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos, por ello esta técnica se utilizará con la finalidad de generar resultados precisos mediante la investigación de campo se aplicará esta técnica teniendo de sustento un cuestionario que responderán los empleados del comisariato Cleymer con la finalidad de evaluar la situación en la que se encuentra la empresa.

3.6.4. TÉCNICAS GRÁFICAS ESTADÍSTICAS

La utilización de las técnicas gráficas estadísticas, durante la ejecución de la investigación, permitió simplificar la presentación de los resultados de las encuestas de forma clara y precisa, además la representación gráfica de datos

estadísticos permitió establecer una amplia variedad de tipos y modalidades, para diversos fines de consulta y análisis de la información, en base al aporte de Díaz (2015) se determina que la sociedad moderna se caracteriza por la abundancia de información estadística que el ciudadano debe interpretar y evaluar de manera crítica para tomar decisiones y comprender el mundo que le rodea.

3.6.5. CORRELACIONES

Vinuesa (2016), manifiesta que utilizó en su investigación la correlación como una medida normalizada de asociación o covariación lineal entre dos variables. Esta técnica se aplicó, con la finalidad de analizar la información recopilada sobre todo el conjunto de datos, generados en la presente, para este fin se aplicó un cruce de información entre las subvariables del desempeño y la satisfacción laboral, para obtener el coeficiente r Pearson y de esta manera inferir si existe una correlación positiva entre las variables estudiadas.

3.7. HERRAMIENTAS

Las herramientas utilizadas en la ejecución en la presente investigación son:

3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA

Mediante la guía de entrevista se recopiló información de los directivos por medio de un banco de preguntas, respondido por el representante o personal directivo del comisariato Cleymer; puesto que como indica Cardenal (2015), es una relación de los temas y subtemas que desean tratarse de acuerdo con los objetivos de investigación, el guion de entrevista suele tener un formato flexible que da libertad al entrevistador para formular las preguntas como considere oportuno e incluso a cambiar su orden.

3.7.2. CUESTIONARIO

Esta herramienta, permitió facilitar la obtención de un grupo de preguntas, para la indagación mediante interrogantes, además se generaron datos fidedignos, para así obtener la información necesaria para la presente investigación, luego de ser procesada mediante la tabulación, se analizó los resultados; aporta Casas et al., (2003) el cuestionario es un instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta.

3.7.3. EXCEL

Menciona Beristáin (s.f) es una hoja de cálculo utilizada para realizar cálculos matemáticos, que tiene otras posibilidades añadidas que la hacen más potente, como la incorporación de imágenes, representaciones de datos matemáticos mediante gráficos, etc., por ello por medio del Software Estadístico SPSS, se procedió a la aplicación de la técnica de correlaciones , la misma que permitió tabular los datos de los resultados obtenidos en las encuestas con la finalidad de poder llegar a un análisis general de la situación actual del Comisariato Cleymer.

3.7.4. MATRIZ 5W+1H

El término 5W + 1H según Ochoa y Veloz (2018) es una abreviatura de 6 palabras en inglés: Who, Why, What, Where, When and How. Esta herramienta de calidad fue útil para el desarrollo de la propuesta del plan de mejoras que busca garantizar la satisfacción laboral y la eficiencia del desempeño empresarial.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos planteados se establecieron las siguientes fases, etapas y actividades, las cuales se detallan el procedimiento de la investigación:

Fase n° 1. Generar un procedimiento técnico para la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial del “comisariato Cleymer.

- ✓ Realizar una revisión bibliográfica para determinar las bases del procedimiento técnico a establecer
- ✓ Establecer el procedimiento técnico para evaluar la satisfacción laboral y el desempeño empresarial
- ✓ Describir el procedimiento técnico establecido.

La primera fase consistió en generar el procedimiento técnico para la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial del comisariato Cleymer, en primera instancia mediante la aplicación de la investigación bibliográfica, se determinó las bases del modelo a seguir, concluyéndose de dicha revisión que este se fundamentaría mediante las normas ISO y PASS 99, mediante la ejecución del sistema por medio del plan PHVA, para posterior a ello, establecer el procedimiento técnico, el cual consta de tres fases, en las cuales se contempla la determinación del contexto de la organización, selección del panel de expertos, validación de las herramientas, su aplicación, diagnóstico y toma de decisión, desarrollados en la fase dos y tres de la investigación.

FASE N°2. Analizar la información obtenida en la aplicación del procedimiento técnico para la evaluación de la Satisfacción Laboral y Desempeño Empresarial del Comisariato Cleymer.

- ✓ Aplicar el procedimiento técnico establecido en fase 1 con todos sus componentes.
- ✓ Análisis y síntesis de los resultados generados a partir de la aplicación procedimiento técnico establecido.

Para la segunda fase, se aplicó el procedimiento técnico establecido en la fase uno, mismo que comprende para su desarrollo tres etapas; la primera corresponde al planificar y hacer, determinándose aquí el contexto de la

organización, se definieron los requerimientos investigativos, añadido a ello, se estableció el panel de expertos mediante el cual se identificaron y seleccionaron las sub-variables e indicadores de las variables a evaluar, para consecuentemente elaborar los conglomerados.

En la etapa dos, correspondiente a la verificación, se aplicaron los instrumentos para la evaluación de la satisfacción y evaluación del desempeño a los trabajadores del Comisariato Cleymer, luego se efectuó su procesamiento, tabulación, en conjunto con el análisis estadístico, para después establecer el análisis de correlación entre la variable satisfacción y desempeño, mediante el cálculo del valor de r Pearson. Por último, la etapa tres del procedimiento, se lo desarrolló en la fase tres de la investigación como se muestra a continuación.

FASE N°3. Proponer un plan de mejora que garantice la satisfacción laboral y la eficiencia del desempeño empresarial

- ✓ Determinación de niveles críticos, asociados a las variables satisfacción laboral y desempeño empresarial.
- ✓ Descripción de acciones para la reducción de las falencias encontradas e indicadores de seguimiento y control, mediante la matriz 5W+1H.

Por último, el desarrollo de la fase tres del estudio, se encuentra dentro de la etapa tres del procedimiento técnico, donde se contempló la toma de decisión mediante la determinación de los niveles críticos, asociados a las variables de la satisfacción laboral y desempeño empresarial, mediante la identificación de las causas y efectos asociados; posterior a ello, se desarrolló el plan de mejorar mediante la matriz 5w+1h, realizándose aquí la descripción de las acciones correctivas, para la reducción de las falencias encontradas y el establecimiento de indicadores de seguimiento y control.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Fase n° 1: Establecimiento del procedimiento técnico para la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial del Comisariato Cleymer.

Establecer el procedimiento técnico para el desarrollo de la presente investigación, requirió la consecución de dos actividades bases, que parten con la búsqueda y análisis de información bibliográfica académica, para dar veracidad al planteamiento por parte de los investigadores, posterior a ello, se definió el procedimiento clave, que permita evaluar la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial del Comisariato Cleymer. Su desarrollo se lo puede observar a continuación:

4.1.1. Actividad 1. Realizar una revisión bibliográfica para determinar las bases del procedimiento técnico a establecer

Para el desarrollo técnico, se tomaron en consideración informes elaborados por Campos y Días (2014), Duque (2017), estableciéndose las bases a partir del ciclo de mejoras de la ISO, y la PASS 99, de acuerdo a Miguel (2013) en el año 2012, la British Standards Institution (BSI) publicó la nueva versión de PASS 99, siendo una especificación de requisitos para sistemas integrados de gestión. No solo para combinarse con normas ISO sino con otras especificaciones y normas nacionales e internacionales. Aplicable a todos los tamaños y tipos de organización. Incluye el ciclo de mejora y se adapta al reciente anexo SL publicado por ISO. De esta forma la relación del ciclo de mejora y la estructura norma PASS 99, queda configurado como la base del procedimiento técnico.

Tabla 4.1. Flujo esencia a seguir a partir de ISO y PASS 99

Ciclo de mejora continua	Estructura de la norma
Plan	Contexto de la organización, planificación y soporte
Do	Operación
Check	Evaluación de desempeño y satisfacción laboral, Correlación
Act	Toma de decisión, plan de intervención, y mejora.

Fuente: Duque (2017)

Elaborado: Adaptado a partir de Duque (2017)

4.1.2. Actividad 2. Establecer el procedimiento técnico para evaluar la satisfacción laboral y el desempeño empresarial

Partiendo de la actividad uno correspondiente a la fase 1, el procedimiento acorde al círculo PHVA, queda configurado como se detalla en la figura 4.1, y el proceso técnico investigativo a desarrollar se muestra en la figura 4.2.

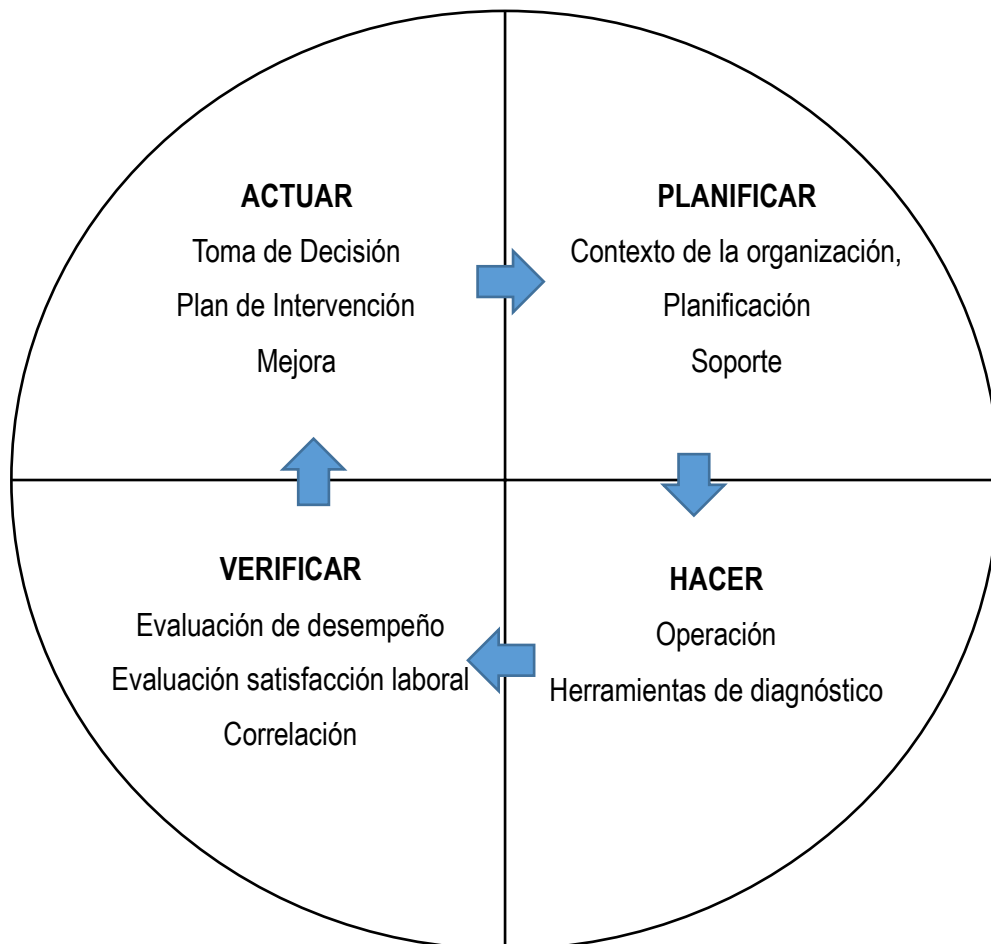


Figura 4.1. Plan PHVA para la evaluación del Comisariato Cleymer
Fuente: Duque (2017)
Elaborado: Autoras a partir de Duque (2017)

PROCEDIMIENTO TÉCNICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

El procedimiento desarrollado mediante el ciclo PHVA, para la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño de la empresa se lo identifica en la figura 4.2.

En cuanto a la descripción técnica del procedimiento, se desarrolló mediante tres fases basadas en el círculo PHVA, descritas a continuación:

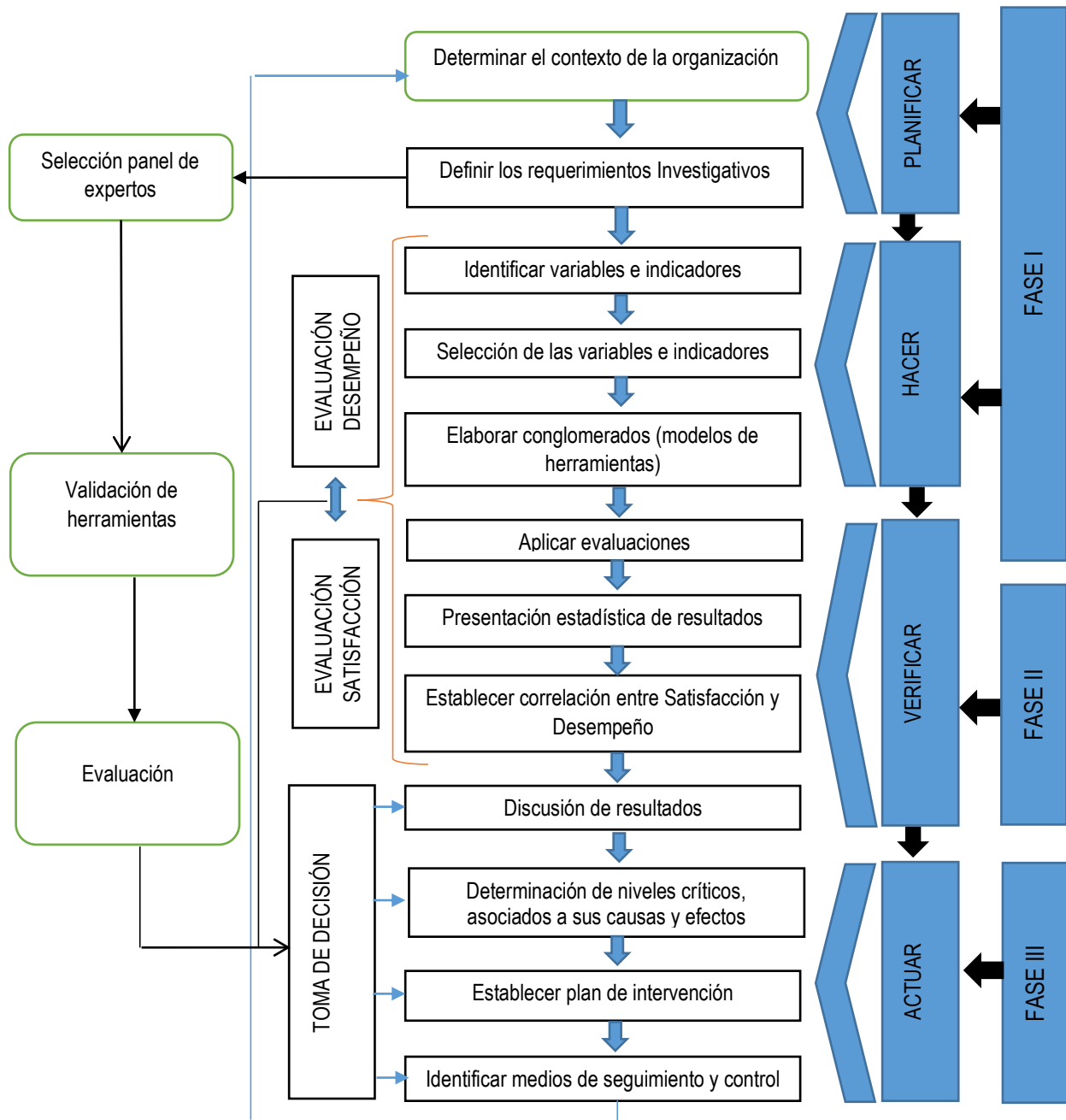


Figura 4.2. Procedimiento técnico para la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en su desempeño
Elaborado: Autores

La fase uno, inicia con la etapa de planificación, comprendió la determinación del contexto de la organización, teniendo por finalidad, la caracterización del Comercial Cleymer; en seguida, se estableció el equipo de trabajo y responsables; posterior a ello, fue necesario definir los requerimientos investigativos, es decir, configurar los medios de recopilación de información y a

la vez, definir el equipo de expertos, con el propósito de validar las herramientas y dar confiabilidad a los resultados obtenidos.

La etapa dos del ciclo PHVA, comprendiendo el “hacer”, se basó en identificar las variables e indicadores para medir la satisfacción laboral y el desempeño empresarial, se utilizó una matriz de autores, para lo cual se empleó el análisis y síntesis, posterior a esto se realizó la depuración y se establecieron conglomerados preliminares, para ser evaluados por el equipo de expertos, y con su tratamiento estadístico mediante la técnica Delphi, se determinó la correlación de criterios, estableciéndose así, aquellas variables e indicadores validadas; configurándose de esta forma la herramienta de recolección de datos final, para consiguiente ser aplicadas en el campo objeto de estudio.

En cuanto a la fase II, referente al “verificar”, una vez aplicados los instrumentos investigativos, se efectuó la presentación estadística de los resultados de la encuesta de desempeño y satisfacción laboral y la correlación existente entre las dos variables analizadas, acompañada de una discusión pertinente a partir de la síntesis.

Por último, la fase tres completada en el círculo de Deming (PHVA), con la acción “actuar”, la cual, en el procedimiento técnico, se inicia con el análisis y discusión de los resultados obtenidos, para determinación de niveles críticos, asociados a sus causas y efectos, para establecer un plan de intervención, identificando los mecanismos de seguimientos y control.

4.2. FASE N°2. Analizar la información obtenida en la aplicación del procedimiento técnico para la evaluación de la Satisfacción Laboral y Desempeño Empresarial del Comisariato Cleymer.

4.2.1. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Para definir el contexto de la organización se aplicó una entrevista al representante del Comisariato Cleymer, recabando información referente a la empresa, planificación estratégica y sobre el personal. Revisar **anexo 1**.

Empresa

Mediante la entrevista aplicada al Sr. Darwing Francisco Zambrano Zambrano, delegado y representante del Comisariato Cleymer, se mostró interesado en el desarrollo del estudio, el cual tiene por finalidad evaluar la satisfacción laboral y la influencia que esta tiene en el desempeño de la empresa.

Comisariato Cleymer con 18 años en el mercado calcétense del cantón Bolívar, cuenta con un total de 25 puestos de trabajo distribuidos de la siguiente forma: 6 en caja, 4 perchas, 3 bazar, 3 legumbres, 5 en bodegas, y 4 administrativos; añadido a ello, consideran como el secreto más valioso de su permanencia los precios, la atención al cliente personalizado.

Planificación estratégica

En lo que respecta a la planificación estratégica, se realizó un diagnóstico general, encontrándose la existencia de una misión y visión, mismas que no fueron proporcionadas y por lo tanto, no se las pudo anexar en el presente apartado; sin embargo, en lo que respecta a sus valores integran entre estos la honradez, respeto, y responsabilidad, teniendo además como principal objetivo lograr un incremento en las ventas, para aumentar los ingresos, puestos que en palabras del entrevistado han tenido que despedir personal por la situación actual del mercado, producto de la pandemia en el año 2020-2021.

Situación del personal

En cuanto al personal del Comisariato Cleymer, un 64% son hombres y el 36% restante mujeres, los cuales se ubican en un rango de edad entre 18 a 28 años el 32%, de 29 a 39 años un 40%, y más de 40 años, el 28%; en cuanto a la antigüedad de los 25 puestos de trabajos existentes, 36% tienen menos de 5 años, 40% entre 6 a 10 años, y 24% ha trabajado por más de 10 años.

El nivel académico de los colaboradores corresponde un 23% a trabajadores que tienen una instrucción secundaria, mientras un 8%, es decir 2 personas poseen

estudios de nivel superior o universitario de tercer nivel; por otra parte, analizando la zona de residencia del personal, un 84% (21 personas) son del sector urbano, mientras un 16% (4) corresponden a la ruralidad.

Tabla 4.2. Aspectos laborales generales

Variable	Categoría	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Sexo	Masculino	16	64%
	Femenino	9	36%
Edad	18 a 28 años	8	32%
	29 a 39 años	10	40%
	Más de 40 años	7	28%
Años de antigüedad	Menos de 5 años	9	36%
	Entre 6 a 10 años	10	40%
	Más de 10 años	6	24%
Nivel académico	Primaria	0	0%
	Secundaria	23	92%
	Superior	2	8%
Zona de residencia	Urbana	21	84%
	Rural	4	16%

Fuente: entrevista aplicada a representante del Comisariato Cleymer

Por otra parte, la entrevista aplicada al personal directivo para el diagnóstico del manejo de la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral, respecto al manejo que se le da en el Comisariato Claymer, se resumen en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Guía de entrevista aplicada al administrador del Comisariato Cleymer

GUÍA DE ENTREVISTA	
INSTITUCIÓN:	COMISARIATO CLEYMER
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Sr. Darwing Francisco Zambrano Zambrano
CARGO:	Administrador
FECHA:	18-10-2021
OBJETIVO:	Estructurar un procedimiento para la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial del Comisariato Cleymer
RESPONSABLES:	Gloria Elizabeth Buste Vera Andrea Valentina Zambrano Solórzano
1.	¿Cuál es su puesto de responsabilidad en la institución y por cuanto tiempo lo lleva ejerciendo? Administrador, ejerciendo el cargo desde el año 2016 (6 años).
2.	¿La institución cuenta con un instrumento que permita medir la satisfacción laboral del personal? Hasta la actualidad el comisariato no cuenta con instrumentos para medir la satisfacción laboral
3.	¿De qué manera se desarrolla la comunicación y transmisión de información en la institución? La comunicación y transmisión de la información en la institución se la desarrolla haciendo uso de medios y herramientas tecnológicas, además se desarrollan reuniones para transmitir o discutir información del trabajo con todo el personal.
4.	¿Con que estrategias cuenta la institución para motivar la formación continua del personal? Los principales medios que se utilizaban paraba motivar la formación se lo realizaba mediante la planificación de reuniones informativas, sin embargo a raíz de la pandemia estas han cesado como medida preventiva de seguridad.
5.	¿Las condiciones de trabajo de la institución son adecuadas para el personal? Desde el punto de vista como gerente encargado del funcionamiento y dirección del Comisariato, sí.
6.	¿Qué acciones realiza para que exista un ambiente de trabajo adecuado en la institución?

El desarrollo de un ambiente de trabajo adecuado, se logra cuando se tiene plena conciencia de que el personal no solo es una herramienta de trabajo, sino parte integral en el funcionamiento del Comisariato, por ello se procura incentivar el fortalecimiento de las buenas relaciones.

7. **¿Cómo se desarrolla la organización del trabajo internamente?**
No se cuenta con un plan de trabajo, las actividades que se desarrollan se las hace a efecto de los requerimientos que surgen en el transcurso de la jornada laboral.

8. **¿De qué manera es motivado el personal de la institución para que mejoren la calidad del servicio que se brindan?**
Mediante reuniones.

9. **¿Considera importante que se evalué la satisfacción laboral del personal administrativo y operativo para mejorar su desempeño?**
Dentro de la experiencia como gerente encargado, sí.

10. **¿Estaría de acuerdo con la elaboración de un instrumento de evaluación de la satisfacción laboral, que permita desarrollar estrategias que mejoren el desempeño del personal administrativo y operativo?**
Si estaría de acuerdo con el desarrollo del instrumento para evaluar la satisfacción laboral, a pesar del Comisariato no contar con uno desarrollado, considera es pertinente para mejorar e desempeño del personal.

11. **¿Qué aspectos le gustaría que integrara este instrumento?**
Sería importante que la información a obtener permita conocer como el personal se siente respecto al trato que reciben y si están satisfechos con la organización.

Fuente: Guía de entrevista aplicada a directivo del Comisariato Cleymer

De las respuestas obtenidas mediante la aplicación de la guía de entrevista, al Sr. Darwing Francisco Zambrano Zambrano administrador del Comisariato Cleymer desde el año 2016, se identificó la ausencia de instrumentos para medir la satisfacción laboral; sin embargo, considera importante su medición y diagnóstico como estrategia para mejorar el desempeño del personal, aduciendo que están muy interesados en el desarrollo del estudio, debido a que, a pesar del Comisariato no contar con herramientas de evaluación, es pertinente para mejorar, además sería importante que la información a obtener permita conocer como el personal se siente respecto al trato que reciben y si están satisfechos con la organización.

En cuanto a las condiciones de trabajo consideran son las adecuadas, cuentan con medios de comunicación electrónicos para transmitir la información a los trabajadores, además de realizar reuniones donde comunican cualquier eventualidad, se incentiva las buenas relaciones laborales y el trato entre compañeros.

4.2.2. DEFINICIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS INVESTIGATIVOS

Definir los requerimientos investigativos consistió principalmente en la aplicación del método Delphi, en la validación de las herramientas de investigación, para lo cual, primero se seleccionó el panel de expertos, luego se estructuró la herramienta mediante la selección de las sub-variables e indicadores y la definición de los criterios de evaluación, e interpretación de los datos recabados. Sin embargo, hay que tener en cuenta los requerimientos de la investigación, mismos que se detallan en la tabla 4.4.

Tabla 4.4. Aspectos laborales generales

Objetivo	Personal involucrado	Propósito	Área de aplicación	Variables
Establecer un procedimiento para la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño del Comisariato Cleymer	Investigadores: Gloria Elizabeth Buste Vera Andrea Valentina Zambrano Solórzano Ing. Johana Márquez Bravo, Mg.	Proponer un Plan de mejora que garantice la satisfacción laboral y la eficiencia del desempeño empresarial	Comisariato Cleymer	-Satisfacción -Desempeño <hr/> Herramientas <hr/> -Entrevista -Encuesta

Elaborado: autoras

4.2.3. SELECCIÓN PANEL DE EXPERTOS

Dentro del proceso de validación de las herramientas requeridas para estudiar la satisfacción laboral y su relación con las competencias en el comercial Comisariato Cleymer, la identificación de los candidatos a jueces, su evaluación y selección, se la realizó a través del método de experto, mismo que se desarrolla a continuación:

a) Identificación candidatos a expertos

Partiendo de la aplicación de la ficha de validación de expertos (**anexo 2**) se procedió a la identificación de los candidatos, los cuales se describen en la tabla

4.5; siendo estos 7, luego de determinar el coeficiente de competencia de cada uno mediante el cálculo del coeficiente de conocimiento (KC), y el coeficiente de argumentación (KA), calificaron en su totalidad.

Tabla 4.5. Identificación de los expertos

#	Empresa	Puesto	Profesión	Años de experiencias
1	Grúas Yandún & Yandún S.A.	Gerente General	Analista Magister dirección	40
2	Global aluminio	Responsable de admisiones	Talento Humano	12
3	Agrozucar Ecuador	Jefe comercial de bio-fertilizantes	Magister	8
4	HOTEL CUMMING	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Ingeniero	3
5	Universidad Técnica de Manabí	Docente	Magister Magister en	20
6	ESPAM MFL	Docente	educación y proyectos	28
7	ESPAM MFL	Docente	Magister	5

Fuente: Evaluación del perfil a expertos

b) Coeficiente de conocimiento

La primera medición correspondiente al coeficiente de conocimiento, se la efectuó mediante seis criterios ,sobre la experticia en temas relacionados a 1) administración de empresas, 2) talento humano, 3) evaluación del desempeño, 4) evaluación de la satisfacción laboral, 5) comportamiento organizacional, 6) estudios de correlación entre desempeño y satisfacción laboral, como se observa en la tabla 4.6, cada candidato a experto midió sus conocimientos señalando una calificación en una escala del 1 al 10, evaluación "0" indica que el experto no tiene absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, mientras que la evaluación "10" significa que el experto tiene pleno conocimiento de la problemática tratada como señala Gonzales (2010).

Tabla 4.6. Evaluación coeficiente de conocimiento (Kc)

CARACTERÍSTICAS	COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
1 Administración de Empresas	8	8	9	9	10	10	9	
2 Talento Humano	9	9	8	9	9	8	9	
3 Evaluación del desempeño	8	8	8	9	9	9	9	
4 Evaluación de la satisfacción laboral	8	8	8	9	10	9	9	
5 Comportamiento organizacional	9	8	8	9	10	8	8	
6 Estudios de correlación entre desempeño y satisfacción laboral	9	9	8	9	9	9	10	
Kc	0,85	0,83	0,82	0,90	0,95	0,88	0,90	

Fuente: Evaluación del perfil a expertos

Cálculo:

Fórmula:

$$K_c = \frac{C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5 + C_6}{6} \times 0.1$$

Tabla 4.7. Cálculo fórmula coeficiente de conocimiento (Kc)

Experto 1	$K_c = \frac{8 + 9 + 8 + 8 + 9 + 9}{6} \times 0.1$	$K_c = 8,50 \times (0.1) =$	0,85
Experto 2	$K_c = \frac{8 + 9 + 8 + 8 + 8 + 9}{6} \times 0.1$	$K_c = 8,30 \times (0.1) =$	0,83
Experto 3	$K_c = \frac{9 + 8 + 8 + 8 + 8 + 8}{6} \times 0.1$	$K_c = 8,20 \times (0.1) =$	0,82
Experto 4	$K_c = \frac{9 + 9 + 9 + 9 + 9 + 9}{6} \times 0.1$	$K_c = 9,00 \times (0.1) =$	0,90
Experto 5	$K_c = \frac{10 + 9 + 9 + 10 + 10 + 10}{6} \times 0.1$	$K_c = 9,50 \times (0.1) =$	0,95
Experto 6	$K_c = \frac{10 + 8 + 9 + 9 + 8 + 9}{6} \times 0.1$	$K_c = 8,80 \times (0.1) =$	0,88
Experto 7	$K_c = \frac{9 + 9 + 9 + 9 + 8 + 10}{6} \times 0.1$	$K_c = 9,00 \times (0.1) =$	0,90

Fuente: Evaluación del perfil a expertos

c) Coeficiente de argumentación

Para el cálculo del segundo coeficiente, primero se estableció el patrón de calificaciones y con ello medir el nivel de argumentación de los candidatos con respecto al problema investigado, considerando para ello la guía de Gonzales (2010), debiéndose tener en cuenta que la única función de la tabla 4.8, fue fijar los pesos correspondientes a cada criterio y con los cuales se valoraron las respuestas de cada profesional, observar datos en la tabla 4.9 y 4.10.

Tabla 4.8. Tabla de ponderación para Ka

FUENTE DE ARGUMENTACIÓN		GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
		(A)	(M)	(B)
1	Conocimiento sobre el desempeño organizacional	0,27	0,21	0,13
2	Análisis teórico sobre el tema en estudio	0,24	0,22	0,12
3	Experiencia en el ámbito laboral y organizacional	0,14	0,10	0,06
4	Importancia de evaluar el desempeño organizacional dentro de una empresa	0,08	0,06	0,04
5	Conocimiento sobre dimensiones que integran las competencias laborales	0,09	0,07	0,05
6	Su intuición sobre el tema de estudio	0,18	0,14	0,10
		1,00	0,80	0,50

Fuente: Evaluación del perfil a expertos

Luego de identificadas las ponderaciones para cada criterio de argumentación evaluado, se procedió a calificar las respuestas de cada candidato mediante la fórmula para determinar el coeficiente de argumentación (K_a):

Tabla 4.9. Valoraciones Coeficiente de Argumentación

Fuente de argumentación	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Conocimiento sobre el desempeño organizacional	M	M	A	B	A	M	M
2. Análisis teórico sobre el tema en estudio	A	M	A	M	A	A	M
3. Experiencia en el ámbito laboral y organizacional	M	M	M	M	A	M	M
4. Importancia de evaluar el desempeño organizacional dentro de una empresa	M	M	M	M	A	M	A
5. Conocimiento sobre dimensiones que integran las competencias laborales	M	M	A	M	A	M	A
6. Su intuición sobre el tema de estudio	M	M	M	A	A	A	A

Fuente: Evaluación candidatos a expertos

Cálculo:

Fórmula: $K_a = k_1+k_2+k_3+k_4+k_5+k_6$

Tabla 4.10. Cálculo fórmula coeficiente de argumentación (K_a)

Experto 1	$K_a = 0,21 + 0,24 + 0,10 + 0,06 + 0,07 + 0,14$	= 0,82
Experto 2	$K_a = 0,21 + 0,22 + 0,10 + 0,06 + 0,07 + 0,14$	= 0,80
Experto 3	$K_a = 0,27 + 0,24 + 0,10 + 0,06 + 0,09 + 0,14$	= 0,90
Experto 4	$K_a = 0,13 + 0,22 + 0,10 + 0,06 + 0,07 + 0,18$	= 0,76
Experto 5	$K_a = 0,27 + 0,24 + 0,14 + 0,08 + 0,09 + 0,18$	= 1
Experto 6	$K_a = 0,21 + 0,24 + 0,10 + 0,06 + 0,07 + 0,18$	= 0,86
Experto 7	$K_a = 0,21 + 0,22 + 0,10 + 0,08 + 0,09 + 0,18$	= 0,88

Fuente: Evaluación candidatos a expertos

d) Coeficiente de competencia

Luego de determinar el coeficiente de conocimiento y de argumentación, se procedió a determinar la competencia de cada candidato, se muestra a continuación que de los 7 considerados, todos calificaron, teniendo en consideración los criterios de valoración definidos por Zartha et al., (2014):

- Si K es mayor a 0,8, mayor o menor o igual a 1: entonces hay influencia alta de todas las fuentes (se acepta el experto).
- Si K es mayor o igual que 0,7, mayor o menor o igual a 0,8: entonces hay influencia media de todas las fuentes (se rechaza el experto).

- Si K es mayor o igual a 0,5, mayor o menor o igual a 0,7 entonces hay influencia baja de todas las fuentes (se rechaza el experto).

Con respecto al nivel de competencia del equipo de expertos, se establece en una calificación promedio de 0,87 lo cual indica que la influencia de estos para estructurar las herramientas de diagnóstico es alta. Los coeficientes correspondientes a cada candidato se los puede identificar en la tabla 4.11.

Cálculo:

Fórmula: $Kp = 0,5 (Kc + Ka)$

Tabla 4.11. Coeficiente de competencia

Expertos	Kc	Ka	Cálculo fórmula	K	Valoración cualitativa
1	0,85	0,82	$K= 0,5 (0,85 + 0,82)=$	0,84	Influencia Alta
2	0,83	0,80	$K= 0,5 (0,83 + 0,80)=$	0,82	Influencia Alta
3	0,82	0,90	$K= 0,5 (0,82 + 0,90)=$	0,86	Influencia Alta
4	0,90	0,76	$K= 0,5 (0,90 + 0,76)=$	0,83	Influencia Alta
5	0,95	1	$K= 0,5 (0,95 + 1,00)=$	0,98	Influencia Alta
6	0,88	0,86	$K= 0,5 (0,88 + 0,86)=$	0,87	Influencia Alta
7	0,90	0,88	$K= 0,5 (0,90 + 0,92)=$	0,89	Influencia Alta
<i>Kp</i>	0,88	0,86		0,87	

Fuente: Instrumento de evaluación a expertos

Elaborado: Autoras

4.2.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES E INDICADORES

Posterior a la selección del panel de expertos, se procedió a la estructuración de las herramientas de evaluación, mediante los siguientes pasos:

- 1) Se estructuró una matriz, para identificar las variables que los autores consideraron en los estudios desarrollados, teniéndose en cuenta investigaciones desarrolladas por García (2017), Boada (2019), Ramírez (2019), Bonilla (2018), Salazar et al., (2012), Escobedo (2014), Cruz (2017), Mongragón (2018), Chiang y Santa Marin (2015) Benalcazar (2020), Chiang et al., (2008), Chiang et al., (2011), Chiang et al., (2014), el desarrollo de la misma se lo evidencia en el **anexo 3.1 y 3.2.**
- 2) Posterior al desarrollo de la matriz, se realizó la síntesis de las sub-variables

en estudio, encontrándose 12 para la satisfacción laboral y 14 en el desempeño empresarial, identificadas en la tabla 4.12.

Tabla 4.12. Variables y sub-variables de la satisfacción y desempeño empresarial

N	SUB-VARIABLES	VARIABLES
1	Significación de la tarea	SATISFACCIÓN LABORAL
2	Condiciones de trabajo	
3	Reconocimiento personal o social	
4	Beneficios económicos	
5	Forma como se realiza el trabajo	
6	Oportunidades de desarrollo	
7	Relación trabajador - superiores	
8	Sección o área	
9	Empresa	
10	Trabajo en general	
11	Ambiente físico	
12	capacidad para decidir autónomamente	
1	Proactividad	DESEMPEÑO EMPRESARIAL
2	Capacidad de servicio	
3	Conocimientos	
4	Diligencia en el trabajo	
5	Competencias	
6	El desempeño y resultados	
7	Motivación	
8	Cumplimiento de Objetivos	
9	Productividad	
10	Relaciones interpersonales	
11	Liderazgo Integral	
12	Aptitud técnica	
13	Visión de negocio	
14	Visión global	

Fuente: Matriz de sub-variables satisfacción y desempeño empresarial

3) Identificadas las sub-variables asociadas a la satisfacción laboral y el desempeño empresarial, se elaboró una encuesta de evaluación (**anexo 3.3**), misma que fue calificada por los 7 expertos validados. Se debe tener en cuenta que, cada profesional valoró cada sub-variable respondiendo a dos criterios, establecidos por Robles (2018):

Si = 1 = La sub-variable debe ser incorporada

No = 0 = La sub-variable no debe ser incorporada.

Posterior a ello, los investigadores mediante el software Microsoft Excel y el cálculo del coeficiente V de Aiken, procesaron las valoraciones, con la finalidad de determinar aquellas que si cumplían el requerimiento mínimo en cuanto a calificación para ser validas, teniendo en cuenta que de acuerdo a Robles (2018), se deben considerar aquellos elementos de evaluación

que superen una puntuación de 0,80 o que el ítem válido tenga un nivel de significancia $p < 0.05$. El resumen de este paso se lo puede constatar en la tabla 4.13.

Tabla 4.13. Validación sub-variables de la satisfacción y desempeño empresarial

VARIABLES		V=S/(n(c-1))										
N	Variables	S	N	C	EXPERTOS							V DE AIKEN
					1	2	3	4	5	6	7	
Satisfacción laboral	1 Significación de la tarea	6	7	2	1	1	0	1	1	1	1	0,86
	2 Condiciones de trabajo	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
	3 Reconocimiento personal o social	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
	4 Beneficios económicos	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
	5 Forma como se realiza el trabajo	6	7	2	1	1	1	1	0	1	1	0,86
	6 Oportunidades de desarrollo	6	7	2	1	1	0	1	1	1	1	0,86
	7 Relación trabajador - superiores	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
	8 Sección o área	3	7	2	1	1	0	0	0	0	1	0,43
	9 Empresa	1	7	2	0	0	0	1	0	0	0	0,14
	10 Trabajo en general	3	7	2	1	0	1	0	0	1	0	0,43
	11 Ambiente físico	3	7	2	1	0	1	0	0	1	0	0,43
	12 capacidad para decidir autónomamente	1	7	2	0	0	0	0	0	1	0	0,14
Desempeño empresarial	1 Proactividad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
	2 Capacidad de servicio	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
	3 Conocimientos	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
	4 Diligencia en el trabajo	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
	5 Competencias	4	7	2	1	0	1	1	0	0	1	0,57
	6 El desempeño y resultados	4	7	2	1	0	0	1	1	0	1	0,57
	7 Motivación	6	7	2	1	1	1	1	0	1	1	0,86
	8 Cumplimiento de Objetivos	2	7	2	1	0	0	1	0	0	0	0,29
	9 Productividad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
	10 Relaciones interpersonales	5	7	2	1	1	1	1	0	1	0	0,71
	11 Liderazgo Integral	4	7	2	1	0	0	1	0	1	1	0,57
	12 Aptitud técnica	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
	13 Visión del negocio	4	7	2	1	1	0	1	0	0	1	0,57
	14 Visión global	4	7	2	1	1	0	1	0	0	1	0,57

Fuente: Matriz de sub-variables satisfacción y desempeño empresarial

De acuerdo al criterio de los expertos y el análisis de correlación o cálculo del coeficiente V de Aiken, para la variable satisfacción laboral deben tomarse en cuenta siete sub-variables, para el desempeño empresarial se resumieron de 14 sub-variables un total de 7 que están por encima de la media requerida 0,80, siendo estas detalladas en la tabla 4.14.

Tabla 4.14. Validación sub-variables de la satisfacción y desempeño empresarial

Satisfacción laboral		Desempeño empresarial	
1.	Significación de la tarea	1.	Proactividad
2.	Condiciones de trabajo	2.	Capacidad de servicio
3.	Reconocimiento personal o social	3.	Conocimientos
4.	Beneficios económicos	4.	Diligencia en el trabajo
5.	Forma como se realiza el trabajo	5.	Motivación
6.	Oportunidades de desarrollo	6.	Productividad
7.	Relación trabajador - superiores	7.	Aptitud técnica

Fuente: Matriz de sub-variables satisfacción y desempeño empresarial

- 4) Luego de identificar las sub-variables vinculadas a la satisfacción y desempeño empresarial, se seleccionó los indicadores o preguntas que permitirían evaluar cuali-cuantitativamente al personal del Comisariato Cleymer, estableciéndose para ello una búsqueda bibliográfica en el cual se analizaron estudios relacionados, posterior a eso, extraer las preguntas y sintetizarlas como se muestra en el **anexo 4**. Los autores asociados a cada sub-variable se los referencia en la tabla 4.15.

Tabla 4.15. Autores de los estudios seleccionados para elegir los indicadores.

Satisfacción laboral	Desempeño empresarial
Palma (2005), García (2017), Chian et al., (2008)	Boada (2018), Mondragón (2008), Cruz (2017), Benalcazar (2020)

Fuente: Matriz de sub-variables satisfacción y desempeño empresarial

- 5) Establecida la matriz de autores, se aplicó los pasos del punto tres, estructurando en este caso un borrador de encuesta (**anexo 5**), para luego ser sujeto a la valoración de los 7 jueces, se procedió a tabular la información, hacer el cálculo del coeficiente V de Aiken para cada una de las 40 preguntas que integraban a las 14 sub-variables, evaluación necesaria para definir cuáles eran aquellos indicadores que deberían ser incluidas en las herramientas para evaluar al personal del Comisariato Cleymer, dicha información se la detalla en el **anexo 6**, y se resume en la tabla 4.16.

Tabla 4.16. Resumen resultados validación de indicadores.

VARIABLES	SIGLAS	Preguntas			
		propuestas	rechazadas	validadas	
SATISFACCIÓN	Significación de la tarea	Sig.dlTar.	8	5	3
	Condiciones de trabajo	Con.de.Tra	9	6	3
	Reconocimiento personal o social	Re.Per.o.Soc.	5	2	3
	Beneficios económicos	Ben.Eco.	5	1	4
	Forma como se realiza el trabajo	For..c.s.Re.el.Tra.	6	3	3
	Oportunidades de desarrollo	Op.de.Des.	7	2	5
	Relación trabajador - superiores	Re.Tra.Sup.	3	1	3
SUMATORIA		44	20	24	
DESEMPEÑO	Proactividad	Pro	3	0	3
	Capacidad de servicio	CapDe.Ser.	3	0	3
	Conocimientos	Con	2	0	2
	Diligencia en el trabajo	Dil.En.El.Tra	3	0	3
	Motivación	Mot.	3	0	3
	Productividad	Pro.	4	0	4
	Aptitud técnica	Apt.Tec.	2	0	2
SUMATORIA		20	0	20	

Fuente: Matriz de sub-variables satisfacción y desempeño empresarial

4.2.5. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

6) El último paso correspondiente a la estructuración de las herramientas para medir la satisfacción de los colaboradores y su desempeño, fue el producto del desarrollo del paso 1 al 5. Como se muestra en el **anexo 7.1 – 7.2**, y se resume en la tabla 4.17, la encuesta para medir la satisfacción laboral quedó compuesta por 7 sub-variables y 24 preguntas, mientras que, el instrumento para el diagnóstico del desempeño de los trabajadores del Comisariato Cleymer, quedó integrado por 7 sub-variables y 20 indicadores.

Tabla 4.17. Rangos de indicadores con su respectiva escala de valoración

SATISFACCIÓN LABORAL	Preguntas	Escala de Likert empleada	
		Preguntas 1 al 15	Preguntas 16 al 24
Significación de la tarea	1-3	1=Total desacuerdo	1=Muy insatisfecho
Condiciones de trabajo	4-6	2 =En desacuerdo	2= Insatisfecho
Reconocimiento personal o social	7-9	3 =Indeciso	3 =Algo insatisfecho
Beneficios económicos	10-12	4 =De acuerdo	4= Bastante insatisfecho
Forma como se realiza el trabajo	13-15	5 =Totalmente de acuerdo	5= Muy satisfecho
Oportunidades de desarrollo	16-20		
Relación trabajador - superiores	21-24		
DESEMPEÑO EMPRESARIAL	Preguntas	Preguntas 1 a la 20	
Proactividad	1-3	1=Total desacuerdo	
Capacidad de servicio	4-6	2 =En desacuerdo	
Conocimientos	7-8	3 =Indeciso	
Diligencia en el trabajo	9-11	4 =De acuerdo	
Motivación	12-14	5 =Totalmente de acuerdo	
Productividad	15-18		
Aptitud técnica	19-20		

Fuente: Matriz de sub-variables satisfacción y desempeño empresarial

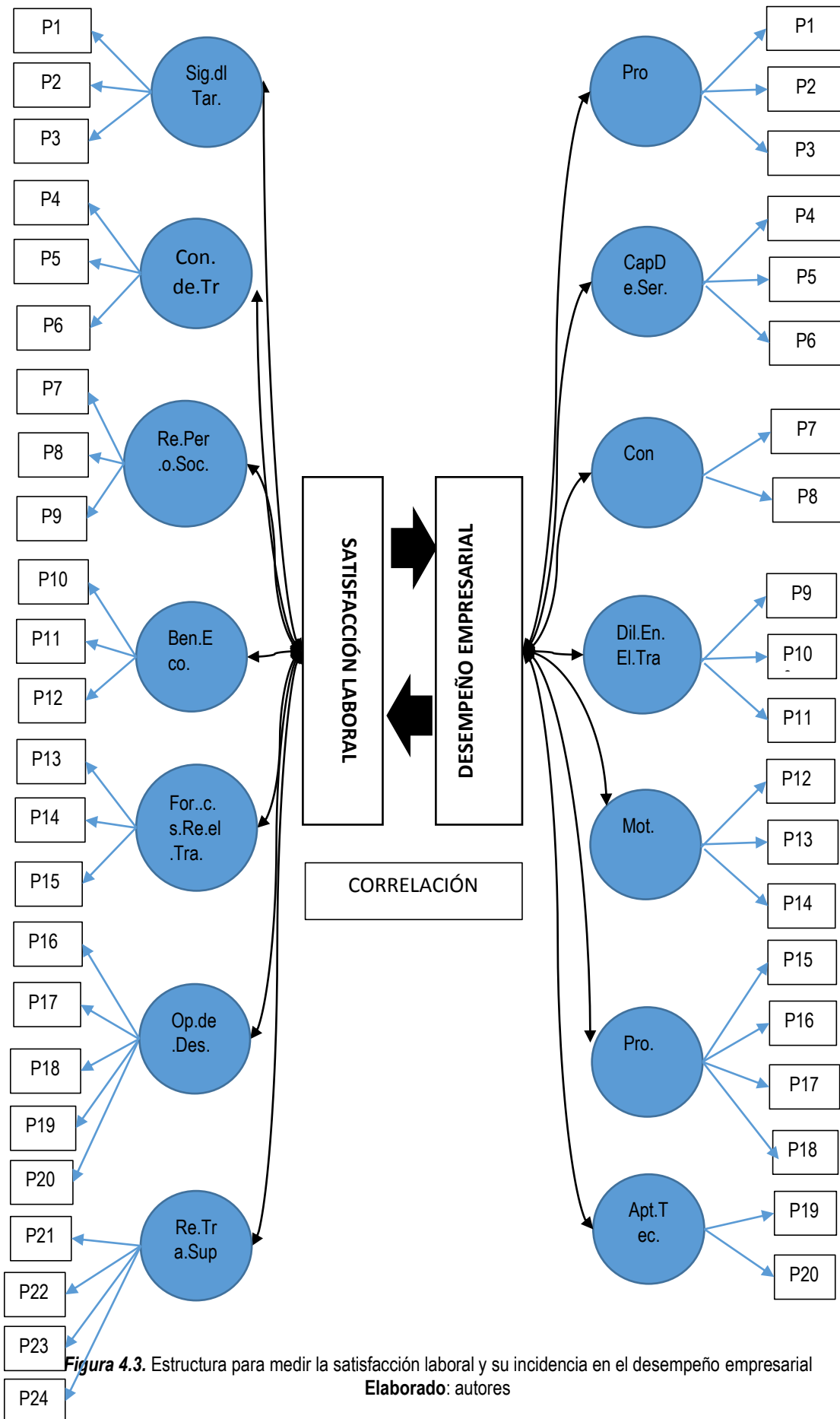






Figura 4.3. Estructura para medir la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño empresarial

Elaborado: autores

En cuanto a la estructura para la evaluación de la satisfacción, el desempeño empresarial y la correlación entre las dos variables, se define el esquema en la figura 4.3.

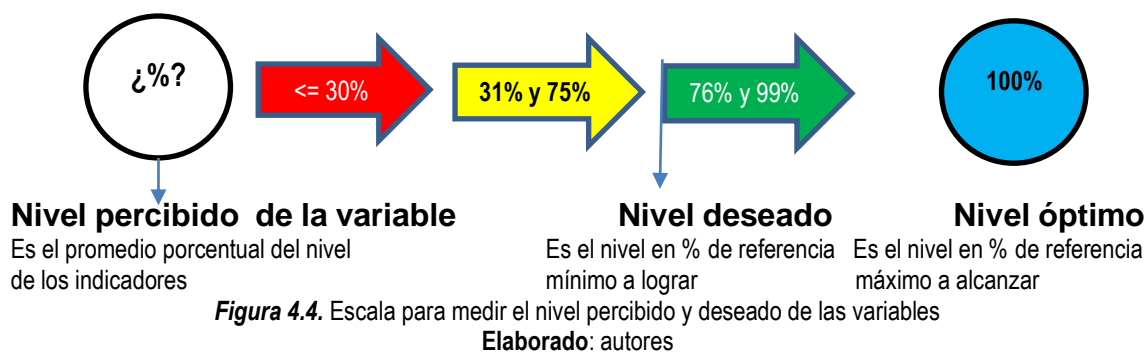
Además, se debe tener en cuenta que para su respectiva interpretación se tomaron los criterios de valoración cuanti-cualitativa (tabla 4.18), definidos a partir de la Universidad de Tolima (2011), para el análisis de su plan de desarrollo institucional, cumpliendo para el presente estudio únicamente la función de interpretar los resultados a nivel porcentual dentro de la escala de valoración para las dimensiones que integran la medición de la satisfacción y desempeño laboral. Además, se identifica que a pesar de los criterios de valoración estar aplicados en un campo de estudio diferente al de la presente investigación, su uso dentro de la interpretación no afecta los resultados obtenidos, acreditando únicamente valía dentro del análisis cualitativo, más no en los resultados obtenidos.

Tabla 4.18. Escala de valoración cuali-cuantitativa

SEMÁFORO	Estado	Puntuación	Valoración	Clase de nivel	Interpretación
	<= 30%	1, 2	Malo	Nivel en el cual no se acepta el indicador	Definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas urgentes
	Entre 31% y 75%	3	Tolerable	Nivel aceptable del indicador	Es necesario agilizar gestión y buscar las causas de ese estado para impulsar su terminación.
	Entre 76% y 99%	4	Bueno/Deseado	Nivel del indicador que cumple las expectativas	La acción se encuentra en un buen nivel de cumplimiento
	100%	5	Óptimo	Nivel del indicador que satisface y supera las expectativas	El cumplimiento es satisfactorio, se requiere gestión institucional y monitoreo permanente.

Fuente: Universidad del Tolima (2011); Rojo et al., (2019)

En cuanto al valor promedio y nivel deseado a describir en las tablas de resultados asociada a cada sub-variable se especifica lo siguiente:



Respecto a la figura 4.4, se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

Nivel percibido de la variable

Es el producto del promedio del nivel de los indicadores asociados a cada sub-variable, ejemplo:

Indicador	Nivel del indicador	Cálculo	Nivel de la variable (Nv)
P1	79%	$= \frac{P1+P2+P3}{\text{Total criterios}}$ $= \frac{79+92+91}{3} =$	87%
P2	92%		
P3	91%		

Como se puede observar, el nivel de la variable (87%), es generado a partir de la suma del nivel de los indicadores (P1+P2+P3), dividido para el total de indicadores analizados en las sub-variables (en este caso 3).

Nivel óptimo: Es una calificación referencial del 100%, a la cual aspirarían el personal administrativo de la institución lograr o aproximarse, como evidencia del desarrollo que se está teniendo; sin embargo para poder alcanzarlo como se establece en la tabla de valoración extraída de Universidad del Tolima (2011), al ser el nivel del indicador que satisface y supera las expectativa, para intentar alcanzarlo se requiere gestión institucional y monitoreo permanente, acompañado de un plan de mejoras permanente, que garantice el crecimiento sostenido de los logros. Para este fin se plantea los siguientes criterios a alcanzar.

Tabla 4.19. Criterios de valoración nivel deseado y nivel óptimo Satisfacción laboral

SUB-VARIABLE	NIVEL DESEADO	NIVEL ÓPTIMO
Satisfacción de la tarea	La satisfacción de la tarea ha alcanzado un 76%, respecto a la distribución física y la facilidad con el que impulsa las relaciones por el buen ambiente de trabajo, lo útil que se sienten con la labor desempeñada y el agrado del trabajo que realiza.	La satisfacción de la tarea ha alcanzado un 100%, respecto a la distribución física y la facilidad con el que impulsa las relaciones por el excelente ambiente de trabajo, lo útil que se sienten con la labor desempeñada y el total agrado del trabajo que se realiza.
Condiciones de trabajo	Las condiciones de trabajo presentan un nivel del 76% en cuanto a comodidad parcial con: el ambiente de trabajo, los horarios y la buena relación comodidad- desempeño diario de las labores.	Las condiciones de trabajo presentan un 100% en cuanto a comodidad total con: el ambiente de trabajo, los horarios y la excelente relación comodidad- desempeño diario de las labores.
Reconocimiento personal	La sub-variable reconocimiento superó el valor del 76%, los trabajadores reciben un buen trato, existe integración entre los colaboradores y la mayoría del personal cumple horas extras.	La sub-variable reconocimiento tiene un nivel del 100%, los trabajadores reciben un trato excelente, existe integración total entre los colaboradores y se incentiva el cumplimiento de horas extras.
Beneficios económicos	La satisfacción respecto a los beneficios económicos, supera el 76%, para los trabajadores el salario es aceptable sin llegar a superar las expectativas, se sienten bien con lo que ganan, perciben sobrecarga laboral mínima.	La satisfacción respecto a los beneficios económicos, cumple el 100%, para los trabajadores el salario supera las expectativas, se sienten satisfechos con lo que ganan, y no perciben sobrecarga laboral.
Forma como se realiza el trabajo	El estado de la sub-variable forma como se realiza el trabajo tiene una calificación mínima del 76%, resultante de la oportunidad que les ofrece de tener un trabajo seguro, la buena relación con las autoridades inmediatas y el apoyo parcial que reciben de los superiores.	El estado de la sub-variable forma como se realiza el trabajo tiene una calificación del 100%, resultante de la oportunidad que les ofrece la empresa de hacer un trabajo que les gusta, la excelente relación con las autoridades inmediatas y el apoyo total que reciben de los superiores.
Oportunidades de desarrollo	Las oportunidades de desarrollo presentan un nivel de satisfacción mínimo del 76%, debido a que al personal: tienen estabilidad en sus funciones, se procura un trato justo e igualitario, se procura el cumplimiento de convenios disposiciones y leyes, y existe un buen grado de satisfacción con la institución.	Las oportunidades de desarrollo presentan un nivel de satisfacción total igual al 100%, debido a que al personal: tienen estabilidad total en sus funciones, se garantiza un trato justo e igualitario, el cumplimiento de convenios disposiciones y leyes es prioridad, y existe un alto grado de satisfacción con la institución.
Relación trabajador-superiores	El nivel de satisfacción con la relación trabajador-superior alcanza el 76% y evidencia una adecuada supervisión en cuanto a tiempo y frecuencia, el nivel de autoridad con la cual se realiza y la forma en que los superiores juzgan las tareas.	El nivel de satisfacción con la relación trabajador-superior alcanza el 100% y evidencia una excelente supervisión en cuanto a tiempo y frecuencia, el nivel de autoridad con la cual se realiza y la forma en que los superiores juzgan las tareas.

Elaborado: Las autoras

Tabla 4.20. Criterios de valoración nivel deseado y nivel óptimo Desempeño empresarial

SUB-VARIABLE	NIVEL DESEADO	NIVEL ÓPTIMO
Proactividad	El desempeño empresarial respecto a la pro actividad tiene un nivel mínimo del 76%, debido a que: el trabajo cumple las expectativas planificadas, propone mejoras en el área, y se tiene buena actitud para resolver los problemas que se presentan	El desempeño empresarial respecto a la proactividad alcanza un 100%, debido a que: el trabajo supera las expectativas planificadas, las propuestas de mejoras en el área son tomadas en cuenta, y se tiende a resolver los problemas que se presentan, en el menor tiempo posible.

Capacidad de servicio	La capacidad de servicio de la empresa presenta una valoración por encima del 76%, se cumple con los requerimientos del cliente, se percibe un trato con interés, respeto y amable a los demás, y se comprende la necesidad del cliente	La capacidad de servicio de la empresa presenta una valoración del 100%, se cumple eficazmente con los requerimientos del cliente, se percibe un trato de interés, respeto y amabilidad a los demás, y se proporciona un servicio efectivo y oportuno.
conocimiento	El nivel del desempeño respecto al conocimiento alcanza un nivel deseado al estar sobre un 76%, manteniendo criterios como: conocimiento necesario para cumplir con las funciones, conocen y hacen buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad.	El nivel del desempeño respecto al conocimiento alcanza un nivel óptimo al estar en un 100%, manteniendo criterios como: conocimiento necesario para cumplir con las funciones, conocen y hacen buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad.
Diligencia en el trabajo	La diligencia en el trabajo alcanza el nivel deseado al superar la valoración del 76%, cumpliendo criterios como: cumplen con los horarios de entrada y salida, hacen uso adecuado de la vestimenta y coordina las actividades de trabajo con la jefatura inmediata de ser necesario.	La diligencia en el trabajo alcanza el nivel óptimo al obtener el 100%, cumpliendo criterios como: se respetan los horarios de entrada y salida y se está predispuesto a laborar horas extras si es necesario, hacen uso adecuado de la vestimenta y coordina eficazmente las actividades de trabajo con la jefatura inmediata antes de culminar el horario de trabajo.
Motivación	La motivación presenta un desempeño superior al 76%, debido a que, se cumple con los objetivos, metas y resultados propuestos; goza de la autonomía necesaria para realizar el trabajo, y las condiciones económicas son buenas para cumplir con sus funciones.	La motivación presenta un desempeño del 100%, debido a que, se cumplen de manera eficiente los objetivos, metas y resultados propuestos; gozan de total autonomía para realizar el trabajo, y las condiciones económicas son excelentes para cumplir con sus funciones.
Productividad	El nivel del desempeño en cuanto a productividad tiene una calificación mínima del 76%, entre los criterio desarrollados, el personal puede asumir la responsabilidad de sus inmediatos de ser necesario, hay puntualidad en la entrega de trabajos asignados y brinda más tiempo del requerido si se lo solicitan, y posee los conocimientos mínimos para el puesto.	El nivel del desempeño en cuanto a productividad logra el estado óptimo al llegar a un 100%, entre los criterio desarrollados, el personal puede asumir la responsabilidad de sus inmediatos con eficiencia, hay puntualidad en la entrega de trabajos asignados y brinda más tiempo del requerido aunque no se lo soliciten y los conocimientos del puesto le permiten hacer mejoras en el área.
Aptitud técnica	El desempeño en cuanto aptitud técnica ha alcanzado un 76%, debido a que el personal, procura cumplir las prácticas y políticas del Comisariato y cumple con los requerimientos del trabajo.	El desempeño en cuanto aptitud técnica ha alcanzado un 100%, debido a que el personal, se adhiere a las prácticas y políticas del Comisariato y ofrece experticia y experiencia que cumple con los requerimientos del trabajo.

Elaborado: Las autoras

4.2.6. PRESENTACIÓN ESTADÍSTICA DE LOS RESULTADOS

El siguiente apartado es una síntesis de los resultados obtenidos a partir de la información recopilada mediante las herramientas de investigación aplicadas, debiéndose tener en cuenta que la descripción de la información se encuentra detallada de la siguiente forma:

- V. Satisfacción laboral,
- VI. Desempeño empresarial, y
- VII. Correlación entre satisfacción y desempeño empresarial.

4.2.6.1. SATISFACCIÓN LABORAL

1. Satisfacción de la tarea

Tabla 4.21. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable satisfacción de la tarea

Satisfacción de la Tarea	INDICADORES		Valoración opciones de respuesta									
			Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores	P1	0	0%	0	0%	5	25%	11	55%	4	20%
	Me siento útil con la labor que realizo.	P2	0	0%	0	0%	1	5%	6	30%	13	65%
	Me gusta el trabajo que realizo.	P3	0	0%	0	0%	1	5%	7	35%	12	60%
	Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable		Nivel del indicador		Nivel de la variable		Nivel óptimo			
	P1	3.95	4.37		5,00		79%		87%		100%	
	P2	4.60										
	P3	4.55										

Fuente: encuesta de satisfacción laboral aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

En referencia a la tabla 4.21, muestra un nivel de satisfacción adecuado, los criterios de valoración generaron un promedio de 4,37 sobre 5,00, lo cual indica que se tiene un cumplimiento de casi siempre en las preguntas, equivalente a un nivel de representatividad del 87%, en lo que respecta al cumplimiento del indicador satisfacción con la tarea y que de acuerdo a la escala de análisis se puede decir que las acciones se encuentran en un buen nivel de cumplimiento.

En cuanto al análisis por pregunta consideradas para medir la sub-variable se aprecia un acuerdo alto entre los encuestados referente a la interrogantes, se obtuvo una valoración promedio de 4.60, 4.55, y 3.95, respecto a P1, P2 y P3, calificaciones que infieren porcentualmente en una aplicación del 65% en la opción de respuesta siempre, 30% casi siempre y 5% algunas veces, respecto al sentimiento de utilidad en cuanto a la labor que desarrollan los trabajadores; referente a la satisfacción por el rol que desempeña en la empresa un 60% respondió siempre, 25% casi siempre, y 5% algunas veces; mientras que, aquel

indicador con la valoración más baja se refiere a la distribución física del ambiente de trabajo se generó en un 20% en la respuesta siempre, 55% casi siempre y 25% algunas veces, en cuanto a las facilidades que le dan estos espacios para desarrollar sus actividades de forma adecuada.

2. Condiciones de trabajo

Tabla 4.22. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO	INDICADORES		Valoración opciones de respuesta									
			Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.	P4	0	0%	1	5%	5	25%	10	50%	4	20%
	El horario de trabajo me resulta incómodo.	P5	0	0%	4	20%	8	40%	6	30%	2	10%
	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	P6	1	5%	2	10%	6	30%	8	40%	3	15%
	Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable		Nivel del indicador		Nivel de la variable		Nivel óptimo			
	P4	3,85	3,55		5,00		77%		67%		100%	
	P5	3,30					54%					
	P6	3,50					70%					

Fuente: encuesta de satisfacción laboral aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

La satisfacción de los trabajadores respecto a las condiciones de trabajo muestra un nivel aceptable, con un alcance de 67 del 100%, cualitativamente indica que es necesario agilizar la gestión y buscar las causas de ese estado para impulsar su desarrollo. Dicha valoración en términos de la escala utilizada equivale a un 3,55 de 5,00, lo cual sugiere que de acuerdo a los encuestados las preguntas planteadas se desarrollan con una frecuencia de “algunas veces” en el Comisariato Cleymer.

Respecto a las respuestas por pregunta se obtuvo lo siguiente: P4, la comodidad del ambiente de trabajo es inigualable, un 20% calificó con siempre, 50% casi siempre, 25% algunas veces, y 5% algunas veces; P5, la incomodidad de los horarios de trabajo se ve reflejada en un 10% siempre, 30% casi siempre, 40% algunas veces, y 20% algunas veces; mientras que, P6 infiere en la existencia de las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias, se encontraron opiniones de siempre en un 15%, 40% casi siempre, 30% algunas veces, 10% muy pocas veces y 5% nunca. Resultados que evidencian una

dispersión entre los criterios emitidos por el equipo de colaboradores, ratificando ello la necesidad de implementar medidas correctivas en esta sub-variable para mejorar el estado actual de los indicadores.

3. Reconocimiento personal

Tabla 4.23. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable reconocimiento personal

RECONOCIMIENTO PERSONAL	INDICADORES		Valoración opciones de respuesta									
			Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Siento que recibo "maltrato" de parte de la empresa.	P7	3	15%	9	45%	3	15%	2	10%	3	15%
	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	P8	3	15%	8	40%	4	20%	2	10%	3	15%
	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.	P9	3	15%	8	40%	5	25%	2	10%	2	10%
	Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable				Nivel del indicador		Nivel de la variable		Nivel óptimo	
	P7	2,65	2,65				67%		67%		100%	
	P8	2,70					66%					
	P9	2,60					68%					

Fuente: encuesta de satisfacción laboral aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

La satisfacción vinculada al reconocimiento personal, presenta un nivel medio equivalente a un 67 de 100%, que en relación a la escala de Likert equivale a un 2,65, significando ello que las preguntas indagadas en esta sub-variable tienen una aplicación promedio de muy pocas veces, como es el caso de P7 con un valor de 2,65, P8 igual a 2,70 y P9 con una calificación de 2,60.

Respecto a los indicadores se encontró criterios que infieren un rendimiento aceptable en las opiniones vertidas por el grupo de encuestados, P7 es relacionada al trato dado por parte de la empresa y si este es inadecuado un 15% respondió siempre, 10% casi siempre, 15% algunas veces, 45% pocas veces, y 15% nunca; en cuanto a la preferencia por tomar distancia con las personas con quienes trabajan (P8), un 15% calificó nunca, 40% muy pocas veces, 20% algunas veces, el 10% casi siempre, y 15% siempre; posteriormente, la pregunta 9 de la sub-variable reconocimiento personal, y los criterios de los empleados respecto a si le desagrada que limiten el trabajo para

no reconocer las horas extras, el 15% indico que nunca, 40% muy pocas veces, 25% algunas veces, 10% casi siempre y 10% siempre.

4. Beneficios económicos

Tabla 4.24. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable beneficios económicos

	INDICADORES		Valoración opciones de respuesta										
			Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		
BENEFICIOS ECONÓMICOS	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.	P10	3	15%	9	45%	5	25%	2	10%	1	5%	
	Me siento mal con lo que gano.	P11	2	10%	11	55%	5	25%	0	0%	2	10%	
	La sensación que tengo de mi trabajo es que existe una sobrecarga laboral)	P12	5	25%	8	40%	6	30%	1	5%	0	0%	
	El sueldo que tengo es bastante aceptable.	P13	0	0%	2	10%	4	20%	9	45%	5	25%	
	Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable				Nivel del indicador		Nivel de la variable		Nivel óptimo		
P10	2,45	3,70				5,00		71%		74%		100%	
P11	2,45							71%					
P12	2,15							77%					
P13	3,85							77%					

Fuente: encuesta de satisfacción laboral aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

La tabla 4.24, resume los resultados relacionados a la evaluación de la satisfacción laboral respecto a los beneficios económicos percibidos por los trabajadores del Comisariato Cleymer, encontrándose a nivel cualitativo una aceptación media de las acciones tomadas por la empresa para el desarrollo de los indicadores, equivalente a un 3,47 en la escala de Likert, que transformada a porcentaje, equivale a un nivel de desarrollo del 74%, lo cual infiere en la necesidad de mejorar las condiciones actual de la sub-variable.

Lo descrito en el párrafo anterior es la satisfacción parcial de los encuestados en las preguntas incluidas en este apartado, en relación a P10, el 25% contesto algunas veces, 10% casi siempre y 5% siempre en cuanto a considerar si el sueldo es muy bajo para la labor realizada, hay cierta inconformidad por los empleados por el sueldo percibido (P11, algunas veces 25%, siempre 10%), los empleados perciben una sobrecarga laboral (P12, algunas veces 30%, casi siempre 5%), y, respecto a si consideran si el sueldo es aceptable un 10% lo cree muy pocas veces y un 20% algunas veces.

5. Forma como se realiza el trabajo

Tabla 4.25. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable forma como se realiza el trabajo

FORMA COMO SE REALIZA EL TRABAJO	INDICADORES		Valoración opciones de respuesta									
			Muy Insatisfecho		Insatisfecho		Algo Insatisfecho		Bastante satisfecho		Muy Satisfecho	
	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	P14	0	0%	0	0%	2	10%	4	20%	14	70%
	Su relación con sus autoridades más inmediatas.	P15	0	0%	0	0%	2	10%	5	25%	13	65%
El apoyo que recibe de sus superiores.	P16	2	10%	0	0%	5	25%	2	10%	11	55%	
Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable		Nivel del indicador		Nivel de la variable		Nivel óptimo				
P14	4,60	4,38	5,00	92%		89%	100%					
P15	4,55			91%								
P16	4,00			84%								

Fuente: encuesta de satisfacción laboral aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

De acuerdo a la medición identificada en la tabla 4.25, con relación a como se realiza el trabajo, se encuentra un nivel de acuerdo positivo alto entre los trabajadores, que se refleja en un 89% en cuanto al alcance de la satisfacción de esta variable. En relación a la calificación de la escala presenta una calificación promedio de 4,38 sobre 5,00, lo cual significa que las preguntas 14, 15, y 16 se encuentran en una escala de “bastante satisfecho”.

Siendo más específicos, las respuestas en cada pregunta, los colaboradores del Comisariato Cleymer respecto a las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan, el 70% calificó estar muy satisfecho, 20% bastante satisfecho, y 10% algo insatisfecho. En cuanto a la relación con las autoridades inmediatas un reducido grupo de personas equivalente al 10%, se encuentra algo insatisfecho, mientras el 25% bastante satisfecho y un 65% muy satisfecho; por otra parte, la pregunta 16, con un 35% (muy insatisfecho 10%, algo insatisfecho 25%) evidencian insatisfacción en lo referente al apoyo percibido por parte de sus superiores.

6. Oportunidades de desarrollo

Tabla 4.26. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable oportunidades de desarrollo

INDICADORES		Valoración opciones de respuesta										
		Muy Insatisfecho		Insatisfecho		Algo Insatisfecho		Bastante satisfecho		Muy Satisfecho		
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	P17	1	5%	1	5%	4	20%	5	25%	9	45%
	La estabilidad en sus funciones de su trabajo	P18	1	5%	2	10%	2	10%	2	10%	13	65%
	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	P19	1	5%	0	0%	4	20%	2	10%	13	65%
	El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	P20	0	0%	0	0%	6	30%	5	25%	9	45%
	Su grado de satisfacción general con esta Institución.	P21	0	0%	0	0%	5	25%	1	5%	14	70%
	Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable		Nivel del indicador		Nivel de la variable		Nivel óptimo			
	P17	4,00	4,22	5,00	80%		84	100%				
	P18	4,20			84%							
	P19	4,30			86%							
	P20	4,15			83%							
P21	4,45	89%										

Fuente: encuesta de satisfacción laboral aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

Las oportunidades de desarrollo que presenta el Comisariato Cleymer a sus colaboradores, en relación al criterio proporcionado por los encuestados, es aceptable, con una calificación promedio de 4,22 (bastante satisfecho), en nivel porcentual la satisfacción se sitúa en un 84.40 de 100%, mientras que en términos cualitativos tiene un nivel del indicador que cumple las expectativas, en donde las acciones se encuentran en un alto cumplimiento.

Respecto a las preguntas incorporadas a la sub-variable, P17 asociada a las oportunidades de hacer carrera ofrecidas por la empresa, se observa un 5% de mucha insatisfacción, 5% de insatisfacción y 20% algo de insatisfacción; P18, estabilidad en el trabajo 5% muy insatisfecho, 10% insatisfecho y otro 10% algo insatisfecho, así mismo respecto a P19, la "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de la institución, el 5% está muy insatisfecho y el 20% algo insatisfecho; por otra parte, las preguntas 20 y 21, tienen algo de insatisfacción en un 30 y 25% respectivamente, en lo que concierne al grado en que la institución cumple

los convenios, las disposiciones y leyes laborales y la satisfacción general con la institución.

7. Relación trabajador – superiores

Tabla 4.27. Medición de la satisfacción laboral mediante la variable relación trabajador – superiores

Relación trabajador - superiores	INDICADORES		Valoración opciones de respuesta									
			Muy Insatisfecho		Insatisfecho		Algo Insatisfecho		Bastante satisfecho		Muy Satisfecho	
	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	P22	0	0%	0	0%	6	30%	3	15%	11	55%
	La supervisión que ejercen sobre usted	P23	0	0%	0	0%	7	35%	2	10%	11	55%
	La forma en que sus superiores juzgan su tarea	P24	0	0%	0	0%	9	45%	2	10%	9	45%
	Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable				Nivel del indicador		Nivel de la variable		Nivel óptimo	
	P22	4,25	4,15				85%		83%		100%	
	P23	4,20										
	P24	4,00					80%					

Fuente: encuesta de satisfacción laboral aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

En referencia a la tabla 4.27, se resume la satisfacción de los empleados respecto a los reconocimientos que han recibido, los resultados de la encuesta presentan un nivel aceptable equivalente a un 83 de 100%, que corresponde a un valor promedio en la escala Likert de 4,15, indicando ello que, los empleados del Comisariato Cleymer respecto a los planteamientos en las preguntas 22, 23 y 24, están bastante satisfechos, como se evidencia con el valor promedio generado de las respuestas, mismos que equivalen a un 4,25, 4,20, y 4,00, respectivamente.

Añadido a ello, como se puede observar en la tabla 4,19, las tres preguntas presentan respuesta positivas en su mayoría, solo un reducido grupo de trabajadores consideró la opción de respuesta “algo insatisfecho”, en un 30% (P22), 35%(P23), y, 45%(P24), la diferencia porcentual para cada pregunta corresponde a las opciones de respuesta “bastante satisfecho” y “muy satisfecho”, respecto a la proximidad y frecuencia con que es supervisado, el sentimiento que infunde sobre el empleado y la forma en que sus superiores juzgan el cumplimiento de las tareas.

4.2.6.2. DESEMPEÑO EMPRESARIAL

1. Proactividad

Tabla 4.28. Medición del desempeño empresarial mediante la variable proactividad

INDICADORES	Valoración opciones de respuesta										
	Total Desacuerdo		En Desacuerdo		Indeciso		De Acuerdo		Totalmente De Acuerdo		
¿Tu trabajo supera las expectativas planificadas?	P1	0	0%	2	10%	6	30%	6	30%	6	30%
¿Propones mejoras sobre los procesos y/o actividades de su área?	P2	0	0%	1	5%	4	20%	13	65%	2	10%
¿Tienes una actitud positiva para resolver situaciones y problemas que se presenten?	P3	0	0%	0	0%	3	15%	9	45%	8	40%
Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable		Nivel del indicador		Nivel de la variable		Nivel óptimo			
P1	3,75	3,92		5,00		75%		78%		100%	
P2	3,75					75%					
P3	4,25					85%					

Fuente: encuesta de desempeño empresarial aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

La proactividad en el Comisariato Cleymer alcanza un nivel del 78%, índice de un buen desempeño de la sub-variable en correspondencia con la valoración, promedio obtenida en la escala Likert equivalente a 3,92 de 5,00, lo cual permite identificar un estado de indecisión respecto a las preguntas planteadas.

En cuanto a las respuestas por pregunta, respecto a la superación de las expectativas del trabajo (P1), existe un 30% de indecisión y 10% de desacuerdo, así mismo la propuesta de mejoras sobre los procesos y actividades del área (P2) se encontró un 20% de indecisión y 5% de desacuerdo; añadido a ello, en lo que respecta a P3 ¿Tienes una actitud positiva para resolver situaciones y problemas que se presenten?, las opiniones que se encuentran con las valoraciones más bajas son de “indecisión” con un 15%.

2. Capacidad de servicio

Tabla 4.29. Medición del desempeño empresarial mediante la variable capacidad de servicio

CAPACIDAD DE SERVICIO	INDICADORES		Valoración opciones de respuesta									
			Total Desacuerdo		En Desacuerdo		Indeciso		De Acuerdo		Totalmente De Acuerdo	
	¿Cumple eficazmente los requerimientos del cliente?	P4	0	0%	0	0%	4	20%	9	45%	7	35%
	¿Tratas con interés, respeto y amabilidad a los demás?	P5	0	0%	0	0%	5	25%	6	30%	9	45%
	¿Comprendes la necesidad del cliente para proporcionar un servicio efectivo y oportuno?	P6	0	0%	0	0%	3	15%	8	40%	9	45%
	Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable		Nivel del indicador		Nivel de la variable		Nivel óptimo			
	P4	4,15	4,22	5,00	83%		84%	84%	100%			
	P5	4,20			84%							
	P6	4,30			86%							

Fuente: encuesta de desempeño empresarial aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

La capacidad de servicio de acuerdo a la escala de valoración tomada del autor corporativo Universidad de Tolima (2011), tiene un nivel que cumple las expectativas, las acciones se encuentran en un buen cumplimiento, equivalente cualitativamente a un 84% que en relación a la escala Likert es igual a 4.22 de 5.00, calificación promedio que referencia un estado de las preguntas en “de acuerdo” con el desarrollo dentro del Comisariato Cleymer.

En cuanto a los resultados por pregunta P4, presenta un 35% de total acuerdo, 45% de acuerdo, y 20% de indecisión respecto al cumplimiento eficaz de los requerimientos del cliente; P5, con un 45% en total desacuerdo, 30% de acuerdo y 25% de indecisión respecto al trato respetuoso y amable hacia los demás, por último P6, en cuanto a si la empresa comprende la necesidad del cliente para proporcionar un servicio efectivo y oportuno, el 45% está totalmente de acuerdo, 40% de acuerdo, mientras un 15% refleja indecisión.

3. Conocimientos

Tabla 4.30. Medición del desempeño empresarial mediante la variable conocimientos

CONOCIMIENTOS	INDICADORES		Valoración opciones de respuesta									
			Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	¿Posees los conocimientos necesarios para el cumplimiento eficiente de sus funciones?	P7	0	0%	1	5%	4	20%	7	35%	8	40%
	¿Conoces y haces buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad?	P8	0	0%	0	0%	4	20%	7	35%	9	45%
	Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable				Nivel del indicador	Nivel de la variable		Nivel óptimo		
	P7	4,10	4,18				82%	83%		100%		
	P8	4,25					5,00					

Fuente: encuesta de desempeño empresarial aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

La sub-variable conocimientos asociada a la medición del desempeño muestra un alto rendimiento de acuerdo al criterio de los trabajadores del Comisariato Cleymer, el nivel se establece en un 83 de un 100% equivalente a una aplicación de casi siempre (4,18), lo cual se expresa en un alto cumplimiento de los indicadores planteados; prueba de ello son las valoraciones obtenidas en P7 y P8, preguntas que alcanzan un nivel del 82 y 85%, respectivamente.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que a pesar de observarse un alto desempeño de la sub-variable, en el análisis por pregunta se puede evidenciar en P7, opiniones de cumplimiento de muy pocas veces en un 5% y algunas veces 20%, respecto a la percepción que tiene sobre sus conocimientos y si estos son necesarios para el cumplimiento eficiente de sus funciones; luego la pregunta 8, fue valorada con la opción algunas veces en un 20%, en lo que respecta al buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad.

4. Diligencia en el trabajo

Tabla 4.31. Medición del desempeño empresarial mediante la variable diligencia en el trabajo

DILIGENCIA EN EL TRABAJO	INDICADORES		Valoración opciones de respuesta									
			Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	¿Cumples responsablemente con el horario de entrada y salida de tu área de trabajo?	P9	0	0%	0	0%	4	20%	7	35%	9	45%
	¿Haces correcto uso y presentación del uniforme de trabajo?	P10	0	0%	1	5%	3	15%	7	35%	9	45%
	¿Coordinas eficazmente con tu Jefatura Inmediata antes de culminar tu horario de trabajo?	P11	0	0%	1	5%	8	40%	6	30%	5	25%
	Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable				Nivel del indicador		Nivel de la variable		Nivel óptimo	
	P9	4,25	4,05				85%		81%		100%	
	P10	4,20										
	P11	3,70					74%					

Fuente: encuesta de desempeño empresarial aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

La diligencia en el trabajo por parte de los trabajadores del Comisariato Cleymer, goza de un buen desempeño, en concordancia con la tabla 4.31, se evidencia un nivel de la sub-variable del 81%, en relación a la escala de medición empleada se sitúa en casi siempre (4,05); sin embargo analizando con mayor detalle los resultados por pregunta, P11, no alcanza ese nivel, puesto que, tiene una calificación de 74% que la ubica en un desempeño medio respecto a la coordinación eficaz de las tareas antes de culminar el horario de trabajo, ello se debe a que un 40% respondió realizarse algunas veces estas actividades, y un 5% referencian desarrollarse muy pocas veces.

En lo que respecta a las preguntas con calificaciones altas, el cumplimiento responsable de los horarios de entrada y salida (P9), se cumple siempre en un 45%, casi siempre 35%, y 20% algunas veces, por otra parte, el correcto uso y presentación del uniforme de trabajo (P10), se lo hace siempre en un 45%, casi siempre 35%, y muy pocas veces 5%.

5. Motivación

Tabla 4.32. Medición del desempeño empresarial mediante la variable motivación

MOTIVACIÓN	INDICADORES		Valoración opciones de respuesta									
			Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Cumplo con los objetivos, metas y resultados que debo conseguir	P12	0	0%	1	5%	7	35%	7	35%	5	25%
	Le dan la autonomía que usted requiere para realizar su trabajo	P13	1	5%	0	0%	6	30%	9	45%	4	20%
	Las condiciones económicas son las adecuadas para cumplir con su labor diaria	P14	1	5%	1	5%	3	15%	11	55%	4	20%
	Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable				Nivel del indicador	Nivel de la variable		Nivel óptimo		
	P12	3,75	3,73				75%	74%		100%		
	P13	3,70										
	P14	3,75										

Fuente: encuesta de desempeño empresarial aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

La influencia de la motivación respecto a la variable desempeño, muestra un rendimiento medio equivalente a 74.67%, requiriéndose el análisis de las causas y efectos de las preguntas, que al analizarlas a nivel individual ninguna presenta un rendimiento alto, puesto que, P12 (3.75), P13 (3.70), y P14 (3.75), tienen un promedio de respuestas ubicadas en “algunas veces”.

Las valoraciones bajas correspondiente a las tres preguntas tienen la siguiente injerencia en las respuestas emitidas por parte de los trabajadores del Comisariato Cleymer, en lo que concierne al cumplimiento de objetivos, metas y resultados (P12), el 5% calificó muy pocas veces y 35% algunas veces; la autonomía otorgada por los superiores para realizar el trabajo (P13), el 5% considera nunca es otorgada, mientras un 30% menciona algunas veces; y, en lo que se refiere a si las condiciones económicas son las adecuadas para cumplir con su labor diaria, un 5% contestó nunca, otro 5% muy pocas veces, y un 15% algunas veces.

6. Productividad

Tabla 4.33. Medición de desempeño empresarial mediante la variable productividad

	INDICADORES		Valoración opciones de respuesta									
			Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
PRODUCTIVIDAD	¿En ausencia de su inmediato superior asume la responsabilidad sin dificultades?	P15	1	5%	0	0%	3	15%	9	45%	7	35%
	¿Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan?	P16	0	0%	0	0%	5	25%	8	40%	7	35%
	¿Aunque no se solicite, brinda más tiempo del requerido?	P17	0	0%	0	0%	5	25%	7	35%	8	40%
	¿Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa?	P18	0	0%	1	5%	3	15%	9	45%	7	35%
	Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable		Nivel del indicador		Nivel de la variable		Nivel óptimo			
	P15	4,05	4,10	5,00	81%		78%	100%				
	P16	4,10			82%							
	P17	4,15			68%							
	P18	4,10			82%							

Fuente: encuesta de desempeño empresarial aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

El desempeño de los trabajadores del Comisariato Cleymer, respecto a la productividad presenta un nivel del 78%, a pesar de encontrarse en el rango de calificación alto, no se puede dejar de evidenciar la aproximación a caer en el nivel medio, en cuanto a la valoración promedio esta se establece en 4,10 de 5,00 lo cual indica que las preguntas consideradas para esta sub-variable se cumple casi siempre.

En cuanto a la interpretación de los resultados por pregunta, en P15, el 5% contestó nunca, 15% algunas veces, 45% casi siempre, y 35% siempre, respecto a la predisposición para reemplazar al superior inmediato de faltar; respecto a la puntualidad en la entrega de trabajos que se asignan (P16), el 35% calificó siempre hacerlo, un 40% casi siempre, y, un 25% algunas veces. Añadido a ello, la pregunta 17 y su análisis del compromiso del empleado para brindar más tiempo del requerido sin que la empresa lo solicite, el 35% opina se da siempre, 45% casi siempre, 15% algunas veces, y 5% muy pocas veces.

7. Aptitud técnica

Tabla 4.34. Medición del desempeño empresarial mediante la variable aptitud técnica

APTITUD TÉCNICA	INDICADORES		Valoración opciones de respuesta									
			Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Se adhiere a las prácticas y políticas del comercial CLYMER	P19	0	0%	2	10%	3	15%	5	25%	10	50%
Ofrece experticia y experiencia relevantes para el trabajo que hace.	P20	0	0%	0	0%	5	25%	5	25%	10	50%	
	Indicador	Calificación promedio del indicador	Calificación promedio de la variable		Nivel del indicador		Nivel de la variable		Nivel óptimo			
	P19	4,15	4,20		5,00		83%		84%		100%	
	P20	4,25					85%					

Fuente: encuesta del desempeño empresarial aplicada a trabajadores del Comisariato Cleymer

La sub-variable aptitud técnica presenta un buen nivel de desempeño de acuerdo a la escala de valoración cualitativa empleada, con un nivel de desempeño del 84% sobre 100%; este resultado se debe a que, los indicadores incluidos, tienen un buen desempeño: P19 con una puntuación del 83% y P20 con 85%, respecto a la escala Likert empleada tienen una aplicación de casi siempre con un 4,15 y 4,25, respectivamente.

El análisis por pregunta direccionado a las calificaciones bajas, muestra una concordancia del 15% en la opción algunas veces, y 10% muy pocas veces, respecto a la existencia de adherencia con las prácticas y políticas del comercial Cleymer (pregunta 19), por otra parte, la presencia de experticia y experiencia relevantes para el trabajo que hacen los trabajadores, estos respondieron tenerla algunas veces el 25%, casi siempre 25%, y siempre un 50%.

4.2.7. CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

El análisis de la correlación mediante el coeficiente Pearson, permitió determinar la inferencia de la satisfacción laboral en el desempeño empresarial, reflejado mediante los trabajadores del Comisariato Cleymer, para efectuar un diagnóstico completo se lo desarrolló en tres secciones, presentadas a continuación:

➤ Correlación entre satisfacción y desempeño laboral

Tabla 4.35. Correlación entre satisfacción laboral y desempeño empresarial

		Satisfacción laboral	Desempeño laboral
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	1	,751**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
DESEMPEÑO EMPRESARIAL	Correlación de Pearson	,751**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaborado a partir del Software estadístico SPSS a partir de la información de la encuesta aplicada

Elaborado: autoras

Tabla 4.36. Escala de valoración para el análisis de correlación

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Sánchez (2012)

El análisis de la correlación entre la satisfacción y el desempeño empresarial muestra una significativa presencia, puesto que el sig (bilateral) es de 0,000, encontrándose por debajo del valor requerido 0,01; pudiéndose además afirmar la prevalencia del efecto que ocasiona una sobre la otra es de un 95% de confiabilidad. El valor de r Pearson corresponde a 0,751, calificación que respecto a lo mencionado por Sánchez (2012) goza de una correlación positiva alta.

➤ Correlación de la satisfacción laboral con las sub-variables del desempeño laboral

Tabla 4.37. Correlación de la variable satisfacción laboral con las sub-variables del desempeño empresarial

		Desempeño laboral						
		Proactividad	Capacidad De servicio	conocimientos	Diligencia en el trabajo	motivación	productividad	Aptitud técnica
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,684**	,612**	,708**	,752**	,547*	,588**	,663**
	Sig. (bilateral)	,001	,004	,000	,000	,013	,006	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral), 99% de confiabilidad.

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral), 95% de confiabilidad.

En la tabla 4.37, se realiza un análisis más específico, considerando para este caso la identificación de la correlación de la satisfacción con cada sub-variable del desempeño, encontrándose que la proactividad (0.001), capacidad de desarrollo (0.004), conocimientos (0.000), diligencia en el trabajo (0.000), motivación (0.013), productividad (0.006), y aptitud técnica (0.001), al tener un sig (bilateral) inferior a 0.05, presentan todas una correlación significativa por encima del 95% de confiabilidad; añadido a ello, al encontrarse el valor de r Pearson entre 0.547 y 0.752, se encuentra una correlación positiva moderada para aquellas sub-variables que se encuentran entre 0,4 - 0,69, y alta, para aquellas ubicadas entre 0,7 y 0,89, indicando estos resultados que la implementación de medidas que modifiquen el estado de la satisfacción, afectará de forma positiva el rendimiento del desempeño de los colaboradores del Comisariato Cleymer.

➤ Correlación entre las sub-variables de la satisfacción y el desempeño laboral

Tabla 4.38. Correlación de la variable satisfacción laboral con las sub-variables del desempeño empresarial

		Proactividad	Capacidad de servicio	Conocimientos	Diligencia en el trabajo	Motivación	Productividad	Aptitud técnica
Satisfacción de la tarea	Correlación de Pearson	,454*	,590**	,510*	,477*	,344	,299	,629**
	Sig. (bilateral)	,044	,006	,022	,034	,137	,200	,003
	N	20	20	20	20	20	20	20

Fuente: elaborado a partir del Software estadístico SPSS a partir de la información de la encuestas aplicadas
Elaborado: autoras

De acuerdo a la tabla 4.38 la sub-variable satisfacción de las tareas tienen un sig (bilateral), que infiere en una correlación positiva, impactando a la proactividad (0,044), la capacidad de servicio (0,006), conocimientos (0,022), diligencia en el trabajo (0,034), y la aptitud técnica (0,003), al encontrarse por debajo del valor requerido, es decir 0,05, lo cual indica la existencia de una vinculación fuerte; por otra parte, la motivación (0,137), y productividad (0,200), al estar por encima del valor máximo (0,05) no evidencia que el accionar para fortalecer la satisfacción en las tareas este impactando estas áreas.

Tabla 4.39. Correlación de la variable satisfacción laboral con la sub-variables del desempeño empresarial

		Proactividad	Capacidad de servicio	Conocimientos	Diligencia en el trabajo	Motivación	Productividad	Aptitud técnica
Condiciones de trabajo	Correlación de Pearson	,376	,407	,335	,341	,278	,346	,564**
	Sig. (bilateral)	,102	,075	,149	,141	,236	,136	,010
	N	20	20	20	20	20	20	20

Fuente: elaborado a partir del Software estadístico SPSS a partir de la información de la encuestas aplicadas
Elaborado: autoras

Al analizar si las acciones implementadas y consideradas en la sub-variable condición de trabajo, únicamente guardan relación o han afectado la aptitud técnica, puesto que el sig (bilateral) corresponde a un 0,010, respecto al coeficiente r Pearson con un valor de 0,564 de acuerdo a los parámetros establecidos por Sánchez (2012), presenta una correlación positiva moderada. Por otra parte, en correspondencia con el sig. (bilateral) de proactividad,

capacidad de servicio, conocimiento, diligencia en el trabajo, motivación y productividad, son aquellas sub-variables que no expresan relación alguna, no viéndose influidas hasta la actualidad mediante las acciones que el Comisariato Cleymer ha tomado en cuanto a las condiciones de trabajo.

Tabla 4.40. Correlación de la variable satisfacción laboral con la sub-variables del desempeño empresarial

		Proactividad	Capacidad de servicio	Conocimientos	Diligencia en el trabajo	Motivación	Productividad	Aptitud técnica
Reconocimiento personal o social	Correlación de Pearson	,193	,164	,226	,187	,079	,215	,233
	Sig. (bilateral)	,415	,490	,337	,431	,739	,363	,324
	N	20	20	20	20	20	20	20

Fuente: elaborado a partir del Software estadístico SPSS a partir de la información de las encuestas aplicadas
Elaborado: autoras

La tabla 4.40 expresa la correlación existente entre la sub-variable reconocimiento personal o social y las sub-variables del desempeño laboral, encontrándose en concordancia con el sig. (bilateral) de las 7 comparativas, no reflejan relación alguna, puesto que el coeficiente está por encima de 0,05, indicando ello que las acciones implementadas referente al reconocimiento de los trabajadores no son eficiente o aquellas implementadas no logran generar un cambio sobre, la proactividad, capacidad de servicio, conocimientos, diligencia en el trabajo, motivación, productividad o la aptitud técnica.

Tabla 4.41. Correlación de la variable satisfacción laboral con la sub-variables del desempeño empresarial

		Proactividad	Capacidad de servicio	Conocimientos	Diligencia en el trabajo	Motivación	Productividad	Aptitud técnica
Beneficios económicos	Correlación de Pearson	,433	,330	,401	,484*	,416	,237	,362
	Sig. (bilateral)	,057	,155	,080	,031	,068	,315	,117
	N	20	20	20	20	20	20	20

Fuente: elaborado a partir del Software estadístico SPSS a partir de la información de la encuestas aplicadas
Elaborado: autoras

La sub-variable beneficios económicos de acuerdo a la tabla 4.41, guarda correlación o a logrado impactar la diligencia en el trabajo (r Pearson, 0.484), teniendo una efectividad del 95% con un sig. (bilateral), de 0,031 que al estar por

debajo del máximo 0.05, evidencia una significativa correlación; sin embargo, es importante resaltar que respecto a las medidas tomadas por el Comisariato Cleymer, en cuanto a las medidas económicas para potenciar el desempeño del personal, las acciones evaluadas no tienen control o generan algún cambio sobre la proactividad (0,057), capacidad de servicio (0,155), conocimientos (0,080), motivación (0,068), productividad (0,315), y, la aptitud técnica (0,117).

Tabla 4.42. Correlación de la variable satisfacción laboral con la sub-variables del desempeño empresarial

		Proactividad	Capacidad de servicio	Conocimientos	Diligencia en el trabajo	Motivación	Productividad	Aptitud técnica
Forma como se realiza el trabajo	Correlación de Pearson	,491*	,484*	,452*	,564**	,363	,415	,470*
	Sig. (bilateral)	,028	,031	,046	,010	,116	,069	,036
	N	20	20	20	20	20	20	20

Fuente: elaborado a partir del Software estadístico SPSS a partir de la información de la encuestas aplicadas
Elaborado: autoras

La satisfacción laboral en cuanto a la forma como se realiza el trabajo, tiene una correlación positiva moderada, respecto a la proactividad, capacidad de servicio, conocimiento, diligencia en el trabajo y la aptitud técnica, puesto que, el sig. (bilateral), es inferior a 0,05, y el r de Pearson se ubica dentro del rango 0,4 a 0,69.

Tabla 4.43. Correlación de la variable satisfacción laboral con la sub-variables del desempeño empresarial

		Proactividad	Capacidad de servicio	Conocimientos	Diligencia en el trabajo	Motivación	Productividad	Aptitud técnica
Oportunidades de desarrollo	Correlación de Pearson	,778**	,591**	,760**	,813**	,695**	,746**	,671**
	Sig. (bilateral)	,000	,006	,000	,000	,001	,000	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20

Fuente: elaborado a partir del Software estadístico SPSS a partir de la información de la encuestas aplicadas
Elaborado: autoras

Con una eficiencia del 99% respecto al coeficiente r de Pearson en las sub-variables proactividad (0,778), capacidad de servicio (0,591), conocimientos (0,760), diligencia del trabajo (0,813), motivación (0,695), productividad (0,746), y aptitud técnica (0,671), presentan una correlación positiva alta respecto a la comparativa efectuada en la tabla 4.38, lo cual indica que al implementarse

acciones, estas tendrán un efecto positivo si se direccionan para tal fin; sin embargo de descuidarse y permitir la presencia de deficiencia en las oportunidades de desarrollo igualmente se tendrá un efecto negativo en las sub-variables de desempeño laboral comparadas.

Tabla 4.44. Correlación de la variable satisfacción laboral con la sub-variables del desempeño empresarial

		Proactividad	Capacidad de servicio	Conocimientos	Diligencia en el trabajo	Motivación	Productividad	Aptitud técnica
Relación trabajadores - superiores	Correlación de Pearson	,551*	,489*	,682**	,704**	,425	,483*	,420
	Sig. (bilateral)	,012	,029	,001	,001	,062	,031	,065
	N	20	20	20	20	20	20	20



Fuente: elaborado a partir del Software estadístico SPSS a partir de la información de la encuestas aplicadas
Elaborado: autoras

Por último la relación trabajadores y superiores, tienen un estadístico correlacionar directo con las sub-variables proactividad (0.012), capacidad de servicio (0.029), conocimientos (0.001), y productividad (0.483); como se puede observar el sig. (bilateral), se encuentra por debajo de 0,05; Añadido a ello, si se interpreta el coeficiente r Pearson, aquellas que guardan relación están de acuerdo con Sánchez (2012), con una correlación positiva moderada (0,4 - 0,69), y una correlación positiva alta (0,7 a 0,89). Situación que no ocurre con la motivación (0.062) y aptitud técnica (0.065), al no estar dentro de los parámetros requeridos el sig. (bilateral) está sobre 0.05, interpretándose que no existe correlación entre los elementos que tengan una calificación superior a esta.

4.2.8. DETERMINACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS ASOCIADAS A LA SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

Posterior al diagnóstico de los resultados de la medición de la satisfacción y el desempeño laboral a continuación en la tabla 4.45, se detallan los criterios para seleccionar, las preguntas (indicadores) a priorizar en el desarrollo del plan de mejoras, siendo estas aquellas que presentan un nivel malo y tolerable.

Tabla 4.45. Escala de valoración cuali-cuantitativa

SEMÁFORO	Estado	Puntuación	Valoración	Clase de nivel	Interpretación
	<= 30%	1, 2	Malo	Nivel en el cual no se acepta el indicador	Definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas urgentes
	Entre 31% y 75%	3	Tolerable	Nivel aceptable del indicador	Es necesario agilizar gestión y buscar las causas de ese estado para impulsar su terminación.

Fuente: Universidad del Tolima (2011); Rojo et al., (2019)

El sustento para priorizar los indicadores a mejorar se muestra en la tabla 4.45, donde se referencia que aquellos indicadores con una valoración inferior al 30% (Malo), en la interpretación se hace mención que se ha avanzado muy poco, y se requiere tomar medidas urgentes; así mismo, aquellas preguntas ubicadas entre un 31 y 75% (nivel tolerable), se necesita agilizar gestión y buscar las causas que impulsen su terminación. En la tabla 4.46 a la 4.49 se detallan aquellas preguntas que se ubican en un nivel malo y tolerable, siendo aquellas que presentan las principales inconsistencias y requieren intervención para mejorar el rendimiento.

➤ Satisfacción laboral

Tabla 4.46. Criterios aplicados con valoraciones críticas que requieren intervención en la satisfacción laboral

Variable	Pregunta	Descripción	Valor
Satisfacción laboral			
CONDICIONES DE TRABAJO	P5	El horario de trabajo me resulta incómodo.	54
	P6	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	70
RECONOCIMIENTO PERSONAL	P7	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.	67
	P8	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	66
	P9	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.	68
BENEFICIOS ECONÓMICOS	P10	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.	71
	P11	Me siento mal con lo que gano.	71

Fuente: elaborado a partir de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral aplicada

Elaborado: autoras

Para el análisis de las sub-variables con indicadores en niveles críticos, se comparó los resultados con la escala de medición fijada por la Universidad del Tolima (2011), encontrándose indicadores con un nivel tolerable siendo estos

aquellos elementos con calificaciones entre 31% y 75%, considerados en un nivel aceptable, sin embargo, es necesario agilizar la gestión y buscar las causas de ese estado para impulsar su terminación, encontrándose de acuerdo a la tabla 4.46 deficiencias asociadas a las condiciones de trabajo, reconocimientos personal, y beneficios económicos, mismas que se detallan en la tabla 4.47.

Tabla 4.47. Causas de los valores críticos en la satisfacción laboral del Comisariato Cleymer

PROBLEMA	CAUSAS	EFFECTO
Insatisfacción laboral	Incomodidad con el horario y las áreas de trabajo	Insatisfacción con las condiciones de trabajo
	Falta una mejor integración entre colaboradores y superiores	Deficiente motivación mediante reconocimiento personal
	El plan de reconocimiento e incentivos es deficiente	
	Inconformidad con el salario percibido	Los beneficios económicos no cubren las expectativas del personal

Fuente: elaborado a partir de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral aplicada

Elaborado: autoras

➤ Desempeño empresarial

Tabla 4.48. Valoraciones críticas que requieren intervención en el desempeño empresarial

Variable	Pregunta	Descripción	Valor
Desempeño laboral			
PROACTIVIDAD	P1	¿Tu trabajo supera las expectativas planificadas?	75
	P2	¿Propones mejoras sobre los procesos y/o actividades de su área?	75
DILIGENCIA EN EL TRABAJO	P11	¿Coordinas eficazmente con tu Jefatura Inmediata antes de culminar tu horario de trabajo?	74
	P12	Cumplo con los objetivos, metas y resultados que debo conseguir	75
MOTIVACIÓN	P13	Le dan la autonomía que usted requiere para realizar su trabajo	74
	P14	Las condiciones económicas son las adecuadas para cumplir con su labor diaria	75
PRODUCTIVIDAD	P17	¿Aunque no se solicite, brinda más tiempo del requerido?	68

Fuente: elaborado a partir de los resultados de la encuesta de desempeño empresarial aplicada

Elaborado: autoras

En la tabla 4.48 se identifica las falencias asociadas al desempeño laboral, encontrándose entre estas las sub-variables proactividad, diligencia en el trabajo, motivación, y productividad, asociadas a las preguntas P1, P2, P11, P12, P13, P14, y P17, debido a que no alcanzan un nivel de desarrollado,

requiriéndose identificar cuáles son las causas que generan el estado actual de las preguntas, como se muestra en la tabla 4.49 a continuación.

Tabla 4.49. Causas de los valores críticos del desempeño empresarial del Comisariato Cleymer

PROBLEMA	CAUSAS	EFEECTO
Pérdida en la calidad del desempeño empresarial	Insuficiente empoderamiento y autonomía del personal.	Incremento de la dependencia y deterioro de la proactividad
	Falta de una coordinación eficaz	Perdida de la diligencia en el trabajo
desempeño empresarial	Plan de compensación y reconocimiento ineficiente Insatisfacción con la relación salario – trabajo.	Disminución de la motivación
	Falta predisposición hacia la diligencia en el trabajo Inconformidad con el trato recibido.	Reducción de la productividad

Fuente: elaborado a partir de los resultados de la encuesta de desempeño empresarial aplicada

Elaborado: autoras

FASE N°3. Proponer un plan de mejora que garantice la satisfacción laboral y la eficiencia del desempeño empresarial

Tomando de referencia las causas y efectos de las sub-variables de la satisfacción y desempeño laboral, que no han logrado desarrollarse en su totalidad, se presenta la siguiente propuesta de mejoras:

Tabla 4.50. Plan de acción Comisariato Cleymer

PROBLEMA		Qué	Cómo	Quién	Cuándo	Dónde	Indicador de cumplimiento
Efecto	Causa	WHAT	HOW	WHO	WHEN	WHERE	
INSATISFACCIÓN LABORAL	Insatisfacción con las condiciones de trabajo	Incomodidad con el horario y las áreas de trabajo	<p>Mejorar las condiciones de trabajo en el Comisariato Cleymer</p> <p>Efectuar una evaluación de insatisfacción direccionada a la satisfacción del área.</p> <p>Ajustar la carga de trabajo y horarios acorde a las leyes vigentes y requerimientos justificados del puesto de trabajo.</p> <p>Emplear medidas ergonómicas para mejorar las condiciones de trabajo y mitigar la descalificación de las condiciones de trabajo.</p>	Departamento de Talento Humano Gerencia	Aplicación inmediata	Comisariato Cleymer	<p>N° trabajadores insatisfechos con las condiciones laborales / Total de colaboradores</p> <p>N° de acciones correctivas implementadas</p>
	Deficiente motivación mediante reconocimiento personal	<p>Falta una mejor integración entre colaborador</p> <p>El plan de reconocimiento e incentivos es deficiente</p>	<p>Fortalecer la integración entre los colaboradores y los superiores</p> <p>Motivar al personal mediante incentivos</p>	<p>Establecer políticas de integración claras, delegando responsabilidades y encargados para hacer seguimiento en su aplicación.</p> <p>Realizar seguimiento al desempeño de los trabajadores, estableciendo un plan de carrera que permita obtener incentivos y reconocimientos.</p> <p>Realizar reuniones periódicas donde se premie el esfuerzo y desempeño del personal, entregando reconocimientos, premios e incentivos; añadido a ellos realizar agasajos para fortalecer la integración con celebraciones como cumpleaños, y días festivos.</p>	Administración Gerencia Talento Humano	Trimestral	Comisariato Cleymer

	Los beneficios económicos no cubren las expectativas del personal	Inconformidad con el salario percibido	Reconocer el esfuerzo y compromiso de los colaboradores hacia la empresa	<p>Otorgar bonos económicos de reconocimientos como compensación al desempeño y labor ejercida por los trabajadores.</p> <p>Obsequiar vales de descuentos al personal en la compra de insumos de primera necesidad en el Comercial.</p> <p>Revisar la relación horas hombre y considerar su ajuste de acuerdo a las labores y horarios desempeñadas por el personal en concordancia con las leyes laborales.</p>	Administración Gerencia	Mensual	Comisariato Cleymer	<p>N° de bonos entregados * mes</p> <p>Vales de descuento entregados en el mes / Total de trabajadores</p> <p>Presupuesto de salarios mensual actualizado / Presupuesto de salarios mensual sin actualizar</p>
DESEMPEÑO EMPRESARIAL	Incremento de la dependencia y deterioro de la proactividad	Insuficiente empoderamiento y autonomía del personal	Dotar al personal de las herramientas necesarias para que tengan la autonomía y empoderamiento para desarrollar sus funciones.	<p>Efectuar un plan de capacitación que dote de los conocimientos necesarios al personal para ejercer sus funciones.</p> <p>Establecer los perfiles competitivos de cada puesto de trabajo.</p> <p>Incentivar al personal creando un plan de carrera favoreciendo el crecimiento laboral</p>	Administración Gerencia	2022	Comisariato Cleymer	<p>N° de capacitaciones realizadas / Total capacitaciones planificadas</p> <p>Manual de perfil competitivo desarrollado</p> <p>Plan de carrera desarrollado</p>
	Perdida de la diligencia en el trabajo	Falta de una coordinación eficaz						
	Disminución de la motivación	Plan de compensación y reconocimiento ineficiente	Establecer un programa de reconocimientos	Promoción interna: Establecer un plan de ascensos que le permita al trabajador hacer carrera	Administración Gerencia	2022	Comisariato Cleymer	

		Insatisfacción con la relación salario – trabajo.	Realizar un plan de retribución adaptado	Indagar y adaptar las formas de pago de los salarios a las necesidades de los clientes (plan de pago semanal, quincenal o mensual). Otorgar mayor flexibilidad en la conciliación de la vida laboral y familiar permitiendo o dando facilidades para que el personal atienda situaciones familiares.	Administración Talento Humano Finanza	2022		N° de acciones implementadas
Reducción de la productividad	Falta predisposición hacia la diligencia en el trabajo Inconformidad con el trato recibido.		Fortalecer la integración dentro del Comisariato Cleymer	Jornada con empleados: intercambiar experiencias mediante reuniones para fortalecer la integración entre empleados y superiores.	Gerencia Talento Humano	2022		N° de reuniones de integración realizadas

Elaborado: Autoras

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El desarrollo del estudio permitió establecer un procedimiento técnico funcional, que dio paso a la correcta evaluación de la satisfacción laboral, y el desempeño empresarial, además se pudo establecer la correlación existente entre las variables determinándose de esta manera la incidencia del de la satisfacción laboral en el desempeño empresarial del Comisariato Cleymer, mediante un plan investigativo de tres fases basado en el ciclo PHVA y las normas Pass 99.

Producto de la aplicación del procedimiento técnico, se establecieron las herramientas de diagnóstico, aplicadas al Comisariato Cleymer a un total de 20 empleados, identificando niveles de satisfacción y desempeño aceptables; que muestran la existencia de una correlación positiva alta, con un índice de confianza del 99%, estableciendo que las variable satisfacción aboral, tienen un efecto positivo en las sub-variables del desempeño empresarial.

El desarrollo del plan de mejoras para el Comercial Comisariato Cleymer garantiza la satisfacción laboral y el desempeño empresarial de forma continua, considerándose para este fin mejorar el estado de las sub-variables que presentan mayor deficiencias, como: las condiciones de trabajo, reconocimiento personal, beneficios económicos, proactividad, diligencia en el trabajo, motivación, y productividad. Para este fin se identificaron las causas asociadas y las acciones de mejoras mediante la matriz 5w + 1h.

5.2. RECOMENDACIONES

Dar a conocer al personal del Comisariato Cleymer, el procedimiento técnico para la medición de la satisfacción y el desempeño laboral, mediante un plan de capacitación, que permita afianzar el compromiso y los conocimientos de los trabajadores, en cuanto a los objetivos, criterios de evaluación, indicadores y demás información fundamental para establecer metas que mejoren el estado actual de sus perfiles competitivos.

Dar a conocer los resultados de las evaluaciones al personal, junto a las acciones correctivas para mejorar las condiciones actuales del desempeño y la satisfacción laboral, recomendándose además la implementación de evaluaciones periódicas para medir el desempeño y la satisfacción laboral.

Establecer un cronograma que contemple la aplicación continua del plan técnico desarrollado, mediante la actualización de los datos de forma anual, con la finalidad de identificar los niveles de satisfacción y la influencia ejercida en el desempeño de la empresa, sirviendo además, los resultados para fijar nuevas metas y objetivos, mediante un control permanente de los logros.

BIBLIOGRAFÍA

- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista Científica "Visión de Futuro", 11(1), <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Arcos, F. (2015). La Satisfacción Laboral Y Su Relación con el Desempeño de los Trabajadores en Una Empresa Financiera En la Ciudad de Ambato. (En línea). Ambato, EC. Disertación de grado previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional. p1-98. Consultado, 12 de Septiembre del 2020. Formato PDF. Disponible en: https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1077/1/8_0243.pdf
- Barahona, P. (2015). Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional. (En línea). Universidad Internacional SEK. Recuperado el 14 de Septiembre del 2020. Disponible en: <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1560/1/Proyecto%20de%20investigaci%C3%B3n.pdf>
- Beristain (s.f) Hoja de Cálculo. (En línea). Recuperado el 12 de Septiembre del 2020. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/archivos/unidad_i._hoja_de_calculo.pdf
- Cardenal, M. (2015). Guía de Diseño de la Entrevista. (En línea). Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Recuperada el 13 de Septiembre del 2020. Disponible en: <GuaparaeldiseodelosguionesdeentrevistayGrupodediscusin.Marzo2016.pdf>
- Carranco, R. (2017). La Aportación de las Pequeñas y medianas Empresas en la Economía Ecuatoriana. (En línea). Formato PDF. Recuperado el 13 de septiembre del 2020. Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>
- Carreño, L. (2016). Administración de Empresas. Funciones del Proceso Administrativo. Profit. Editorial.
- Casas, J; Repullo, J; Donado, C. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). (En línea). Madrid, ES. Departamento de Planificación y Economía de la Salud. Escuela Nacional de Sanidad. ISCIII. Madrid, España. pp143-162. Formato PDF. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Calduch, R. (2014). Métodos y Técnicas de Investigación. (En línea). Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 14 de Septiembre del

2020. Disponible en: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2018-03-01-Metodos%20y%20Tecnicas%20de%20Investigacion%20Internacional%20v2.pdf>

Cantera, F. (s. f). Evaluación de la Satisfacción laboral. (En línea). Recuperado el 16 de Septiembre del 2020. Formato PDF. Disponible en: https://www.insst.es/documents/94886/327166/ntp_212.pdf/f03329af-6233-491f-86b5-3b5c03071510

Castellanos, I. (2018). El ciclo Deming para mejorar la productividad en los procesos de una empresa textil. Universidad peruana los andes facultad de ingeniería escuela profesional de ingeniería industrial. Disponible en: <http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/962/Castellanos%20Martel%2C%20Ivan%20Alex.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castillo, L. (2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo. (En línea). Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Administrador de Empresas. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiang, M; San Martin, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios. (En línea). Ciencia Y Trabajo. Recuperado el 13 de Septiembre de 2020. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>

Constitución del Ecuador. [Const]. Art. 326. 20 de octubre de 2008 (Ecuador).

Díaz, D. (2015). Análisis de los Gráficos Estadísticos. (En línea). Universidad de Granada. Recuperado el 12 de Septiembre del 2020. Disponible en: <https://www.ugr.es/~batanero/documentos/agraficos.pdf>

Del Pozo R, Altamore J. (2004). Introducción de las normas ISO y su aplicación en el sector sanitario. JANO. 1(46), 71-84.

Del Castillo, A., Sardi, y N. (2012). Las normas ISO y el concepto de calidad aplicado a los servicios médicos en anestesiología Revista Colombiana de Anestesiología, 40(1), 14-16 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195124162005>

Domingues, J., Sampaio, P., y Arezes, P. (2015). Analysis of integrated management systems from various perspectives. Total Quality Management & Business Excellence, 26(11), 1311-1334. Doi:10.1080/14783363.2014.931064

Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión. Ingeniería Industrial. 10(18), 115-130. https://www.researchgate.net/publication/323547900_Modelo_teorico_para_un_sistema_integrado_de_gestion_seguridad_calidad_y_ambiente

- Escobedo, M; Gutiérrez, L; Guadarrama, A; y Ortega, V. (2014). Escala de Satisfacción Laboral a Partir de Factores Socioculturales y Ergoambientales para los Docentes de las Instituciones de Educación Superior en México. *Revista Ciencia y Trabajo*. 16(51). https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300009
- Estupiñan, K (2015). Las Pymes y los Sectores de la Economía Nacional. (En línea). Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Economista. Guayquil.EC. Recuperado el 15 de Septiembre del 2020. Disponible en : <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9174/1/LAS%20PYMES%20Y%20LOS%20SECTORES%20DE%20LA%20ECONOM%3%8DA%20NACIONAL.pdf>
- Espaderos, A. (2016). "Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la municipalidad de santa lucía. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Espaderos-Alejandro.pdf>
- Esquirol, J; Sánchez, J; Dalmau, I. (2017). La revisión bibliográfica, base de la investigación. (En línea). Recuperado el 10 de Diciembre del 2020. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/319260924_La_revision_bibliografica_base_de_la_investigacion
- Flores, C; Díaz, L; Rodríguez, P; Paramo, D. (2015). Evaluación Cuantitativa de la Satisfacción Laboral. (En línea). Facultad de Negocios Internacionales. México. Num.54. Recuperado el 16 de septiembre del 2020. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art08.pdf>
- Gálvez, P.; Grimaldi, M.; Sánchez, Antonio J.; Fernández, J.; García, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(4), 104-109. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235152047019>
- García, J. (2018). Revisión De La Instrumentación De Las Tesis De La Escuela De Posgrado De La Universidad Nacional De Educación Durante El Periodo 2012-2014. http://www.une.edu.pe/I-Congreso-Nacional-Educaci%C3%B3n-Exito-Siglo-XXI/Martes-13/07_I%20Congreso%20Nacional%20Educaci%C3%B3n%20PONENCIA.pdf
- García, M. (2019). Clima Organizacional y su Diagnóstico. Universidad del Valle Colombia. *Revista Cuadernos de Administración*. 42.43-61: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Guartán, A; Torres, K; y Oñague, J. (2019). La Evaluación del Desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios Factores (En línea). Universidad Técnica de Machala. Recuperado el 10 de Septiembre del

2020. Disponible en: [Dialnet-LaEvaluacionDelDesempenoLaboralDes deUnaPerspectiva-7144 062.pdf](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062)

Guevara, P. (2016). Factores Determinantes en el Desempeño Laboral de la Empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua. (En línea). Proyecto de Investigación previo a la Obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios. Recuperado el 16 de Septiembre del 2020. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>

Gonzales, D; Molina, A. (2016). Gestión del Talento Humano: Reflexiones desde la Atención Primaria. Revista Medisur. 2(14). <https://www.redalyc.org/pdf/1800/180045580002.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

ISO Tools (2021). Normas ISO. <https://www.isotools.org/normas/>

Lavarone, P. (s.f). Costos por Órdenes de Producción: Su Aplicación a la Industria Planificadora. (En línea). Universidad Nacional del Cuyo. Recuperado el 16 de Septiembre del 2020. Disponible en: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitrabajodeinvestigacion.pdf

Jara, H. 2016. Estudio de la satisfacción laboral en la empresa Cósmica Cía. Ltda. Universidad Salesiana. Ecuador (EC). (En línea). Consultado el 06 de Julio del 2020. Formato: PDF. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12386/1/UPS-CT006466.pdf>

Jiménez, D & Jiménez, E. (2015). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. Revista Ciencia UNEMI. 9(18), 26-34.

Jiménez, K. (s.f). Evaluación del Rendimiento por competencias. (En línea). Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135305/retrieve>

Larios, E. (2016). Competitividad en la MIPYME. Universidad Metodista de Piracicaba. 14(2), 177-2019. <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273746863008.pdf>

Lorrén, N. (2017). Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa INPROCONSA S.A.C. en el primer SEMESTRE 2017. (En línea). Disponible en: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3558/3/2018_Lorr%C3%A9n-Caceres.pdf

- López, S; y Villacís, G. (2018). Satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño del personal de la Unidad Educativa Particular Bilingüe “Santiago Mayor” de la ciudad de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10410/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-458.pdf>
- Maderuelo, J. (s.f.) Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. Revista Medifam. Vol 12. No. 10. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004#:~:text=La%20Fundaci%C3%B3n%20Europea%20para%20la,competitivas%20en%20el%20mercado%20mundial
- Magdiel, L. (2015). Métodos de Investigación. (En línea). Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado el 15 de Septiembre del 2020. Disponible en: https://metfahusac.weebly.com/uploads/6/5/0/9/65099471/informe_creativo-grupo_5.pdf
- Matabanchoy, S; Álvarez, K; Riobamba, O. (2019) Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador. (En línea). Universidad y Salud... Recuperado el 10 de septiembre del 2020. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>
- Mena, C. (2015). Tipos de Investigación. [Tesis de ingeniería, Universidad de Guayaquil]. EC. Guayaquil. p.54-60
- Meza, E. (2017). Análisis de la percepción del Género entre Clima Organizacional y satisfacción laboral del sector industrial. (En línea). Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo. 8(2), 148-158. <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449854118008.pdf>
- Molina, D. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y Mediana Empresas. (En línea). Universidad de Especializaciones Espíritu Santo. Recuperado el 13 de Septiembre del 2020. Disponible en Molina-YcazaSanchez-Riofrio.pdf
- Morgan, J. (2015) Evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia. (En línea). Universidad Fidélitas. Recuperado el 10 de Septiembre del 2020. Disponible en: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5289/brazzolo-olotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Morales, E.(2020). Evaluación del desempeño laboral: qué es, métodos y sus características. (En línea). Disponible en:<https://www.gestiopolis.com/tecnicas-evaluacion-desempeno-laboral/>
- Navarro, D. (2019). Apuntes de Consistencia Interna de las Puntuaciones de Un Instrumento de Medida. (En línea). Universidad de Valencia. España. Recuperado el 15 de Septiembre del 2020. Disponible en: <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

- Nicola, L. (2015) Análisis Sectorial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. (En línea). Tesis para optar al grado de Magister en Finanzas Y Proyectos Corporativos. Recuperado el 11 de Septiembre del 2020. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8956/1/TESES%20MIPYMES.pdf>
- Ochoa, F; y Veloz, D. (2018). Mejoramiento en la gestión de una bodega de repuestos y materiales de una empresa procesadora de frutas (En línea). Guayaquil. EC. Proyecto Integrador Previo La Obtención Del Título De: Ingenieros Industriales. Recuperado el 22 de Noviembre del 2020. Disponible en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/129913/D-CD88654.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (2016). El Recurso Humano y la Productividad. (En línea) Quito, EC. Consultado, 10 de septiembre del 2020. Formato PDF. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- Ortiz, Y. (2018). Sistemas Integrados De Gestión, Hseq, Implementación, Impactos, Dificultades. Revista Chilena de Economía y Sociedad. <https://rches.utem.cl/wp-content/uploads/sites/8/2019/01/revista-CHES-vol12-n2-2018-Ortiz.pdf>
- Palacios, A. (2018). Ecuador: Ciclo de vida de las MIPYMES en la última Década. (En línea). Universidad Tecnológica Indoamericana. Recuperado el 13 de Septiembre del 2020. Disponible en: [CICLODEVIDAPYMES.Primera parte 2018.ResearchGate.pdf](https://www.researchgate.net/publication/32816320010)
- Pastor, A. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles. (En línea). Disponible en: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf
- Pedraza, E.; Amaya, G.; Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XVI(3), 493-505. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
- Pérez, A. (2016). El concepto de Personalidad de la Empresa. (En línea). Universidad del Rosario. Consultado el 14 de Septiembre del 2020. Formato PDF. Disponible en: [Articulo-EElconceptodepersonalidaddelaempresa....pdf](#)
- Pujol, L. (2018). Satisfacción Laboral: Una revisión de la Literatura. (En línea). Estudios Gerenciales. Vol. 34. Num.146. Pp.1-18. Recuperado el 14 de Septiembre del 2020. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>

- Pulido, M. (2015). Ceremonial y Protocolo: Métodos y Técnicas de Investigación. (En línea). Revista Opción; Vol. 31. Num.1. Pp 1137-1156. Recuperado el 12 de septiembre del 2020. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Reyes, M. (2015) La Encuesta. (En línea). Sala de Lectura Digital David Wald. Recuperado el 14 de Septiembre del 2020. Disponible en: <https://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>
- Rodríguez, I. (2017). Evaluación de desempeño. (En línea). Consultado el 10 de septiembre del 2020. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>
- Rojo, D., Flores, D., Torres, T., Moreno, A., Barcena, M., y Santiago, S. (18 de abril 2019). La Evaluación del Desempeño. <https://equiposprocesosorganizacionales.blogspot.com/2019/04/11-metodo-de-escala-de-puntuacion.html>
- Sánchez, M.; Sánchez, P.; Cruz, M., Sánchez, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España RAE. Revista de Administração de Empresas, 54(5), 537-547
- Sánchez, M; García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. (En línea). Scientia Et Technica, 22(2), 161-166. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Suarez, C; Cruz, J; y Gasca, P. (2020). Formulación y aplicación de instrumentos para medir el clima laboral en la sede administrativa y de ventas de la empresa Olímpica-Neiva, y la elaboración de programas para mejorar el ambiente de trabajo. (En línea). Tesis de ingeniería. Recuperado el 16 de septiembre del 2020. Disponible en https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17044/2/2020_clima_laboral_olimpica.pdf
- Sum, M. (2015). Motivación y Desempeño Laboral. (En línea). Consultado el 10 de septiembre del 2020. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Thompson, I. (2020). Tipos de empresa. (En línea). Recuperado el 13 de Septiembre del 2020. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Ugarriza, N.(s.f.). Escala de actitudes, bases teóricas. (En línea). Tesis de ingeniería UNMSM. Disponible en: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvvirtualdata/Tesis/Hu man/escalante_ac/Anexo.pdf
- Universidad del Tolima. (2011). Seguimiento al plan de acción institucional 2011. <https://slideplayer.es/slide/2426432/>

- Vargas, D. (2015). Factores que influyen en la satisfacción laboral y determinan la permanencia en el empleo de anclas de carrera y desarrollo profesional de los servidores del nivel técnico y asistencial del ministerio de educación nacional de Colombia. (En línea). Consultado el 10 de septiembre del 2020. Recuperado de: https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/728/1/DNA-spa-2015-Factores_que_influyen_en_la_satisfaccion_laboral_y_determinan_la_permanencia_en_el_empleo.pdf
- Montesdeoca, E y Santana, J. (2019). Diagnóstico de la Logística y Gestión de Inventarios en el Comisariato Cleymer del Cantón Bolívar. (En línea). Calceta, EC. Tesis Previa a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria. Consultado el 17 de Septiembre del 2020. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1165/1/TTAE31.pdf>
- Pastor, A. (2018). Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Trabajadores Administrativos De una Empresa Privada. (En línea). Lima, Perú. Tesis de licenciatura. p.1-114. Consultado, 14 de Septiembre del. 2020. Formato PDF. Disponible en http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf
- Vargas, M. d. L. E. G., Ruiz, G. R., & Gracia, T. J. H. (2015). Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 4(10), 21-42.
- Vallejos, L. (2016). Gestión de Talento Humano. (En línea). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. (17). <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vásquez, I. (2016). Tipos de estudio y métodos de investigación. (En línea). Recuperado el 22 de Noviembre del 2020. Disponible en: <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Vinuesa, P. (2016). Correlación: teoría y práctica. (En línea). Recuperado el 17 de Septiembre del 2020. Disponible en: https://www.ccg.unam.mx/~vinuesa/R4biosciences/docs/Tema8_correlacion.pdf
- Villavicencio, M. (2018). Medición de la satisfacción Laboral en las Empresas de Servicios. (En línea). Disponible en : <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/6303/1/AGN-2018-T041.pdf>
- Villavicencio, E. (2018). Validación de cuestionarios.(En línea).Disponible en : https://www.researchgate.net/publication/333584935_VALIDACION_DE_CUESTIONARIOS

Zayas, P; Báez, R; Zayas, J; y Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. (En línea). Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Vol.23. Num.2. pp35-51. Recuperado el 13 de Septiembre de 2020. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943601004.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. Guía de entrevista Comisariato Cleymer

ENTREVISTA PARA EL NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO DEL COMERCIAL CLYMER

ENTREVISTADO:

OBJETIVO: La presente entrevista tiene la finalidad de recolectar datos complementarios acerca de la situación actual del Centro comercial Clymer

PREGUNTAS PREPARATORIAS:

- 1) ¿Está interesado en contribuir con investigaciones que contribuyan a la mejora de esta empresa?

No estoy interesado	
Interesado	
Muy interesado	

PREGUNTAS SOBRE LA EMPRESA:

- 2) ¿Cuántos años de actividad tiene el comercial, y cuál es el secreto de su permanencia?

- 3) ¿Cuántos puestos de trabajo tiene el comercial Clymer?

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

- 4) ¿La corporación tiene misión (propósito de creación de la empresa)

SI _____ NO _____

- 5) Si la respuesta es afirmativa ¿Cuál es la misión?

6) ¿La corporación tiene visión (Cómo espera que su empresa sea vista por la sociedad)

SI _____ NO _____

7) Si la respuesta es afirmativa ¿Cuál es la visión?

8) ¿Durante el último año, cuáles han sido aquellos objetivos o metas que se han seguido?

9) ¿Cuáles son los valores que permiten a la empresa realizar su actividad y que se comparten desde los directivos hasta los trabajadores?

PREGUNTAS SOBRE EL PERSONAL:

10) ¿Cuántos hombres y mujeres laboran en la empresa?

HOMBRES	
MUJERES	
TOTAL	

11) ¿En qué porcentaje se distribuya por edad de acuerdo al siguiente rango?

RANGO DE EDAD	#
18-28	
29-39	
MAS DE 40	

12) ¿Cuántos años de servicios, de acuerdo al rango establecido, tiene su personal en la empresa?

AÑOS DE SERVICIO	NÚMERO DE TRABAJADORES
MENOS DE 5 AÑOS	
ENTRE 6 A 10 AÑOS	
MAS DE 10 AÑOS	

13) ¿Cuál es el nivel académico de cada una de las personas que laboran en la empresa?

NIVEL DE ACADEMICO	NÚMERO DE PERSONAS
PRIMARIA	
SECUNDARIA	
SUPERIOR	

14) ¿Los trabajadores son de la zona urbana o rural?

ZONA	NÚMERO DE PERSONASA
URBANA	
RURAL	

15) ¿El gerente es dueño o encargado de la empresa?

16) ¿Cuáles son los años de servicio o de trabajo del gerente en esta empresa?

AÑOS DE SERVICIO	MARCAR
MENOS DE 5 AÑOS	
ENTRE 6 A 10 AÑOS	
MAS DE 10 AÑOS	

ENTREVISTA SATISFACCIÓN LABORAL CENTRO COMERCIAL CLYMER DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

El objetivo de esta entrevista es conocer algunos aspectos sobre satisfacción del personal Administrativo del Centro Comercial Clymer para mejorar su desempeño laboral. Responda con su propia opinión:

1. ¿Cuál es su puesto de responsabilidad en la institución y por cuanto tiempo lo lleva ejerciendo?
2. ¿La institución cuenta con un instrumento que permita medir la satisfacción laboral del personal?
3. ¿De qué manera se desarrolla la comunicación y transmisión de información en la institución?
4. ¿Con que estrategias cuenta la institución para motivar la formación continua del personal?
5. ¿Las condiciones de trabajo de la institución son adecuadas para el personal? 6. ¿Qué acciones realiza para que exista un ambiente de trabajo adecuado en la institución?
7. ¿Cómo se desarrolla la organización del trabajo internamente?
8. ¿De qué manera es motivado el personal de la institución para que mejoren la calidad del servicio que se brindan?
9. ¿Considera importante que se evalué la satisfacción laboral del personal administrativo y operativo para mejorar su desempeño?
10. ¿Estaría de acuerdo con la elaboración de un instrumento de evaluación de la satisfacción laboral, que permita desarrollar estrategias que mejoren el desempeño del personal administrativo y operativo, que aspectos le gustaría que integrara este instrumento?

ANEXO 2
FICHA EVALUACIÓN EXPERTOS
PERFIL DE EXPERTOS

NOMBRES Y APELLIDOS	Wilfrido Vladimir Yandún Robles	EMAIL	yandunrobles@hotmail.com							
GRADO ACADÉMICO	Tercer Nivel	N° DE TELÉFONO	0999 842 601							
PROFESIÓN	Analista de Sistemas	LUGAR DE RESIDENCIA	Quito - Ecuador							
EMPRESA DONDE LABORA	Grúas Yandún & Yandún G&Y S.A.									
OCUPACIÓN/PUESTO ACTUAL	Gerente General									
AÑOS DE EXPERIENCIA	40 años									
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS										
INDICADORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administración de Empresas								x		
Talento Humano									X	
Evaluación del desempeño								X		
Evaluación de la satisfacción laboral								X		
Comportamiento organizacional									X	
Estudios de correlación entre desempeño y satisfacción laboral									X	
ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN										
INDICADORES	BAJO			MEDIO				ALTO		
Análisis teóricos realizados por usted							x			
Experiencia obtenida									x	
Trabajos de autores nacionales revisados por usted en materia de satisfacción y desempeño laboral							X			
Trabajos de autores extranjeros revisados por usted en materia de satisfacción y desempeño laboral							X			
Su propio conocimiento del estado del problema							x			
Su intuición							x			

INVESTIGADORA

INVESTIGADORA


EXPERTO

ANEXO 3.1 MATRIZ DE VARIABLES SATISFACCIÓN LABORAL

Dimensiones	García 2017	Boada 2019	Ramírez 2019	Bonilla 2018	Salazar et al., (2012)	Escobedo (2014)	CRUZ 2017	Mondragón 2018	Chiang y Santa Marín (2015)	Chiang et al., 2008	Chiang et al., 2011	Chiang et al., 2014
SATISFACCIÓN	Significación de la tarea	Significación de la tarea	Significación de la tarea	Significación de la tarea	Significación de la tarea	Percepción	Satisfacción	Trabajo en general	Trabajo en general	Trabajo en general	Trabajo en general	Trabajo en general
	Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo	Beneficios	Económicas	Ambiente físico	Ambiente físico	Ambiente físico	Ambiente físico	Ambiente físico
	Reconocimiento personal o social	Reconocimiento personal o social	Reconocimiento personal o social	Reconocimiento personal o social	Reconocimiento personal o social	Puestos	Niveles	Forma como se realiza el trabajo	forma en que realiza su trabajo	forma en que realiza su trabajo	forma en que realiza su trabajo	forma en que realiza su trabajo
	Beneficios económicos	Beneficios económicos	Beneficios económicos	Beneficios económicos	Beneficios económicos	Reconocimientos	Importancia	Oportunidades de desarrollo	oportunidades de desarrollo	oportunidades de desarrollo	oportunidades de desarrollo	oportunidades de desarrollo
							Ambiente Laboral	Relación trabajador - superiores	relación subordinado - supervisor	relación subordinado - supervisor	relación subordinado - supervisor	relación subordinado - supervisor
								Ingresos	remuneración	remuneración	remuneración	remuneración
									Autonomía		capacidad para decidir	capacidad para decidir
									Reconocimiento		autónomamente reconocimiento que recibe de las autoridades	autónomamente reconocimiento que recibe de las autoridades
									Sección o área			
									Empresa			

ANEXO 3.2
MATRIZ DE VARIABLES DESEMPEÑO EMPRESARIAL

DIMENSIONES	Boada 2019	CRUZ 2017	Mongragón 2018	Chiang y Santa Marin (2015)	Benalcazar 2020
DESEMPEÑO	Proactividad	Desempeño	Competencias	Nivel de conocimiento sobre la descripción del cargo	Liderazgo Integral
	Capacidad De Servicio	Eficiencia Eficacia	El desempeño y resultados	Desempeño en la función	Aptitud técnica
	Conocimientos	Cumplimiento de Metas	Motivación	Conocimiento de la institución	Visión de negocio
	Diligencia En El Trabajo	Cumplimiento de Objetivos		Proactividad e innovación	Visión global
				Relaciones interpersonales	Relaciones
			Productividad		

ANEXO 3.3.

Encuesta para seleccionar las variables de la satisfacción laboral y desempeño empresarial.

DIMENSIONES	VARIABLES			
	N	Variables	SI	NO
Satisfacción laboral	1	Significación de la tarea		
	2	Condiciones de trabajo		
	3	Reconocimiento personal o social		
	4	Beneficios económicos		
	5	Forma como se realiza el trabajo		
	6	Oportunidades de desarrollo		
	7	Relación trabajador - superiores		
	8	Sección o área		
	9	Empresa		
	10	Trabajo en general		
	11	Ambiente físico		
	12	capacidad para decidir autónomamente		
Desempeño laboral	1	PROACTIVIDAD		
	2	CAPACIDAD DE SERVICIO		
	3	CONOCIMIENTOS		
	4	DILIGENCIA EN EL TRABAJO		
	5	Competencias		
	6	El desempeño y resultados		
	7	Motivación		
	8	Cumplimiento de Objetivos		
	9	Productividad		
	10	Relaciones interpersonales		
	11	Liderazgo Integral		
	12	Aptitud técnica		
	13	Visión de negocio		
	14	Visión global		

ANEXO 4

Indicadores matriz de autores

SATISFACCIÓN LABORAL	Autor	N	SATISFACCIÓN DE LA TAREA
	Palma (2005); García (2017)	1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.
		2	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.
		3	Me siento útil con la labor que realizo.
		4	Me complacen los resultados de mi trabajo.
		5	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.
		6	Me gusta el trabajo que realizo.
		7	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.
		8	Me gusta la actividad que realizo.
	Autor	N	CONDICIONES DE TRABAJO
	Palma (2005); García (2017)	1	1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.
		2	El ambiente donde trabajo es confortable.
		3	Me disgusta mi horario.
		4	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.
		5	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.
		6	El horario de trabajo me resulta incómodo.
		7	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.
		8	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.
		9	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.
	Autor	N	RECONOCIMIENTO PERSONAL O SOCIAL
	Palma (2005); García (2017)	1	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.
		2	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.
		3	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.
		4	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.
		5	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.
	Autor	N	BENEFICIOS ECONÓMICOS
	Palma (2005); García (2017)	1	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.
		2	Me siento mal con lo que gano.
3		La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	
4		El sueldo que tengo es bastante aceptable.	
5		Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	
Autor	N	FORMA COMO SE REALIZA EL TRABAJO	
Chian et al., (2008)	1	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	
	2	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	
	3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	
	4	Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	
	5	Con su relación con sus autoridades más inmediatas.	
	6	El apoyo que recibe de sus superiores.	
Autor	N	OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	
Chian et al., (2008)	1	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	
	2	Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	
	3	La estabilidad en sus funciones de su trabajo	
	4	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	
	5	El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	
	6	Su grado de satisfacción general con esta Institución.	
		Las oportunidades de promoción con que se cuenta	
Autor	N	RELACIÓN TRABAJADORES-SUPERIORES	
Chian et al., (2008)	1	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	
	2	La supervisión que ejercen sobre usted	
	3	La forma en que sus superiores juzgan su tarea	

	4	La forma en que usted es dirigido	
DESEMPEÑO EMPRESARIAL	Autor	N PROACTIVIDAD	
	Boada (2018)	1	¿Tu trabajo supera las expectativas planificadas?
		2	¿Propones mejoras sobre los procesos y/o actividades de su área?
		3	¿Tienes una actitud positiva para resolver situaciones y problemas que se presenten?
	Autor	N CAPACIDAD DE SERVICIO	
	Boada (2018)	1	¿Cumples eficazmente los requerimientos del cliente?
		2	¿Tratas con interés, respeto y amabilidad a los demás?
		3	¿Comprendes la necesidad del cliente para proporcionar un servicio efectivo y oportuno?
	Autor	N CONOCIMIENTOS	
	Boada (2018)	1	¿Posees los conocimientos necesarios para el cumplimiento eficiente de sus funciones?
		2	¿Conoces y haces buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad?
	Autor	N DILIGENCIA EN EL TRABAJO	
	Boada (2018)	1	¿Cumples responsablemente con el horario de entrada y salida de tu área de trabajo?
		2	¿Haces correcto uso y presentación del uniforme de trabajo?
		3	¿Coordinas eficazmente con tu Jefatura Inmediata antes de culminar tu horario de trabajo?
	Autor	N MOTIVACIÓN	
	Mondragon (2008)	1	Los objetivos, metas y resultados que debo conseguir.
		2	La autonomía que usted tiene para realizar su trabajo
		3	Las condiciones económicas
	Autor	N PRODUCTIVIDAD	
Cruz 2017	1	¿En ausencia de su inmediato superior asume responsabilidad?	
	2	¿Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan?	
	3	¿Aunque no se solicite, brinda más tiempo del requerido?	
	4	¿Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa?	
Autor	N APTITUD TÉCNICA		
Benalcazar 2020	1	Se adhiere a las prácticas y políticas del comercial CLYMER	
	2	Ofrece experticia y experiencia relevantes para el trabajo que hace.	
	3	Realza la calidad y la eficiencia utilizando sus network y los recursos existentes.	

ANEXO 5
ENCUESTA PARA LA VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES

INDICADORES		VALIDACIÓN EXPERTO		
		SI	NO	
SATISFACCIÓN LABORAL	N	SATISFACCIÓN DE LA TAREA		
	1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.		
	2	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.		
	3	Me siento útil con la labor que realizo.		
	4	Me complacen los resultados de mi trabajo.		
	5	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.		
	6	Me gusta el trabajo que realizo.		
	7	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.		
	8	Me gusta la actividad que realizo.		
	N	CONDICIONES DE TRABAJO		
	1	1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.		
	2	El ambiente donde trabajo es confortable.		
	3	Me disgusta mi horario.		
	4	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.		
	5	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.		
	6	El horario de trabajo me resulta incómodo.		
	7	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.		
	8	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.		
	9	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.		
	N	RECONOCIMIENTO PERSONAL O SOCIAL		
	1	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.		
	2	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.		
	3	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.		
	4	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.		
	5	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.		
	N	BENEFICIOS ECONÓMICOS		
	1	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.		
	2	Me siento mal con lo que gano.		
	3	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.		
	4	El sueldo que tengo es bastante aceptable.		
	5	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.		
	N	FORMA COMO SE REALIZA EL TRABAJO		
	1	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan		
	2	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo		
	3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.		
	4	Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.		
	5	Con su relación con sus autoridades más inmediatas.		
	6	El apoyo que recibe de sus superiores.		
	N	OPORTUNIDADES DE DESARROLLO		
	1	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.		
2	Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.			
3	La estabilidad en sus funciones de su trabajo			
4	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.			

	5	El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.		
	6	Su grado de satisfacción general con esta Institución.		
	7	Las oportunidades de promoción con que se cuenta		
	N	RELACIÓN TRABAJADORES-SUPERIORES		
	1	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.		
	2	La supervisión que ejercen sobre usted		
	3	La forma en que sus superiores juzgan su tarea		
	4	La forma en que usted es dirigido		
DESEMPEÑO LABORAL	N	PROACTIVIDAD		
	1	¿Tu trabajo supera las expectativas planificadas?		
	2	¿Propones mejoras sobre los procesos y/o actividades de su área?		
	3	¿Tienes una actitud positiva para resolver situaciones y problemas que se presenten?		
	N	CAPACIDAD DE SERVICIO		
	1	¿Cumples eficazmente los requerimientos del cliente?		
	2	¿Tratas con interés, respeto y amabilidad a los demás?		
	3	¿Comprendes la necesidad del cliente para proporcionar un servicio efectivo y oportuno?		
	N	CONOCIMIENTOS		
	1	¿Posees los conocimientos necesarios para el cumplimiento eficiente de sus funciones?		
	2	¿Conoces y haces buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad?		
	N	DILIGENCIA EN EL TRABAJO		
	1	¿Cumples responsablemente con el horario de entrada y salida de tu área de trabajo		
	2	¿Haces correcto uso y presentación del uniforme de trabajo?		
	3	¿Coordinas eficazmente con tu Jefatura Inmediata antes de culminar tu horario de trabajo?		
	N	MOTIVACIÓN		
	1	Los objetivos, metas y resultados que debo conseguir.		
	2	La autonomía que usted tiene para realizar su trabajo		
	3	Las condiciones económicas		
	N	PRODUCTIVIDAD		
	1	¿En ausencia de su inmediato superior asume responsabilidad?		
	2	¿Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan?		
	3	¿Aunque no se solicite, brinda más tiempo del requerido?		
	4	¿Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa?		
	N	APTITUD TÉCNICA		
	1	Se adhiere a las prácticas y políticas del comercial CLYMER		
	2	Ofrece experticia y experiencia relevantes para el trabajo que hace.		
	3	Realza la calidad y la eficiencia utilizando sus network y los recursos existentes.		

ANEXO 7

ANEXO 7.1. ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL

SEXO: MASCULINO ___ FEMENINO ___ Antigüedad en la empresa: _____

CARGO: _____ ÁREA DE TRABAJO: _____

Nivel instrucción:	Primaria	Secundaria	Superior 3er nivel	Maestría	Doctorado	NO		
Estado Civil:	Soltero	Unión libre	Casado	Divorciado	Viudo			
Situación laboral:	Empleado medio tiempo		Tiempo completo		OTRO			
Días de la semana que labora	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom	Horario de trabajo
Edad	Menos de 18	18 -26	27-35	36-45	46-59	60 y más		

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones.

N	INDICADORES	1	2	3	4	5
		Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
	Significación de la tarea					
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
2	Me siento útil con la labor que realizo.					
3	Me gusta el trabajo que realizo.					
	Condiciones de trabajo					
4	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
5	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
6	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
	Reconocimiento personal o social					
7	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.					
8	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
9	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
	Beneficios económicos					
10	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
11	Me siento mal con lo que gano.					
12	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
	Forma como se realiza el trabajo					
13	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					

N	INDICADORES	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Muy Satisfecho
14	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
15	Con su relación con sus autoridades más inmediatas.					
Oportunidades de desarrollo						
16	El apoyo que recibe de sus superiores.					
17	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.					
18	La estabilidad en sus funciones de su trabajo					
19	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.					
20	El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.					
Relación trabajador - superiores						
21	Su grado de satisfacción general con esta Institución.					
22	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
23	La supervisión que ejercen sobre usted					
24	La forma en que sus superiores juzgan su tarea					

ANEXO 7.2. ENCUESTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones.

N	INDICADORES	1	2	3	4	5
		Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Proactividad						
1	¿Tu trabajo supera las expectativas planificadas?					
2	¿Propones mejoras sobre los procesos y/o actividades de su área?					
3	¿Tienes una actitud positiva para resolver situaciones y problemas que se presenten?					
Capacidad de servicio						
4	¿Cumples eficazmente los requerimientos del cliente?					
5	¿Tratas con interés, respeto y amabilidad a los demás?					
6	¿Comprendes la necesidad del cliente para proporcionar un servicio efectivo y oportuno?					
Conocimientos						
7	¿Posees los conocimientos necesarios para el cumplimiento eficiente de sus funciones?					
8	¿Conoces y haces buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad?					
Diligencia en el trabajo						
9	¿Cumples responsablemente con el horario de entrada y salida de tu área de trabajo?					
10	¿Haces correcto uso y presentación del uniforme de trabajo?					
11	¿Coordinas eficazmente con tu Jefatura Inmediata antes de culminar tu horario de trabajo?					
Motivación						
12	Cumplo con los objetivos, metas y resultados que debo conseguir					
13	Le dan la autonomía que usted requiere para realizar su trabajo					
14	Las condiciones económicas son las adecuadas para cumplir con su labor diaria					
Productividad						
15	¿En ausencia de su inmediato superior asume la responsabilidad sin dificultades?					
16	¿Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan?					
17	¿Aunque no se solicite, brinda más tiempo del requerido?					
18	¿Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa?					
Aptitud técnica						
19	Se adhiere a las prácticas y políticas del comercial CLYMER					
20	Ofrece experticia y experiencia relevantes para el trabajo que hace.					