



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

TEMA:

**EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU
CONTRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA
EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.**

AUTORES:

**ÁNGEL WINER BURGOS BURGOS
JESÚS PATRICIO LOOR MOREIRA**

TUTORA:

Lcda. CLARA ZAMBRANO TORRES, Mg

CALCETA, NOVIEMBRE 2018

DERECHO DE AUTORÍA

Ángel Winer Burgos Burgos, y Jesús Patricio Loor Moreira, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra 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 cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
ÁNGEL W. BURGOS BURGOS

.....
JESÚS P. LOOR MOREIRA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Lcda. Clara Zambrano Torres, Mg, certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.**, que ha sido desarrollada por Ángel Winer Burgos Burgos, y Jesús Patricio Loor Moreira, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
LCDA. CLARA ZAMBRANO TORRES, MG

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Ángel Winer Burgos Burgos, y Jesús Patricio Loor Moreira, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Lic. María G. Montesdeoca Calderón, Mg
MIEMBRO

.....
Ing. Carlos O. Valarezo Beltron
MIEMBRO

.....
Eco. Yesenia Zamora Cusme, Mg
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos el maravilloso regalo de la vida y la fortaleza necesaria cada día para seguir adelante y no desmayar, enseñándonos que ser constante y perseverante se puede alcanzar los objetivos y metas planteadas por muy difíciles que sean.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día.

A nuestra tutora de tesis Mg. Clara Zambrano Torres, y distinguidos miembros del tribunal Ing. Carlos Valarezo, Lic. Gabriela Montesdeoca y a la Eco. Yesenia Zamora; que fueron fuente principal de conocimientos y apoyo durante la planificación y desarrollo de la tesis; a nuestros familiares, compañeros y amigos, nuestro más sincero agradecimiento por el apoyo brindado que de una u otra manera contribuyeron a la realización de este trabajo investigativo.

LOS AUTORES

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo va dedicado principalmente a Dios por darme la bendición de la vida y permitir que unos de mis sueños se hagan realidad, y que además es mi guía en todo momento y me ayuda a no desmayar en el proceso de alcanzar mi meta.

A mis familiares y amigos en general, pero en especial a mis queridos padres y hermanos que han sido un pilar fundamental en mi vida; dedico todo mi esfuerzo, por el apoyo incondicional que me han brindado en todo momento, darme la fortaleza de luchar por mis sueños y que además han puesto en mí todo su sacrificio para que este sueño sea posible. A mi compañero de tesis Jesús Patricio Loo Moreira por ser de gran ayuda con sus valiosas aportaciones para la culminación de este proyecto de tesis.

A todos ustedes... ¡GRACIAS!

.....
ÁNGEL W. BURGOS BURGOS

DEDICATORIA

Dios, tu amor y tu bondad no tiene fin me permites sonreír antes todos tus logros que es resultado de tu ayuda, cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta que los pones en frente mío para que mejore como ser humano y crezca de diversas maneras y es por eso y más que te dedico mi tesis.

A mi esposa por brindarme su apoyo, confianza, amor, tiempo y sobre todo por creer en mi capacidad para realizar mi tesis, a mi amada hija por existir por ser mi motivo, quien le dio sentido a mi vida y por ser la causante de progresar, culminar con éxito mi tesis y luchar por un futuro mejor.

A mis padres Milton Rubén Loor Franco y Mónica Maricela Moreira Mendoza, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, y he sido un privilegio ser su hijo sin duda alguna son los mejores padres que Dios me pudo dar.

A mis hermanos Joel Alejandro Loor Moreira Y Jodan Jesús Zambrano Moreira por ser como una mano derecha, les agradezco por todas sus excelentes ayudas y aporte a mi tesis, al igual que todos los buenos momentos.

A ti compañero de tesis Ángel Winer Burgos Burgos por tu paciencia y gentileza Dios permitió que hiciéramos este trabajo juntos para aprender, conocer muchas cosas nuevas y nos dio sabiduría para terminar con existo nuestra carrera.

.....
JESÚS P. LOOR MOREIRA

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHO DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE CUADROS.....	ix
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	xi
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
PALABRAS CLAVE.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
KEYWORDS.....	xiii
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
2.1. SATISFACCIÓN LABORAL.....	6
2.1.1. ELEMENTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	7
2.1.2. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD.....	10
2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
2.3. DESEMPEÑO LABORAL.....	14
2.3.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	16
2.3.2. EL PROCESO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO.....	17
2.3.3. ¿POR QUE ES NECESARIO EVALUAR EL DESEMPEÑO?.....	18

2.3.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PROCESO DEL EQUIPO.....	20
2.4. PRODUCTO LÁCTEO	21
2.4.1. LA AGROINDUSTRIA DE PRODUCTOS LÁCTEOS.....	22
2.5. PLAN DE MEJORA	23
2.5.1. MATRIZ PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA (5W+1H)	25
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	26
3.1. UBICACIÓN	26
3.2. DURACIÓN	26
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO	27
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.5. MÉTODOS.....	28
3.6. TÉCNICAS.....	29
3.7. HERRAMIENTAS.....	30
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
5.1. CONCLUSIONES	89
5.2. RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	98

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2.1. Definiciones de la satisfacción laboral	7
Cuadro 2.2. Relación entre satisfacción laboral y rendimiento.....	11
Cuadro 2.3. Evaluación del comportamiento en el proceso del equipo.....	20
Cuadro 2.1. Matriz 5w+1h	25
Cuadro 4.1. Determinación de las variables de satisfacción laboral	34
Cuadro 4.2. Variables de satisfacción laboral	35
Cuadro 4.3. Datos generales de expertos	36
Cuadro 4.4. Grado de conocimiento de los expertos acerca del Conocimiento Organizacional.....	36
Cuadro 4.5. Cálculo del coeficiente de conocimiento.....	37
Cuadro 4.6. Patrón de factores para el cálculo del coeficiente de argumentación.....	37
Cuadro 4.7. Ponderaciones por cada uno de los expertos del coeficiente de argumentación	38
Cuadro 4.8. Cálculo del coeficiente de argumentación	38
Cuadro 4.9. Resultados del Coeficiente de Competencia.	39

Cuadro 4.10. Sumatoria de las Variables y aplicación de Kendall.....	40
Cuadro 4.11. Tabulación de datos de la encuesta realizada	44
Cuadro 4.12. Tabulación de datos de la encuesta realizada	45
Cuadro 4.14. Tabulación de datos de la encuesta realizada	47
Cuadro 4.15. Tabulación de datos de la encuesta realizada	48
Cuadro 4.16. Tabulación de datos de la encuesta realizada	49
Cuadro 4.17. Tabulación de datos de la encuesta realizada	50
Cuadro 4.18. Tabulación de datos de la encuesta realizada	51
Cuadro 4.19. Tabulación de datos de la encuesta realizada	52
Cuadro 4.20. Tabulación de datos de la encuesta realizada	53
Cuadro 4.21. Tabulación de datos de la encuesta realizada	54
Cuadro 4.22. Tabulación de datos de la encuesta realizada	56
Cuadro 4.23. Tabulación de datos de la encuesta realizada	57
Cuadro 4.24. Tabulación de datos de la encuesta realizada	58
Cuadro 4.25. Tabulación de datos de la encuesta realizada	59
Cuadro 4.26. Tabulación de datos de la encuesta realizada	60
Cuadro 4.27. Tabulación de datos de la encuesta realizada	61
Cuadro 4.28. Tabulación de datos de la encuesta realizada	62
Cuadro 4.29. Tabulación de datos de la encuesta realizada	63
Cuadro 4.30. Tabulación de datos de la encuesta realizada	65
Cuadro 4.31. Tabulación de datos de la encuesta realizada	66
Cuadro 4.32. Tabulación de datos de la encuesta realizada	67
Cuadro 4.33. Tabulación de datos de la encuesta realizada	69
Cuadro 4.34. Tabulación de datos de la encuesta realizada	70
Cuadro 4.35. Tabulación de datos de la encuesta realizada	71
Cuadro 4.36. Tabulación de datos de la encuesta realizada	73
Cuadro 4.37. Tabulación de datos de la encuesta realizada	74
Cuadro 4.38. Tabulación de datos de la encuesta realizada	75
Cuadro 4.39. Tabulación de datos de la encuesta realizada	76
Cuadro 4.40. Tabulación de datos de la encuesta realizada	77
Cuadro 4.41. Tabulación de datos de la encuesta realizada	78
Cuadro 4.42. Tabulación de datos de la encuesta realizada	79
Cuadro 4.43. Escala de valores de persona	80
Cuadro 4.44. Resumen del estudio de fiabilidad (Alfa de Cronbach).....	80
Cuadro 4.45. Correlación entre la variable Relación con su Supervisor con la variable Reconocimiento.	82
Cuadro 4.46. Correlación entre la variable relación con su Supervisor con la variable Condiciones físicas de trabajo	82
Cuadro 4.47. Correlación entre la variable relación con su Supervisor con la variable Participación en la toma de decisiones.....	83
Cuadro 4.48. Correlación entre la variable relación con su Supervisor con la variable Satisfacción con su trabajo.....	83
Cuadro 4.49. Correlación entre la variable Reconocimiento con la variable Condiciones de trabajo.....	84
Cuadro 4.50. Correlación entre la variable Reconocimiento con la variable Participación en la toma de decisiones	84
Cuadro 4.51. Correlación entre la variable Reconocimiento con la variable satisfacción con su trabajo..	85
Cuadro 4.52. Correlación entre la variable Condiciones de trabajo con la variable Participación en la toma de decisiones.....	85

Cuadro 4.53. Correlación entre la variable Condiciones físicas de trabajo con la variable Satisfacción con su trabajo.	86
Cuadro 4.54. Correlación entre la variable Participación en la toma de decisiones con la variable Satisfacción con su trabajo.	86
Cuadro 4.55. Matriz 5W+1H REYVER S.A.	88

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Resumen de la pregunta nº 1 de la encuesta realizada.	45
Gráfico 4.2. Resumen de la pregunta nº 2 de la encuesta realizada.	46
Gráfico 4.3. Resumen de la pregunta nº 3 de la encuesta realizada.	47
Gráfico 4.4. Resumen de la pregunta nº 4 de la encuesta realizada.	48
Gráfico 4.5. Resumen de la pregunta nº 5 de la encuesta realizada.	49
Gráfico 4.6. Resumen de la pregunta nº 6 de la encuesta realizada.	50
Gráfico 4.7. Resumen de la pregunta nº 7 de la encuesta realizada.	51
Gráfico 4.8. Resumen de la pregunta nº 8 de la encuesta realizada.	52
Gráfico 4.9. Resumen de la pregunta nº 9 de la encuesta realizada.	54
Gráfico 4.10. Resumen de la pregunta nº 10 de la encuesta realizada.	55
Gráfico 4.11. Resumen de la pregunta nº 11 de la encuesta realizada.	56
Gráfico 4.12. Resumen de la pregunta nº 12 de la encuesta realizada.	57
Gráfico 4.13. Resumen de la pregunta nº 13 de la encuesta realizada.	58
Gráfico 4.14. Resumen de la pregunta nº 14 de la encuesta realizada.	59
Gráfico 4.15. Resumen de la pregunta nº 15 de la encuesta realizada.	60
Gráfico 4.16. Resumen de la pregunta nº 16 de la encuesta realizada.	62
Gráfico 4.17. Resumen de la pregunta nº 17 de la encuesta realizada.	63
Gráfico 4.18. Resumen de la pregunta nº 18 de la encuesta realizada.	64
Gráfico 4.19. Resumen de la pregunta nº 19 de la encuesta realizada.	65
Gráfico 4.20. Resumen de la pregunta nº 20 de la encuesta realizada.	66
Gráfico 4.21. Resumen de la pregunta nº 21 de la encuesta realizada.	67
Gráfico 4.22. Resumen de la pregunta nº 22 de la encuesta realizada.	69
Gráfico 4.23. Resumen de la pregunta nº 23 de la encuesta realizada.	70
Gráfico 4.24. Resumen de la pregunta nº 24 de la encuesta realizada.	72
Gráfico 4.25. Resumen de la pregunta nº 25 de la encuesta realizada.	73
Gráfico 4.26. Resumen de la pregunta nº 26 de la encuesta realizada.	74
Gráfico 4.27. Resumen de la pregunta nº 27 de la encuesta realizada.	75
Gráfico 4.28. Resumen de la pregunta nº 28 de la encuesta realizada.	76
Gráfico 4.29. Resumen de la pregunta nº 29 de la encuesta realizada.	77
Gráfico 4.30. Resumen de la pregunta nº 30 de la encuesta realizada.	78
Gráfico 4.31. Resumen de la pregunta nº 31 de la encuesta realizada.	79

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 3.1. Mapa satelital de la ubicación del cantón El Carmen.	26
--	----

RESUMEN

La investigación, evaluación de la satisfacción laboral en la empresa Reyver S.A., tuvo por objetivo diagnosticar el estado de la organización con la finalidad de contribuir al desempeño empresarial, para lo cual planteo como premisa, si las variables analizadas permitirían generar resultados fiables; en cuanto al procedimiento aplicado, requirió de una metodología analítico-sintética, fundamentada en resultados cuali-cuantitativos, se planteó un esquema de trabajo sustentado en cuatro fases; donde se determinaron en primeras instancias, las variables, mediante un grupo de expertos que sirvió de apoyo para su validación, en esta etapa se requirió aplicar la investigación bibliográfica y metodología Kendall; posterior a ello, se estructuró el modelo de herramienta de evaluación validada por el equipo de trabajo, con la finalidad de aplicarla junto a una entrevista dirigida al gerente; los datos obtenidos, fueron tabulados y presentados mediante herramientas estadísticas; en la fase 3, el Software SPSS estableció correlación entre las variables, con el propósito de analizar la consistencia interna empleando el Alfa de Cronbach, para consecuentemente determinar la situación de la empresa y proponer acciones correctivas mediante la matriz 5W+1H. Los resultados muestran que el instrumento aplicado a la organización, presenta resultados aceptables en las variables indagadas, sin embargo, la participación de los trabajadores y los reconocimientos son señas de que se requiere optimizar determinadas áreas, puesto que la percepción del Talento Humano no es unánime, dejando entrever personal no satisfecho con el desempeño actual de la organización.

PALABRAS CLAVE

Evaluación, relación, reconocimientos, participación, toma de decisión

ABSTRACT

The research, evaluation of job satisfaction in the company Reyver S.A., aimed to diagnose the state of the organization in order to contribute to business performance, for which I pose as a premise, if the variables analyzed would generate reliable results; Regarding the applied procedure, it required an analytical-synthetic methodology, based on qualitative-quantitative results, a work scheme based on four phases was proposed; where the variables were determined in the first instances, by means of a group of experts that served as support for its validation, in this stage it was required to apply the Kendall bibliographic research and methodology; after that, the evaluation tool model validated by the work team was structured, in order to apply it together with an interview addressed to the manager; the data obtained were tabulated and presented by statistical tools; In Phase 3, the SPSS Software established a correlation between the variables, with the purpose of analyzing the internal consistency using the Cronbach's Alpha, in order to determine the company's situation and propose corrective actions through the matrix 5W + 1H. The results show that the instrument applied to the organization presents acceptable results in the variables investigated, however, the participation of the workers and the acknowledgments are signs that it is necessary to optimize certain areas, since the perception of Human Talent is not unanimous, leaving glimpsed personnel not satisfied with the current performance of the organization.

KEYWORDS

Evaluation, relation, acknowledgments, participation, decision making.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A nivel mundial debido a los procesos de cambios y las nuevas tendencias tecnológicas que surgen en el mercado, que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimiento, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar nuevas estrategias a la hora de enfrentar los retos que se presentan en toda actividad económica, sin lugar a dudas, “la satisfacción laboral es el tópico de carácter positivo más investigado en la historia de la Psicología Industrial y Organizacional, además ocupa un papel central en muchas teorías y modelo sobre las actitudes y conducta de los individuos, debido a sus aplicaciones prácticas en las mejora de las vidas de los empleados, en la búsqueda de la felicidad y en el logro de la eficiencia organizacional (Medina *et al.*, 2015)”.

La satisfacción laboral es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Para Boada y Tous, (1993) citado por Chiang *et al.*, (2014) la satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización y es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.

Uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima organizacional, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento. Estas variables se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y, en consecuencia, afectan su desempeño (Manosalvas *et al.*, 2015)”.

Así también, Uría (2011) menciona que en el Ecuador un gran porcentaje de empresas aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen y que se ven afectados por ese sistema rígido persecuidor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso.

El “estado de ánimo” de la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la empresa.

En Ecuador las empresas no se enfocan en la satisfacción de sus empleados y este es uno de los motivos por el cual existe una alta rotación del personal en el mismo que conllevan a un ausentismo en los diferentes puestos de trabajo realizados de forma rutinaria, sin ninguna motivación, creando un ámbito laboral inadecuado no solo para él, sino para los compañeros de trabajo. Esta situación tiene como consecuencia la baja productividad, la disminución del rendimiento laboral y es por ello que los jefes optan por cambiar a los empleados constantemente en busca de un rendimiento favorable, sin embargo no se percatan de esta situación, por lo tanto la organización no brinda los correctos incentivos.

En el caso de la empresa REYVER S.A. actualmente no cuenta con una herramienta de evaluación de la satisfacción laboral que contribuyan al desempeño empresarial, y les permita determinar el grado de interés laboral que presentan los trabajadores. Desde esta perspectiva nace la necesidad de evaluar las variables de la satisfacción laboral que contribuyan al desempeño empresarial. El propósito de esta investigación es conocer cuáles son las falencias existentes en la misma identificando las variables de satisfacción

laboral que se desconocen, tanto las actitudes como las aptitudes, si son positivas o negativas de las personas que laboran en la organización.

Formulación del problema:

¿Qué variables permiten evaluar la satisfacción laboral que contribuyan al desempeño empresarial en lácteos REYVER S.A., del cantón El Carmen provincia de Manabí?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad los recursos humanos son considerados elementos directamente influyentes en la productividad de una empresa, y por ello se está creando cada vez una línea más fuerte de su estudio. En las organizaciones se busca impulsar el éxito de los negocios con el talento y habilidades de los trabajadores, ya que son actores principales en la consecución de los objetivos y las metas propuestas.

La Asamblea Nacional a través de Constitución de la República del Ecuador aprobada mediante referéndum en el 2008 establece en el artículo 284 “que la política económica tiene entre otros objetivos impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respecto a los derechos laborales”. Además, el artículo 326 refiere en 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”.

La Constitución de la República del Ecuador (art. 276) establece de manera explícita que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe desarrollarse en función del ejercicio de los derechos de los trabajadores. Lo que exige además de impulsar las actividades económicas que generen trabajo, garantice remuneraciones justas, ambientes de trabajos saludables, estabilidad laboral y la total falta de discriminación.

Por lo cual se constituye que el sistema con el que se manejan las empresas del sector privado es social y solidario, teniendo al recurso humano como lo primordial en la organización, los gerentes deben garantizar buen ambiente laboral interno y externo, así mismo garantizar calidad de vida laboral para un buen desempeño.

Con el diseño de una herramienta de evaluación de la satisfacción laboral se aportará a que las empresas cuenten con un instrumento de aplicación continua que les permitirá obtener datos reales, de cuáles son los componentes que influyen en el desempeño de los empleados y ver cuáles han sido los resultados de las acción de mejora.

Al ejecutar esta investigación beneficia económicamente a la empresa objeto de estudio, por lo que se les proveerá la información de una evaluación de la satisfacción laboral, sin la necesidad de tener que contratar un evaluador para realizar esta actividad, y además el plan de acción se lo elabora de acuerdo a los recursos disponibles de la empresa y de igual manera de acuerdo con los problemas que cuenta para su implementación.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar las variables de satisfacción laboral en la empresa de lácteos REYVER S.A. para la contribución del desempeño laboral.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las variables de satisfacción laboral para medir el desempeño de la empresa REYVER S.A.
- Aplicar la herramienta de evaluación de las variables para determinar el desempeño en la empresa de lácteos objeto de estudio.

- Correlacionar las variables de la satisfacción laboral y el desempeño de la empresa de lácteos REYVER S.A.
- Proponer un plan de mejoras que aporte soluciones a la satisfacción laboral y que contribuya al desempeño laboral en lácteos REYVER S.A.

1.4. IDEA A DEFENDER

Resulta posible la evaluación de las variables de la satisfacción laboral que contribuya al desempeño empresarial en Lácteos REYVER S.A., del cantón El Carmen provincia de Manabí.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral está determinada por variables del trabajo. La evidencia indica que los principales factores son tener un empleo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. Los trabajadores prefieren un entorno seguro, cómodo, limpio y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo una retribución tangible, para la mayoría también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Flores *et al.*, 2015).

De acuerdo a Muchinsky, (2002) citado por Morales *et al.*, (2015) la satisfacción laboral forma parte relevante de la psicología del trabajador y de las organizaciones, existiendo por parte de estas últimas un gran interés por comprender los fenómenos de la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, ya que se le considera un elemento importante en la productividad de los trabajadores.

En la actualidad, no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación (Harpaz, 1983 citado por Chiang y Ojeda, 2013).

Según Chiang y Ojeda, (2013) a pesar de su larga tradición en la psicología de las organizaciones, el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas, tantas como autores han teorizado sobre él. En primer lugar, existe una serie de definiciones que hace referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Aquí cabe incluir las siguientes definiciones:

Cuadro 2.1. Definiciones de la satisfacción laboral

Año	Autor	Definición de satisfacción laboral
1969	Smith, Kendall y Hulin	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
1990	Mueller y McCloskey	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Newstron y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

Fuente: Chiang y Ojeda (2013)

Hoy en día el talento humano es un elemento primordial en todas las organizaciones, por lo tanto la satisfacción laborales un aspecto importante dentro de la misma para obtener un buen rendimiento y desempeño por parte de sus trabajadores, y así mejorar en las partes erróneas en el trabajo por falta de motivación, o no tener un buen ambiente laboral.

2.1.1. ELEMENTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Para Flores *et al.*, (2015) la relación entre los componentes personales y situacionales con la satisfacción laboral está sistematizada en la llamada "Teoría de los Dos Factores" de Frederick Herzberg. Esta teoría supone que la satisfacción o insatisfacción del trabajador es resultado de la relación con su empleo y de sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló esta teoría a partir de entrevistas con 200 ingenieros y contadores, quienes describieron experiencias de trabajo excepcionalmente buenas o malas, y él las llamó "incidentes críticos". El análisis de estos informes mostró que la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas relacionados con la tarea. En el otro extremo, el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa eran referidas principalmente como causa de experiencias negativas.

Flores *et al.*, (2015) todos aquellos factores o elementos del ambiente o de la organización del trabajo que tienen el potencial de desencadenar estrés laboral son conocidos como riesgos psicosociales en el trabajo. El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo en Estados Unidos los define como "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".

Para Hernández *et al.*, (2012) los elementos de la satisfacción de los trabajadores son:

- **Satisfacción por el trabajo:** es el grado de satisfacción que experimenta el individuo condicionado por su puesto de trabajo.
- **Tensión relacionada con el trabajo:** corresponde al grado de tensión que el ejercicio de la profesión le acarrea al individuo y que se refleja sobre todo en el cansancio que experimenta, la responsabilidad percibida y el estrés laboral.
- **Competencia profesional:** hace referencia al grado en que cree que su preparación profesional coincide con la que su puesto de trabajo le demanda.
- **Presión en el trabajo:** es el grado en que el individuo siente que tiene tiempo suficiente para la realización de su trabajo.
- **Promoción Profesional:** entendido como grado en que el individuo cree que puede mejorar, tanto a nivel profesional, como en reconocimiento por su trabajo.

- **Relación interpersonal:** significa grado en que el individuo considera que sabe lo que se espera de él por parte de sus jefes/ as.
- **Relación interpersonal con los compañeros:** grado de satisfacción que provocan en el individuo las relaciones sociales con sus compañeros.
- **Características extrínsecas del estatus:** grado en que se reconoce al individuo un estatus concreto, tanto a nivel retributivo, como a nivel de independencia en la organización y desempeño del puesto de trabajo.
- **Monotonía laboral:** Es el grado en que afectan al individuo la rutina de las relaciones con los compañeros y la escasa variedad del trabajo.

Dentro de los elementos que intervienen en la satisfacción laboral, según Hackman Y Oldham, (1975) citado por Salazar, (2014) se encuentran algunos considerados como determinantes entre ellos podemos mencionar:

- Variedad de habilidades, que hace referencia al grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades distintas para desarrollar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del trabajador.
- Identidad de la tarea, se refiere al grado en el cual el puesto requiere llevar a cabo una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado tangible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

- Autonomía, hace alusión al grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción esenciales para el empleado en lo relativo a la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas requeridas para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, se refiere al valor en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto provoca que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño.

Los elementos que intervienen en la satisfacción de un trabajador son muchos por lo que la organización tiene que ver como se encuentran sus trabajadores, sin embargo, lo primordial en toda organización no es estar pendiente solo de su producción sino también de sus trabajadores en cómo se encuentren en su ambiente laboral y lo que los incentiven en sus trabajos.

2.1.2. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

La satisfacción intrínseca en el trabajo se relaciona con la productividad, Likert, (1961) citado por Andrade, (2016) plantea una medida de la satisfacción intrínseca en el trabajo, que no tome en cuenta las aspiraciones del trabajador, resulta inadecuada para informar cuán comprometido se encuentra éste con aquél. En las actividades rutinarias y repetitivas hay poca oportunidad de que surja una relación positiva entre satisfacción en el trabajo y su ejecución, cuando las tareas varían y exigen más capacidad, como afirma Likert, sí se presentan las esperadas correlaciones positivas.

Algunos estudios que hacen un análisis de investigaciones respecto a las relaciones entre la satisfacción laboral y el rendimiento son los siguientes:

Ostroff, (1993) citado por Chiang y Ojeda, (2013) se aproxima al estudio de la relación entre satisfacción laboral y rendimiento desde otra perspectiva y

examina las relaciones en el nivel organizacional. Según este autor, las organizaciones que tienen empleados más satisfechos son más productivas y rentables que aquéllas cuyos empleados están más insatisfechos. Los resultados de su estudio apoyan dicha relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional. En la relación existente entre satisfacción laboral y rendimiento se han planteado diferentes posturas:

- Una relación directa y positiva entre satisfacción y nivel de rendimiento.
- La participación de un número indeterminado de variables que intervienen, o al menos moderan, la relación existente entre satisfacción y rendimiento.
- No existe relación entre satisfacción laboral y rendimiento.
- Es la satisfacción laboral la variable que estaría condicionada por el rendimiento, si se consideran las variables intervinientes.

Sin embargo, los estudios empíricos apenas apoyan esta hipótesis, razón por la que una serie de investigadores sostienen de que no existen razones sólidas en las que pueda apoyarse la idea de una relación de causalidad entre satisfacción y rendimiento.

Cuadro 2.2. Relación entre satisfacción laboral y rendimiento

AÑO	AUTOR	RESULTADOS
1951-1955	Brayfield y Crockett	Después de analizar más de 50 trabajos de investigación sugieren que no existe ninguna razón válida para defender la hipótesis de una relación de causalidad entre satisfacción y rendimiento. Sin embargo, aceptan que en algún caso la satisfacción en el trabajo y el nivel de ejecución sean dos variables correlacionadas.
1957	Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell	De los estudios revisados el 54% muestran una relación positiva entre actitudes y realizaciones. Un 35% de los trabajos analizados no aparece dicha relación positiva y solamente en un 11% de los estudios manejados se pueden observar relaciones negativas. Parece evidente por tanto la relación de causalidad que estos autores establecen entre satisfacción y rendimiento. No obstante también es verdad que los valores que pueden ser atribuidos a dicha relación son pequeños. La conclusión fue que probablemente hay alguna relación entre actitudes en el trabajo y productividad, sin embargo, los estudios en los cuales esta relación fue demostrada están lejos de ser consistentes.
1961-1963	Shachter y colaboradores	Defienden la tesis de que una de las características situacionales intervinientes es la competencia autopercebida de cada empleado. Si la competencia autopercebida

	(1961), Latane y Arrowood (1963)	y	es alta el rendimiento laboral se considera como fuente de equilibrio y satisfacción. Por el contrario en los casos de los trabajadores con una baja autopercepción de su valía, la respuesta ante la insatisfacción tenderá a ser negativa. En el primer caso la insatisfacción tendería a aumentar el nivel de ejecución, mientras que en el segundo desencadenaría una conducta negativa.
1960-1964	V. H. Vroom		Analiza los datos de 23 investigaciones realizadas sobre la presunta correlación entre satisfacción y rendimiento. De los resultados analizados solamente en tres investigaciones se produce una correlación positiva y significativa entre satisfacción laboral y rendimiento. El resto de los trabajos demuestran que existe muy poca o nula relación entre ambas variables. El valor de la mediana en la correlación fue de 0.14 lo que sugiere que un 2% de la variación en el desempeño se puede relacionar con puntuaciones en satisfacción laboral. Parece rechazable la hipótesis según la cual la relación entre satisfacción y rendimiento es mayor cuando se trata de sujetos con alta cualificación profesional y menor si se analiza en los niveles más bajos de cualificación. Los resultados apoyan la idea de que no existe una evidencia empírica de la relación entre satisfacción y rendimiento en el trabajo. Únicamente cabría admitir una ligera correlación positiva, pero baja, entre estos constructos analizados.
1970	Schwab colaboradores	y	Han señalado que lo más probable es que tanto la satisfacción como el rendimiento estén afectados conjuntamente por las experiencias específicas del trabajo.
1973	Herman		Defendiendo la tesis de que las contingencias situacionales limitan la consistencia de la relación directa entre satisfacción y rendimiento, afirma que los trabajadores no tienen mucha libertad ni posibilidades para variar los niveles de rendimiento, debido a que el posible rango del rendimiento se determina por la dependencia de las máquinas, de otros trabajadores, o por el nivel de capacidad del propio trabajador. La satisfacción no puede producir un efecto claro sobre el rendimiento, debido a que el trabajador no está en libertad de alterar su producción en un grado sustancial.
1976-1984	Locke		No existen pruebas contundentes de un efecto directo de la insatisfacción en la productividad de los individuos trabajadores. Locke concluye que la lógica y la investigación sugieren que es mejor ver la productividad y la satisfacción como resultados separados de la interacción entre el empleado y el trabajo, y esperar relaciones causales entre ellos sólo en circunstancias especiales. Una producción más baja o una calidad de trabajo más pobre son respuestas posibles a la insatisfacción, pero no parece que tengan lugar de forma fiable en todos los empleados.
1984	Petty, McGee y Cavender	y	Encuentran correlaciones entre 0.08 y 0.27
1985	Iffaldano Muchinsky	y	Indica que la correlación media encontrada fue de 0.17.
1993	Moorman		Indica que pocos estudios encuentran una relación estadísticamente significativa entre ambas variables
1993	Varca y James-Valutis	y	Encuentran que la relación entre satisfacción laboral y rendimiento está modulada por las habilidades de los trabajadores. De este modo, los individuos con altos niveles de satisfacción laboral y altos niveles de habilidades laborales relevantes tienen tasas de rendimiento significativamente superiores que el resto de empleados. El rendimiento se puede entender más claramente examinando la relación entre habilidades y actitudes del trabajador.

Fuente: Chiang y Ojeda (2013)

De acuerdo a Flores *et al.*, (2015) la relación entre satisfacción laboral y productividad siempre ha despertado interés y se buscan evidencias de que los trabajadores satisfechos sean más productivos que los insatisfechos. Se entiende por productividad el buen funcionamiento del sistema de operaciones

o procedimientos de la organización; es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de una parte específica de ella. Y aunque es un objeto de investigación frecuente, el tema sigue complejizándose. Entre las décadas de 1930 a 1950 se aspiraba a que los trabajadores estén contentos de la manera que sea; los empleadores organizaban actividades como equipos de boliche, días de campo institucionales o formaban uniones de crédito. El interés por el trabajador se extendía a otras áreas vitales como su bienestar familiar, por ejemplo.

La satisfacción laboral y la productividad existe una gran relación, por lo cual, si los trabajadores se encuentran satisfecho estos darán un mejor rendimiento en su puesto de trabajo, en cambio, si los trabajadores no están satisfecho no se desenvolverán igual, por lo que las organizaciones tienen que estar pendientes de ellos, y así tendrán una mayor productividad.

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Laboral o Clima Organizacional, se refiere de manera específica a las prioridades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de reacciones en sus integrantes (Erazo, 2012).

Según Alcover, *et al.*, (2012) el clima organizacional que en ocasiones se denomina clima laboral, interesados sobre todo en analizar el modo en que los directivos y responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que la hacen, el grado que resulta competente en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerzan una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional.

Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico. El clima organizacional se

encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización (Segredo, 2013).

El clima organizacional es el ambiente interno que transmite el líder de la organización y contagia a los demás, porque existe una correlación entre los miembros de la organización y están íntimamente vinculados con el grado de motivación de sus integrantes.

2.3. DESEMPEÑO LABORAL

En la revista electrónica Redacción, Estratégica y Negocios, (2012) explican que un buen desempeño laboral es más fácil si se cuenta con las condiciones para evitar riesgos al bienestar y a la salud. Hoy en día es importante conocer que los resultados en cualquier trabajo mejoran notablemente si éste se realiza en un ambiente apropiado, además de garantizar el bienestar y la salud de los trabajadores redundando en ganancias, en productividad y menores costos para los empleadores; es decir, la salud y seguridad en el trabajo representan una ganancia para ambas partes, tanto patrones como empleados, Así estas recomendaciones son abordadas de manera distinta en cada país, aunque lo común es que existan desde manuales de procedimientos internos hasta normas nacionales e internacionales de seguridad y salud en el trabajo. Esta información expresa la importancia de conservar hábitos saludables en torno al desempeño laboral.

El desempeño es el resultado final de una actividad puede tratarse de muchas horas de intenso ensayo o sencillamente realizar las tareas laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible; en cualquier caso, el desempeño es el resultado de toda las actividades (Robbins y Coulter, 2014).

Para Robbins, *et al.*, (2013) citado por Ivette, (2015) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En

general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins y Judge, (2013) citado por Ivette, (2015) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

- Desempeño de las tareas: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.
- Civismo: Se refiera a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- Falta de productividad: Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

El desempeño laboral es un aspecto primordial de la gestión de recurso humano de la organización, al evaluar el desempeño de la organización se puede tomar decisiones, si el desempeño no es el esperado por los objetivos establecidos deben tomar decisiones correctivas y por otro lado si el desempeño es lo esperado se lo debe fortalecer.

2.3.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término “recursos humanos”, y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño (Sánchez y Calderón, 2012).

Según Lado, (2013) menciona que la evaluación del desempeño laboral aparte de ser un procedimiento sistemático y periódico, es cuantitativo y cualitativo ya que mide la manera de actuar y la ejecución de tareas de un individuo en su puesto de trabajo en un período de tiempo determinado; con el propósito de conocer si sus comportamientos y resultados corresponden a las metas esperadas por la organización, o bien si debería mejorarlos. Lado, establece que la evaluación del desempeño busca diferentes objetivos, tanto para la institución como para los jefes y empleados. Diversos son los autores que plantean su concepción sobre lo que significa la evaluación del desempeño, sin embargo, es preciso resumir alguno de ellos.

Caballero, (2002) citado por Guillermo, (2014) “La Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencia de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.”

La evaluación del desempeño es indispensable dentro de una organización para determinar y evaluar el rendimiento individual o colectivo del talento humano, con el que cuenta la empresa y conocer con exactitud si el rendimiento es el esperado por parte de sus directivos.

2.3.2. EL PROCESO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello (Sánchez y Calderón, 2012).

La evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización (Carroll y Schneir, 1982 citado por Pablos y Biedma, 2013). La identificación significa determinar las áreas de trabajo que van a ser susceptibles de evaluar y que afectan al éxito de la organización. Dado que evaluar implica la realización de un juicio sobre el correcto o incorrecto rendimiento del empleado, el punto central del sistema de evaluar es la medición. También cabe señalar que gestionar supone el objetivo central del sistema de evaluación. La evaluación del desempeño obliga a aportar a los trabajadores una referencia sobre cual, o cuáles, debería/n ser su objetivo/s, en términos de rendimiento, para alcanzar su máximo potencial en la organización (Pablos y Biedma, 2013).

La evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño. Tal vez para usted la idea de una “evaluación de desempeño” evoca herramientas de evaluación similares. Sin embargo, los formularios solo son una parte del proceso de evaluación. La evaluación del desempeño también supone que el trabajador también conocía los estándares de desempeño y que recibió la información, la capacitación, la retroalimentación y los incentivos requerido para eliminar cualquier deficiencia (Dessler, 2015).

Evaluar el desempeño de los trabajadores es muy importante porque así podemos ver que necesitan, para un mejor desenvolvimiento, y por consecuente ayudarle o darle herramientas para su facilidad. Evaluar el

desempeño es un instrumento que se utiliza para medir el rendimiento de los trabajadores a nivel individual como nivel colectivos, identificando las deficiencias y problemas para evaluarlos y tomar correcciones sobre ellos.

2.3.3. ¿POR QUE ES NECESARIO EVALUAR EL DESEMPEÑO?

Para Dessler, (2015) hay cinco razones para evaluar el desempeño de los trabajadores:

- Primero, la mayoría de los empleadores basan su salario, ascenso y decisiones de retenciones en la evaluación del personal.
- Segundo, las evaluaciones son fundamentales para el proceso de la administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse del que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
- Tercero, con la evaluación el gerente y el sub alternos pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.
- Cuarto, las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.
- Por último, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidades de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas (Dessler, 2015).

Para Ibáñez, (2000) citado por Guillermo, (2014) hay varias razones para evaluar al personal:

- La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.

- La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo que ejecuta.
- La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño.
- Permite que ambos, Jefe-Subordinado, desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.
- La evaluación puede y debe ser parte de un proceso de planeación de desarrollo del trabajador en la empresa, pues ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de personal a la luz de sus potencialidades.

Como se puede ver es necesario conocer las razones de una evaluación del desempeño al trabajador ya que a través de ésta se puede determinar quiénes son aquellos elementos que merecen recibir incrementos en los sueldos, o que continúen trabajando en la empresa. Además, permite determinar si existe la necesidad de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal, o si es importante mejorar las relaciones humanas entre supervisores y subordinados, por todas estas razones es de suma importancia establecer planes de acción para gestionar el factor humano a través de la implementación de nuevas políticas institucionales o empresariales que permitan mantener colaboradores con rendimiento excelentes y la calidad de los servicios óptima a través de apreciación del desempeño de los mismos Ibáñez, (2000) citado por Guillermo, (2014).

La evaluación define el rendimiento del trabajador, Ciertamente es muy relevante porque el éxito de toda organización depende del desempeño de las personas, y mientras se mida y evalúe este, se podrán emprender acciones orientadas a obtener resultados positivos.

2.3.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PROCESO DEL EQUIPO

Alarcón y Freire, (2012) la evaluación del desempeño del equipo debe enfocarse básicamente en dos temas:

- Resultados del equipo. Tomando en consideración los objetivos del equipo.
- Comportamiento del proceso del equipo. Referido a la forma en que el equipo logra información; manejando la planificación, los presupuestos, las relaciones interpersonales, etc.

Se presenta a continuación en el cuadro 2.3., un resumen de las situaciones más comunes de los procesos para evaluar el desempeño de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

Cuadro 2.3. Evaluación del comportamiento en el proceso del equipo.

Método de evaluación	Definición	Ejemplo
Evaluación comparativa	El equipo compara su proceso con el de otros equipos similares de la empresa.	Un equipo a cargo de mejorar el servicio al cliente compara el nivel de confianza y participación de sus miembros en reuniones semanales con los mismos procesos de un equipo de otro departamento.
Observador externo	Un consultor externo observa el equipo y evalúa objetivamente su proceso.	Un equipo que desarrolla una encuesta para empleados contrata un consultor para que analice la calidad de sus relaciones interpersonales. El consultor obtiene de su experiencia con otros equipos y de la dinámica de equipo sugerencias para realizar cambios.
Comunicación constante del equipo	Los miembros del equipo sostienen discusiones informales para evaluar sus procesos.	Un equipo que evalúa nuevas bases de datos de mercadeo se reúne semanalmente para discutir el progreso, que incluye qué tan bien está el equipo respecto de los plazos, las metas de presupuesto y la solución de problemas.
Sesiones de informe del proyecto	Después que el equipo finaliza una tarea, los miembros se reúnen para determinar qué hicieron bien y qué estuvo mal.	Un equipo que diseña un nuevo sistema de beneficios para empleados de autoservicio se reúne después de terminar el sitio web del proyecto. Los miembros discuten en qué medida aprendieron nuevas destrezas y trabajaron en conjunto durante la creación del sitio.

Fuente: Alarcón y Freire, 2012.

Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones. Estas definiciones ayudan a aclarar por qué tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de equipos. La administración está buscando esa sinergia positiva que permita a sus organizaciones mejorar el desempeño. El uso extenso de equipos crea el potencial para que la organización genere mayores rendimientos sin incrementar insumos. Sin embargo note que se dijo "potencial". No hay nada inherentemente mágico en la creación de equipos que asegure la sinergia positiva. El simple hecho de llamarle equipo a un grupo no incrementa de forma automática su desempeño (Genesi, *et al.*, 2011).

La evaluación de desempeño es un aspecto primordial de la gestión de recurso humano de la organización, pues que al evaluar el desempeño de la organización se puede tomar decisiones, si este no es el esperado por los objetivos establecidos deben tomar decisiones correctivas, por el contrario si el desempeño es lo esperado se lo debe mantener, la evaluación se la realiza con el fin de conocer si el desempeño de los trabajadores es el esperado por la empresa.

2.4. PRODUCTO LÁCTEO

Es producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración". La diversidad de productos lácteos varía considerablemente de región a región y entre países de la misma región, según los hábitos alimentarios, las tecnologías disponibles de elaboración de la leche, la demanda de mercado y las circunstancias sociales y culturales (FAO, 2015).

Los productos lácteos son ricos elementos nutritivos, especialmente conveniente para los niños, el queso, es uno de los mejores alimentos, es rico en proteínas, nutrientes esenciales para la vida, contiene mucho calcio, vitaminas y todas las grasas que necesitamos para conservar el calor

necesario, es una de las formas más antiguas de conservar los principales elementos nutritivos de la leche. Está compuesto por proteínas (caseína) grasa y sales solubles de la leche que son concentrados para coagulación de la misma. En el país, la elaboración y el consumo de queso fresco llamado también queso de mesa o blanco es alto (ONUAA, 2011).

Escuela Superior Politécnica De Chimborazo, (s.f.) Informa que lácteos es uno de los objetivos primordiales de las industrias alimentarias, existiendo una amplia gama de derivados industrializados que a más de representar alternativas de aprovechamiento en alimentación humana. Son productos que están al alcance de los más exigentes gustos y necesidades inclusive de carácter dietético y nutricional, permiten al productor elevar los ingresos que mejoran la oportunidad de recuperación de la inversión y mejoran los márgenes de utilidad.

Como productos lácteos entendemos que son aquellos productos derivados de la leche que sufren transformaciones necesarias para la elaboración de las diferentes variedades de productos terminados. La leche es uno de los productos más consumidos, del cual se obtienen muchos derivados los cuales son deliciosos para los paladares de las personas, existen unos sinnúmeros de productos que derivan de la leche todos estos de muy buen sabor y con un alta grado de nutrientes para la salud de los consumidores.

2.4.1. LA AGROINDUSTRIA DE PRODUCTOS LÁCTEOS.

Esta cadena comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de leches ácidas y quesos. En cuanto a la producción láctea, en Ecuador el consumo de leche fluida manifiesta diferencias. Las cifras oficiales hablan de un consumo anual de 100 litros per cápita; sin embargo, según cifras aproximadas de diversas empresas lácteas, menos del 50% de la población consume productos lácteos, situación considerada como un problema cultural y adquisitivo. Al igual que en la mayoría de los países sudamericanos, la industria láctea de Ecuador actualmente está

influenciada por la tendencia de consumo de la leche UHT en funda de polietileno multicapas de larga vida "Tipo Sachet", que no requiere cadena de frío (UEA, 2012).

La industria de productos lácteos está articulada básicamente con el desarrollo de la actividad pecuaria, ya que es la proveedora de la materia prima más utilizada por el sector, como es la leche fresca. También está vinculada con el sector terciario para la comercialización de los productos elaborados. La producción de leche se hace con la expresa intención de proporcionar un alimento de alto valor nutritivo para el ser humano, ya sea fluida o industrializada. Los problemas, desafíos y oportunidades que enfrenta la cadena de sub productos lácteos, como quesos, cremas, leche en polvo y condensada, manteca, yogur, dulce de leche, entre otros, plantea estrategias tendientes a lograr impactos sobre la modernización de equipos especiales para industrializar, el desarrollo de infraestructura apropiada y la promoción de técnicos en producción agropecuaria que pueden desarrollarse como emprendedores (Especialidad Producción Agropecuaria, 2011).

La agroindustria es la actividad que se encarga de la producción, industrialización y comercialización de todos los productos primarios, las empresas se desarrollan con la manipulación de materia prima transformando los insumos dándole un valor agregado.

2.5. PLAN DE MEJORA

Espiñeira *et al.*, (2012) los planes de acción o mejoras se basan en una nueva filosofía de gestión que destaca el papel de las personas, como eje de las organizaciones, pone el acento en los procesos y en los resultados, revaloriza el gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad y promueve un dinamismo de las organizaciones e instituciones públicas orientando a su mejora continua.

Rueda, (2014) considera al plan de mejora “como un documento donde se consignan las medidas para obtener la acreditación, o para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación; para ello es importante mencionar el concepto de plan de calidad el cual es un programa de mejora”. El plan de mejora permite plantear las medidas que se deben aplicar con respecto a las falencias que se estén dando dentro de la organización, a fin de que éste facilite mejorar el nivel de vida de los trabajadores, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Según el MAP, (2014) Es un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios. Para garantizar que estas acciones sean efectivas deben tener los siguientes atributos:

- **Consensuadas:** Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.
- **Coherentes:** Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.
- **Realistas:** Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.
- **Flexibles:** Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original.

El plan de mejora es un instrumento que permite actuar sobre sus debilidades para mejorar cada una de las falencias existentes en el mismo, apoyando el desempeño y rendimiento de la empresa mejorando cada una de sus procesos y de esta forma hacer más eficiente su actuación.

2.5.1. MATRIZ PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA (5W+1H)

Según Carreño *et al.*, (2012) citado por Loor y Muñoz (2018), este tipo de herramienta se utiliza una vez hayan sido detectadas las causas que generen un resultado no deseado de un indicador, para lo cual es necesario definir e implementar un plan de acción tanto de acciones correctivas como preventivas

Se utilizará para tal fin el formato 5W+1H que define:

- **QUÉ SE HARÁ?** (Objetivos y/o acciones de mejora)
- **QUIÉN LO HARÁ?** (Responsable de ejecutar las acciones)
- **CUÁNDO SE HARÁ?** (Tiempo en que se ejecutará la tarea)
- **DÓNDE SE HARÁ?** (En qué procesos, áreas o ubicación)
- **CÓMO SE HARÁ?** (Los medios y/o recursos necesarios para ejecutar la tarea)
- **POR QUÉ SE HARÁ?** (El propósito que se persigue en la mejora)

Cuadro 2.4. Matriz 5w+1h

MATRIZ 5W + 1H

1. Acción a corto plazo: _____

2. Unidad Administrativa Responsable: _____

3. Justificativo (WHY): _____

4. Actividades a corto Plazo	5. Quien	6. Cuando	7. Donde	8. Como	9. Recursos		10. Indicador de cumplimiento
WHAT	WHO	WHEN	WHERE	HOW	Valor	Partida	

Fuente: Carreño *et al.*, 2012. Citado por Loor, A; y Muñoz, G. 2018.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se la realizó en la empresa de lácteos REYVER S.A basada en la evaluación de la satisfacción laboral y su contribución al desempeño empresarial. Se encuentra ubicada en el cantón El Carmen, provincia de Manabí, KM.36 Vía Chone diagonal al Recinto Ferial.

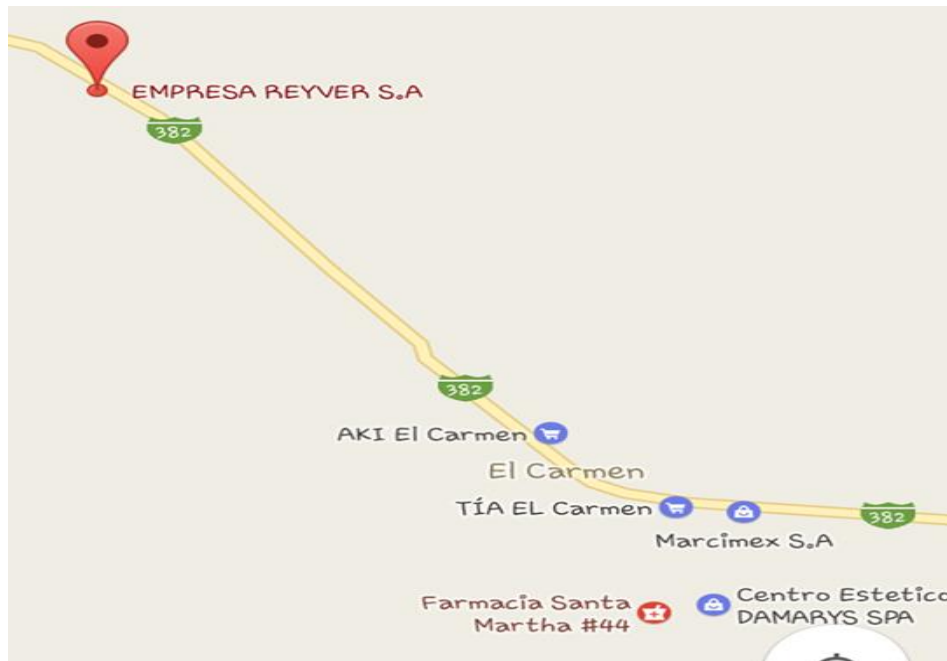


Figura 3.1. Mapa satelital de la ubicación del cantón El Carmen.

Fuente: google maps.

3.2. DURACIÓN

La propuesta de evaluación de la satisfacción laboral y su contribución al desempeño empresarial en REYVER S.A tuvo una duración de 9 meses, en lo que se estimó cumplir con los objetivos planteados dentro la investigación.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Las variables objeto de estudio son las siguientes:

- **Variable independiente:** Satisfacción laboral.
- **Variable dependiente:** Desempeño laboral.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Respecto de los tipos de investigación que se utilizaron son bibliográfica y de campo.

- **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA:** Para el proceso de investigación bibliográfica se debe contar con material informativo como libros, revistas de divulgación o de investigación científica, sitios Web y demás información necesaria para iniciar la búsqueda. Se aplicó este tipo de investigación para ampliar conocimientos que aportaron al desarrollo teórico en la recopilación de información, mediante el empleo de libros físicos o virtuales, revistas científicas, tesis y conferencias, entre otros ya que este proceso permite identificar parámetros bibliográficos importantes para la investigación (Gómez, *et al.*, 2014).
- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO:** la investigación de campo emplea la forma de investigación y exploración (encuesta, experimento, etc...) del ámbito a estudiar para la obtención de resultados científicos. Mediante este tipo de investigación se llega al lugar donde se originan los hechos, donde se obtiene información veraz y confiable para demostrar la autenticidad del problema de estudio (Villaseñor y Gómez, 2013).

3.5. MÉTODOS

Para la realización de esta investigación se emplearon métodos que ayudaron a seguir la secuencia de la investigación y cumplir con los objetivos planteados:

- **MÉTODO INDUCTIVO:** consiste en basarse en anuncios singulares, tales como descripción de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. Este método se realizó como instrumento de trabajo que permitió observar los acontecimientos desde el lugar de los hechos, donde se pudo verificar los acontecimientos dentro de ella (Cegarra, 2012)
- **MÉTODO DEDUCTIVO:** es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que se plantean. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquéllas. Con el uso de este método se proporcionaron preguntas relevantes y respuestas válidas que surgieron en el proceso de evaluación, lo que permitió deducir la problemática en las variables de estudio (Cegarra, 2012).
- **MÉTODO ANALÍTICO:** el procedimiento analítico consiste en estudiar un objeto descomponiéndolo en los elementos que le constituyen con el fin de tomarlos en consideración de manera separada. Este método permitió analizar la información reflejada al objeto de estudio y relacionar con cada una de las variables estudiada (Villaseñor y Gómez, 2013).
- **MÉTODO EXPERTO:** se utiliza para obtener opinión más consensuada posible de un grupo de personas, considerada expertos, en relación con un determinado objetivo de investigación. Este método posibilita determinar las variables que se deben evaluar mediante un

consenso de expertos y de este modo poder seleccionar aquellos que proyectaran datos más confortantes (Gil y Pascuales, 2012).

3.6. TÉCNICAS

Las técnicas que se emplearon para llevar a cabo esta investigación fueron las siguientes que proporcionaron información relevante sobre el problema que se estudió:

- **KENDALL:** esta técnica determinó la confiabilidad y concordancia entre un grupo de expertos sobre determinados factores, quienes les dieron puntuación para obtener una media de coincidencia entre el grupo de especialistas.
- **DELPHI:** se define como "un método para estructurar el proceso de comunicación grupal, de modo que ésta sea efectiva para permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar con problemas complejos". Con este método los expertos podrán establecer el orden de importación de los criterios que se emplearan para medir el estado de la empresa (Gil y Pascuales, 2012).
- **ENTREVISTA:** es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas, está se la realiza al personal que integra la alta gerencia que responde una serie de interrogantes con relación al tema de estudio (Díaz, *et al.*, 2013).

- **ENCUESTA:** es una técnica de recogida de información primaria y cuantitativa con fines descriptivos de una muestra representativa del universo objeto de estudio mediante un cuestionario estructurado. Trata de una serie de pregunta que se aplicó a los empleados. Se utilizó un cuestionario para conseguir los resultados donde se cuantifico, analizo e interpreto los datos sobre el problema estudiado. Las características principales son: Preguntas redactadas en forma clara, precisa, sencilla y corta, y preguntas enmarcadas a evaluar el problema formulado Pedret *et al.*, (2000) Citado por Ruiz, (2012).

3.7. HERRAMIENTAS

Las herramientas fueron útiles, necesarias y eficientes en la investigación para recabar datos relevantes enfocados al objeto de estudio.

- **REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA:** la metodología propuesta para la revisión bibliográfica puede ser aplicada a cualquier tema de investigación para determinar la relevancia e importancia del mismo y asegurar la originalidad de una investigación. Además, permite que otros investigadores consulten las fuentes bibliográficas citadas, pudiendo entender y quizá continuar el trabajo realizado (Gómez, *et al.*, 2014).
- **CUESTIONARIO:** un cuestionario es un conjunto articulado y coherente de preguntas para obtener la información necesaria y poder realizar la investigación que la requiere. A través del uso de esta herramienta se recopiló la información necesaria, la misma que sirvió de apoyo para la evaluación de las variables de estudio (Grande y Abascal, 2011).
- **GUÍA DE ENTREVISTA:** está se la utilizo para obtener preguntas de forma claras y precisas y obtener información requerida.

- **CHEKLIST:** los listados de verificación (checklist) son ayudas cognitivas para la realización de determinadas actividades. Se ha demostrado su eficacia tanto para garantizar la correcta ejecución de determinadas actividades, como en la prevención de errores al sistematizar las acciones y constituir un recordatorio de las mismas. Se utiliza para actividades reiteradas para controlar los procedimientos o lo que necesita para la realización de las actividades y recolectar datos de la mismas sin que se le olvide algo importante (Solor, 2015).
- **360:** es un proceso que permite a la persona recopilar feedback de su desempeño en competencias concretas por parte de aquéllos con los que trabaja y compararlo con su propia. Es una herramienta de evaluación del desempeño, la cual consiente que los trabajadores sean avaluado en su ambiente de trabajo (Mayor y Rodríguez, 2014 citado por Mayor, 2016).
- **SPSS:** El SPSS nos permite crear, transformar o agrupar las variables, en el caso de la agrupación nos referimos a generar grupos dentro de los valores de las variables, estos grupos formados pueden ser recodificadas en una nueva o la misma variables en función a las ya existentes (Ochoa, 2014).

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1.- DETERMINAR LAS VARIABLES DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA REYVER S.A.

- ✚ Recopilación de información bibliográfica.
- ✚ Análisis y síntesis de la información.
- ✚ Identificación de las variables
- ✚ Selección de expertos.

✚ Aplicación del Kendall

Para la aplicación del estudio en la empresa de lácteos REYVER S.A. se recopilará información que aporte con los conocimientos necesarios e importantes para llevar a cabo esta investigación, de igual manera se analizará la información obtenida, De seleccionar los experto para apoyo de la investigación, y se trabajará con un método como el Kendall.

FASE 2.- APLICAR LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS OBJETO DE ESTUDIO.

- ✚ Elaboración de cuestionario.
- ✚ Aplicación de entrevista.
- ✚ Aplicación de encuesta.
- ✚ Tabulación de datos.

Se elaborará el cuestionario para estructurar bien la herramienta con la que se va a evaluar, por consecuente se hará la aplicación de una entrevista a los propietarios de REYVER S.A en donde permitirá tener información acerca del tema propuesto, se llenará una ficha sobre los principales hallazgos encontrados por medio de la observación directa de los hechos que transcurrieron en el lugar de la investigación, seguidamente se desarrolló una encuesta que consiste en una serie de preguntas previamente formuladas y seleccionadas, que permitirán conocer desde el punto de vista de los trabajadores la forma en que se desenvuelve en la empresa. Para aplicar la encuesta se debe conocer la población total del objeto de estudio y así determinó que no se debe sacar una muestra de ella porque la población es pequeña, se aplicó la encuesta sin sacar muestra, posteriormente los resultados se tabularon en cuadros estadísticos, representando los hallazgos más importantes.

FASE 3.- CORRELACIONAR LAS VARIABLES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.

- ✚ Aplicación del SPSS.
- ✚ Correlación de las variables.
- ✚ Análisis de los resultados.

Se aplicó un programa estadístico como lo es el SPSS para evaluar las variables y por consecuente correlacionarlas entre ellas para ver su importancia, y se analizaran los resultados obtenidos.

FASE 4.- PROPONER UN PLAN DE MEJORAS QUE APORTE SOLUCIONES A LA SATISFACCIÓN LABORAL Y QUE CONTRIBUYA AL DESEMPEÑO LABORAL EN LÁCTEOS REYVER S.A.

- ✚ Determinar las falencias que existen en la empresa.
- ✚ Propuesta del Plan de Mejora.

Con la ayuda del desarrollo de la fase anterior, de determinarán los problemas con los que cuenta la empresa se propondrá un plan de mejoras que brinde las acciones correctivas necesarios para mejorar la satisfacción laboral y su contribución al desempeño laboral en lácteos REYVER S.A.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta el desarrollo práctico de las fases del procedimiento planteado con sus respectivas actividades y a la vez mostrando los resultados que se obtuvieron en la investigación.

FASE 1.- DETERMINAR LAS VARIABLES DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA REYVER S.A.

➤ Determinación de las variables

En la primera etapa de la fase I, mediante la búsqueda de información bibliográfica se receptaron diferentes modelos para medir el desempeño laboral, donde se seleccionaron las variables empleadas, luego de realizar el análisis y síntesis se estableció relación entre ellas, llegando a la conclusión que el modelo con variables de mayor similitud es el establecido por el GAC (2005).

Cuadro 4.1. Determinación de las variables de satisfacción laboral

VARIABLES DE SATISFACCIÓN LABORAL	
CHIANG, M; SALAZAR, C; HUERTA, P; NUÑEZ, A. 2008	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo Oportunidades de desarrollo Reconocimiento por su esfuerzo y trabajo
J, MONTOYA; 2014.	Salario Capacitación Desarrollo profesional Recompensas y reconocimientos Participación en proyectos desafiantes Condiciones de trabajo Riesgos en el cargo
ROBBINS Y COULTER (2005), CITADO POR S, FUENTES. 2012.	Condiciones de trabajo Compañeros Seguridad en el cargo Oportunidades de progreso Retribución

LOCKE (1979) CITADO POR C. RUIZ. 2009	Satisfacción con el salario Satisfacción con las promociones Satisfacción con el reconocimiento Satisfacción con los beneficios Satisfacción con las condiciones de trabajo Satisfacción con los colegas de trabajo
ROBBINS (1999) CITADO POR C. RUIZ. 2009	Recompensas justas Condiciones favorables de trabajo Compañeros que brinden apoyo Participación en la toma de decisiones
GAC, S. 2005.	Condiciones de trabajo Formación Promoción y desarrollo profesional Reconocimiento Retribución Relación jerárquica Participación Clima de trabajo Comunicación interna

Fuente: Los autores.

El cuadro 4.2 identifica las principales variables empleadas por los autores detallados, las mismas mediante una matriz identificada en el anexo 3 se señalan las variables finales, consideradas de relevancia para el estudio como lo son: Condiciones de trabajo, formación, promoción y desarrollo profesional, reconocimiento, retribución, relación jerárquica, participación, clima de trabajo y comunicación interna .

Cuadro 4.2. Variables de satisfacción laboral

Variables de satisfacción laboral
Condiciones de trabajo
Formación
Promoción y desarrollo profesional
Reconocimiento
Retribución
Relación jerárquica
Participación
Clima de trabajo
Comunicación interna

Fuente: Los autores.

➤ Selección de los expertos

La selección de los expertos contempló como punto de partida la caracterización de los mismos, proceso que se generó mediante la ficha de información, identificándose el perfil de los posibles candidatos a evaluar para ser incluidos en el equipo de trabajo. Los datos generales se los puede verificar en el cuadro 4.3.

Cuadro 4.3. Datos generales de expertos

DATOS GENERALES DE EXPERTOS		
EXPERTOS	PROFESIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA
EXPERTO 1	ING. INDUSTRIAL	26 AÑOS
EXPERTO 2	ING. INDUSTRIAL	25 AÑOS
EXPERTO 3	MG. EN DIRECCIÓN DE T.H	5 AÑOS
EXPERTO 4	ING. AGROINDUSTRIAL	15 AÑOS
EXPERTO 5	ING. AGROINDUSTRIAL	7 AÑOS
EXPERTO 6	ING. COMERCIAL	2 AÑOS
EXPERTO 7	ING. COMERCIAL	3 AÑOS

Fuente: Los autores.

Atendiendo el procedimiento de Sánchez (2012) citado por Solórzano y Calderón (2017), se procede realizar el diagnóstico de la competencia de los expertos:

➤ Coeficiente de competencia de los expertos

El cálculo del coeficiente de argumentación está expuesto en el cuadro 4.3 (Ver Anexo 1).

Cuadro 4.4. Grado de conocimiento de los expertos acerca del Conocimiento Organizacional

EXPERTO	Valoración									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EXPERTO N° 1										x
EXPERTO N° 2									x	
EXPERTO N° 3										x
EXPERTO N° 4								X		
EXPERTO N° 5								X		
EXPERTO N° 6								X		
EXPERTO N° 7									x	

Fuente: Los autores.

A continuación en el cuadro 4.5 se procede a calcular el coeficiente de conocimiento o información Kc.

Cuadro 4.5. Cálculo del coeficiente de conocimiento

EXPERTOS	PUNTUACIÓN	RESULTADO
1	$Kc=10 \times (0.1)=$	1
2	$Kc=9 \times (0.1)=$	0.9
3	$Kc=10 \times (0.1)=$	1
4	$Kc=8 \times (0.1)=$	0.8
5	$Kc=8 \times (0.1)=$	0.8
6	$Kc=8 \times (0.1)=$	0.8
7	$Kc=9 \times (0.1)=$	0.9

Fuente: Los autores.

➤ Coeficiente de argumentación

Como siguiente paso se generó el coeficiente de argumentación, (Anexo 1), en el cuadro 4.6 se muestran las ponderaciones establecidas para valorar las respuestas a cada pregunta.

Cuadro 4.6. Patrón de factores para el cálculo del coeficiente de argumentación.

Fuentes de argumentación.	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos por Ud. realizados.	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida.	0,5	0,4	0,2
Trabajos de autores nacionales.	0,05	0,05	0,05
Trabajos de autores extranjeros.	0,05	0,05	0,05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0,05	0,05	0,05
Su intuición.	0,05	0,05	0,05

Fuente: Sánchez (2012) citado por Solórzano, V; y Calderón, D. (2017).

A partir del Cuadro 4.6., patrón de factores para el cálculo del coeficiente de argumentación se continúa con los siguientes pasos. Una vez obtenidos los resultados de las puntuaciones alcanzadas por cada experto se procede a calcular Ka (coeficiente de argumentación) de la siguiente manera:

Cuadro 4.7. Ponderaciones por cada uno de los expertos del coeficiente de argumentación

FUENTE DE ARGUMENTACIÓN	Experto 1			Experto 2			Experto 3			Experto 4			Experto 5			Experto 6			Experto 7		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Análisis teóricos realizados por usted	x			x			x			x					x		x				x
Su experiencia obtenida	x			x			x			x			x				x		x		
Trabajo de autores nacionales	x			x			x			x				X			x		x		
Trabajo de autores extranjeros	x			x				x		x					x		x				x
Su propio conocimiento del estado del Problema en el extranjero	x			x				x		x					x		x				x
Su intuición	x			x			x			x				X			x				x

Fuente: Los autores.

El cuadro 4.7., muestra el resumen de las calificaciones emitidas por los expertos, donde (A) es alto (M) medio y (B) es bajo. Considerando como base de ponderación el patrón de factores del coeficiente de argumentación como se muestra en el cuadro 4.6. Para el cálculo del Ka (coeficiente de argumentación) se lo detalla de la siguiente manera como se observa en el cuadro 4. 8.

Cuadro 4.8. Cálculo del coeficiente de argumentación

Para el experto N°	Descripción	resultado
1	Ka= 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05	1
2	Ka= 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05	1
3	Ka= 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05	1
4	Ka= 0.2+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05	0.9
5	Ka= 0.1+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05	0.8
6	Ka= 0.2+0.4+0.05+0.05+0.05+0.05	0.8
7	Ka= 0.2+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05	0.9

Fuente: Los autores.

Una vez obtenido los cálculos detallados, para determinar el coeficiente de argumentación (ka) y coeficiente de conocimiento (kc), se procede a identificar las valoraciones finales de cada experto, en el cuadro 4.9., Según Cañedo *et al.*, (2006) citado por Gómez *et al.*, (2013) para calcular el coeficiente de competencia K se lo debe realizar a través de la siguiente ecuación.

$$K= 0,5 \times (ka+kc)$$

Para lo cual se establece la siguiente condición:

- Si $0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia alto.
- Si $0,5 < K < 0,8$ coeficiente de competencia medio.
- Si $K < 0,5$ coeficiente de competencia bajo.

Cuadro 4.9. Resultados del Coeficiente de Competencia.

EXPERTOS	Aplicación de la fórmula	Resultado	Condición
EXPERTO 1	$K = 0,5 (1 + 1)$	1	Alto
EXPERTO 2	$K = 0,5 (0,9 + 1)$	0,95	Alto
EXPERTO 3	$K = 0,5 (1 + 1)$	1	Alto
EXPERTO 4	$K = 0,5 (0,8 + 0,9)$	0,85	Alto
EXPERTO 5	$K = 0,5 (0,8 + 0,8)$	0,8	Medio
EXPERTO 6	$K = 0,5 (0,8 + 0,8)$	0,8	Medio
EXPERTO 7	$K = 0,5 (0,9 + 0,9)$	0,9	Alto

Fuente: Los autores.

Los resultados expuestos en el cuadro 4.9., señalan que todos los expertos identificados y evaluados, cuentan con un nivel de competencia apto para el estudio, cabe resaltar que los expertos 5 y 6, a pesar de presentar condición media, no es necesaria su separación del equipo, por tanto se procedió con la validación de los 7 individuos considerados.

➤ **Aplicación del Kendall**

En esta actividad de acuerdo con los conocimientos de Gac, (2005) especifica que las variables de Satisfacción Laboral son las reflejadas en el cuadro 4.10., en donde cada experto dio una puntuación de 1 al 5 a cada variable se considera que tenga más relevancia sobre el tema de esta investigación, teniendo en cuenta que 5 mucha influencia, 4 mediana influencia, 3 regular influencia, 2 poca influencia, y 1 ninguna influencia (ver anexo 1).

Cuadro 4.10. Sumatoria de las Variables y aplicación de Kendall.

VARIABLES	EXPERTOS							$\sum A_{ij}$	Δ	Δ^2
	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 4	EXP 5	EXP 6	EXP 7			
Condiciones de trabajo										
Condiciones físicas y ambientales	5	5	5	5	5	5	4	34	0,67	0,45
Condiciones de seguridad	5	5	5	5	5	5	5	35	1,67	2,78
Horario de trabajo	5	5	5	5	5	5	5	35	1,67	2,78
Formación										
Formación recibida para el desarrollo profesional	5	4	5	5	5	5	5	34	0,67	0,44
Posibilidades de formación para el desarrollo profesional	5	5	5	5	5	5	5	35	1,67	2,78
Respuesta a las peticiones de formación promoción y desarrollo profesional	4	5	4	4	4	5	5	31	-2,33	5,44
Satisfacción con el trabajo desempeñado	5	5	5	5	5	5	5	35	1,67	2,78
Grado de aprovechamiento de la capacidad profesional	5	5	5	5	5	5	4	34	0,67	0,44
Satisfacción de las expectativas de promoción o desarrollo profesional	5	5	5	5	4	5	5	34	0,67	0,44
Reconocimiento										
Reconocimiento del trabajo en la propia empresa	5	4	5	5	5	5	5	34	0,67	0,44
Reconocimiento de las personas en función del cumplimiento de sus responsabilidades	5	4	5	5	5	5	5	34	0,67	0,44
Retribución										
retribución en relación con el trabajo desarrollado	5	5	5	5	5	5	5	35	1,67	2,78
retribución en relación con el resto de categorías	5	4	4	5	5	5	4	32	-1,33	1,78
Retribución en relación con otros sectores	4	4	4	4	4	5	4	29	-4,33	18,78
Relación jerárquica										

Capacitación del superior directo para ejercer sus funciones organizativas	4	4	5	4	5	5	5	32	-1,33	1,78
Orientación y apoyo suministrado por el superior directo para el desempeño	4	4	5	4	4	5	4	30	-3,33	11,11
trato personal recibido por el superior directo	5	5	5	5	5	5	5	35	1,67	2,78
Valoración de la relación profesional con el superior directo	5	5	5	4	4	5	5	33	-0,33	0,11
Participación										
posibilidades de participación en la mejora del funcionamiento de la empresa	5	5	5	5	5	5	5	35	1,67	2,78
frecuencia con la que el supervisor directo discute los proyectos que afectan la empresa	4	4	4	4	4	5	5	30	-3,33	11,11
Participación en proyectos desafiantes	4	5	5	5	5	5	4	33	-0,33	0,11
Participación en la toma de decisiones	5	5	5	5	5	5	5	35	1,67	2,78
clima de trabajo										
Relación entre compañeros y ambiente de trabajo en la empresa	5	5	5	5	5	5	5	35	1,67	2,78
compañeros que brinden apoyo	5	4	5	5	5	5	5	34	0,67	0,44
Comunicación interna	4	4	5	4	4	5	5	31	-2,33	5,44
Información recibida para la correcta ejecución del trabajo	5	5	5	4	4	5	5	33	-0,33	0,11
información sobre las decisiones tomadas por la dirección con repercusión en el trabajador	5	5	5	4	4	5	5	33	-0,33	0,11
TOTAL								900	0,00	84,00

Fuente: Los autores.

El cuadro 4.10., resultados mediante el método Kendall, identifica que las valoraciones guardan una alta relación, identificándose en su totalidad calificaciones entre cuatro y cinco, lo cual muestra un alto grado de correlación entre las respuestas; por otra parte, si se analizan los resultados con mayor detalles, se puede observar que las variables consideradas en el estudio son viables para el diagnóstico:

- Condiciones de trabajo
- Formación
- Promoción y desarrollo profesional
- Reconocimiento
- Retribución
- Relación jerárquica
- Participación
- Clima de trabajo
- Comunicación interna

✚ **Calculo del coeficiente Kendall**

Para Cuervo y Escovar (2012) quienes citan a Sim y Wright (2005), el estadístico tiene un rango de -1 y 1, generalmente se ubica entre 0 y 1, si el coeficiente es 1 indica acuerdo perfecto entre los evaluados, si es 0 indica que no es mayor por el esperado por el azar, y si el valor del coeficiente es negativo el nivel de acuerdo es inferior al esperado por el azar; en el estudio, una vez despejada la fórmula del coeficiente de Kendall dio como resultado 0,76 de concordancia en relación con las variables de satisfacción laboral por tanto existe alto nivel de coincidencia en los criterios de los expertos. Es decir, que es considerando como confiable.

$$= \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2(k^3 - k)} \quad [4.1] \quad \longrightarrow \text{Formula para el cálculo del coeficiente de relación Kendall}$$

$$\frac{12(84^2)}{7^2 (27^3 - 27)} = \frac{2016,10693}{2646} = 0,76194517$$

FASE 2.- APLICAR LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS OBJETO DE ESTUDIO.

ANÁLISIS ENTREVISTA

La entrevista aplicada al gerente de Reyver S.A., permitió tener un diagnóstico general de la organización de acuerdo a su perspectiva; durante la recopilación de los datos mencionó que dada las necesidades de la administración moderna es necesario emplear herramientas y mecanismos necesarios para mejorar la organización, de tal manera que involucre el talento humano, siendo el principal elemento para alcanzar los objetivos propuestos. Además, como organización procuran buscar la forma de seguir adelante y mejorar los resultados económicos generados; producto de la experiencia en años pasados, donde han presentado problemas de baja productividad, de tal manera que se han visto en la necesidad de capacitarlos y estar pendiente de sus funciones con la finalidad de que estos respondan bien a sus funciones laborales, puesto que como en toda organización siempre existe y existirá un margen de error que impide cumplir con la totalidad de sus obligaciones, con la finalidad de mejorar el ambiente interno han buscado mantener buena relación con los empleados, procurando estar pendiente del trabajo que desempeñan, se podría decir, que es la mejor forma de controlar lo que se hace en la organización; puesto que, como empresa están en la necesidad de buscar los mecanismos para controlar y mejorar constantemente, razón por la cual el gerente dio la apertura para que se efectúe el estudio en la organización, permitiendo los resultados obtenidos tener conocimiento del avance de la empresa y ejecutar acciones de mejoras a las problemáticas encontradas, las preguntas de la entrevista se la puede identificar en el (anexo 2).

RESULTADOS ENCUESTA

En esta actividad se utilizó un cuestionario para aplicar la encuesta, esta consistió en una serie de preguntas dirigidas a los 16 trabajadores de REYVER S.A

referente a las variables: Relación con su superior, Condiciones físicas en el trabajo, Reconocimiento, Participación en la toma de decisiones, Satisfacción con su trabajo, y gracias a la información recolectada se podrá tomar acciones correctivas a los problemas encontrados beneficiando a cada uno de los integrantes de la organización.

A continuación se procedió a tabular los datos obtenidos a través de la encuesta para tener una mejor percepción de los resultados. Y a la vez dar a conocer cada uno de los cuadros y gráficos estadísticos.

Variable: Relación con su superior

La variables Relación con su superior consta de ocho indicadores, Pérez (2006) citado por Alcantar, Maldonado y Arcos (2012) señalan que el ambiente de trabajo o clima laboral debe ser entendido “como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal”; siendo importante que los colaboradores perciban que el jefe se comporta de manera ética, responsable, coherente, generando confianza y demostrando interés por el desarrollo de otros (Toro y Sanín, 2013).

1. ¿Estoy satisfecho con el trato que recibo de mi superior?

Cuadro 4.11. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	1	5.9	6.3	6.3
	casi siempre	5	29.4	31.3	37.5
	siempre	10	58.8	62.5	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

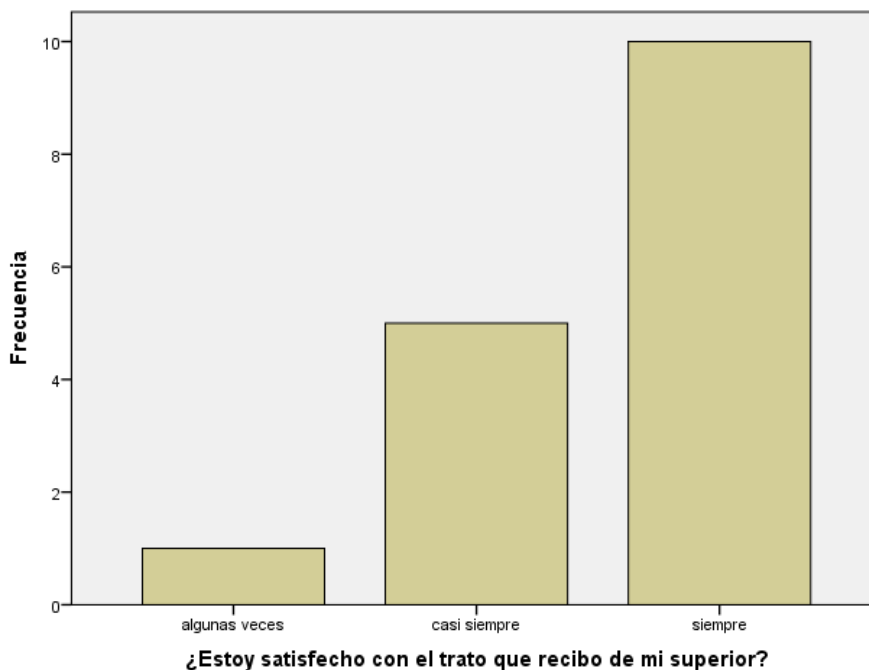


Gráfico 4.1. Resumen de la pregunta nº 1 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

De acuerdo al gráfico 1, referente a que los empleados están satisfechos con el trato percibido por parte de su superior. Se evidencia que en la empresa si existe un buen trato por parte de su superior manteniendo relaciones laborales positivas. Por otro lado se observa que casi siempre y algunas veces los trabajadores están satisfechos con el trato que perciben por parte de su jefe, además ello tiene efecto positivo según Carmona y De la Rosa (2010), cuando jefe y subordinado mantienen una buena relación éste se siente más comprometido con la entidad para la que trabaja.

2. ¿Existe una buena comunicación entre jefe y subordinados?

Cuadro 4.12. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	4	23.5	25.0	25.0
	casi siempre	5	29.4	31.3	56.3
	siempre	7	41.2	43.8	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

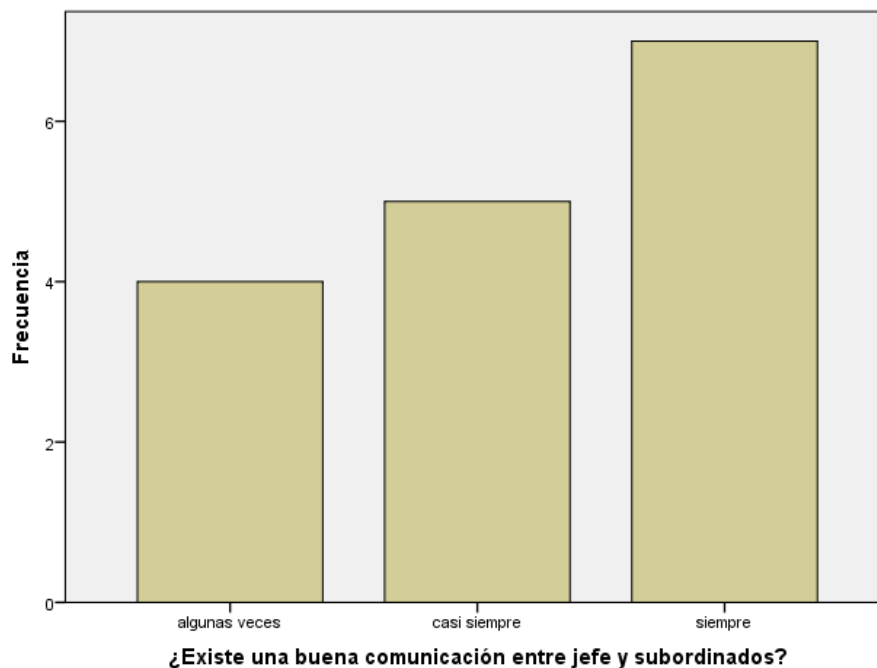


Gráfico 4.2. Resumen de la pregunta nº 2 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Carmona y De la Rosa (2010), sintetizan mediante un análisis de varios autores que los empleados al mantener relaciones de buena calidad con sus jefes obtienen mayores niveles de rendimiento, de satisfacción y de compromiso, en el estudio, mediante los resultados que se observa en este gráfico, los empleados manifiestan que para mantener un desempeño eficiente y eficaz es necesario conservar siempre una buena relación entre jefe y subordinados. Por lo tanto, los empleados mencionan que casi siempre o algunas veces estas condiciones positivas hacen que el jefe y empleados se sientan con más confianza al momento de compartir una opinión o idea.

3. ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas encomendadas por el jefe?

Cuadro 4.13. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	pocas veces	1	5.9	6.3	6.3
	algunas veces	2	11.8	12.5	18.8
	casi siempre	4	23.5	25.0	43.8
	siempre	9	52.9	56.3	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

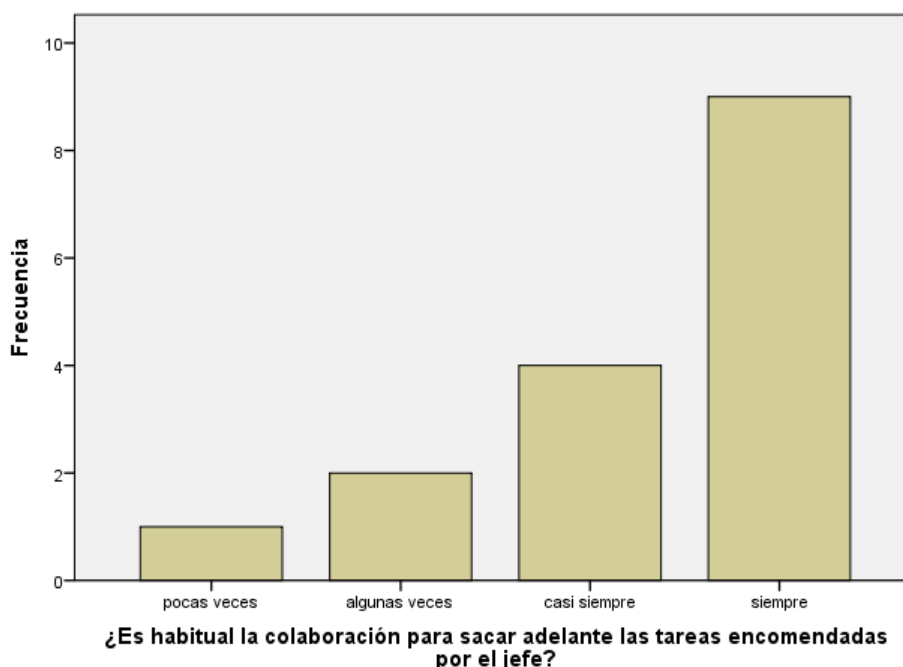


Gráfico 4.3. Resumen de la pregunta nº 3 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Tomando en consideración los datos obtenidos y revelados en el gráfico estadístico, los empleados indican que si es evidente la colaboración laboral para sacar adelante las tareas encomendadas por el jefe, encaminadas hacia el éxito de la empresa, cumpliendo con cada una de las metas planteadas, resultados positivos de acuerdo a lo expresado por Torelles *et al.*, (2011), al identificar la interacción como un componente necesario en el grupo para alcanzar sus metas.

Por otra parte trabajadores mencionaron algunas o pocas veces darse lo planteado.

4. ¿Se me dificulta seguir las indicaciones de mi superior?

Cuadro 4.14. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	52.9	56.3	56.3
	pocas veces	5	29.4	31.3	87.5
	algunas veces	2	11.8	12.5	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

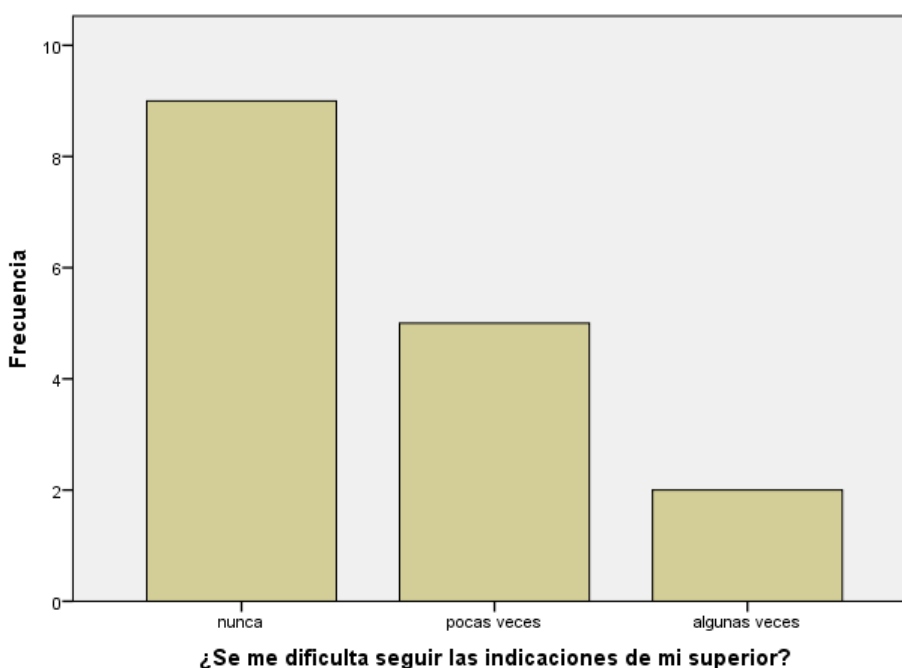


Gráfico 4.4. Resumen de la pregunta n° 4 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Los empleados respondieron que nunca se le dificulta seguir las indicaciones por parte de su superior, ya que son precisas y claras, como se evidencia en este gráfico. Por lo general no tienen dificultad alguna, porque su superior se expresa con claridad y se hace entender en todo momento. De igual manera los empleados respondieron que pocas veces o algunas veces se le dificulta seguir

las indicaciones de su superior. Teniendo valía la pregunta puesto que si se analiza lo expresado por Allier *et al.*, (2015), hacen mención de la falta de líderes con un perfil que identifique y comprenda las necesidades de sus colaboradores, incide en el comportamiento y su productividad, alineando los intereses particulares con los intereses organizacionales. Además según el mismo Allier *et al.*, (2015), el líder debe orientar a sus colaboradores en cada una de sus actividades, así como, definir el orden y limpieza en el desarrollo de las funciones.

5. ¿Mi superior escucha lo que dice su personal de trabajo?

Cuadro 4.15. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	2	11.8	12.5	12.5
	casi siempre	6	35.3	37.5	50.0
	siempre	8	47.1	50.0	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

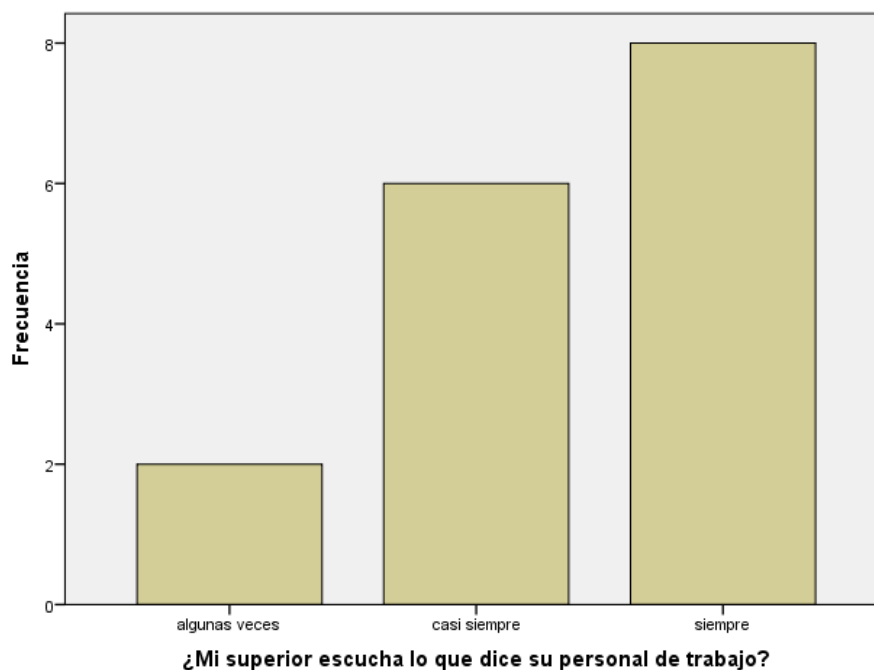


Gráfico 4.5. Resumen de la pregunta nº 5 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Conforme a las opiniones obtenidas de los encuestados, evidencia la escucha activa al personal de trabajo, para mejorar el rendimiento, desempeño y calidad de vida a cada uno de ellos. Siendo la comunicación un elemento primordial del trabajo, dado que esta fomenta la participación y por ende mejores ideas se proponen. Además Velásquez (20011) citado por Allies *et al.*, (2015), mencionan que un buen líder, en todo momento debe ser racional y estudiar con calma todas las posibles soluciones al problema. Siendo fundamental integrar la opinión de sus colaboradores, situación que no se aparta de lo expresado por los colaboradores de la empresa estudiada.

6. ¿Mi superior posee las capacidades de liderazgo?

Cuadro 4.16. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	1	5.9	6.3	6.3
	casi siempre	7	41.2	43.8	50.0
	siempre	8	47.1	50.0	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.



Gráfico 4.6. Resumen de la pregunta nº 6 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

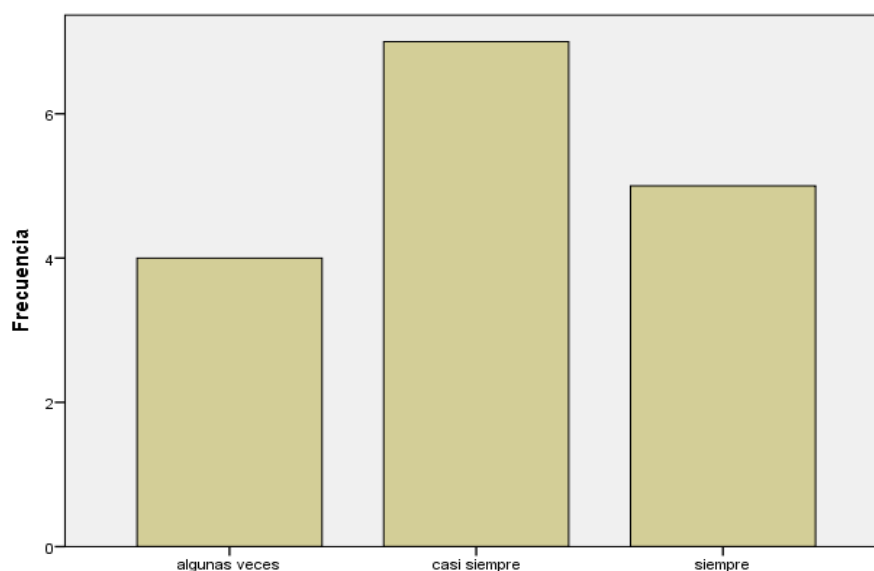
El liderazgo cobra importancia en todas las organizaciones, toda vez que el capital humano y social de una organización, marca la diferencia entre éxito y fracaso, de tal forma que sólo bajo el esquema de integrar los recursos humanos y organizarlos en equipos de trabajo se logra generar innovación, valor agregado y mayor satisfacción a los clientes (Allier et al., 2015), conceptualización que enmarca la necesidad de tener al personal de la organización bajo el mando de verdaderos líderes. Situación que alineada al gráfico 4.6, se evidencia la capacidad de los superiores para dirigir y controlar cada una de las actividades de la empresa, de tal manera que posee liderazgo para guiar a su equipo de trabajo y a la organización al éxito tomando las mejores decisiones.

7. ¿Mi superior posee una clara visión de la dirección de mi grupo de trabajo?

Cuadro 4.17. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	4	23.5	25.0	25.0
	casi siempre	7	41.2	43.8	68.8
	siempre	5	29.4	31.3	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.



¿Mi superior posee una clara visión de la dirección de mi grupo de trabajo?

Gráfico 4.7. Resumen de la pregunta n° 7 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

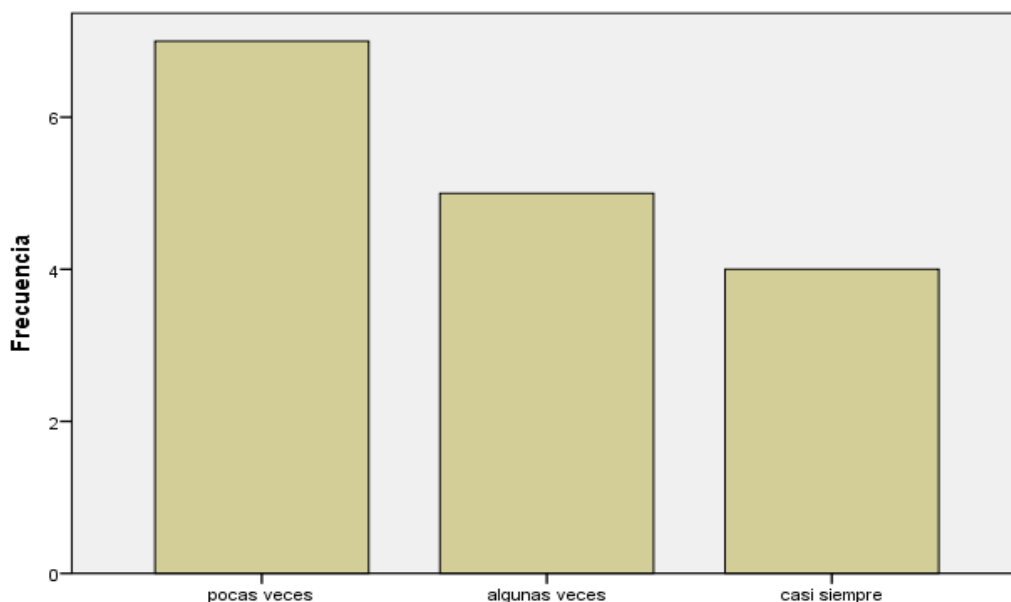
Velázquez (2009), citado por Allier *et al.*, (2015) refieren el liderazgo como un proceso de planeación, basado en una proyección que armonice la visión organizacional con la del líder que guie las acciones, es así que, en el gráfico 4.7, se observa, los directores de REYVER S.A., poseen una clara visión de la dirección de su grupo de trabajo, proyectando un eficiente y eficaz rendimiento por parte de sus colaboradores para alcanzar el éxito. Así mismo, otro grupo considera que casi siempre o algunas veces su jefe presenta una visión clara del desempeño o rendimiento de los colaboradores a futuro.

8. ¿Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo?

Cuadro 4.18. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	pocas veces	7	41.2	43.8	43.8
	algunas veces	5	29.4	31.3	75.0
	casi siempre	4	23.5	25.0	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.



¿Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo?

Gráfico 4.8. Resumen de la pregunta n° 8 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Es de vital importancia realizar una detallada retroalimentación al trabajador, que inclusive contenga acuerdos, compromisos y plazos específicos entre evaluador y evaluado (Sánchez y Calderón, 2012). Puesto que, para Cupuano (2004) la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. En cuanto a la evaluación de este criterio, los empleados respondieron que casi siempre su superior inmediato les provee una retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño del trabajo, para fortalecer las falencias existentes en cada una de sus actividades dentro de la empresa. Por otro lado gran parte de los empleados mencionaron que algunas o pocas veces su superior inmediato les provee una retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño del trabajo, ya que es esencial la retroalimentación dentro de la empresa, para mejorar su rendimiento hacia el progreso y alcanzar el éxito.

Variable: Reconocimiento

En cuanto a la variables reconocimiento consta de siete indicadores, la importancia de su indagación se da puesto que Sánchez y García (2017), en su estudio evidenciaron que los incentivos pueden afectar la satisfacción del empleado y por tanto el clima laboral. Además, Toro y Sanín (2013) citan a Toro (2002) quien menciona podría tener dos alcances: promover un adecuado desempeño y desarrollar el mejoramiento continuo.

9. ¿Estoy satisfecho con los beneficios que me brinda la empresa REYVER S.A?

Cuadro 4.19. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	1	5.9	6.3	6.3
	casi siempre	6	35.3	37.5	43.8
	Siempre	9	52.9	56.3	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

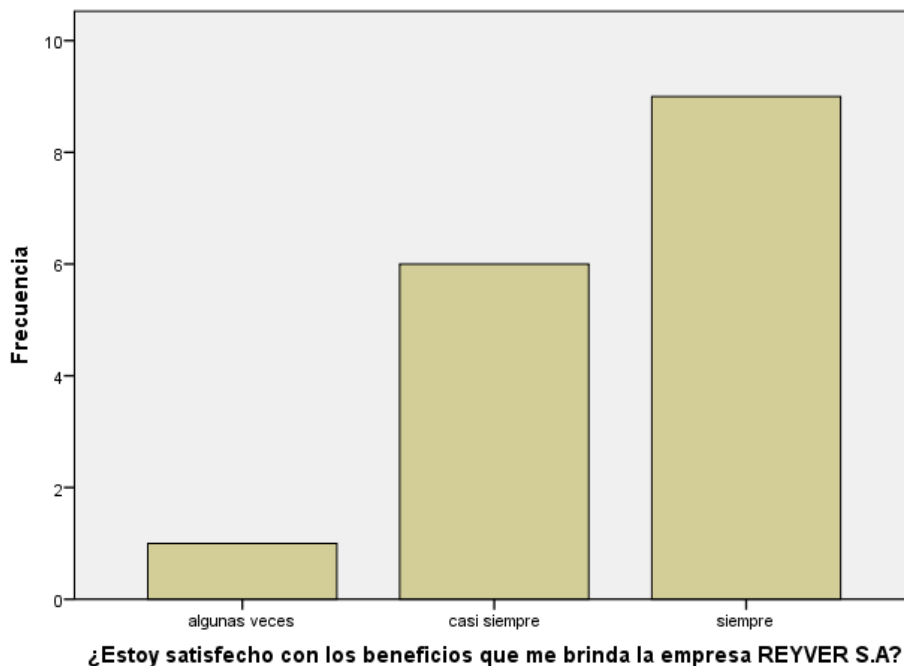


Gráfico 4.9. Resumen de la pregunta n° 9 de la encuesta realizada.
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Gran parte de los empleados mencionaron que están satisfechos con los beneficios que la empresa les brinda, debido a que por lo general al estar a gusto con aquellos beneficios son más productivos y eficientes. Así mismo, sostienen que los beneficios en la empresa son indispensables para un mejor rendimiento laboral. Puesto que, si el propósito de la organización es crecer estratégicamente, corresponde conocer las personas que laboran dentro de ella, lo que implica valorar las condiciones de trabajo y la satisfacción (Sánchez y García, 2017).

10. ¿He tenido oportunidades en la empresa para crecer y aprender?

Cuadro 4.20. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	2	11.8	12.5	12.5
	casi siempre	6	35.3	37.5	50.0
	Siempre	8	47.1	50.0	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

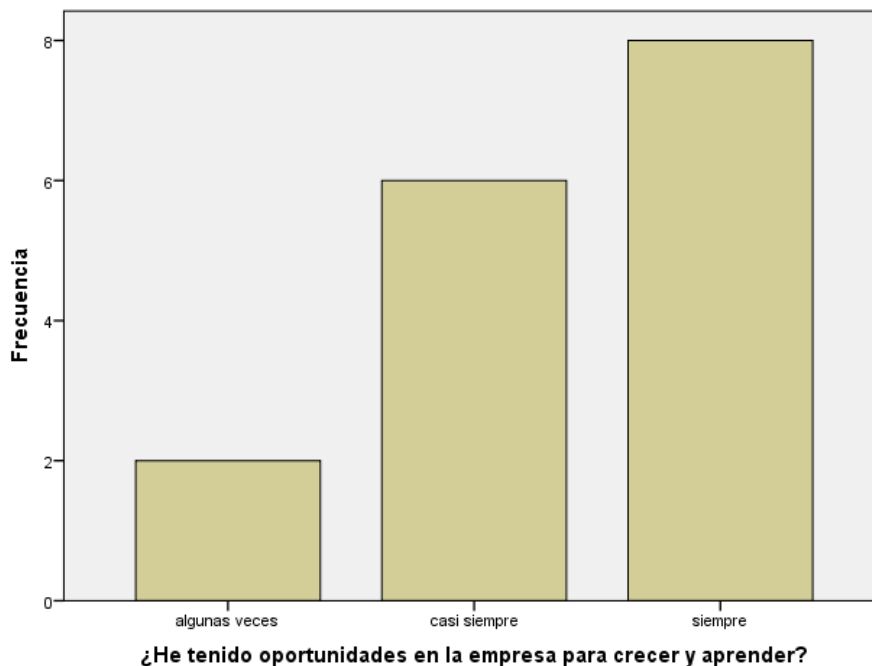


Gráfico 4.10. Resumen de la pregunta n° 10 de la encuesta realizada.
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

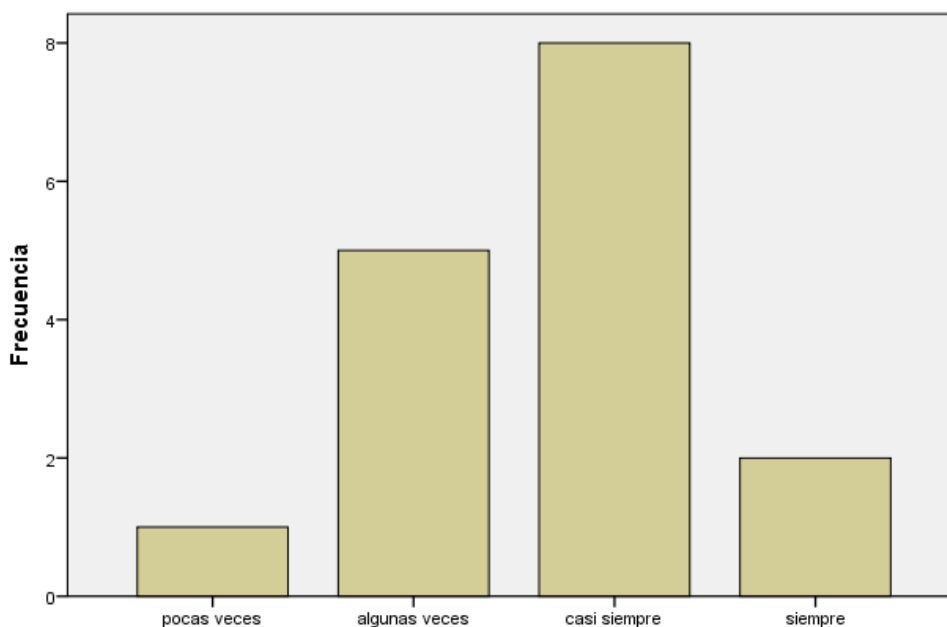
Por lo expuesto en el gráfico, se muestra que los empleados indicaron que han tenido oportunidades de crecer y aprender dentro de la empresa, potencializando cada una de sus fortalezas mejorando su rendimiento y desempeño. De igual manera algunos de los trabajadores respondieron que casi siempre o pocas veces la empresa Reyver les brinda oportunidades necesarias y pertinentes en beneficios de ambos. Se identifica direccionamiento de los directivos por aportar al desarrollo del personal, factor que según Nieves (2013) permite estimular la eficiencia y productividad en el cargo que realiza el empleado. Dado que, la oportunidad de crecimiento continuo y seguridad: está relacionado con las políticas de la empresa en lo que concierne al desarrollo personal, posibilidad de crecimiento en la carrera y seguridad en el empleo (Alves, Cirera y Carlos, 2013).

11. ¿Dentro de la empresa reconocen la trayectoria del personal para ser promovido?

Cuadro 4.21. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	pocas veces	1	5.9	6.3	6.3
	algunas veces	5	29.4	31.3	37.5
	casi siempre	8	47.1	50.0	87.5
	Siempre	2	11.8	12.5	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.



¿Dentro de la empresa reconocen la trayectoria del personal para ser promovido?

Gráfico 4.11. Resumen de la pregunta nº 11 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

La percepción de satisfacción laboral es alta y directamente relacionada con el éxito laboral continuo y con la satisfacción personal (Hidrovo y Leyva, 2014), para lo cual se puede dar apertura al criterio de Nieves (2013), el cual considera, se debe integrar un modelo que permite a la empresa cubrir vacantes en áreas clave con su propio personal y, a través de los años, se evidencia como un proceso de alternativas estratégicas de competitividad para la organización y como una poderosa herramienta de motivación al crear expectativas de ascenso por

escalafón para el personal. Conforme a los resultados dados en el gráfico en referencia a este criterio, los empleados aluden que en la empresa reconocen la trayectoria del personal para ser promovido y se reconoce al individuo un estatus concreto. Tanto a nivel retributivo, como a nivel de independencia en la organización y desempeño del puesto de trabajo. Por otro lado, los empleados mencionan que algunas o pocas veces reconocen la trayectoria del personal que trabaja dentro de la empresa.

12. ¿La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error?

Cuadro 4.22. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	3	17.6	18.8	18.8
	casi siempre	9	52.9	56.3	75.0
	Siempre	4	23.5	25.0	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

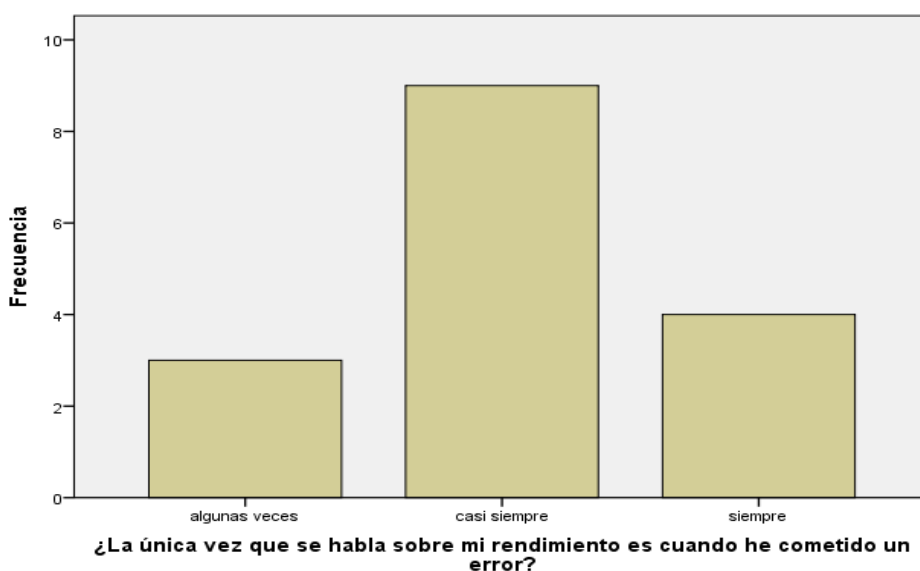


Gráfico 4.12. Resumen de la pregunta nº 12 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Resulta evidente que existe una falencia entorno a los méritos de los empleados, dado que algunos mencionan que se habla sobre su rendimiento únicamente

cuando han cometido un error o alguna falta. Por lo tanto es preciso mejorar el área de competencias misma que incide en el desempeño y productividad. Además Cortes (2004) menciona que dedicar tiempo, atención y un trato agradable a los y las trabajadoras es fundamental. Algunas veces, resulta mucho más fácil regañar, insultar y agredir a una persona, que analizar las causas del error, lo cual deja prever la falta de liderazgo por parte de la administración. Añadido a ello, para Navarrete (2013), los líderes deben estimular a sus seguidores a tener ideas innovadoras, los problemas viejos se deben formular con nuevos términos y no se critican los errores individuales ni las ideas que difieren del líder.

13. ¿Al momento de dar un reconocimiento dentro de la empresa se lo dan a quien se lo merece?

Cuadro 4.23. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	3	17.6	18.8	18.8
	casi siempre	4	23.5	25.0	43.8
	siempre	9	52.9	56.3	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

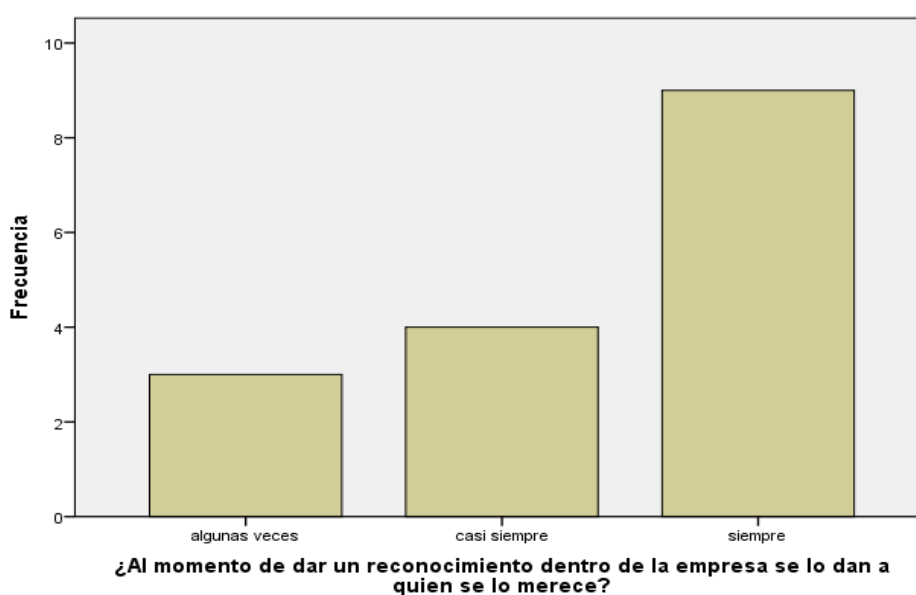


Gráfico 4.13. Resumen de la pregunta n° 13 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

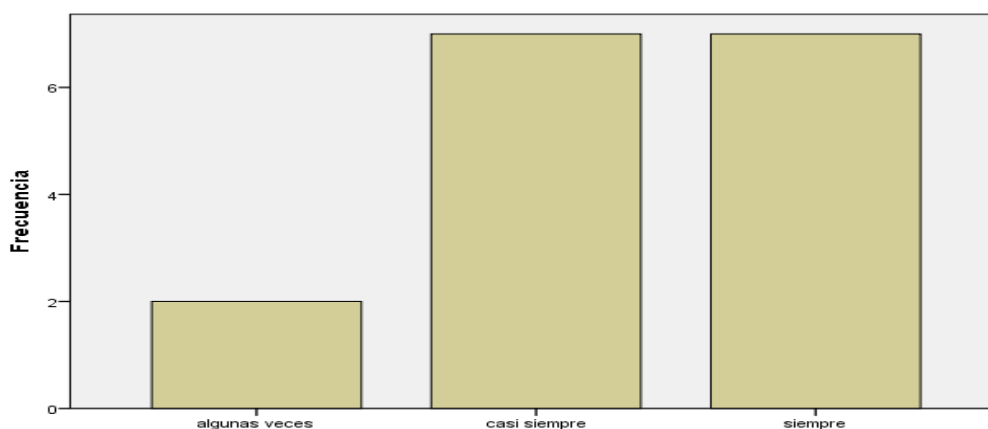
Navarrete (2013) alude que se aplica la recompensa contingente cuando se recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos. Sin embargo, para Cortés (2004) al ser un liderazgo compartido, el líder debe tener los valores, tales como; la justicia, el respeto y el reconocimiento por quienes día con día forman parte del sistema, y, en última instancia mejoran, adaptan, optimizan el sistema en el que todos y todas se encuentran y conforman; procurando aplicar medidas equitativas para todos, lo cual infiere de forma asertiva con los resultados del gráfico 4.13, donde se observa que gran parte de los empleados respondieron que al momento de dar un reconocimiento dentro de la empresa se lo dan a quien se lo merece, por haberse desempeñado con eficiencia y eficacia dentro de la misma. Mientras que algunos de ellos mencionan que algunas veces no son equitativos al momento de dar un reconocimiento.

14. ¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?

Cuadro 4.24. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	2	11.8	12.5	12.5
	casi siempre	7	41.2	43.8	56.3
	siempre	7	41.2	43.8	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.



¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?

Gráfico 4.14. Resumen de la pregunta n° 14 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Tomando en cuenta estos datos, se evidencia que la mayoría de los empleados manifestaron que su jefe les hace saber que valora los esfuerzos y aportaciones de su trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcanza el objetivo deseado. Promoviendo un liderazgo de fortaleza y motivación para seguir adelante con cada una de sus actividades de trabajo. De acuerdo a Erazo (2014) menciona que se debe reconocer al personal de trabajo de manera adecuada, y el líder de la organización debe hacerse responsables de los actos cometidos por los trabajadores sean buenos o malos.

15. ¿Me siento conforme con el sueldo u otras remuneraciones que recibo por realizar mi trabajo?

Cuadro 4.25. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	casi siempre	5	29.4	31.3	31.3
	siempre	11	64.7	68.8	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

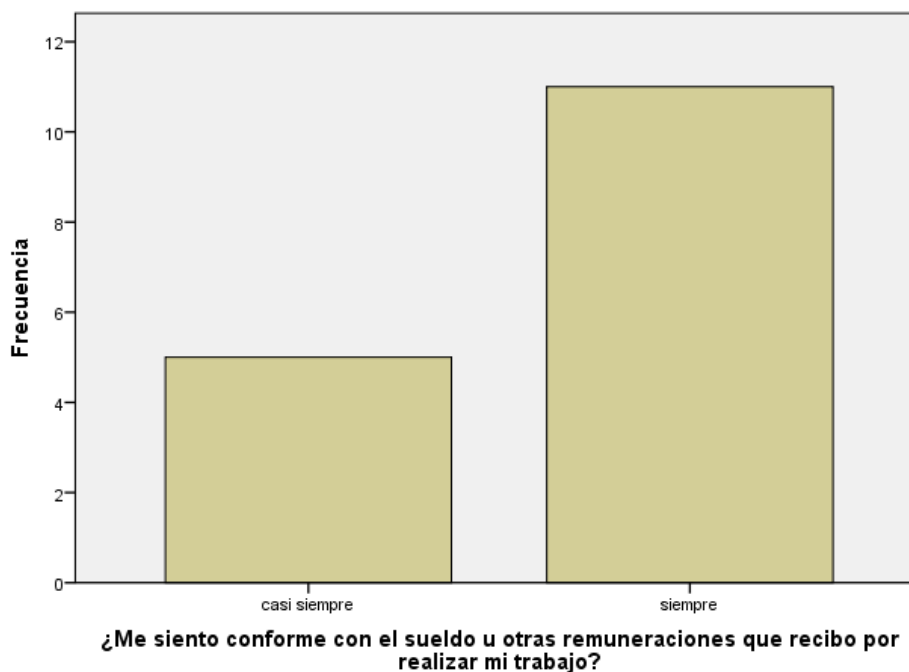


Gráfico 4.15. Resumen de la pregunta n° 15 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Para Cortés (2004), el salario es considerado uno de los elementos fuentes de la motivación; además Rosen 1986 citado por Borra y Gómez (2012) como sugiere la Teoría Económica los trabajadores más satisfechos tendrán una productividad más elevada y si éstos son retribuidos de acuerdo con sus productividades marginales, entonces ambas variables se determinarían simultáneamente: mayores salarios elevarían la satisfacción laboral, pero también una mayor satisfacción laboral elevaría el salario del trabajador. De acuerdo a los resultados que se evidencia en este grafico estadístico, es evidente que los empleados están satisfechos por el sueldo u otras remuneraciones que reciben por realizar su trabajo, y por ello su desempeño o rendimiento es eficaz y eficiente al momento de cumplir con cada una de sus actividades o tareas de trabajo encomendada.

Variable: Condiciones físicas de trabajo

La variable Condiciones físicas de trabajo consta de seis indicadores, Para Castro, A; Contreras, P; y Montoya, R; (2009) citado por Sánchez, y García, (2017) la actividad laboral está sujeta a variables muy diversas y el conjunto de todas ellas forman las condiciones de trabajo, entendiéndose como el estado del ambiente de trabajo relacionado con la seguridad e higiene, que además según Sánchez y García (2017) deben buscar proteger al empleado y sirven como dispositivo de control, ya que la administración las utiliza como estándares contra los cuales aplicar sanciones o bien otorgar beneficios, con el objetivo de asegurar un nivel razonable de conformidad.

16. ¿Considero que la iluminación de mi lugar de trabajo es la correcta?

Cuadro 4.26. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	1	5.9	6.3	6.3
	casi siempre	2	11.8	12.5	18.8
	siempre	13	76.5	81.3	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

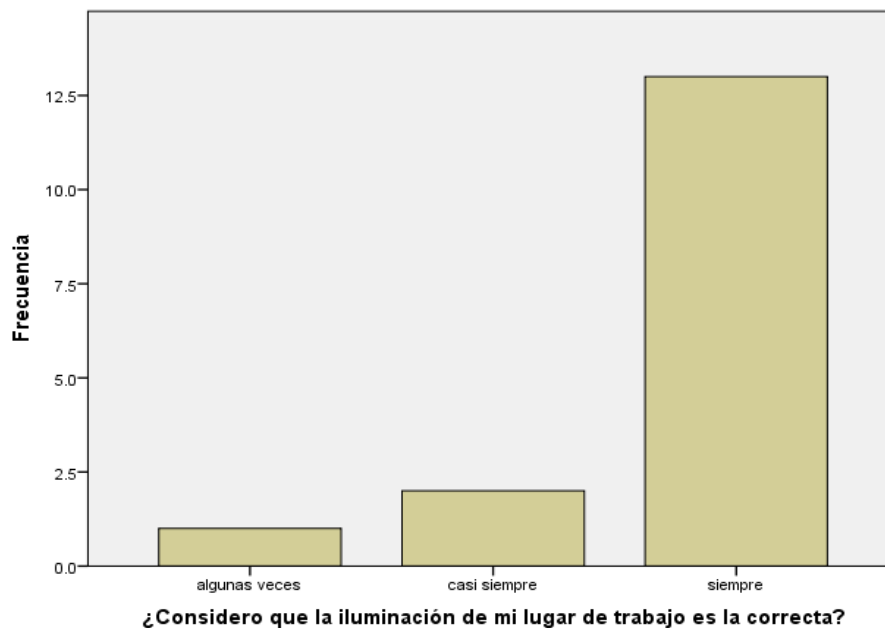


Gráfico 4.16. Resumen de la pregunta n° 16 de la encuesta realizada.
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Castaño y Sierra (2016), en su diagnóstico señalan análisis de diferentes estudios donde han identificado que los niveles de iluminación insuficiente, influye en el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades, además que genera un esfuerzo físico que limita la comodidad requerida en el ambiente laboral. Los resultados del gráfico 4.16, muestran que la iluminación del área de trabajo es adecuado, el establecimiento es amplio, proporcionando las condiciones óptimas para el desempeño de las labores, cumpliendo con las tareas encomendadas. Siendo idóneas para desarrollo de las actividades de trabajo.

17. ¿Cuento con todos los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo?

Cuadro 4.27. Tabulación de datos de la encuesta realizada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	2	11.8	12.5
	casi siempre	6	35.3	37.5
	siempre	8	47.1	50.0
	Total	16	94.1	100.0
Perdidos	Sistema	1	5.9	
Total		17	100.0	

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

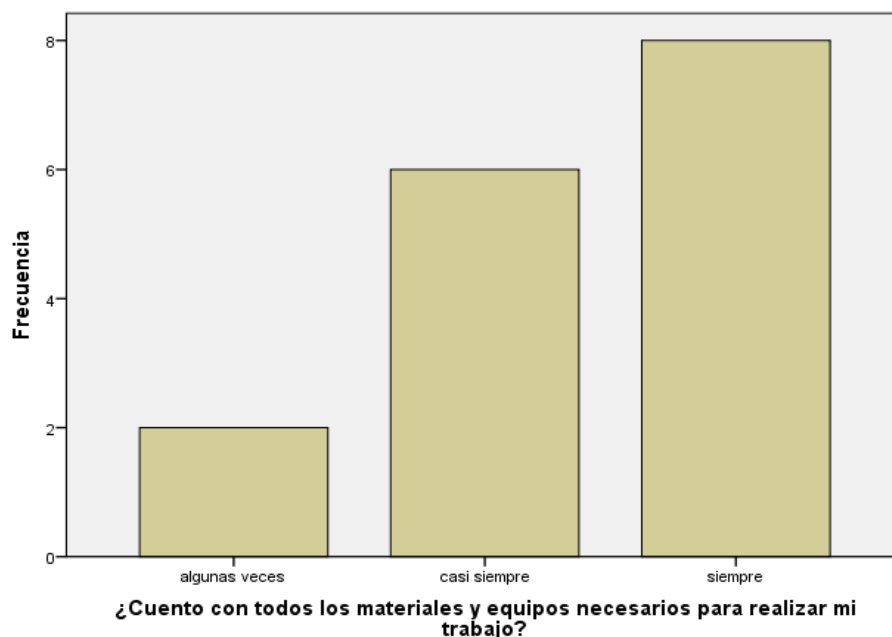


Gráfico 4.17. Resumen de la pregunta n° 17 de la encuesta realizada.
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

De acuerdo con Tomas *et al.*, (2004), las empresas en vías de privatización gestan condiciones de trabajo que atentan contra la salud de la población, siendo un problema que poco a poco está desapareciendo, dado el nuevo enfoque de la administración moderna, donde se busca cuidar el bienestar del colaborador, del cliente y la población. En cuanto al gráfico 4.17, los empleados mencionan que cuentan con todos los materiales y equipos necesarios para realizar las trabajos de manera eficiente y eficaz. De igual manera otros trabajadores indican que casi siempre y algunas veces cuentan con los equipos y materiales necesarios para realizar sus tareas.

18. ¿El ambiente de trabajo me produce stress?

Cuadro 4.28. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	4	23.5	25.0	25.0
	pocas veces	9	52.9	56.3	81.3
	algunas veces	3	17.6	18.8	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

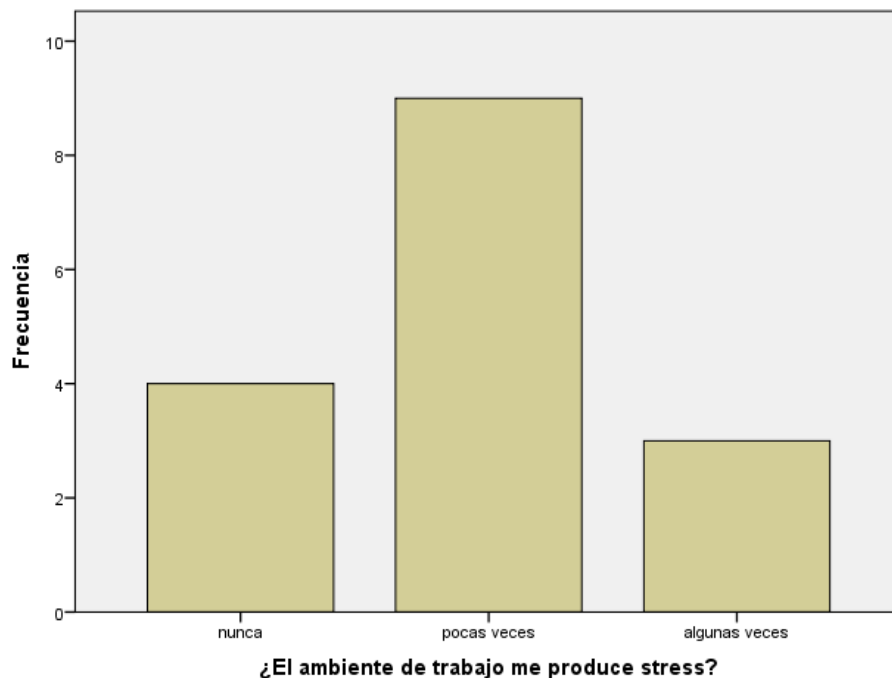


Gráfico 4.18. Resumen de la pregunta nº 18 de la encuesta realizada.
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

De acuerdo al gráfico 4.18., el stress no afecta la organización, cuentan con un ambiente de trabajo adecuado para realizar sus tareas. Además, los empleados mencionan que pocas veces y algunas veces sufren stress, por la cual es perjudicial para su salud y desarrollo de sus actividades, propiciando un ambiente laboral tenso. Todas las personas necesitan aprender a prevenir y controlar el estrés. Quien no lo hace, puede poner en peligro su salud y su tranquilidad (Naranja, 2009), los trastornos asociados al estrés laboral incluyen un amplio abanico y van desde los situados en la esfera psicosocial a corto plazo (ansiedad, depresión y trastornos psicósomáticos) hasta los de la esfera biológica a más largo plazo (infarto agudo, úlceras de estómago o dolor de espalda) (Abello y Vieco, 2014).

19. ¿En ambiente físico de su trabajo influye de una manera positiva en el desempeño de trabajo?

Cuadro 4.29. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	1	5.9	6.3	6.3
	casi siempre	3	17.6	18.8	25.0
	siempre	12	70.6	75.0	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

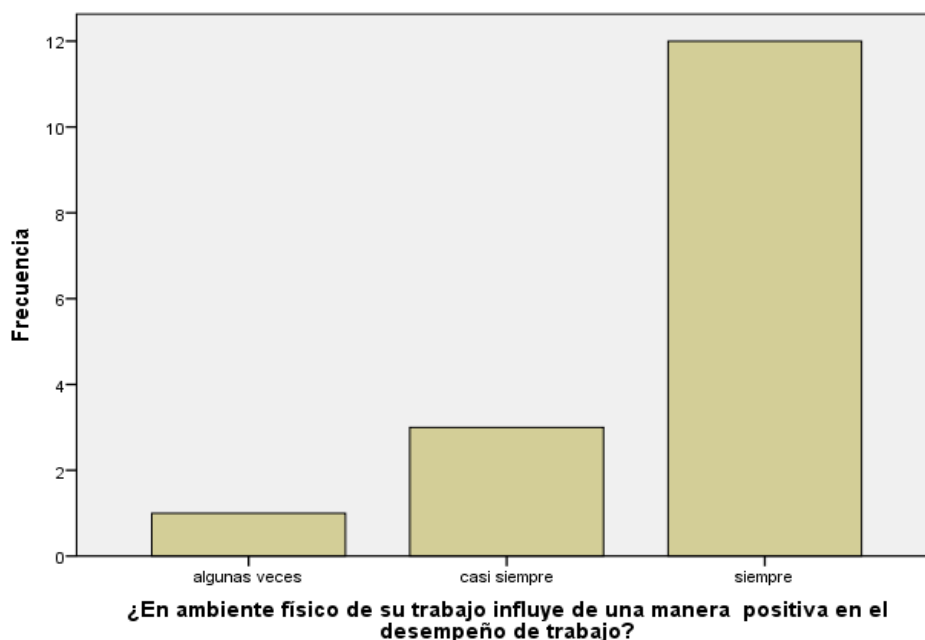


Gráfico 4.19. Resumen de la pregunta nº 19 de la encuesta realizada.
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Según lo expresado por Guerrero y Puerto (2007) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, (1987), las condiciones de trabajo influyen sobre las condiciones de salud y que estas, a su vez, influyen en las condiciones de trabajo de forma positiva en el desempeño cuando generan equilibrio y adaptación, generando un buen trabajo; pero también pueden operar negativamente cuando el deterioro impide la buena ejecución de la labor. De acuerdo a este gráfico los trabajadores mencionan que el ambiente físico de su trabajo algunas veces influye de manera positiva en el desempeño, debido a que el espacio donde se encuentre ubicada la oficina o departamento de producción es amplio, limpio y sin

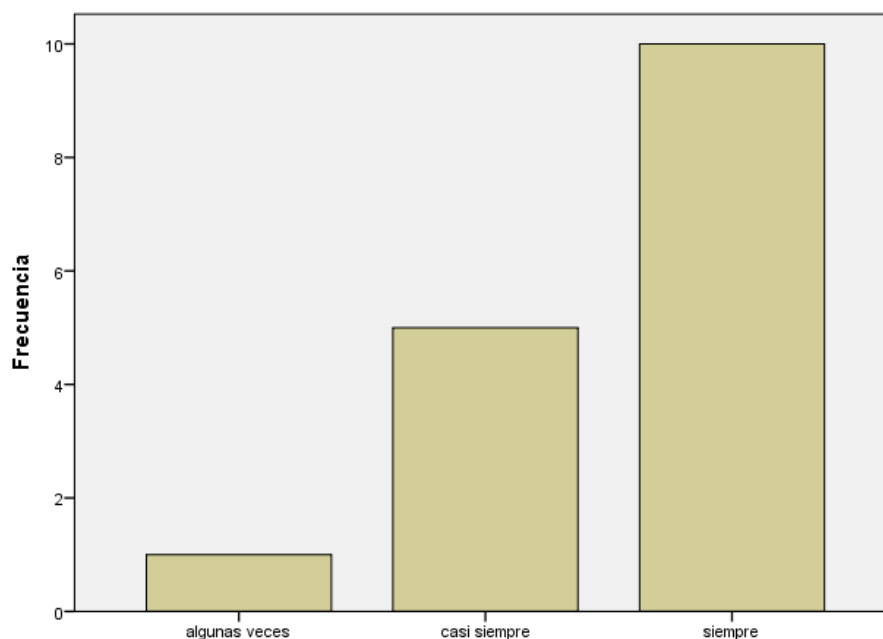
contaminaciones algunas. Así mismo existen otros empleados que indican que casi siempre el ambiente de su trabajo influye de manera positiva en el desempeño. Por otra parte, otro grupo señala no ser adecuado, debido a la necesidad de requerir mayor concentración para realizar su trabajo.

20. ¿Estoy conforme con la seguridad y salud ocupacional del lugar de trabajo?

Cuadro 4.30. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	1	5.9	6.3	6.3
	casi siempre	5	29.4	31.3	37.5
	siempre	10	58.8	62.5	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.



¿Estoy conforme con la seguridad y salud ocupacional del lugar de trabajo?

Gráfico 4.20. Resumen de la pregunta n° 20 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Un puesto de trabajo mal concebido puede dar lugar a quejas relacionadas con la salud o enfermedades profesionales crónicas y a problemas para mantener la calidad del producto y el nivel de productividad deseado. Mientras que uno bien

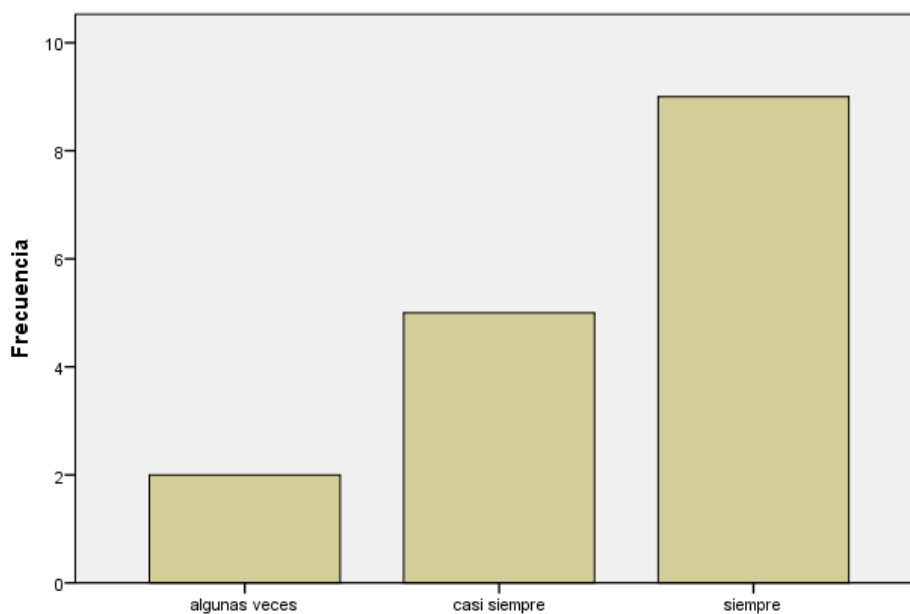
diseñado aumenta, no sólo la salud y el bienestar de los trabajadores, sino también, la productividad y la calidad de los productos (Kadefors, 2001 citado por Rodríguez, 2010). En este gráfico se observar que la mayoría de los empleados siempre están conformes con la seguridad y salud ocupacional del lugar de trabajo que la empresa les brinda, porque este ambiente benéfico agiliza cada una de las actividades a realizar. De igual manera otros trabajadores mencionan que casi siempre y algunas veces están conforme ya que no les permite realizar sus tareas encomendadas de una manera eficiente.

21. Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.

Cuadro 4.31. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	2	11.8	12.5	12.5
	casi siempre	5	29.4	31.3	43.8
	siempre	9	52.9	56.3	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.



Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.

Gráfico 4.21. Resumen de la pregunta nº 21 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Siendo el mantenimiento de las instalaciones y equipos necesarios para garantizar el correcto funcionamiento de la organización de acuerdo a Hernan y Duany (2016), es necesario también tener en cuenta que el éxito del trabajo de mantenimiento no solo depende de la cantidad de recursos o financiamiento que se le asigne al mismo, depende de la capacidad y calidad con que se organice el servicio de mantenimiento, dependiendo en primera instancia de la correcta planificación e importancia que se le otorgue al proceso por parte de los directivos. En cuanto al estudio gran parte de los empleados mencionan que las herramientas y equipos utilizados en la empresa siempre están en constante mantenimiento para llevar a cabo cada una de las actividades rutinarias tales como: Establecer comunicaciones con proveedores, clientes y organizaciones con las que la oficina se relaciona. Así mismo hay otros trabajadores que indican que casi siempre y algunas veces las herramientas y equipos están en mantenimiento por lo cual puede ser que no sea de utilización diaria o necesita menos mantenimiento.

Variable: Participación en la toma de decisiones

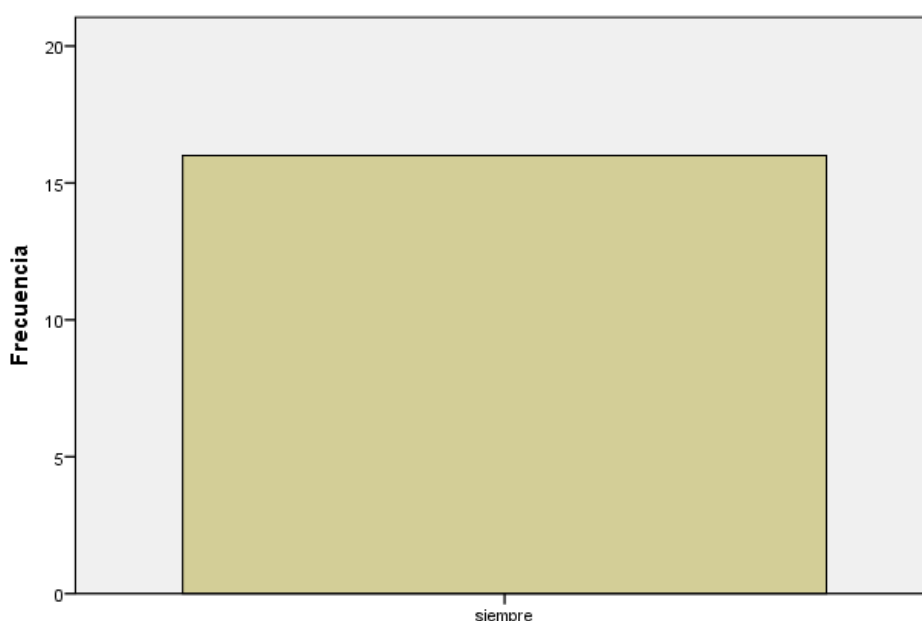
La variable de Participación en la toma de decisiones consta de tres indicadores con respuesta positiva, fundamentada en el criterio de Gunnigle (1999), citado por Báez (2011), al expresar que la participación e implicación del empleado puede definirse como la incorporación de cualquier mecanismo diseñado para incrementar la contribución del empleado al proceso decisorio en la empresa. Añadido a ello Majad (2016) menciona, se requiere de un trabajador que anticipa las necesidades de su área, que está al tanto de las exigencias del entorno que lo afecta, que cuenta con la creatividad suficiente para idear nuevas soluciones.

22. ¿Mis opiniones son tomadas en cuenta por parte de mi jefe y compañeros de trabajo?

Cuadro 4.32. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	16	94.1	100.0	100.0
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.



¿Mis opiniones son tomadas en cuenta por parte de mi jefe y compañeros de trabajo?

Gráfico 4.22. Resumen de la pregunta n° 22 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

La pregunta 22 analiza la importancia otorgada al colaborar, misma que de acuerdo a los expresado por Muñoz y Ramírez, (2014), crear un ambiente libre de tensiones, escuchar activamente, crear espacios donde se puedan expresar opiniones, aceptar sentimientos negativos y tratar con calidez, cuidado y respeto a los empleados pueden constituir vínculos positivos característicos de un buen liderazgo. Lo cual alineado a la evaluación de Reyver S.A., los empleados respondieron que sus opiniones siempre son tomadas en cuenta por parte de su jefe y compañeros de trabajo, aportando ideas u opiniones pertinentes para dar solución a algún problema o inconvenientes que se presentan en alguna actividad

de la empresa, evidenciando una buena comunicación, en la cadena de mando. Añadido a ello, en otro plano, los factores como la comunicación inadecuada o insuficiente, el liderazgo autoritario y la falta de libertad de acción impiden el desarrollo de la creatividad y, por lo tanto, de la innovación, dando como resultado la falta de productividad y competitividad, así como un aumento en el riesgo de perder personal creativo (Barroso, 2012).

23. ¿Confió en mí mismo a la hora de tomar una decisión para el bienestar de la empresa?

Cuadro 4.33. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	3	17.6	18.8	18.8
	casi siempre	4	23.5	25.0	43.8
	Siempre	9	52.9	56.3	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

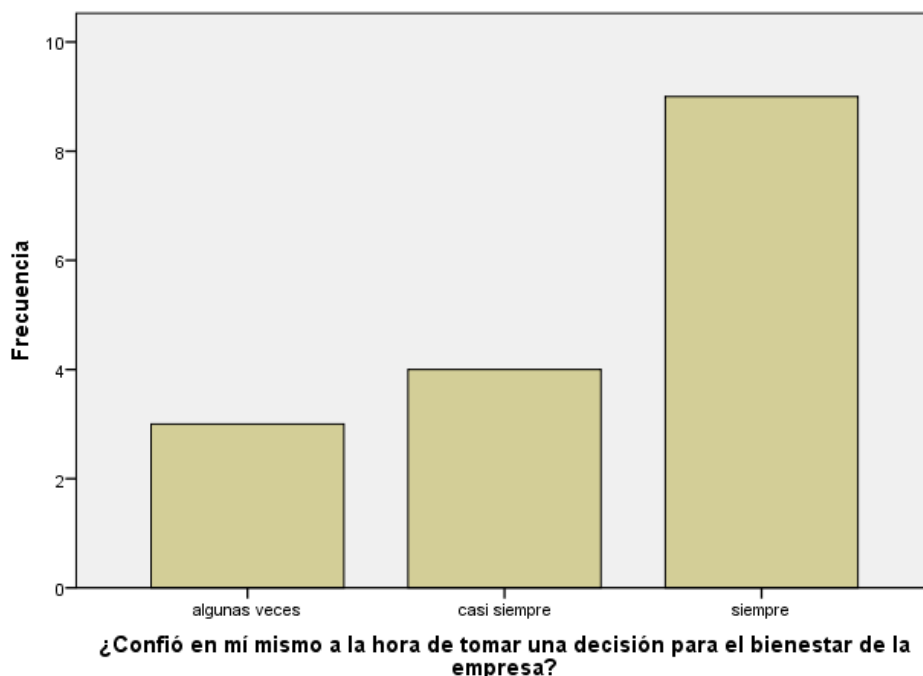


Gráfico 4.23. Resumen de la pregunta n° 23 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

La confianza es la base de la comunicación y la comunicación es uno de los pilares de una buena administración de las organizaciones (Lockward, 2011), además para San Martín (2013) ejercen un gran impacto en su satisfacción y en el compromiso organizacional. Además, para Lockward (2011) la confianza depositada en los estratos inferiores de la organización promueve a la participación y estimulan al desarrollo, contribuyendo a la descentralización de la organización y apoyando la toma de decisiones de los colaboradores. Como se muestra en este gráfico la mayoría de los trabajadores siempre confían en sí mismo al momento de tomar una decisión para el bienestar de la empresa, debido a que tienen la experiencia y el conocimiento esencial para resolver cualquier inconveniente o situación. Así mismo otros empleados casi siempre y algunas veces no ejercen acciones producto de la falta de empoderamiento por parte de los jefes inmediatos.

24. ¿Al momento de tomar una decisión importante para el bienestar de la empresa mi jefe toma en cuenta mi opinión?

Cuadro 4.34. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	pocas veces	1	5.9	6.3	6.3
	algunas veces	4	23.5	25.0	31.3
	casi siempre	6	35.3	37.5	68.8
	Siempre	5	29.4	31.3	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

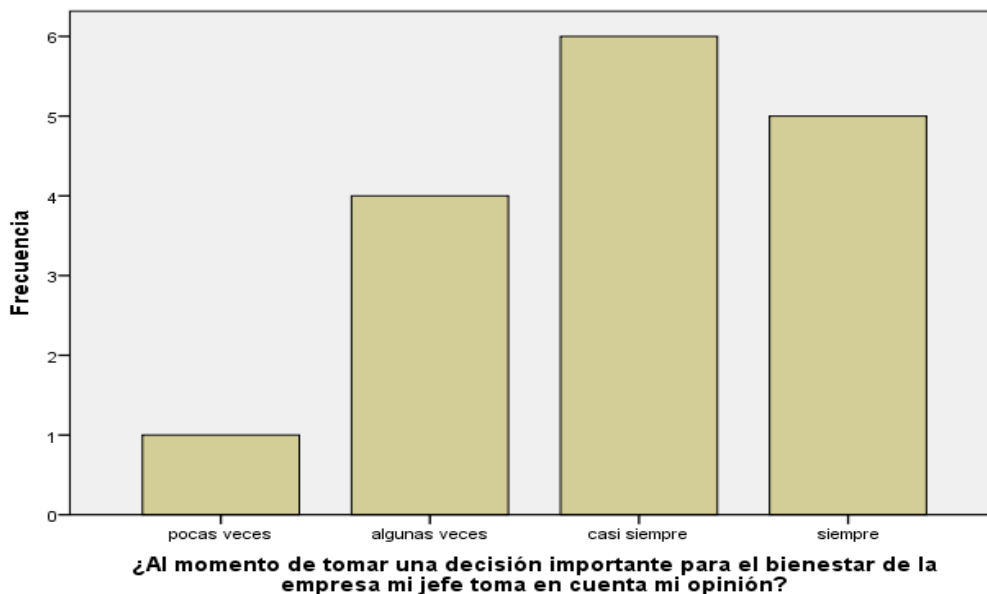


Gráfico 4.24. Resumen de la pregunta n° 24 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Muchos de los empleados mencionan que al momento de tomar una decisión importante para el bienestar de la empresa el jefe toma en cuenta su opinión, eso demuestra que toma en cuenta a su personal de trabajo y los empleados se sienten valorados. De igual manera otros trabajadores indican que su jefe casi siempre, algunas veces y pocas veces toma en cuenta sus opiniones a la hora de tomar una decisión en la empresa. En cuanto a lo teórico, Muñoz y Ramírez (2014), mencionan que si un empleado actúa motivado, estos experimentan su labor y la institución como un lugar donde se sienten escuchados, donde sienten que sus opiniones son valoradas, donde se les permite tomar decisiones consensuadas, donde se les proveen instrucciones claras y precisas y donde se les proporciona retroalimentación descriptiva y constructiva y no meramente evaluativa.

Variable: Satisfacción con su trabajo

La variable de satisfacción con su trabajo consta de siete indicadores, sustentada en el criterio de Borgues *et al.*, (2011) citado por Looor y Muños (2018) quien afirma que “la satisfacción en el trabajo consiste en un sentimiento de bienestar, pudiendo influenciar en la relación del trabajador con la organización, cliente,

familiar. Además, de acuerdo a Sánchez y Trujillo (2017) si el propósito de la organización es crecer estratégicamente, corresponde a la empresa conocer al personal, debiéndose conocer el grado de satisfacción laboral que experimenta, debiéndose procurar la satisfacción de los trabajadores para alcanzar el indicador.

25. ¿Estoy satisfecho con mi puesto de trabajo?

Cuadro 4.35. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	1	5.9	6.3	6.3
	casi siempre	7	41.2	43.8	50.0
	Siempre	8	47.1	50.0	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

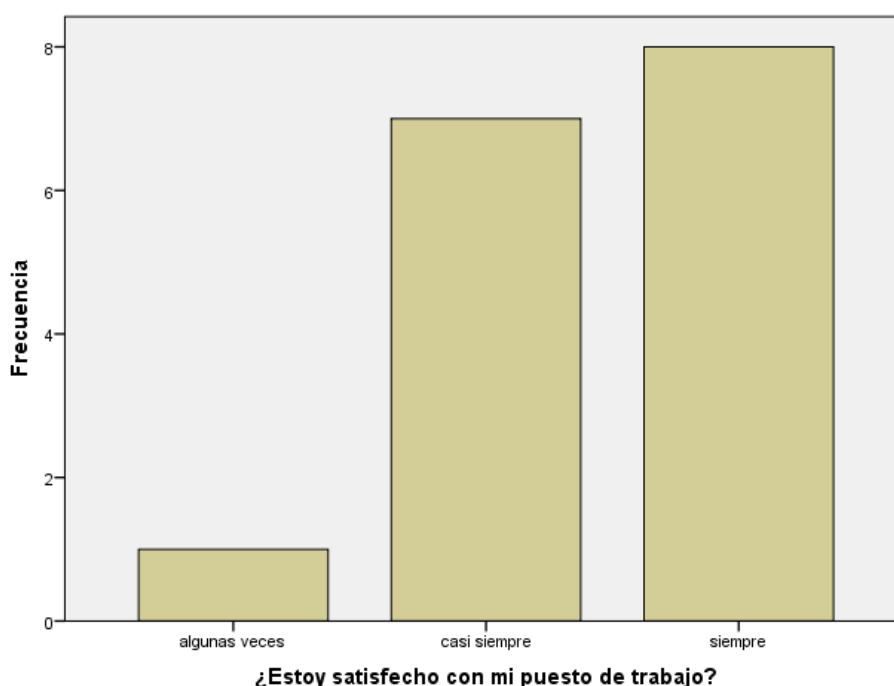


Gráfico 4.25. Resumen de la pregunta nº 25 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Para 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, partiendo de la premisa 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. En el gráfico 4.25, se puede observar un alto grado de satisfechos con el puesto de trabajo, se desempeñan de manera eficiente y alcanzar las metas planteadas a corto y largo plazo. Por otra parte, otros trabajadores mencionan que casi siempre y algunas veces están satisfecho con el puesto de trabajo, debido a la falta de comodidad en el ambiente laboral.

26. ¿En mi lugar de trabajo puedo desarrollar mis habilidades?

Cuadro 4.36. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	1	5.9	6.3	6.3
	casi siempre	8	47.1	50.0	56.3
	siempre	7	41.2	43.8	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.



Gráfico 4.26. Resumen de la pregunta nº 26 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

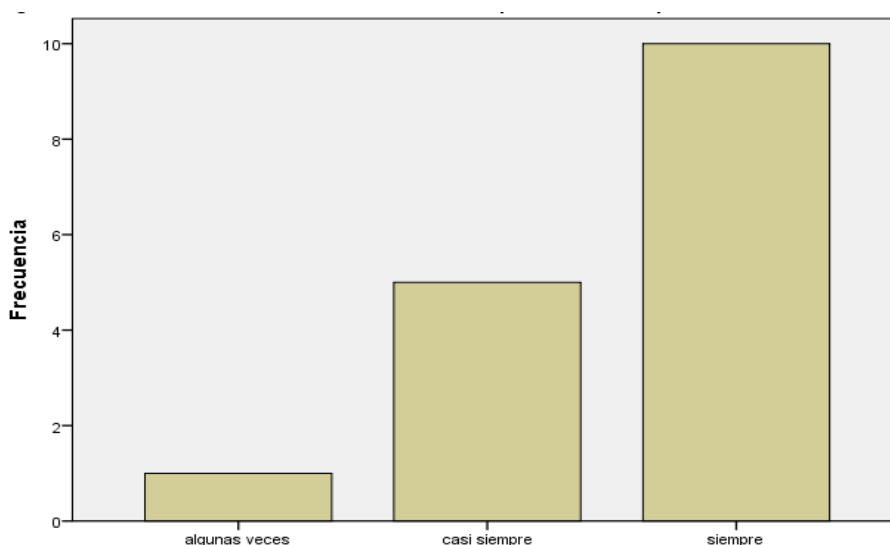
Entre las recomendaciones emitidas por Muñoz y Ramírez (2014), están Ofrecer, cuando sea oportuno, distintas posibilidades para realizar tareas y procedimientos, tratando de apuntar a intereses, habilidades y metas personales de los empleados, garantizando el desarrollo de las habilidades laborales. De acuerdo al gráfico 4.26, los empleados consideran pueden desarrollar sus habilidades, por el lugar de trabajo en el que se desempeña, como también las herramientas necesarias con las que cuenta. Sin embargo, existen otros trabajadores que indicaron casi siempre o algunas veces pueden desarrollar sus habilidades debido a que no cuentan con los instrumentos suficientes o no se les otorgan las herramientas necesarias para hacerlo.

27. ¿Recibo información de cómo es mi desempeño en la empresa REYVER S.A?

Cuadro 4.37. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	1	5.9	6.3	6.3
	casi siempre	5	29.4	31.3	37.5
	siempre	10	58.8	62.5	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.



¿Recibo información de cómo es mi desempeño en la empresa REYVER S.A?

Gráfico 4.27. Resumen de la pregunta n° 27 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

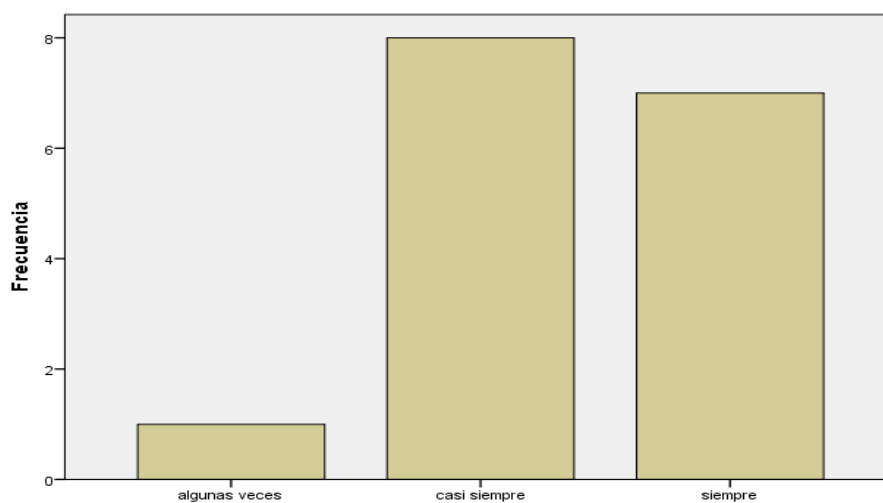
Un modelo de evaluación del desempeño guiará a la empresa a conocer cómo influye cada uno de los empleados en la consecución de los objetivos organizacionales (Chávez *et al.*, 2015), siendo este proceso una alternativa de los que gerencian para ofrecer retroalimentación a los empleados con relación a su rendimiento laboral (Urdaneta y Urdaneta, 2013); en relación a lo descrito los resultados muestran un alto nivel de conformidad, puesto que, la mayoría de los trabajadores siempre reciben información de cómo es su desempeño para corregir las falencias o seguir un proceso de mejora continua. De igual manera otros empleados mencionan que casi siempre y algunas veces, esto puede deberse a que muchas veces no hay una buena comunicación con todos en la empresa.

28. ¿Tenemos funciones definidas y responsabilidades para cada actividad?

Cuadro 4.38. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	1	5.9	6.3	6.3
	casi siempre	8	47.1	50.0	56.3
	siempre	7	41.2	43.8	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.



¿Tenemos funciones definidas y responsabilidades para cada actividad?

Gráfico 4.28. Resumen de la pregunta nº 28 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

El gráfico 4.28, evidencia que los trabajadores tienen funciones definidas y responsabilidades para cada actividad por lo que se desempeñan de manera eficiente en las tareas designadas. Sin embargo, otros empleados indican que casi siempre y algunas veces, puesto que determinadas actividades designadas no son acordes a sus competencias, impidiéndoles desempeñarse de manera óptima. Además, teóricamente se puede contrastar la importancia de las competencias dado que, para Alles (2011) citado por Sandoval *et al.*, (2012) el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

29. ¿Me siento parte de un equipo de trabajo?

Cuadro 4.39. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	algunas veces	1	5.9	6.3	6.3
	casi siempre	6	35.3	37.5	43.8
	Siempre	9	52.9	56.3	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

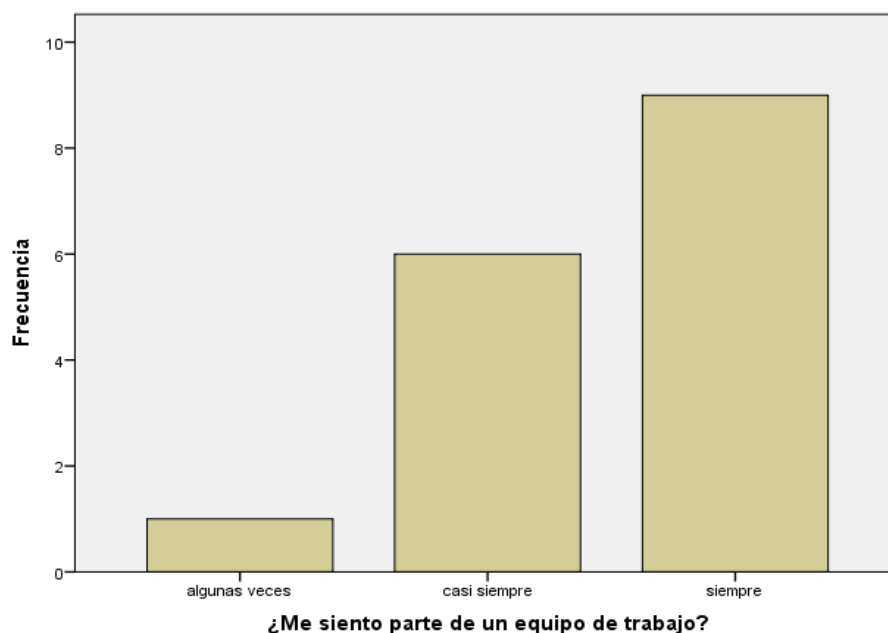


Gráfico 4.29. Resumen de la pregunta n° 29 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Para Dávila y Jiménez (2014), el sentido de pertenencia es el constructo que parece tener la vinculación más fuerte con el bienestar. Además según Bermúdez y Bustamante (2010), los costos ocultos de tener trabajadores desmotivados, sin compromiso laboral, ni sentido de pertenencia pueden impedir que estos contribuyan de manera genuina a alcanzar los objetivos de la organización. Como se puede observar en este gráfico 4.29, la mayoría de los trabajadores siempre se sienten parte del equipo de trabajo, mostrando alto grado de pertenencia, por lo que son tomados en cuenta constantemente o le designan tareas importantes para alcanzar los objetivos empresariales. A pesar de ello se evidencia una variación debida no todos los trabajadores, se sienten cómodos con su equipo de trabajo.

30. ¿Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?

Cuadro 4.40. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	pocas veces	1	5.9	6.3	6.3
	algunas veces	3	17.6	18.8	25.0
	casi siempre	4	23.5	25.0	50.0
	siempre	8	47.1	50.0	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

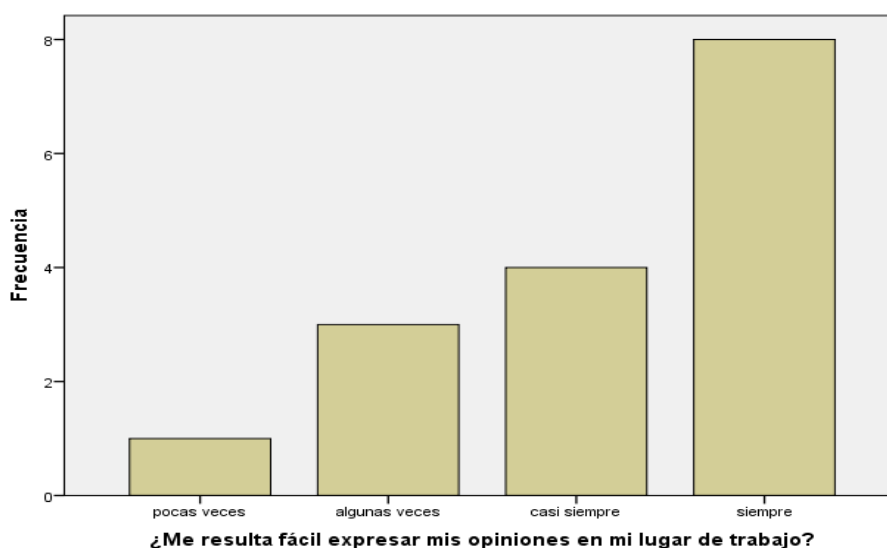


Gráfico 4.30. Resumen de la pregunta nº 30 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

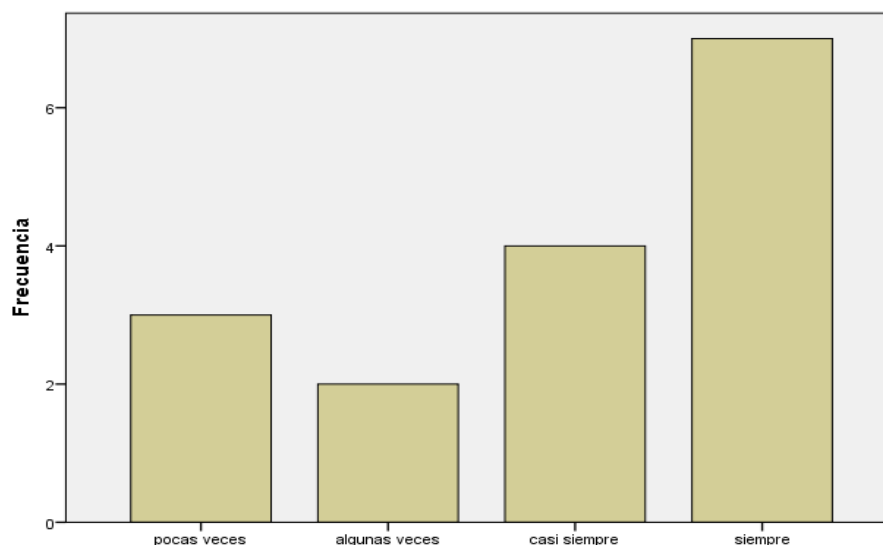
De acuerdo a Muñoz y Ramírez (2014) es necesario crear espacios para que las personas puedan expresar sus ideas y sentimientos, con la finalidad de incentivar la toma de decisiones, siendo según Canseco y Ojeda (2016) la comunicación una competencia que facilita todos los procesos interpersonales necesarios para alcanzar las metas de productividad. El gráfico 4.30 muestra que a los empleados, les resulta fácil expresar sus opiniones debido a que están seguros de sus conocimientos. Al igual existen trabajadores que indican que casi siempre, algunas veces y pocas veces pueden expresarse con facilidad debido a que no se sienten escuchados por todos, sienten que su opinión no es importante para el grupo o simplemente tienen miedo de estar equivocados en lo que piensan.

31. ¿En la empresa de Lácteos REYVER S.A valoran mi trabajo?

Cuadro 4.41. Tabulación de datos de la encuesta realizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	pocas veces	3	17.6	18.8	18.8
	algunas veces	2	11.8	12.5	31.3
	casi siempre	4	23.5	25.0	56.3
	Siempre	7	41.2	43.8	100.0
	Total	16	94.1	100.0	
Perdidos	Sistema	1	5.9		
Total		17	100.0		

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.



¿En la empresa de Lácteos REYVER S.A valoran mi trabajo?

Gráfico 4.31. Resumen de la pregunta n° 31 de la encuesta realizada.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

Sin importar la cultura en la que se viva, las evidencias claramente apuntan a la existencia de necesidades comunes a todos los seres humanos, necesidad de tomar decisiones, de sentirse valorado, querido y capaz (Muñoz y Ramírez, 2014), puesto que, el esfuerzo sea recompensado de una u otra forma también motiva (Flores *et al.*, 2006). Como podemos observar en el gráfico 4.31, los trabajadores evidencian que la empresa valora su trabajo, mediante incentivos constantemente. De igual manera otros empleados indican que casi siempre, algunas veces y pocas veces se sienten valorados en su trabajo, esta variación se da a consecuencia de reconocimientos no equitativos para el equipo de trabajo.

FASE 3.- CORRELACIONAR LAS VARIABLES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.

Según Gonzales (2010) citado por Loor y Muñoz (2018), el análisis de esta correlación de las variables se realizará mediante un cuadro que demuestra los rangos de valores que a menudo se utilizan para determinar la fuerza de la relación entre las variables.

Cuadro 4.42. Resumen del estudio de fiabilidad (Alfa de Cronbach)

Variables	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Relación con su superior	,967	8
Reconocimiento	,964	7
Condiciones físicas de trabajo	,955	6
Participación en la toma de decisiones	,679	3
Satisfacción en su trabajo	,967	7

Fuente: Los autores.

Cuadro 4.43. Escala de valores de persona

Rango Correlación	Significado
$r = 1$	Correlación Perfecta
$0,8 < r < 1$	Correlación muy Alta
$0,6 < r < 0,8$	Correlación Alta
$0,4 < r < 0,6$	Correlación Moderada
$0,2 < r < 0,4$	Correlación Baja
$0 < r < 0,2$	Correlación Muy Baja
$r = 0$	Correlación Nula

Fuente: Gonzales, J. 2010 citado por Loor, A; y Muñoz, G. 2018.

Según el cuadro 4.44 que corresponde al estudio de fiabilidad, las variables evaluadas presentan un valor entre $0,8 < r < 1$ lo que muestra una correlación muy alta como se observa en el cuadro 4.43., se le aplicó el alfa de Cronbach a la variable relación con su supervisor dando como resultado un valor de 0,967 lo cual indica un grado de confiabilidad aceptable para ser usadas en el estudio, demostrando que la correlatividad es muy alta, de igual manera, se puede observar en las variables: reconocimientos con un valor de 0,964, condiciones físicas de trabajo 0,955 y satisfacción en su trabajo que arrojo 0,967, en cuanto a la participación en la toma de decisiones (0,679) con un nivel de confiabilidad moderado, se la considera de igual manera aceptable. Los resultados muestran la relación existente entre la satisfacción laboral y el desempeño empresarial, evidenciando que al ejercer acciones directas sobre estas puede, generar un cambio sea positivo o negativo en el rendimiento.

Correlaciones de variables

Se realizó un análisis comparativo para conocer la relación entre las variables. Para Aguayo *et al.*, (2007) citado por Mera y Zambrano (2017), el coeficiente de correlación de Pearson pensado para variables cuantitativas, su función es determinar si existe una relación lineal entre dos variables la misma que debe ser estadísticamente significativa, sus valores absolutos oscilan entre 0 y 1 de forma que sabremos que cuando aumenta el valor de una de ellas aumenta el valor de la otra (relación directa) y por el contrario disminuye (relación indirecta), es un valor adimensional (-1 y +1), el valor 0 se da cuando no existe ningún parecido entre ellas, el -1 implica una reciprocidad perfecta de carácter inverso y el +1 una correlación perfecta de tipo directo.

Cuadro 4.44. Correlación entre la variable Relación con su Supervisor con la variable Reconocimiento.

		relación con su superior	reconocimiento
Relación con su superior	Correlación de Pearson	1	.881**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	16	16
Reconocimiento	Correlación de Pearson	.881**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	16	16

Fuente: Resultados de la correlación de las variables.

En el cuadro 4.44, resultados de la correlación de las variables relación con sus superiores y reconocimientos generaron un valor de 0,881 evidenciando una correlación lineal alta, lo cual demuestra un buen nivel de satisfacción laboral por parte del personal de trabajo, se observa además que los reconocimientos también forman parte de la planificación organizacional, sin embargo, en cuanto al talento humano, se identifican valoraciones regulares en cuanto a la relaciones con su superior y reconocimiento en determinados integrantes de la empresa. Identificándose niveles de insatisfacción aunque mínimos, sin embargo deben ser atendidos y buscar la fuente del problema.

Cuadro 4.45. Correlación entre la variable relación con su Supervisor con la variable Condiciones físicas de trabajo

		RELACIÓN CON SU SUPERIOR	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO
RELACIÓN CON SU SUPERIOR	Correlación de Pearson	1	.911**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	16	16
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	Correlación de Pearson	.911**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	16	16

Fuente: Resultados de la correlación de las variables.

Las variables Relación con sus superiores y Condiciones físicas de trabajo, muestran un resultado de 0,911 evidenciando una relación muy alta, que garantiza la evidencia de un clima organizacional positivo en cuanto a los elementos indagados, además los resultados son concluyentes, denotando relatividad entre la correlación y la percepción de los empleados al identificar que

las condiciones de trabajo son adecuadas y mantienen un buen trato por parte de su jefe inmediato, garantizando una respuesta oportuna en los eventos suscitados a diario y las metas propuestas.

Cuadro 4.46. Correlación entre la variable relación con su Supervisor con la variable Participación en la toma de decisiones

	RELACIÓN CON SU SUPERIOR	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES
RELACIÓN CON SU SUPERIOR	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .926** .000 16
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.926** 1 .000 16

Fuente: Resultados de la correlación de las variables.

La correlación lineal de Pearson realizada a las variables de relación con su supervisor con la variable participación en la toma de decisiones mostró un resultado de 0,926 indicando según la tabla de valores del cuadro 4.45 que existe una correlación muy alta entre sí. Se puede concluir que la variable relación con su superior tiene influencia frente a la participación en la toma de decisiones. Sin embargo, se detectó falencias en la variable de participación en la toma de decisiones por lo que es recomendable tomar medidas y acciones pertinentes para fortalecer las relaciones entre jefe y empleados o viceversa.

Cuadro 4.47. Correlación entre la variable relación con su Supervisor con la variable Satisfacción con su trabajo

	RELACIÓN CON SU SUPERIOR	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO
RELACIÓN CON SU SUPERIOR	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .889** .000 16
SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.889** 1 .000 16

Fuente: Resultados de la correlación de las variables.

La satisfacción con el trabajo en Reyver S.A., guarda relación directa con las acciones tomadas por parte de los superiores de acuerdo a los datos del cuadro 4.47, donde la valoración de Pearson se ubica en 0,889, lo cual indica valor de relatividad alto, evidenciando la influencia ejercida entre ambas variables, siendo

los resultados pertinente en la presente investigación indicando que al mantener relaciones positivas con su superior mejorará la satisfacción laboral de la empresa.

Cuadro 4.48. Correlación entre la variable Reconocimiento con la variable Condiciones de trabajo.

		RECONOCIMIENTO	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO
RECONOCIMIENTO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 16	.910** .000 16
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.910** .000 16	1 16

Fuente: Resultados de la correlación de las variables.

La relación de las variables Reconocimiento y Condiciones físicas de trabajo muestran influencia directa entre ellas, con una valoración de relatividad situada en 0,910, se concluye la predominancia de una correlación muy alta. Lo cual indica, que el mantener reconocimientos de forma equitativas en un ambiente de trabajo adecuado, genera resultados favorables en el desempeño del persona, garantizando su satisfacción laboral.

Cuadro 4.49. Correlación entre la variable Reconocimiento con la variable Participación en la toma de decisiones

		RECONOCIMIENTO	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES
RECONOCIMIENTO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 16	.896** .000 16
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.896** .000 16	1 16

Fuente: Resultados de la correlación de las variables.

En lo que respecta a las variables Reconocimiento y Participación en la toma de decisiones identificadas en el cuadro 4.49 se observa que el valor de la correlación es 0,896 lo cual indica ser muy alta. Siendo relevante la participación del empleado como medio para reconocer el desempeño laboral. Sin embargo, es importante resaltar que la variable de participación en la toma de decisión presento un desempeño no adecuado de acuerdo a las percepción de

determinados empleados de Reyver S.A., teniendo un efecto negativo en los reconocimientos que se le otorga por parte de la empresa.

Cuadro 4.50. Correlación entre la variable Reconocimiento con la variable satisfacción con su trabajo.

		RECONOCIMIENTO	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO
RECONOCIMIENTO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 16	.969** .000 16
SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.969** .000 16	1 16

Fuente: Resultados de la correlación de las variables.

De los datos presentados en el cuadro 4.50, el reconocimiento tiene influencia directa en la satisfacción con el trabajo del talento humano, dato que se respalda al generarse un valor correlacional muy alto situado en 0,969. Se observa que predomina un alto grado de relación entre las variables. Es decir, mientras los reconocimientos empresariales se mantengan los niveles de satisfacción laboral mejoraran en la empresa Reyver S.A.

Cuadro 4.51. Correlación entre la variable Condiciones de trabajo con la variable Participación en la toma de decisiones.

		CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 16	.919** .000 16
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.919** .000 16	1 16

Fuente: Resultados de la correlación de las variables.

La correlación entre las condiciones físicas de trabajo y la participación en la toma de decisiones en Muy alta, con un valor de 0,919, indicando el efecto que puede tener la una sobre la otra. En cuanto a los resultados de la evaluación a los empleados de Reyvar S.A., la variable condiciones físicas de trabajo tuvo un nivel alto mientras que la variable de participación en la toma de decisiones reflejo un rendimiento adecuado, que a pesar de existir altos niveles de correlación es

conveniente tomar medidas de prevención y fortalecer las falencias de participación empresarial.

Cuadro 4.52. Correlación entre la variable Condiciones físicas de trabajo con la variable Satisfacción con su trabajo.

	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .900** .000 16
SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.900** 1 .000 16

Fuente: Resultados de la correlación de las variables.

Se observa que en la empresa Reyver S.A., las condiciones físicas, pueden afectar directamente la satisfacción del trabajo, evidenciándose una correlación entre estas de 0,900, lo cual en síntesis presenta ser un factor muy alto. La variable condiciones físicas tiene influencia positivas respecto a la variable de satisfacción con su trabajo, de tal manera, que entre más alto sea el nivel de condiciones físicas mayor será el nivel de satisfacción con su trabajo, contribuyendo a un desempeño empresarial eficiente y eficaz.

Cuadro 4.53. Correlación entre la variable Participación en la toma de decisiones con la variable Satisfacción con su trabajo.

	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .907** .000 16
SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.907** 1 .000 16

Fuente: Resultados de la correlación de las variables.

El cuadro 4.53., muestra los resultados de la correlación de Pearson aplicada a las variables Participación en la toma de decisiones con la variable Satisfacción con su trabajo la cual dio como resultado un valor de 0,907, dicha valoración establece un relación muy alta, identificando la influencia ejercida entre ambas. Por tanto, entre más alta sea la participación en la toma de decisiones el nivel de

satisfacción con su trabajo será excelente. En conclusión, ambas variables tienen influencia positiva que al aumentar la participación en la toma de decisiones mejorará la satisfacción con su trabajo, contribuyendo en la consecución de los objetivos y el desempeño empresarial.

FASE 4.- PROPONER UN PLAN DE MEJORAS QUE APORTE SOLUCIONES A LA SATISFACCIÓN LABORAL Y QUE CONTRIBUYA AL DESEMPEÑO LABORAL EN LÁCTEOS REYVER S.A.

La mejor premisa para una organización es cuestionar si puede mejorar continuamente, para lo cual, requiere seguir un sistema íntegro que le proporcione las herramientas necesarias para la toma de decisiones; el uso del plan de mejoras constituye parte imprescindible, en específico Espiñeira (2012), menciona que pone el acento en los procesos y en los resultados, revaloriza el gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad; atendiendo a los preceptos antes detallados, se redacta un plan que contiene acciones de mejoras para la empresa REYVER S.A., con la finalidad de direccionar ciertas áreas hacia la facilitación de los procesos empresariales y a la vez optimizar el desempeño, el mismo se lo puede observar en el cuadro 4.55.

Cuadro 4.54. Matriz 5W+1H REYVER S.A.

Variables	Qué	Quién	Cuándo	Dónde	Cómo	Indicador de cumplimiento
	WHAT	WHO	WHEN	WHERE	HOW	
Relación con su superior	Relaciones intralaborales	Directivos y empleados	1) Quincenal 2) Diario	REYVER S.A.	1) Planificar reuniones periódicas, donde se compartan ideas, se traten los quejas y sugerencias emitidas por el personal; 1) Mayor presencia e interacción por parte de los directivos y empleados	1) n° de reuniones mensuales efectuadas 2) Evaluación de satisfacción laboral
Reconocimiento	Estructurar un plan de reconocimientos por logros e incentivos monetarios	Directivos	Mensual y anual	REYVER S.A.	Reconocer el desempeño y compromiso del Talento Humano, mediante un programa integral que reconozca sus esfuerzos	Reconocimientos planificados entregados
Condiciones físicas de trabajo	Lograr un ambiente de trabajo agradable y adecuado	Directivos	semestral o anual	REYVER S.A.	Aplicar estudios para el análisis ergonómico que permitan mejorar las condiciones físicas de trabajo.	Informes de estudios ergonómicos efectuados.
Participación en la toma de decisiones	Garantizar la toma de decisiones democrática por parte del Talento Humano	Directivos y empleados	Cuando sea necesario	REYVER S.A.	Optimizar los procesos de comunicación que garanticen la retroalimentación y permita la participación integra del personal mediante reuniones mensuales, donde se evaluarán los alcances estratégicos, y aportes del personal, para generar un plan integro de gestión empresarial.	n° de reuniones efectuadas
Satisfacción en su trabajo	Efectuar acciones que optimicen la satisfacción laboral	Directivos y colaboradores	Diario	REYVER S.A.	Tomar medidas que mejoren los procesos de comunicación, relaciones intralaborales, las condiciones físicas de trabajo, los reconocimientos y el empoderamiento, como medio para garantizar la satisfacción laboral con la finalidad de optimizar la eficiencia en la gestión empresarial	Medidas planificadas /mediadas ejecutadas

Fuente: Los autores.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El análisis de varios modelos de evaluación de la satisfacción laboral y la síntesis de las diferentes variables mediante la inclusión de expertos permitió determinar aquellas idóneas para el diagnóstico de la empresa REYVER S.A., entre las cuales se identifican, la relación con sus superiores, reconocimientos, condiciones físicas de trabajo, participación en la toma de decisiones y satisfacción en su trabajo.

Los instrumentos aplicados permitieron obtener una visión de la actualidad de REYVER S.A., la entrevista identificó la percepción del gerente, la cual enmarca que dada las necesidades de la administración moderna es necesario emplear herramientas y mecanismos para mejorar la organización, en cuanto a la encuesta, las variables evaluadas, identifican un personal comprometido con el desarrollo institucional, donde procuran mantener un ambiente agradable y cumplir con las metas propuestas.

La correlación entre las variables estudiadas, presenta indicadores con valoraciones altas, donde se identificó que los reconocimientos (0,964) y la relación con los superiores (0,967), tiene impacto directo en las condiciones físicas de trabajo (0,955), participación en la toma de decisiones (0,679), y satisfacción laboral (0,967), mismos que, al estar próximo a 1, se puede ratificar como correlaciones positivas.

Mediante la identificación de las falencias encontradas ligadas a las relaciones, reconocimientos, condiciones de trabajo, toma de decisiones y satisfacción laboral, se pudo estructurar un plan de mejoras que permita mitigar los efectos negativos en el desempeño organizacional, mostrando las propuestas mediante la matriz 5w+1h para facilitar su análisis y aplicación.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda:

Identificar las variables del ambiente organizacional, como medio para estudiar el comportamiento, además de insertar elementos que le permitan tener a los gerentes información de la organización tanto a nivel individual (empleados), grupal (desempeño en equipo), organizacional (resultados empresariales) en el aspecto interno y en el externo, considerar el criterio de clientes y proveedores con la finalidad de generar un análisis íntegro de la satisfacción laboral.

Aplicar herramientas para el diagnóstico del desempeño laboral, sean para indagar el comportamiento, la cultura, el clima o el desempeño organizacional, puesto que les permitirá conocer la situación actual de la empresa y generar información útil para la toma de decisiones, en cuanto a la organización Reyver S.A., se sugiere manejar una política que apremie mayor integración entre los colaboradores, incluir procesos que influyan en el liderazgo del personal para la toma de decisiones y reconocimientos distribuidos de manera justa, aplicando un sistema íntegro.

Se recomienda analizar la relación establecida entre las variables que integran la satisfacción laboral, como medio para determinar la influencia ejercida entre estas y los resultados organizacionales, implementando además un plan íntegro que contenga acciones para mejorar el desempeño y la satisfacción del talento humano.

Aplicar acciones que contribuyan a optimizar la satisfacción laboral como medio para la mejora del desempeño individual, grupal y organizacional, tomando en consideración los resultados generados en el estudio y la propuesta identificada mediante la MATRIZ 5W+1H, aplicando un análisis crítico por parte de los directivos de REYVER S.A., para determinar las medidas prioritarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, E. (2016). Estudio de la Satisfacción Laboral en Ejecutivos de Venta de Segmento Masivo de Claro Ecuador Telecom de la ciudad de Guayaquil. (En línea). p 26. Consultado, 16 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8864/2/TESIS%20ELIZABETH%20ANDRADE%20IMPRIMIR%20Y%20EMPASTAR.pdf>
- Alarcón, D; y Freire, T. 2012. Mejora del desempeño en el trabajo en equipo como función de las dimensiones culturales: solidaridad y sociabilidad en el comportamiento organizacional. (En línea). Revista NEGOTIUM. Vol. 7. p 18-29. VE. Consultado, 18 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78223430002>
- Aguayo *et al.*, (2007) citado por Mera, J; y Zambrano, D. (2017). Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante la instrumentación de gestión por procesos en la microempresa quesería alimentos frescos. (En Línea). Consultado, el 9 de Jul. 2018. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/701/1/TAE90.pdf>
- Alcover, C; Moriano, J; Osca, A; Topa, G. 2012. Psicología del Trabajador. (En Línea). Consultado, el 16 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=IIQdG1UMldwC&pg=PT118&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false
- Borgues *et al.*, (2011). Citado por Loor, A; y Muñoz, G. 2018. Evaluación del desempeño del comportamiento organizacional en la cooperativa intercantonal de transporte Tosagua asociada. Tesis previa la obtención del título de ingeniero comercial con mención especial en administración agroindustrial y agropecuaria. (en línea). Consultado, 10 de jul 2018. Formato pdf. Disponible en: <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/820/1/tae123.pdf>
- Cañedo *et al.*, (2006) citado por Gómez *et al.*, (2013). Software evaluación de expertos por el método Delphy para el pronóstico de la investigación agrícola Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias. Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez Pérez La Habana, Cuba. Vol. 22. (En línea). Consultado, 4 de Jul 2018. Formato pdf. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/932/93231386014.pdf>
- Cegarra, J. 2012. LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. Ediciones Díaz de Santos. (En Línea). Madrid, ES. Consultado, 13 de jul. 2017. Formato HTML. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=YROO_q6-wzgC&printsec=frontcover&dq=metodo+inductivo+y+deductivo&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Carreño *et al.*, 2012. Citado por Loor, A; y Muñoz, G. 2018. Evaluación del desempeño del comportamiento organizacional en la cooperativa intercantonal de transporte Tosagua asociada. Tesis previa la obtención del título de ingeniero comercial con mención especial en administración agroindustrial y agropecuaria. (En línea). Consultado, 25 de jun 2018. Formato pdf. Disponible en: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/820/1/tae123.pdf>
- Castro, A; Contreras, P; y Montoya, R; (2009) citado por Sánchez, M; y García, M; (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia Scientia Et Technica. (En línea). Vol 22. Num 2. Consultado, 10 de jul. 2018. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Chiang M; Ojeda J. 2013. Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. (En línea). Vol. 58. p 39-60. Consultado, 06 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712099>
- Chiang, M; Gómez, N; Salazar, C. 2014. Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. (En línea). Vol 30. Num 52. Consultado, 25 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf>
- Chiang, M; Salazar, c; huerta, p; Núñez, a. 2008. Clima organizacional y Satisfacción labora en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. (En línea). Vol 23. Consultado, 19 de Oct. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext&tIng=en
- Díaz, L; Torruco, U; Aponte, G; Martínez, M; Varela, M. 2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. Vol. 2. p 167. Distrito Federal, Mex. (En línea). Consultado, 01 de agosto Del 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Dessler, G. 2015. Administración de recursos humanos. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 14a edición. p 226.
- Erazo, R. 2012. La influencia del clima laboral (estrés) en el desempeño de los trabajadores del área de Talento Humano del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI). (En línea). EC. Consultado, 25 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2549/1/T-UCE-0007-68.pdf>

- Especialidad Producción Agropecuaria. 2011. Industrialización de Productos Lácteos. Formato en PDF. Disponible en <http://detcorrientes.net/det/wp-content/uploads/2011/11/Industrializacion-de-Productos-Lacteos.pdf>
- Espiñeira, E; Muñoz, J; y Ziemer, M. 2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en educación infantil primaria. Zaragoza. (En línea). Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Vol. 15. p 149-151. ES. Consultado, 30 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217024398012>
- ESPOCH (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Ciencias Pecuarias. S.f. Riobamba, EC. Formato en PDF. Disponible en <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/912/1/27T060.pdf>
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura). 2015. Leche y productos lácteos. (En línea). Consultado, 25 de oct. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/tipos-y-caracteristicas/es/#.Vj1S-XoveUk>
- Flores C; Díaz L; Luz V; Rodríguez P; Páramo D. 2015. Evaluación cuantitativa de la satisfacción laboral en personal directivo y operativo de empresas de calzado y cuero usuarios del IMSS, como modelo de atención (En línea). Vol. 17 no.54. p 202-204. Santiago, CHL. Consultado, 06 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300008>
- Gac, S. 2005. Variables relacionadas con la satisfacción laboral: (En línea). Consultado, 19 de Oct. 2017. PDF. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911105713406>
- Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. Maracaibo, VZ. Revista NEGOTIUM. Vol. 6. p 102-128. (En línea) EC. Consultado, 04 de junio de 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>
- Gil, B; Pascual, D. 2012. La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido Anales de Psicología. Vol. 28. p 1012-1013. Murcia, ES. (En línea). Consultado, 01 de agosto del 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/167/16723774041.pdf>
- Gonzales, j. 2010. Citado por Loo, A; y Muñoz, G. 2018. Evaluación del desempeño del comportamiento organizacional en la cooperativa intercantonal de transporte Tosagua asociada. Tesis previa la obtención del título de ingeniero comercial con mención especial en administración agroindustrial y agropecuaria. (en línea). Consultado, 25 de jun 2018.

Formato pdf. Disponible en:
<http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/820/1/tae123.pdf>

Gómez, E; Fernando, D; Aponte, G; Betancourt, L. 2014. Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. Medellín, CO. Vol. 81. p 1-159. (En línea). Consultado, 01 de agosto Del 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>

Grande, I. y Abascal, E. (2011). Fundamentos y técnica de investigación comercial. Madrid, ES. (En línea). Consultado, 01 de agosto Del 2017. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=ht_HBAAAQBAJ&pg=PT227&dq=que+es+cuestionario&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20cuestionario&f=false

Guillermo, G. 2014. Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American. (En línea). p 24. Consultado, 16 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4088/1/T1471-Valencia-Influencia.pdf>

Gunnigle, P. 1999, citado por Báez, J. (2011). La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. núm. 70. (En línea). Consultado, 9 de Jul. 2018. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/174/17418829006.pdf>

Hernández, M; Hernández, A; Nava, G; Pérez, M; Hernández, M; Matus, R; Balseiro, C. 2012. Enfermería universitaria, Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud, Revista Científica. vol.9 no.1 Méx. (En línea). Consultado, 1 de Mar. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632012000100002

Ivette M. (2015). Motivación y desempeño laboral. (En línea). p 26-27. Consultado, 16 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Lado, M. (2013). Introducción a la auditoría Socio Laboral. ES. Bubok Publishing S.L.

Locke. (1979). Citado por Ruiz, C. 2009. Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán". (En línea). Consultado, 19 de Oct. 2017. Formato PDF. Disponible en:

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%20C%20Carol%20Marlenne.pdf>

- Manosalvas, C; Manosalvas, L; Nieves, J. 2015. El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. (En línea). Medellín, Co. Consultado, 07 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322339789001.pdf>
- MAP, 2014. Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional. Santo Domingo, Rep. Dominicana. (En línea). 1ed. Formato en PDF. Disponible en: <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
- Mayor, L. 2016. Efectividad del feedback 360° para desarrollar competencias en estudiantes universitarios. Maracaibo, Ven. Vol. 32. p 227. (En línea) Consultado, 16 de Agost 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/310/31048901012.pdf>
- Medina, P; Rodríguez, M; et al 2015. Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario, Revista Científica. Vol. 31. p 4. (En línea). Consultado, 22 de Oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16738685030>
- Montoya, J. 2014. Evaluación de la satisfacción laboral y valor percibido por el empleado en la cámara de comercio de santa rosa de cabal. Universidad tecnológica de Pereira facultad de ingeniería industrial ingeniería industrial. (En línea). Consultado, 19 de Oct. 2017. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5655/658314M798.pdf;sequence=1>
- Morales, N; Medina, D; Fernández, C. 2015. Satisfacción Laboral En Profesores Investigadores Universitarios, Revista Científica. Vol. 8. p 13. (En Línea). Consultado, 15 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V8N6-2015.pdf#page=13>
- Ochoa, R. 2014. ANALISIS ESTADISTICO CON EL SPSS. La Paz, BO. Formato PDF. Disponible en: <http://www.estadisticacondago.com/algebra%20lineal/MANUAL%20SPSS%202014.pdf>
- ONUAA (Organización De Las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2011. Leche y Productos Lácteos. (En línea). 2ed. Italia, RO. Formato en PDF. Disponible en <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/808/1/27T0173.pdf>
- Pablos, J; y Biedma, J. 2013. La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. (En Línea). p 1-18. Mad. ES.

Consultado, 01 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2815/281530486001.pdf>

Rekalde, I; Vizcarra, M; Macazaga, A. 2014. La Observación Como Estrategia De Investigación Para Construir Contextos De Aprendizaje Y Fomentar Procesos Participativos. Vol. 17. p 207. Madrid, Es. (En línea). Consultado, 01 de agosto Del 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/706/70629509009.pdf>

Robbins, S. 1999. Citado por Ruiz, C. 2009. Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán". (En línea). Consultado, 19 de Oct. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%20C%20Carol%20Marlenne.pdf>

Robbins, S. y Coulter, M. 2014. Administración. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 12a edición. Pag, 245.

Robbins, S. y Coulter, M. 2012. Citado por Fuentes, S. 2012. "satisfacción laboral y su influencia en la productividad" (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango. (En línea). Consultado, 19 de OCT Del 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

Rojas, I. 2011. Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. Vol. 12. (En línea). Consultado, 09 de Ago. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>

Rueda, L. 2014. Plan de mejora para el uso de las tecnologías de la información y comunicación aplicadas a la unidad educativa. Tesis. Ing. Sistemas y Computación. PUCE-SE. Esmeraldas, Esmeraldas-EC. p 9.

Ruiz, F. (2012). Temas de investigación comercial. 6ta Ed. San Vicente Disponible en:
https://books.google.com.ec/books?id=bcU1TjgWzq8C&pg=PA191&dq=que+es+ENCUESTA&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20ENCUESTA&f=false

Salazar, B. 2014. Estilo de supervisión y satisfacción laboral de un grupo de promotores de tarjetas de créditos de una institución bancaria de la ciudad de Guatemala. (En línea). Consultado, 1 de Mar. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Salazar-Brenda.pdf>

Sánchez, H; Calderón, V. 2012. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría, Revista Científica. Vol. 31. p 4. (En línea). Consultado, 26 de Oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>

- Sánchez, H; Calderón, V. 2012. Citado por Solórzano, V; Calderón, D. 2017. Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en la empresa Reyver S.A. (En línea). Consultado, 2 de Jul. 2018. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/490/1/TAE80.pdf>
- Segredo, A. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. La Habana, CU. Revista Cubana de Salud Pública. Vol. 39. (En línea) EC. Consultado, 04 de sept. 2016. Formato HTML. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext
- Solor, A; Pérez, L. 2015. El check list como herramienta para el desarrollo de la seguridad al paciente quirúrgico. La Habana, CU. Vol. 14. (En Línea). Consultado, 17 de Ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-67182015000100006
- UEA. (Universidad Central del Ecuador). 2012. Facultad de Ciencias Administrativas. (En línea). Quito, EC. Formato en PDF. Disponible en www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/737/1/T-UCE-0003-37.pdf
- Uría, D. 2011. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO. Tesis. Ingeniera de Empresas. Ambato, EC. p 4-5. (En línea). Consultado, 07 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>
- Villaseñor, I. y Gómez, J. 2013. Investigación y documentación jurídica. 2da Ed. Madrid, ES. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=MgLdBAAQBAJ&pg=PA30&dq=que+m+etodo+deductivo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20metodo%20deductivo&f=false

ANEXOS

ANEXO 1.

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA COMPETENCIA DE EXPERTO

Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos nos proporcione la siguiente información:

PERFIL DE EXPERTOS	
NOMBRES:	
PROFESIÓN:	
AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR:	
AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:	
AÑOS DE TRABAJOS EN LA EMPRESA:	
CORREO:	
DIRECCIÓN LABORAL:	
TELEFONO DE OFICINA:	
DIRECCIÓN DOMICILIARIA:	
TELEFONO PERSONAL:	

Marque con una X en la casilla correspondiente atendiendo el nivel de conocimiento que usted opina tener acerca del tema Satisfacción Laboral.

CONOCIMIENTO DE EXPERTOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL												
TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN												
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL												
CULTURA ORGANIZACIONAL												
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL												
DESARROLLO ORGANIZACIONAL												
CLIMA ORGANIZACIONAL												
DESEMPEÑO LABORAL												
SATISFACCIÓN LABORAL												
CONOCIMIENTOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA												

Marque en la siguiente tabla según el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema en cada una de las fuentes que aparecen a continuación.

EXPERTOS	GRADO DE INFLUENCIA DE LAS FUENTES		
	ALTO (8-10)	M (MEDIO) / 4-7	B (BAJO) / 8-10
FUENTE DE ARGUMENTACIÓN			
ANÁLISIS TEÓRICOS REALIZADOS POR USTED			
SU EXPERIENCIA OBTENIDA			
TRABAJO DE AUTORES EXTRANJEROS			
SU PROPIO CONOCIMIENTO DEL ESTADO DEL PROBLEMA EN EL EXTRANJERO			
SU INTUICIÓN			

De acuerdo a los autores Gac, 2005; Ruiz, 2009 y Montoya, 2014 marque con una x o un visto el recuadro que usted considere dar la puntuación que tenga más peso sobre el tema **SATISFACCIÓN LABORAL** recordando que:

- 1 Ninguna influencia.
- 2 Poca influencia.
- 3 Regular influencia.
- 4 Mediana influencia.
- 5 Mucha influencia.

VARIABLES EN ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL						
	1	2	3	4	5	TOTAL
CONDICIONES DE TRABAJO						
CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES						
CONDICIONES DE SEGURIDAD						
HORARIO DE TRABAJO						
FORMACIÓN						
FORMACIÓN RECIBIDA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL						
POSIBILIDADES DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL						
RESPUESTA A LAS PETICIONES DE FORMACIÓN						
PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL						
SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO DESEMPEÑADO						
GRADO DE APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD PROFESIONAL						
SATISFACCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE PROMOCIÓN O DESARROLLO PROFESIONAL						
RECONOCIMIENTO						
RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO EN LA PROPIA EMPRESA						

RECONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS EN FUNCIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE SUS RESPONSABILIDADES						
RETRIBUCIÓN						
RETRIBUCIÓN EN RELACIÓN CON EL TRABAJO DESARROLLADO						
RETRIBUCIÓN EN RELACIÓN CON EL RESTO DE CATEGORÍAS						
RETRIBUCIÓN EN RELACIÓN CON OTROS SECTORES						
RELACIÓN JERÁRQUICA						
CAPACITACIÓN DEL SUPERIOR DIRECTO PARA EJERCER SUS FUNCIONES ORGANIZATIVAS						
ORIENTACIÓN Y APOYO SUMINISTRADO POR EL SUPERIOR DIRECTO PARA EL DESEMPEÑO						
TRATO PERSONAL RECIBIDO POR EL SUPERIOR DIRECTO						
VALORACIÓN DE LA RELACIÓN PROFESIONAL CON EL SUPERIOR DIRECTO						
PARTICIPACIÓN						
POSIBILIDADES DE PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA						
FRECUENCIA CON LA QUE EL SUPERVISOR DIRECTO DISCUTE LOS PROYECTOS QUE AFECTAN LA EMPRESA						
PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DESAFIANTES						
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES						
CLIMA DE TRABAJO						
RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS Y AMBIENTE DE TRABAJO EN LA EMPRESA						
COMPAÑEROS QUE BRINDEN APOYO						
COMUNICACIÓN INTERNA						
INFORMACIÓN RECIBIDA PARA LA CORRECTA EJECUCIÓN DEL TRABAJO						
INFORMACIÓN SOBRE LAS DECISIONES TOMADAS POR LA DIRECCIÓN CON REPERCUSIÓN EN EL TRABAJADOR						

ANEXO 2.
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Recopilar información

ENTREVISTADO: Gerente general

1. ¿Tiene algún conocimiento sobre la satisfacción laboral?

Si, como encargado de la gerencia de la empresa y dada las necesidades de la administración moderna, es necesario emplear las herramientas y mecanismos necesarios para mejorar la organización, además, es importante, el estudio del personal y su estado, puesto que, el talento humano es el principal elemento para alcanzar los objetivos propuestos.

2. ¿Cuál es el estado actual de la empresa y los problemas por los que ha atravesado la empresa?

Como todo el sector empresarial actualmente se ve diezmado por los problemas económicos que existen en el país, sin embargo como organización procuramos buscar la forma de seguir adelante y mejorar los resultados económicos generados, razón por la cual en años pasados, hemos presentado problemas de baja productividad.

3. ¿Los problemas existentes dentro de la organización?

Hemos presentado problemas de baja productividad.

4. ¿Considera usted que existen buenas relaciones entre jefe y empleados?

Sí, siempre se ha buscado mantener buena relación con los empleados, procurar estar pendiente del trabajo que desempeñan, se podría decir, que es la mejor forma de controlar lo que se hace en la organización.

5. ¿Usted cree que lo empleados están satisfecho con el puesto de trabajo?

Bajo mi percepción, sí. Se ha procurado capacitarlos y estar pendiente de sus funciones con la finalidad de que estos respondan bien a sus funciones laborales.

6. ¿Sienten que los empleados cumplen en totalidad las tareas asignadas?

Como en toda organización siempre existe y existirá un margen de error que impide cumplir con el totalidad de sus obligaciones, pero por lo general sí.

7. ¿Está de acuerdo con que se realiza esta investigación en su empresa?

Sí, estoy de acuerdo. Como empresa estamos en la necesidad de buscar los mecanismos para mejorar, razón por la cual estamos dispuestos a dar la apertura para que se efectúe el estudio en la organización.

8. ¿Cree que esta investigación le traerá buenos resultados para la empresa?

Eso esperamos, como lo mencionado anteriormente, al ser encargado de la dirección de la empresa, siempre buscamos mejorar y si los resultados del estudio nos permiten mejorar, estaremos dispuestos a aceptarlos, con la finalidad de buscar la forma de mejorar nuestro desempeño.

ANEXO 3.

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Las preguntas tienen cinco opciones, elija la que mejor describa lo que piensa usted. Elija solamente una opción.

RESPUESTA

La valoración asignada responde al grado en que la cooperativa cumple o no cumple con el enunciado, la cual será medida mediante las siguientes escalas:

- (1) Siempre
- (2) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (4) Pocas veces
- (5) Nunca

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	RELACIÓN CON SU SUPERIOR					
1	¿Estoy satisfecho con el trato que recibo de mi supervisor?					
2	¿Existe una buena comunicación entre jefe y subordinados?					
3	¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas encomendadas por el jefe?					
4	¿Se me dificulta seguir las indicaciones de su superior?					
5	¿Mi superior escucha lo que dice su personal de trabajo?					
6	¿Mi superior posee las capacidades de liderazgo?					
7	¿Mi superior posee una clara visión de la dirección de mi grupo de trabajo?					
8	¿Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo?					
	RECONOCIMIENTO					
9	¿Estoy satisfecho con los beneficios que me brinda la empresa REYVER S.A?					
10	¿He tenido oportunidades en la empresa para crecer y aprender?					
11	¿Dentro de la empresa reconocen la trayectoria del personal para ser promovido?					
12	¿La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error?					

13	¿Al momento de dar un reconocimiento dentro de la empresa se lo dan a quien se lo merece?					
14	¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?					
15	¿Me siento conforme con el sueldo u otras remuneraciones que recibo por realizar mi trabajo?					
	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO					
16	¿Considero que la iluminación de mi lugar de trabajo es la correcta?					
17	¿Cuento con todos los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo?					
18	¿El ambiente de trabajo me produce stress?					
19	¿En ambiente físico de su trabajo influye de una manera positiva en el desempeño de trabajo?					
20	¿Estoy conforme con la seguridad y salud ocupacional del lugar de trabajo?					
21	Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.					
	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN					
22	¿Mis opiniones son tomadas en cuenta por parte de mi jefe y compañeros de trabajo?					
23	¿Confío en mí mismo a la hora de tomar una decisión para el bienestar de la empresa?					
24	¿Al momento de tomar una decisión importante para el bienestar de la empresa mi jefe toma en cuenta mi opinión?					
	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO					
25	¿Estoy satisfecho con mi puesto de trabajo?					
26	¿En mi lugar de trabajo puedo desarrollar mis habilidades?					
27	¿Recibo información de cómo es mi desempeño en la empresa REYVER S.A?					
28	¿Tenemos funciones definidas y responsabilidades para cada actividad?					
29	¿Me siento parte de un equipo de trabajo?					
30	¿Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?					
31	¿En la empresa de Lácteos REYVER S.A valoran mi trabajo?					

ANEXO 4.**OBJETIVO: Recopilar información****ENCUESTADOS: Empleados de le empresa Reyver S.A.**

Foto: 5.1. Foto de la entrada principal de la Empresa Reyver S.A.



Foto: 5.2. Evidencia de las encuestas aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.



Foto: 5.3. Evidencia de las encuestas aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.

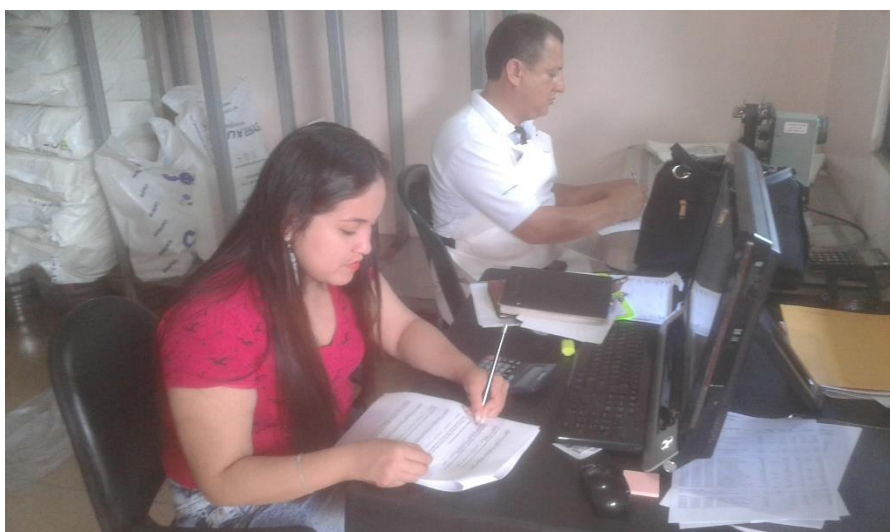


Foto: 5.4. Evidencia de las encuestas aplicada a los trabajadores de la Empresa Reyver S.A.