ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"Satisfacción laboral como aporte para el desempeño organizacional caso: Avícola el Porvenir"

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local

Autor:

Carlos Enrique Gavilanes Martínez

Director:

Ing. María Fernanda Salazar

Ambato – Ecuador

Marzo 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"Satisfacción laboral como aporte para el desempeño organizacional caso: Avícola el Porvenir"

Línea de Investigación:

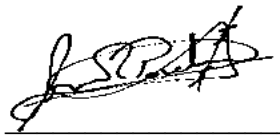
ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL.

Autor:

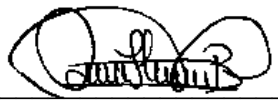
Carlos Enrique Gavilanes Martínez

María Fernanda Salazar Bonilla, Mg. f. 

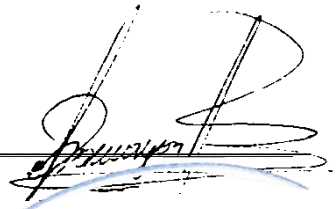
CALIFICADOR

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Mg. f. 

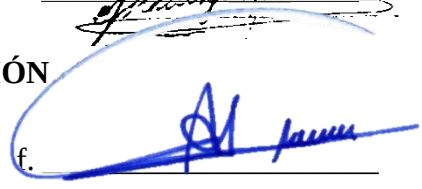
CALIFICADOR

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg. f. 

CALIFICADOR

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg. f. 

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Mg. f. 

Ambato – Ecuador

Marzo 2021

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **Carlos Enrique Gavilanes Martínez**, con **CC. 180413233-8**, autor del trabajo de graduación intitulado: "Satisfacción laboral como aporte para el desempeño organizacional caso: Avícola el Porvenir", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, diciembre 2020.



Carlos Enrique Gavilanes Martínez

CC. 180413233-8

AGRADECIMIENTO

Gracias a mis padres, por sus sacrificios hacia mí.

A mi tutora, Ing. María Fernanda Salazar, por su infinita paciencia y tiempo.

DEDICATORIA

Para Carlos y Martha, mis padres.

RESUMEN

Las empresas son unidades funcionales en las que, se desarrollan varias actividades para su correcta administración: planificar, dirigir, controlar y organizar; además, cuentan con recursos para cumplir sus objetivos, entre ellos, se encuentra el recurso humano. Por lo que, es esencial para las empresas que su ambiente de trabajo sea seguro para sus colaboradores, pues, la gestión interna de la organización, se ve reflejada en el aumento de ingresos, así como la reputación de la misma. No se alcanza satisfacción sin primero analizar la motivación, por lo que, Pizarro, Fredes, Inostroza y Torreblanca (2019) señalan que "La motivación es un elemento que necesitan todos los individuos para la consecución de objetivos en cualquier aspecto de la vida.", una vez conseguidos estos retos, el ser humano satisface sus necesidades y muestra una actitud favorable con su entorno. Newstrom (2011) manifiesta un enfoque individual, en el cual la satisfacción laboral como la actitud de un solo empleado determina la satisfacción global del grupo de trabajadores e incidir en sus estados de ánimo. Por medio de esta investigación lo que, se pretende es dotar de una idea clara sobre qué es lo que deben mejorar los líderes empresariales en el interior de sus compañías, a su vez optimizar el estado emocional de sus trabajadores. En Ecuador existen varias empresas, que se preocupan por su personal, no obstante, no existe un indicador a nivel nacional que proporcione esta información.

Palabras clave: satisfacción laboral, motivación, trabajadores.

ABSTRACT

Companies are functional units in which various activities are developed for their proper administration: planning, directing, controlling and organizing; in addition, they have resources to meet their objectives, including human resources. Therefore, it is essential for companies that their work environment is safe for their collaborators, since the internal management of the organization is reflected in the increase in income, as well as its reputation. Satisfaction is not achieved without first analyzing motivation, so Pizarro, Fredes, Inostroza and Torreblanca (2019) point out that "Motivation is an element that all individuals need to achieve goals in any aspect of life." Once these challenges are achieved, the human being satisfies his needs and shows a favorable attitude towards his environment. Newstrom (2011) shows an individual approach, in which job satisfaction as the attitude of a single employee can determine the overall satisfaction of the group of workers and affect their moods. Through this research, the aim is to provide a clear idea of what business leaders should improve within their companies, in turn optimizing the emotional state of their workers. In Ecuador there are several companies that care about their staff, however, there is no national indicator that provides this information.

Keywords: job satisfaction, motivation, workers.

ÍNDICES

HOJAS PRELIMINARES
DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD iii
AGRADECIMIENTO iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
ÍNDICES viii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 5
1.1 Teorías generales motivación laboral 5
1.2 Satisfacción Laboral 9
1.3 Factores que aportan al desempeño organizacional 16
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 22
2.1 Diseño metodológico 22
2.2 Enfoque de investigación 22
2.3 Población y muestra 23
2.4 Análisis de los resultados de la investigación 24
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 30
3.1 Antecedentes de la empresa 30
3.2 Desarrollo de la propuesta 32
3.3 Indicador 37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 38
BIBLIOGRAFÍA 40
ANEXOS 43
Anexo 1. Test MbM 43
Anexo 2. Cuestionario NTP 394 43

Índice de cuadros

Cuadro 1. Preguntas clasificadas cuestionario NTP 9
Cuadro 2. Preguntas clasificadas según necesidades, cuestionario MbM 9
Cuadro 3. Plan Operativo de Acción para Avícola “El Porvenir” 33
Cuadro 4. Plan Operativo de Acción para Avícola “El Porvenir” 34
Cuadro 5. Plan Operativo de Acción para Avícola “El Porvenir” 35
Cuadro 6. Plan Operativo de Acción para Avícola “El Porvenir” 36
Cuadro 7. Cruce necesidades, factores CVT y POA para “Avícola El Porvenir” 37

Índice de tablas

Tabla 1. Resultados Cuestionario MbM aplicado en la Avícola “El Porvenir” 24
Tabla 2. Resultados Necesidades de protección y seguridad 24
Tabla 3. Resultados Necesidades sociales y de pertenencia 25
Tabla 4. Resultados Necesidades de autoestima 25
Tabla 5. Resultados Necesidades de autorrealización 26
Tabla 6. Resultados Cuestionario NTP 394 aplicado en la Avícola “El Porvenir” 28

Índice de gráficos

Ilustración 1. Jerarquía de las necesidades humanas según Abraham Maslow 7
Ilustración 2. Logotipo “Avícola El Porvenir” 30
Ilustración 3. Ubicación “Avícola El Porvenir” 31
Ilustración 4. Organigrama “Avícola El Porvenir” 32

INTRODUCCIÓN

El sector avícola juega un rol importante dentro del dinamismo económico ecuatoriano debido a que la población demanda el consumo de productos de las aves como carne de pollo y huevos, de este modo, involucra a otras industrias en diferentes etapas, pues consume para todos sus habitantes a nivel nacional. Según datos de la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (2020) en el año 2019 existió un consumo de 525 mil toneladas de carne de pollo, así como, 3.904 millones de huevos. A pesar de los avances tecnológicos implementados, este sector de la agroindustria aún requiere la intervención del talento humano en varios niveles operativos, sin embargo, al ser un administrado de manera informal, directivos de la empresa no dan la importancia adecuada al tratamiento del personal.

La satisfacción laboral es un tema de interés destacado en el ámbito del trabajo, dado que, existen varios estudios, que se han realizado al respecto, con la intensión de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como determinar cómo influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo, de acuerdo con la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la calidad de vida.

La actividad laboral está sujeta a diversas variables y el conjunto de todas ellas forman las condiciones de trabajo, que se definen como el estado del ambiente de trabajo relacionado con la seguridad e higiene. En los últimos 20 años, se han incorporado nuevos parámetros, las denominadas políticas de riesgos laborales, es decir, normas y pautas que deben regir una actividad para que ésta tenga las suficientes garantías de seguridad física para el trabajador, así como para su salud, a parte del salario, la seguridad y la salud, existe otras condiciones que igualmente influyen en la manera de realizar un trabajo, el horario es una de ellas a su vez existen varias modalidades, pues la empresa necesita cubrir un horario productivo y, paralelamente, los trabajadores tienen que compatibilizar su actividad y su tiempo libre, la política de incentivos es, sin duda, otro aspecto de la totalidad de las condiciones laborales y, no se refiere exclusivamente a la remuneración, sino que toma en cuenta la promoción interna de los empleados.

En el contexto internacional, países europeos como España, se preocupan por mantener los niveles altos de satisfacción laboral dentro de sus empresas, sostienen que es un factor que promueve la rentabilidad, en estudios realizados a través de la Encuesta de la Calidad de la Vida en el Trabajo los resultados, se ubican dentro del 6.5 a 7 en una escala de 10, del nivel de satisfacción de trabajo (Sánchez, Fuentes, & Artacho, 2010). Por otro lado, países que forman parte de la Unión Europea como Dinamarca, destaca por mostrar el mayor nivel de satisfacción laboral con 66 puntos en una escala de 70, gracias al empeño de las organizaciones por mantener a sus trabajadores, mediante el desarrollo profesional y oportunidades de aprendizaje (Forbes México, 2016).

En Latinoamérica, Costa Rica sobresale como el país pionero en trabajar en un tema más allá de la satisfacción laboral: la felicidad del trabajador; al mantener la tercera posición en el *Ranking Global Workforce Happiness Index*, afirman que permite motivar al empleado de mejor manera así como mantener el equilibrio entre sus funciones y su vida diaria (Forbes México, 2016).

En el contexto nacional, el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), analiza los censos realizados en los años 2007 y 2015, los resultados que emite el informe señala que el 73,39% de los ecuatorianos que trabajan, se encuentran "contentos" con las labores asignadas y el clima laboral de las organizaciones; sin embargo, el 26,61% que muestra inconformidad, afirma que la razón principal es el "nivel bajo de ingresos, poca estabilidad y pocas posibilidades de progreso." (Grijalva, Palacios, Patiño, & Tamayo, 2017). A pesar de que las leyes laborales en Ecuador contienen amparo legal para lograr el bienestar del trabajador, existen percepciones como la deficiencia de la compensación económica por las actividades designadas, el constante temor por perder su plaza laboral, y el desbalance entre la vida fuera del trabajo (Revista Líderes EC, 2016). El verdadero reto de los directivos de la empresa es retener al talento humano dentro de sus instalaciones, sin sacrificar los recursos financieros, es por esto que, el escenario actual obliga a las empresas a tomar acciones.

La pregunta a responder durante la investigación es ¿qué relación tiene la satisfacción laboral con el desempeño organizacional?

Como objetivo general, se encuentra determinar la satisfacción laboral como aporte para el desempeño organizacional caso: Avícola El Porvenir. Mismo que, se complementa con los objetivos específicos como:

- Fundamentar teóricamente a partir de los diferentes autores las variables de estudio: satisfacción laboral y el desempeño organizacional.
- Diagnosticar las condiciones actuales de los factores de satisfacción laboral y desempeño organizacional en la empresa "Avícola El Provenir".
- Analizar la relación que tiene la satisfacción laboral con el desempeño organizacional de la empresa "Avícola El Porvenir".

El tipo de investigación utilizada es bibliográfica dado que, fue necesario recabar en investigaciones anteriores relacionadas con el tema de estudio, además, el presente proyecto obtuvo información directamente de la fuente primaria: los empleados de la empresa "Avícola El Porvenir". Por lo tanto, la investigación toma un enfoque mixto, lo que complementa lo cualitativo con lo cuantitativo, dicha metodología, se apoya de varios autores como Sampieri que aportan a ciertos aspectos dentro del trabajo.

Dentro de las causas del problema figura la escasa comunicación de directivos con empleados, que se encuentran en el nivel operativo, reconocimiento casi nulo hacia los empleados, bajo nivel de capacitación e incluso una carencia de implementos para realizar sus actividades. A consecuencia de dichas causas, los empleados presentan un descenso en su desempeño, desmotivación y a su vez, insatisfacción laboral.

El problema encontrado en la empresa "Avícola El Porvenir" es la existencia un alto porcentaje de insatisfacción laboral lo que provoca malestar dentro de los empleados, además, la productividad está en descenso y los clientes disminuyen poco a poco, por lo tanto, se evidencia la necesidad de implementar factores que contribuyan a la satisfacción laboral, para que el desempeño organizacional aumente y con ello beneficiar a la empresa a mejorar todos los aspectos y retomar una posición competitiva dentro del mercado avícola a nivel nacional.

Esta investigación pretende identificar la causa principal de insatisfacción laboral dentro del personal, y consecuentemente encontrar la solución para la empresa, al aumentar el nivel de desempeño organizacional. Para lograr un buen resultado, es necesario indagar en investigaciones anteriores junto con autores que conozcan del tema para obtener un

panorama amplio sobre la satisfacción laboral y mejorar el desempeño del personal, no contribuirá a la mejora de alguna teoría sino, se busca es encontrar factores que ayuden a la mejora de la empresa.

La importancia de la investigación recae en que no existe un plan de motivación que trabaje de forma permanente con los trabajadores, por lo que, ocasiona un malestar general dentro del clima laboral, por otro lado, el proceso de producción, se ve afectado dado las actitudes de los trabajadores. Es por esto que, con el resultado de la investigación, se trabajará en mejorar los factores determinantes en la organización, a consecuencia de dicha mejora, los empleados lograrán un nivel de satisfacción que permitirá a la empresa destacarse dentro de su sector.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Teorías generales motivación laboral

Teoría de los dos factores

Frederick Herzberg (1959), el autor de la teoría de los dos factores, establece que está compuesto por la motivación e higiene, por lo que, esta dualidad va a permitir que el empleado sea atendido en sus necesidades más importantes. El estudio inicia con la entrevista a 200 ingenieros que laboraban en una fábrica de Pittsburgh en la que tenía que expresar sobre hechos que fueron favorables o no en su desenvolvimiento dentro del trabajo, una vez analizados los datos, los resultados fueron compartidos en el libro "*The motivation to Work*" publicado en 1959, revolucionó la manera en que la industria pudo explotar su máximo potencial, el enfoque no sólo era a la maquinaria, costos o insumos, sino que el recurso humano era la base fundamental para que las organizaciones salgan a flote.

Herzberg, Mausner, & Snyderman (2011) afirman que los dos factores para alcanzar motivación laboral son higiene y motivación, centradas en el análisis del ambiente que rodea al trabajador. Por lo que, el uso de esta teoría dentro de la investigación, contribuye al análisis de factores físicos como emocionales de cada trabajador, para cubrir todas las necesidades de los mismos.

Factores higiénicos (extrínsecos)

Herzberg (1969) señala que son las condiciones que están involucradas al momento de realizar el trabajo, es decir, que se encuentran en constante interacción y que representen algún peligro para el individuo en su puesto de trabajo, por lo tanto, se encuentra bajo el control de la empresa, de esta manera evitan generar insatisfacción para el trabajador, están compuestos por:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.

- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Factores motivacionales (intrínsecos)

Chiavenato (2011) hace referencia que estos factores contemplan el contenido de las actividades del puesto de trabajo junto con sus obligaciones, son intrínsecos a la persona dado que están bajo su control. Este factor está compuesto por varios elementos como:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Herzberg (2012) propone que el enriquecimiento de las tareas de trabajo resulta beneficioso para motivar a los trabajadores, dando la oportunidad para que exploten sus habilidades y conocimientos y que el trabajo no resulte una actividad repetitiva que llega a ser aburrida, sino que sea un reto diario, esto implica que la carga de responsabilidades sea mayor, dado que, depende el nivel de confianza que tenga el jefe con sus empleados.

Robbins & Judge (2013) manifiestan que “los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral.”, lo que conduce a que el objetivo de las empresas con sus empleados es lograr equilibrio en sus actividades y dentro del contexto. En consecuencia, dicho aporte teórico sostiene que las tareas asignadas a los trabajadores están enfocadas en el resultado así como su desarrollo.

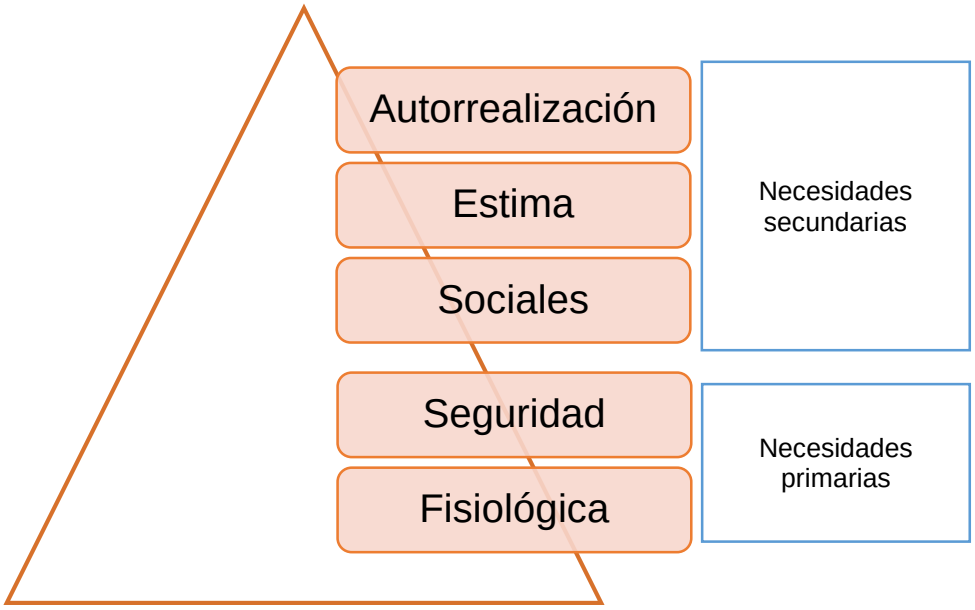
Teoría de la motivación

El autor Abraham Maslow (2011) propone la teoría de la motivación que consiste en satisfacer las necesidades del ser humano, una vez atendidas dichas carencias, el individuo, se encuentra en un estado de satisfacción que le permite sentirse motivado y, se ve reflejado en su comportamiento; por lo tanto, dichas necesidades están ordenadas según su importancia, de modo que, para pasar a la siguiente categoría es indispensable cubrir las más básicas; Espitia Moreno & Galeana Figueroa (2010) aclaran que “las

necesidades humanas son las que llevan al hombre a actuar y que al ser éste una persona siempre insatisfecha, en tanto cubre una necesidad tiene otra que satisfacer.”, es por esto que, las necesidades a nivel de empleado, se trabajan de forma permanente, aspecto a tomar en cuenta dentro del presente proyecto de investigación.

A continuación, se ilustra la pirámide para una mejor comprensión:

Ilustración 1. Jerarquía de las necesidades humanas según Abraham Maslow



Fuente: tomado de Maslow (1997)

- Necesidades primarias: se encuentran las necesidades básicas del ser humano, sin cubrir éstas la persona no logra desarrollar sus actividades como de costumbre.
    - Necesidades fisiológicas: aquellas que son básicas para su diario vivir y desarrollo de actividades como la alimentación, reposo y reproducción de la especie; garantizan la subsistencia, sin embargo, el nivel requerido no es el mismo en todas las personas.
    - Necesidades de seguridad: una vez que las necesidades de tipo fisiológico están relativamente satisfechas, el siguiente nivel a atender es la seguridad, enfocado a que el individuo, se sienta protegido y que pueda sobrevivir, desde la perspectiva laboral, los trabajadores buscan estabilidad y evitar incertidumbre dentro de la organización a la que pertenecen respecto a las decisiones de los directivos.

- Necesidades secundarias: son complementarias a las necesidades primarias, una vez cubiertas.
    - Necesidades sociales: se originan mediante la interacción con personas a su alrededor junto con el intercambio de afecto, asociación y participación, es utilizado como herramienta al ser un impulsor de la conducta humana en la administración participativa como recalca Chiavenato (2011).
    - Necesidades de estima o las necesidades de aprecio: figuran como la confianza, aprecio, valoración y estima que siente el ser humano consigo mismo, y cómo su ambiente reconoce su importancia. En caso de que la persona, no se sienta suficiente, le invade la inferioridad, debilidad y baja autoestima, a la vez que en su comportamiento, se ve reflejado desánimo.
    - Necesidad de autorrealización: se encuentra en la punta de la pirámide al simbolizar que el individuo atendió los niveles inferiores para llegar al último nivel, representa el éxito personal y la potencialización de sus capacidades junto con el constante aprendizaje para su formación integral.

Sin embargo, Factor Huerta (2018) recalca que "el patrón de necesidades real varía según el individuo" puesto que, los seres humanos al ser variables, en un futuro cambien sus necesidades a través del tiempo y basados en su situación, por lo que, hay que tomar en cuenta este aspecto para la elaboración de la propuesta, debido a que, la gestión es permanente.

Tests

Como resultado de los estudios realizados por Herzberg, surge el cuestionario NTP (Notas Técnicas de Prevención) apoyado en la teoría bifactorial de higiene y motivación, mediante una serie de preguntas en las que miden las necesidades de los trabajadores respecto a factores intrínsecos como extrínsecos, se muestra a continuación las preguntas que tratan distintas áreas:

Cuadro 1. Preguntas clasificadas cuestionario NTP

Preguntas	
Factores intrínsecos	**Factores extrínsecos**
2 Libertad para elegir método de trabajo	1 Condiciones físicas del trabajo
4 Reconocimiento por su labor	3 Compañeros de trabajo
6 Responsabilidad asignada	5 Relación con superior inmediato
8 Uso de capacidades	7 Salario
10 Posibilidades de promocionar	9 Relación con superiores
12 Atención a sugerencias del empleado	11 Gestión de la empresa
14 Variedad de tareas	13 Horario
	15 Estabilidad empleo

Fuente: elaboración propia a partir de Warr, Cook, & Wall (1981)

Por otro lado, el test MbM (Gestión por motivación) fue creado por Sashkin (1996) con la ayuda de Abraham Maslow, consta de una serie de afirmaciones en las que el encuestado responde según su punto de vista en cuanto a su trabajo y vida laboral, cabe recalcar que las respuestas proporcionadas, no se catalogan como correctas o incorrectas.

Al tomar en *test*, se aprecian las preguntas y, que se pretende medir cuatro tipos de necesidades contempladas en la pirámide de Maslow, como son:

Cuadro 2. Preguntas clasificadas según necesidades, cuestionario MbM

Aspecto	**Pregunta**
Necesidades de protección y seguridad	1, 5, 9 ,13, 17
Necesidades sociales y de pertenencia	2, 6, 10, 14, 18
Necesidades de autoestima	3, 7, 11, 15, 19
Necesidades de autorrealización	4, 8, 12, 16, 20

Fuente: elaboración propia a partir de Sashkin (1996)

1.2 Satisfacción Laboral

Barruecos (2014) menciona que la globalización es un proceso en constante movimiento y cambio en el mundo laboral, por ello las empresas y sus miembros que la conforman, se centran en buscar mayores esfuerzos en alcanzar resultados productivos con la mayor

fuerza laboral. Es decir, que al fortalecer el talento humano, las actividades de la empresa van a mejorar, en favor de la optimización de recursos. Charaja & Mamani (2014) en su trabajo investigativo citan a Shaun debido a que define a la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución", por lo tanto, hay que fomentar el sentido de pertenencia del empleado con la empresa y el orgullo de poder laborar en ella.

Herzberg, Mausner y Snydeman (1967) afirman que la satisfacción laboral es una función de las actividades laborales estimulantes o del contenido del trabajo (factores motivadores), mientras que la insatisfacción laboral es una función del ambiente, del modo de supervisión, de las relaciones con los compañeros y del contexto laboral general Mediante un estudio realizado en América Latina denominando '*Gallup 2016 Global Great*' tuvo como resultados en su investigación a 18 países los cuales arrojaron que en promedio solo 7% y 9% de sus trabajadores, consideran que tienen un empleo ideal, pero Gallup indica, que se encuentran empleados con cargos ejecutivos de alto nivel, pero no están comprometidos y eso influye en la productividad.

Los datos, que se obtuvieron en el estudio para América Latina, son los siguientes: el 22% empleados comprometidos son aquellos que trabajan con pasión y sienten una profunda conexión con su compañía, el 60% son empleados no comprometidos son lo que limitan sus actividades debido a su poca predisposición sin contar con energía ni pasión, por último, el 19% son empleados activamente desconectados no son sólo infelices en el trabajo, sino que están muy ocupados representando su infelicidad, por lo que refleja que los empleados, se encuentran insatisfechos con sus trabajos lo que desemboca un gran problema para las compañías en las cuales trabajan.

Hannoun (2011) considera que la satisfacción es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales el trabajo es realizado. La satisfacción laboral, se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos como lo establece Bracho (1998).

Por tanto, Pujol-Cols & Dabos (2018) enuncian que la satisfacción de los trabajadores es una prioridad corporativa en la actualidad, con su descuido la empresa presenta una baja

en sus niveles de competitividad, dado que la satisfacción es un indicador clave. Pujol Cols (2016) comenta que el análisis y descripción de puestos de trabajo es el proceso básico, que se lleva a cabo para obtener de manera ordenada y sistematizada, toda la información requerida para estructurar un perfil de puesto y con base al mismo, se podrán identificar las características del desempeño laboral para evaluarlo y retroalimentar al personal, al potencializar sus capacidades, se obtendrá un mejor el resultado de su trabajo.

A medida que el concepto evoluciona, Newstrom (2011) considera que la satisfacción laboral incide en la satisfacción en la vida, la naturaleza del entorno laboral de un individuo, también, influyen los sentimientos y emociones del trabajador fuera del trabajo. Para Carlota Peña E. (pág. 43, 2015) la satisfacción laboral es:

> "(…) un estado interno que activa y direcciona los pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan conductas que varían en el grado de activación o de intensidad del comportamiento"

En complemento con lo antes mencionado, Robbins & Coulter (2014) sostiene que existen varios factores para que el empleado alcance dicha satisfacción, en los cuales, se encuentra un trabajo que sea desafiante de forma mental, recompensas para todos según su desempeño, condiciones que sean favorables y respalden sus actividades, además, de contar con colaboradores y el ajuste de personalidad del puesto. El concepto evoluciona a tal punto en el que centran su atención en la satisfacción laboral como pieza clave para la consecución de objetivos, y de este modo, generar el compromiso y el nivel de relación (positiva o negativa) con la organización (Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca, & Nieves Quintero, 2015).

Robbins & Judge (2013), señalan que la satisfacción laboral, se basa en la actitud que una persona refleja hacia su puesto de trabajo, por tanto, si una persona está satisfecha con todos los aspectos de su trabajo su rendimiento será positivo, pero si la persona, se siente insatisfecha con su puesto de trabajo su rendimiento será negativo lo que influye activamente en los resultados de la empresa.

La satisfacción laboral, se la define como un estado interno que engloba y direcciona cada uno de los pensamientos y acciones que una persona tiene con respecto a su puesto de trabajo todos los factores que esto provocan son capaces de determinar la situación actual del individual con referencia a trabajo que está desempeñando en la empresa, todo lo que

esta persona involucra tales como su comportamiento, sus habilidades, aportes individuales, acciones y estímulos todo ello, se evalúa y controla para conocer el resultado que el empleado está aportando a la empresa esto ayuda a encontrar las estrategias adecuadas para el mejoramiento de la misma.

Newstrom (2011) considera que la satisfacción laboral incide en la satisfacción en la calidad de vida, la naturaleza del entorno laboral de un individuo, también, influyen los sentimientos y emociones del trabajador fuera del trabajo. Por otra parte, considera que el entorno laboral, en muchos trabajadores incide en la satisfacción laboral y extra laboral; es por ello que, los directivos deben ser muy cautelosos y observar no solo los aspectos laborales del trabajador, sino las actitudes de los trabajadores hacia otros aspectos de su vida.

Al analizar la integración de varios aspectos dentro del concepto de "satisfacción laboral", se concluye que es la manera en la que empleados de la organización responden hacia sus actividades laborales, sin dejar de lado que los directivos, se encuentran con la tarea de la constante mejora de las condiciones de trabajo.

La satisfacción laboral es una actitud global que tiene su origen a partir de las actividades que le exige su puesto de trabajo y cómo contribuyen al proceso productivo, sin embargo, no se descuidan los aspectos que inciden como es el sueldo, la relación con los directivos, la naturaleza de las tareas y su dificultad, los compañeros o el equipo de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas.

Desempeño organizacional

El desempeño organizacional es un tema de interés destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que realizados al respecto, con la intensión de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como determinar cómo influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

Uno de los grandes exponentes como es el autor Chiavenato (2009), señala al desempeño laboral de una persona como un sistema de calificación y de capacidad de desarrollo por lo que el autor propone evaluar el desempeño a través de factores previamente definidos y valorados los cuales deben reflejar la responsabilidad, disciplina, iniciativa, interés, presentación personal, capacidad de realización, creatividad, liderazgo, y trabajo en

equipo; todos estos factores al ser evaluados proporcionan a la empresa conocimiento en la manera en la que manejan los recursos tangibles e intangibles y obtener el rendimiento de la organización. También, Boanerge Vera-Mendoza (2018) afirma que "el desempeño organizacional es uno de los procesos que marcan el ritmo de la dinámica en las empresas", por lo que es un factor a tomar en cuenta.

A medida que el trabajador mejore el desempeño en su puesto, logra mejorar sus competencias mencionan Salessi & Omar (2016) por tanto, se entiende como desempeño organizacional a los diferentes comportamientos y destrezas visibles de un empleado que tiene en su trabajo que permite medir el nivel en el que aporta a cumplir los objetivos deseados por la empresa y así mismo el uso de los recursos.

Según el autor Chiavenato (2009), manifiesta que el desempeño organizacional es la eficacia y eficiencia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, por medio de ello, se obtiene beneficios de crecimiento organizacional como financiero, por lo tanto, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados.

Las características que definen al desempeño organizacional, se enfocan en los conocimientos, talentos, habilidades y capacidades que un trabajador posee y lo demuestra a diario en su puesto de trabajo, uno de ellos es la adaptabilidad, es decir, la manera en la que expresa sus ideas con un lenguaje que sea entendible y adecuado fomentando la comunicación y el receptor pueda captar toda la información. La iniciativa es parte fundamental de la contribución que un empleado otorga por su cuenta sin que un pedido previo, refleja lo motivado y comprometido con sus labores dentro de la empresa. El trabajo en equipo es una manera de alcanzar las metas con mayor agilidad y eficacia lo que genera sintonía con el resto de los miembros de la empresa.

Otra de las características son los estándares de trabajo definido mediante el cumplimiento y el sobresalir con las metas individuales y grupales que la empresa exige, se enfoca en tener la capacidad de retroalimentación y el uso del mismo para su mejora.

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejor calidad, dirigido a la evaluación que dará como resultado su desenvolvimiento.

El desempeño organizacional, se refiere a dos grandes grupos los cuales son el desempeño grupal, abarca al conjunto de personas que mantienen una comunicación frecuente durante un tiempo determinado, este desempeño grupal es analizado con el resultado que los miembros que laboran en la organización, los aspectos que constituye son: los productos de la empresa, los procesos, los sistemas, la forma en la que ejercen el

liderazgo, la calidad y la tecnología que el equipo de trabajo utiliza para cualquier área de la organización.

El desempeño individual refleja el desenvolvimiento de la persona en su área de trabajo, dado que es el más complejo e importante, además, este enfoque individual ofrece una perspectiva real y amplia de sus actividades, lo que a futuro permitirá elaborar una planificación, que se ajuste a las necesidades de la empresa. La evaluación correcta de este tipo de desempeño dentro de un determinado periodo de tiempo ayuda para la toma de decisiones y medidas, tales como el rediseño de los puestos, el aumento de materiales, o la capacitación de los empleados.

El objetivo de tener un registro tanto individual como grupal del desempeño de la organización es utilizar cada una de las habilidades y capacidades de los como una herramienta clave, beneficia al crecimiento de los procesos y sistemas y a su vez el funcionamiento de la empresa, con un mayor rendimiento. Es necesario detectar cada una de las falencias de la empresa para atacar e implementar las medidas adecuadas, al obtener una superficie sólida la cual fomente la realización de funciones y de este modo alcanzar los objetivos planteados.

Cueva Gonzales & Díaz Ruiz (2017) citan a Werther y Davis, autores que comentan que para tener un mejor análisis del desempeño, se necesita de una determinada evaluación, que consiste en un proceso de recopilación de varios factores que permite conocer el rendimiento global del empleado y de la empresa.

Es por esto que en la actualidad, para fortalecer el desempeño organizacional como tal, el desempeño inherente, se trabaja de forma continua, que resulta ser todo un desafío para los directivos de la empresa (Cuesta-Santos, García-Fenton, Hernández-Darias, Anchundia-Loor, & Mateus-Mateus, 2018).

La evaluación del desempeño es un proceso estructural y sistemático, el cual mide, evalúa e incluso permite influir en los comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausencia del mismo, con el fin de determinar en qué medida el empleado es productivo y cómo mejorar en su desempeño a futuro. Genera la posibilidad de añadir nuevas políticas de pago, mejora el rendimiento, ayuda a tomar decisiones de promoción o localización, determina si es necesario una nueva capacitación, detecta errores en el diseño del trabajo y detecta los posibles problemas de la persona en el trabajo.

Chiavenato (2017) menciona que el mantener un programa de evaluación del desempeño dentro de la empresa que esté constituido por una amplia planificación, coordinación y desarrollo trae beneficios a largo, mediano y corto plazo; proporciona crecimiento y una participación activa de todos los miembros que conforman la organización.

La evaluación del desempeño organizacional es una herramienta que ayuda a mejorar los resultados del talento humano de la empresa, permite tratar al personal como una ventaja competitiva fundamental cuya productividad sea reflejada como aporte al crecimiento externo e interno de la organización, pretende obtener mejores resultados y un mejor aprovechamiento de los recursos de la misma, esto crea un continuo registro del desempeño que genera y con ello proporciona a los directivos mayor información de rendimiento de la empresa en cada una de sus áreas con el fin de planificar estrategias que brinden un aporte en mejorar los aspectos en los que falla.

Para Ferreira y Otley (2011) los sistemas de gestión del desempeño son "mecanismos, procesos, sistemas y estructuras que utilizan las organizaciones para controlar los objetivos clave y las metas planeadas por la administración", dichos mecanismos sirven de soporte para implementar la estrategia y su gestión junto con la planificación, análisis, medición y control. Se busca destacar la motivación, la gestión amplia del rendimiento, el aprendizaje organizacional y el cambio para que las metas sean alcanzadas y mantener con ello un nivel alto de eficiencia y eficacia en el trabajo.

Mantener una gestión del desempeño en la organización trae consigo una serie de aspectos claves y fundamentales con los que, se obtiene un enfoque crítico, útil y necesario para evaluar el rendimiento de la empresa, permiten encontrar aspectos deficientes para que beneficien a todos los miembros de la organización.

Un desempeño organizacional el cual sea evaluado y controlado por los directivos es una forma de retroalimentación, amplía el panorama y compara el desempeño actual con el deseado, además, mantiene un registro notable de manera individual y grupal del desempeño. Facilita la implementación de estrategias que ayuden a elevar el desempeño organizacional a través de indicadores o de procesos que brinden un apoyo al logro de las metas.

Es necesario recordar la importancia de mantener un desempeño controlado y medido, debido a que genera grandes aportes al mejoramiento de la empresa en varios aspectos tales como: la productividad, la comunicación, el liderazgo y permite a tener mejores condiciones laborales.

El desempeño organizacional mide la eficiencia y eficacia disponibles al momento de utilizar los recursos de la empresa con el objetivo de satisfacer cada una de las necesidades de los cliente y a su vez, se enfoca en integrar una serie de factores como la estructura, las habilidades de los trabajadores, el clima laboral y los resultados para mejorar el crecimiento de la organizacional.

1.3 Factores que aportan al desempeño organizacional

Dentro de las investigaciones consultadas, existe uno acerca de la satisfacción laboral que estudió a 327 personas graduadas de psicología entre 1983 y 1999 en la Pontificia Universidad Católica de Chile, es de la autoría de Makrinov, Scharager y Molina (2005), los resultados de esta investigación indican que existe satisfacción con el desempeño y refieren la importancia de desarrollar habilidades interpersonales para ejercer la profesión. Entre los estudios del nivel de satisfacción laboral en Costa Rica, se refiere al trabajo de Ureña y Castro (2009) los cuales midieron indicadores de calidad de vida, y los relacionaron con el sentido de coherencia y bienestar laboral, en este estudio realizado en Costa Rica permitió conocer cómo la satisfacción laboral guarda estrecha relación con un sin número de categorías, que siguen siendo objeto de estudio en las ciencias sociales, humanísticas, biológicas y de la salud.

Abrajan, Contreras y Montoya (2009) mencionan que tomaron en cuenta dimensiones como: seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación, motivación, clima organizacional y grado de estrés, en esta investigación realizada en México, refuerza lo que la ciencia psicológica ha venido reafirmando sobre lo complejo de las percepciones humanas, su relación con las emociones y el grado de bienestar psicológico de los sujetos trabajadores. En España, Molina, Ávalos, Valderrama y Uribe (2009) investigaron los factores relacionados con la satisfacción laboral en un hospital médico de Granada, y señalan que la insatisfacción de los mismos es la principal dificultad a la que tienen que enfrentarse la directiva y los gestores de centros sanitarios, plantean que las autoridades son las responsables de experimentar un mal clima laboral, pues, presentan el síndrome de desgaste profesional, constituyen un riesgo laboral extendido entre el personal que presta servicios en instituciones públicas y privadas de salud, en relación con las condiciones de trabajo. Otro estudio de satisfacción laboral fue desarrollado por Solano-Aguilar (2010) en Colombia; reconoce que la satisfacción laboral es uno de los indicadores más recurrentes cuando al conocer cuál es la actitud

general de los sujetos hacia su vida laboral, además, de incidir sobre otros aspectos como la baja calidad de la prestación, el ausentismo laboral, la propensión al abandono como resultado, se asume actitudes negativas ante el trabajo, como las que describe el estudio, cuando al no estar a gusto en el entorno laboral.

Un estudio sobre el nivel de satisfacción con la educación en el trabajo de la carrera de Psicología en Cuba (González et al., 2016), caracterizó el alto nivel de satisfacción del estudiantado con la educación en el trabajo; esta fuerte correlación, se asemeja con tres de las variables, que se relacionan en la investigación presentada. El estudio "*Employee job satisfaction and engagement report in USA*" (SHRM, 2016) reportó que la satisfacción laboral y compromiso de los grupos trabajadores norteamericanos desde el 2005 al 2015. Se evidenció que el tratamiento respetuoso a los empleados y empleadas de todos los niveles fue seleccionado como muy importante, y el más significativo de los aspectos, esto soporta la teoría de que, aunque es importante el aspecto financiero, la cultura, las conexiones, el sentir apreciados su tiempo y esfuerzos, crean vínculos favorables, determinantes de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral según Carlota Peña E. (2015) menciona que es un estado interno que activa y direcciona los pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan conductas que varían en el grado de activación o de intensidad del comportamiento, lo que permite centrarse en la estructura del comportamiento, los trabajadores aportan de acuerdo a la motivación por sus propios intereses y tratan de imponerlo a la organización a la que pertenecen. Para motivar y tender a la satisfacción del personal, es necesario, en primer lugar, reconocer los aportes individuales que cada persona realiza en la empresa, por lo que es necesario evaluar al trabajador en su actividad laboral, esto permitirá conocer su desempeño y comportamiento y como consecuencia de ello recibir una retribución consistente con el resultado de esta evaluación.

Robbins & Coulter (2014) indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad puesto.

Por otra parte, los factores que intervienen en el desempeño organizacional son la satisfacción laboral, que toma al empleado de forma grupal como individual, la participación del empleado, comportamiento, la motivación, clima organizacional, la comunicación, que son factores que ayudan a obtener un nivel positivos del desempeño en la empresa.

También, aparecen más factores según las necesidades que requiera la organización por lo que una evaluación es el medio para establecer indicadores clave, mismos que traen beneficios estratégicos.

A continuación, se detallan los factores y su aporte para lograr un desempeño laboral positivo.

Para Herzberg, Mausner y Snydeman (1967) la satisfacción laboral es un conjunto de las actividades laborales estimulantes o del contenido del trabajo, mismos que, se reflejan con los factores motivación, es decir, el clima laboral, la comunicación, las relaciones con los compañeros, el contexto laboral y los reconocimientos, a su vez están incluidos los factores higiene, lo que implica la seguridad, la estructura y el ambiente.

La satisfacción y la insatisfacción, son polos opuestos demostrados en el comportamiento que generan los trabajadores, si ellos están motivados con su puesto laboral existe un nivel alto de satisfacción, en contraste al existir desidia y falta de interés, se considera como insatisfacción laboral, lo que provoca que los resultados no sean óptimos y perjudiquen a la empresa.

Con relación al párrafo anterior, se menciona que la teoría de Herzberg sobre la satisfacción laboral que considera factores de motivación en el que incluyen: el reconocimiento por parte de la institución por un trabajo realizado, oportunidad de ascender por el esfuerzo y logros de un colaborador que transciende en años, oportunidad de crecer y superarse de manera intelectual y profesional.

La motivación es un indicador esencial que una empresa posee, debido a que impulsa a los empleados a tener un desempeño activo, se define como un reconocimiento económico o a nivel grupal, depende del criterio de los directivos.

El mantener a los trabajadores motivados implica la obtención de un mayor rendimiento, con un claro aumento de la productividad, y a su vez la calidad de los productos o servicios satisfagan de mejor manera las necesidades de los clientes. Para conseguirlo, es importante establecer políticas de motivación laboral que sean claras y precisas, y de esta manera sirva como herramienta de crecimiento consistente.

Un factor clave que ayuda al desempeño organizacional un clima laboral atractivo, consiste en buscar que el trabajador esté a gusto con su puesto de trabajo y con todo lo que la organización le ofrece como la estabilidad laboral, estructura segura, higiene adecuada, un lugar de trabajo agradable y cómodo, horarios flexibles y un equipo de trabaje como tal, que se complemente y exista unión y comunicación abierta para alcanzar los objetivos deseados.

Al lograr un clima laboral favorable para los empleados, es una contribución para la satisfacción individual, lo que permite un mejor contexto para la consecución de objetivos determinados. Es el resultado de la sincronía de factores como el trabajo, el desempeño, el liderazgo, la conducta, y de esta manera obtener una estructura fortalecida que logre un mayor rendimiento y mayor productividad.

La buena comunicación dentro de la empresa brinda a los empleados mayor confianza en expresarse y aportar ideas nuevas, por otro lado, mejora los procesos en cada una de las áreas, disminuye los riesgos en defectos o errores, que se pueda tener en el producto, genera una mayor contribución a la participación de los empleados, además, maximiza un rendimiento positivo lo que significa un aumento en la productividad y manifiesta una comunicación directa entre empleados y los directivos, de este modo la empresa está en armonía y sincronía.

El comportamiento organizacional es un aporte fundamental para el desempeño de una organización, ayuda a mejorar la eficacia de las personas, la conducta de los empleados en su puesto de trabajo y manifiestan su interacción con el mismo; su satisfacción o insatisfacción esto trae como resultados positivos o negativos para los procesos de la empresa.

El comportamiento organizacional es una herramienta para el beneficio de las personas, pretende obtener una sola conducta guiada que tienen miras en común, comportamientos diferentes congeniados a uno para lograr las metas deseadas, todos hacia un bien común que es la grandeza de la organización, genera que cada miembro crece en éxito al aportar de forma significativa a tener un lugar de trabajo eficaz y eficiente.

Por lo tanto, el comportamiento organizacional, se define como los actos y actitudes de cada persona en un lugar y tiempo determinado, son reflejados por los conocimientos que posee cada persona en su área de trabajo, siendo negativo como positivo, determina el estado de las personas con su entorno y su manera de ver su trabajo, contribuye a tener información del desempeño organizacional.

Es necesario que los trabajadores participen plenamente en la planificación, implementación y medición de cada una de sus tareas dentro de la organización, se fomentará la confianza con la empresa, la participación activa del empleado es una manera de sentirse comprometido con sus labores junto con el aporte de ideas de mejora en las áreas a priorizar. El objetivo es obtener mejores resultados y generar al desempeño organizacional dentro de un alto nivel de rendimiento por parte de los trabajadores.

El trabajo en equipo es fuente de contribución de aportes, mide la capacidad que los trabajadores tienen para trabajar juntos, al fortalecer la unión y el desarrollo de las habilidades grupales, de modo que, hasta lo errores seguirán en descenso.

Un correcto trabajo en equipo demuestra que al reunir todos sus conocimientos y habilidades, se satisfacen de mejor manera las necesidades tanto de la empresa como de los clientes, además, el liderazgo provoca que la comunicación horizontal y a su vez fluye fácilmente para el desarrollo de la restructuración de los procesos.

La evaluación de desempeño ajustada a las necesidades de la empresa, es el punto de partida para obtener información que refleje la realidad de los empleados y sus labores, mismas que servirán de apoyo para la implementación de estrategias. No se deja de lado que los factores antes mencionados, arrojarán información sustancial para conocer el estado del desempeño en la organización, por medio de estos, se genera un registro de lo que involucra el desempeño y, se identifica lo actual con lo deseado y con ello planificar, implementar, medir y controlar el desempeño organizacional.

Calidad de vida en el trabajo

El entorno del empleado va más allá de las condiciones físicas que presta la empresa, se compone de las relaciones intrapersonales con directivos y operarios, es decir, con sus compañeros de trabajo, además, la calidad de vida hace referencia a que el trabajo forma parte de la vida del individuo, es por esto que el inicio para alcanzar un óptimo nivel, se centra en determinar el estado del cliente interno y que a su vez, se vea reflejado en el cliente externo.

Chiavenato (2011) define la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) como “el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización”, siendo que hay factores que posiblemente afectan al desenvolvimiento esperado. De modo que los factores que son claves establecidos por Ferreira Junior & Porto (2018) son:

- Indicadores individuales
- Medio de Ambiente de Trabajo
- Organización
- Entorno sociolaboral

Dichos indicadores son la métrica guía para contrastar la evolución de cada empleado respecto a sus actividades, una vez evaluados los mismos, se determinará el nivel de la fuerza laboral en varios aspectos.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Diseño metodológico

Tipo de investigación

Dentro del diseño metodológico requerido para el presente proyecto de investigación, se empleó técnicas e instrumentos descritos en el siguiente capítulo.

Bibliográfica – Documental

Vivero & Sánchez (2018) sostienen que la investigación documental "es fundamental la construcción del conocimiento dentro de un proceso mayor de investigación y, por supuesto, de ordenamiento de ideas."

En el proyecto, se recurrió al uso de este tipo de investigación, debido a que, se destaca por la revisión y compilación de investigaciones referentes al tema realizadas con anterioridad, este paso es importante, pues permite la selección de las fuentes de información.

De Campo

Arias (2012) define la investigación de campo como aquella que estudia "(…) en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna." Además, los datos a ser obtenidos serán recolectados de fuentes primarias con el fin de que no sufra ningún tipo de alteración.

2.2 Enfoque de investigación

En orden con el tipo de investigación, se procede a describir el enfoque que toma la misma, es decir, la perspectiva en la que relacionan las variables de estudio para la interpretación de resultados y la elaboración de la propuesta.

Cualitativo – Cuantitativo

El enfoque mixto comprende el uso de las herramientas que ofrece lo cualitativo como lo cuantitativo, para obtener un mejor panorama de la investigación y no sesgar el resultado de la misma. En la actualidad el enfoque mixto permite complementar dichos ámbitos y,

que se torne en un proceso investigativo interactivo (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

2.3 Población y muestra

La población para Arias es "(…) un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación" (2012, pág. 81). Además, dicha población dependerá del problema, sus limitaciones y objetivos de la investigación. Por la vasta extensión de la población que existe, se cuenta con la ayuda de una muestra, Sampieri, Fernández, & Baptista establece que es un "subgrupo de la población del cual, se recolectan los datos, mismo que son representativos de ésta." (2010, pág 173).

La unidad de análisis que requiere este proyecto de investigación, son los empleados operarios de la avícola "El Porvenir", dado que, los directivos de la empresa son los que estarán a cargo de tomar acciones según los resultados arrojados. La población total es de 4 personas por lo que no aplica fórmula de muestra.

Tipos de recolección de información

Existen varias maneras para recolectar información relevante para la investigación, es por esto que, se recurrió al uso de los instrumentos de los cuestionarios, detallados a continuación.

Instrumento

Los Cuestionarios MbM y NTP 394 permiten la recolección de información con preguntas sobre las necesidades del personal y aspectos críticos, que se deben mejorar dentro de la empresa. En este proyecto de investigación es necesario conocer la opinión de los empleados sobre el clima laboral, comunicación con directivos, relación entre colaboradores, entre otros. Además, estos instrumentos son utilizados internacionalmente dentro de las mejores empresas para conocer de manera cuantitativa, el nivel de satisfacción y motivación, o sea, ambos cuestionarios recaban información complementaria.

2.4 Análisis de los resultados de la investigación

Una vez aplicado el test a los 4 empleados de la Avícola "El Porvenir", se obtienen los siguientes resultados.

Cuestionario MbM (Gestión por motivación)

Tabla 1. Resultados Cuestionario MbM aplicado en la Avícola "El Porvenir"

Encuestados	**Necesidades de protección y seguridad**	**Necesidades sociales y de pertenencia**	**Necesidades de autoestima**	**Necesidades de autorrealización**
#1	22	24	24	19
#2	21	24	19	15
#3	23	23	20	23
#4	25	22	20	16
RESULTADOS	22,75	23,25	20,75	18,25

Fuente: elaboración propia (2020)

Para obtener los resultados del cuestionario MbM, se realizó un promedio de cada resultado por encuestado, los mismos que reflejan que las necesidades sociales y de pertenencia son prioritarias para los colaboradores de la avícola con una puntuación de 23,25, seguido de las necesidades de protección y seguridad con resultados que arrojan un 22,75, las necesidades de autoestima presentan 20,75 puntos y, finalmente, las necesidades de autorrealización.

A continuación, se realiza un análisis de cada necesidad dentro del test.

Tabla 2. Resultados Necesidades de protección y seguridad

Encuestados	**Necesidades de protección y seguridad**
#1	22
#2	21
#3	23
#4	25
RESULTADOS	22,75

Fuente: elaboración propia (2020)

Las necesidades de protección y seguridad requieren un alto nivel de atención, dichas preguntas, se encuentran contempladas en las preguntas siguientes:

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.
13. Un buen empleo incluye un plan de jubilación sólido

17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.

Se interpreta que los empleados requieren estabilidad laboral junto con la seguridad de contar con un ingreso fijo cada mes por el desarrollo de sus actividades.

En cuanto a las necesidades sociales y de pertenencia, los encuestados manifiestan que es importante atender a este aspecto puesto que los resultados son de alta importancia.

Tabla 3. Resultados Necesidades sociales y de pertenencia

Encuestados	**Necesidades sociales y de pertenencia**
#1	24
#2	24
#3	23
#4	22
RESULTADOS	23,25

Fuente: elaboración propia (2020)

Las preguntas que recogen los resultados dentro del test son:

2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta

6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.

10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo

14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros -clientes o compañeros de trabajo-.

18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.

Dichos resultados reflejan que para los empleados es importante contar con una buena relación entre compañeros de trabajo, incluso formar amistades, a su vez, permite crear un ambiente laboral favorable y un adecuado trabajo en equipo, para el desarrollo de actividades dentro de la organización.

Los resultados de las necesidades de autoestima en los colaboradores reflejan en su promedio importancia alta, se detalla a continuación:

Tabla 4. Resultados Necesidades de autoestima

Encuestados	**Necesidades de autoestima**
#1	24
#2	19
#3	20
#4	20
RESULTADOS	20,75

Fuente: elaboración propia (2020)

Las preguntas que tratan estas necesidades son:

3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa

7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.

11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.

15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.

19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.

Con un resultado de alta importancia, se evidencia que los empleados, se encuentran desmotivados, es decir, que no constan razones suficientes para realizar su trabajo de forma excelente dentro de la empresa, además, el reconocimiento a sus labores es carente. Además, se observa en los aspectos anteriores la desmotivación existente dentro de los encuestados, lo que permite corroborar la existencia de un problema latente.

En el último aspecto del test, se tratan las necesidades de autorrealización, presenta un resultado promedio que refleja importancia media dentro de la atención dicha área en la avícola.

Tabla 5. Resultados Necesidades de autorrealización

Encuestados	**Necesidades de autorrealización**
#1	19
#2	15
#3	23
#4	16
RESULTADOS	18,25

Fuente: elaboración propia (2020)

Las preguntas que analizan este aspecto dentro del test son:

4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.

8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.

12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.

16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.

20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.

Los resultados demuestran que los empleados sienten que no existe la debida importancia en cuanto a tomar retos nuevos, trabajar en el amor propio y no desean buscar actividades que los haga felices. De modo que, el primer paso para gestionar la mejora de la fuerza laboral es trabajar en cada trabajador, y una vez concluido este paso, se procede a trabajar a manera de equipo.

Cuestionario NTP 394

Tabla 6. Resultados Cuestionario NTP 394 aplicado en la Avícola “El Porvenir”

	Parámetros							
Pregunta	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	**TOTAL**
1 Condiciones físicas del trabajo	0	2	1	1	0	0	0	4
	0%	50%	25%	25%	0%	0%	0%	100%
2 Libertad para elegir tu propio método de trabajo	1	1	1	1	0	0	0	4
	25%	25%	25%	25%	0%	0%	0%	100%
3 Tus compañeros de trabajo	0	2	2	0	0	0	0	4
	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	100%
4 Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien	1	3	0	0	0	0	0	4
	25%	75%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
5 Tu superior inmediato	2	1	1	0	0	0	0	4
	50%	25%	25%	0%	0%	0%	0%	100%
6 Responsabilidad que se te asigna	1	1	2	0	0	0	0	4
	25%	25%	50%	0%	0%	0%	0%	100%
7 Tu salario	0	0	2	2	0	0	0	4
	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	100%
8 La posibilidad de utilizar tus capacidades	2	1	1	0	0	0	0	4
	50%	25%	25%	0%	0%	0%	0%	100%
9 Relación entre dirección y trabajadores de la empresa	1	1	2	0	0	0	0	4
	25%	25%	50%	0%	0%	0%	0%	100%
10 Tus posibilidades de promocionar	1	2	1	0	0	0	0	4
	25%	50%	25%	0%	0%	0%	0%	100%
11 El modo en que la empresa está siendo gestionada	0	1	2	1	0	0	0	4
	0%	25%	50%	25%	0%	0%	0%	100%
12 La atención que prestan a las sugerencias que haces	2	1	1	0	0	0	0	4
	50%	25%	25%	0%	0%	0%	0%	100%
13 Tu horario de trabajo	0	0	0	0	1	1	2	4
	0%	0%	0%	0%	25%	25%	50%	100%
14 La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	0	0	2	1	1	0	0	4
	0%	0%	50%	25%	25%	0%	0%	100%
15 Tu estabilidad en el empleo	0	2	1	1	0	0	0	4
	0%	50%	25%	25%	0%	0%	0%	100%

Fuente: elaboración propia (2020)

El cuestionario NTP 394 analiza factores intrínsecos y factores extrínsecos dentro de los encuestados para determinar su nivel de satisfacción laboral.

Dentro de los factores intrínsecos, se encuentra las siguientes preguntas:

2. Libertad para elegir método de trabajo
4. Reconocimiento por su labor
6. Responsabilidad asignada
8. Uso de capacidades
10. Posibilidades de promocionar
12. Atención a sugerencias del empleado
14. Variedad de tareas

Mientras que los factores extrínsecos están conformados por las preguntas detalladas a continuación:

1. Condiciones físicas del trabajo
3. Compañeros de trabajo
5. Relación con superior inmediato
7. Salario
9. Relación con superiores
11. Gestión de la empresa
13. Horario
15. Estabilidad empleo

El mencionado test es aplicado a los 4 empleados de la avícola “El Porvenir”, como resultado los empleados manifiestan su baja satisfacción laboral en ambos factores, por lo que, se confirma el problema latente dentro de la organización. Se observa que la mayoría de resultados encajan en parámetros negativos como “muy insatisfecho e insatisfecho”, lo que corrobora el malestar general del clima laboral de la organización.

Una vez aplicado los *tests* y analizados los resultados, se elabora la propuesta que atienda a las necesidades de los empleados para lograr motivación laboral en sus colaboradores.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tema de la Propuesta: Plan Operativo para mejorar la calidad de vida en el trabajo en "Avícola El Provenir".

En concordancia con el objetivo específico 3 de la presente investigación, se procede con el análisis de la relación que tiene la satisfacción laboral con el desempeño organizacional de la empresa "Avícola El Porvenir", es decir, la elaboración de la propuesta denominada plan operativo para mejorar la calidad de vida en el trabajo en "Avícola El Provenir".

3.1 Antecedentes de la empresa

Avícola "El Porvenir" fue fundada en el año 2007 por Carlos Gavilanes, su producción inicial fue de 5.000 aves ponedoras, a medida del paso del tiempo la empresa creció cada vez más, en la actualidad posee 50.000 aves ponedoras, los productos que ofrecen son huevo inicial, mediano y grueso.

Ilustración 2. Logotipo "Avícola El Porvenir"



Fuente: tomado de "Avícola El Porvenir"

Las instalaciones, se encuentran ubicados en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, específicamente en la parroquia rural de Atahualpa, en dicho establecimiento la empresa cuenta con galpones automáticos, sin embargo es necesario contar con el apoyo

del recurso humano, es por esto que laboran 4 empleados encargados de mantener su galpón. Dentro de sus actividades están:

- Fabricación de alimento balanceado
- Recolección de huevos
- Recolección de desechos para su traslado a compostaje
- Aseo diario del local
- Administración de medicinas en caso de requerir
- Hidratación de las aves
- Despacho de cubetas de huevos en camiones de los clientes.

Los horarios establecidos son de lunes a viernes desde las 8:00 a.m. hasta las 5:00 p.m., los sábados laboran desde las 8:00 a.m. hasta las 12:00 p.m.

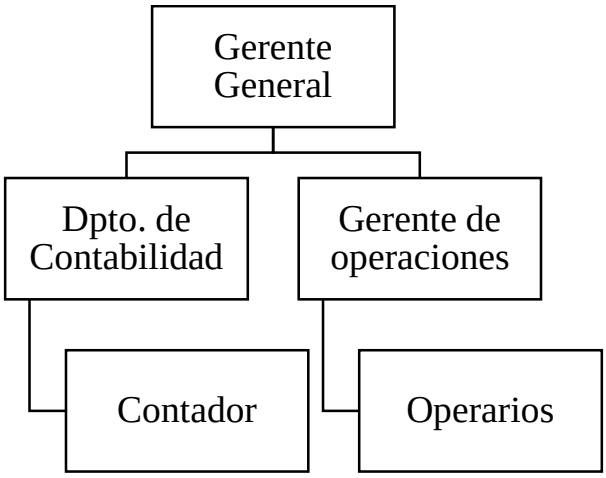
Ilustración 3. Ubicación “Avícola El Porvenir”



Fuente: tomado de Google Images

Actualmente, “Avícola El Porvenir” cuenta con la siguiente estructura organizacional, compuesta por:

Ilustración 4. Organigrama “Avícola El Porvenir”



Fuente: tomado de “Avícola El Porvenir”

Dentro del gráfico, se observa que la empresa está compuesta por la Gerencia General, seguido del área de contabilidad, que se encarga de cumplir con las obligaciones tributarias, por otro lado, la gerencia de operaciones controla los procesos de producción dentro de los galpones, además, cuenta con 4 operarios, pues, los galpones son automatizados, lo que facilita la labor.

3.2 Desarrollo de la propuesta

El diagnóstico de clima laboral arroja resultados críticos en aspectos como:

1. Mala relación entre colaboradores
2. Falta de comunicación y apoyo entre operarios y directivos
3. El trabajo de los operarios no es reconocido
4. Inestabilidad laboral

Con estos aspectos deficientes es necesario proponer un plan de mejoramiento de clima laboral, como resultado, se obtendrá la satisfacción de los trabajadores y a su vez un desempeño organizacional óptimo. A continuación, se detalla el plan operativo el cual pretende mejorar la calidad de vida en el trabajo en la Avícola “El Porvenir”.

Cuadro 3. Plan Operativo de Acción para Avícola “El Porvenir”

Plan Operativo Acción																		
N°	**Actividad**	**Instrucciones**	**Responsable**	**Mensual ene - dic 2020**												**Recursos**				
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	**Humanos**	**Materiales**	**Financieros**	**Resultado Esperado**	**Observaciones**
1	Reunión con los directivos de la organización	Presentar resultados de la investigación en relación a RRHH	Investigador													Operarios y directivos	Computador	$0,00	Propuesta para implementación de mejoras	N/A
1.1	Aprobación del plan para Recursos Humanos	Convocar a la Gerencia General y socios	Investigador													Gerente, investigador, socios	Computador	$0,00	Contrato firmado con la proveedora de capacitación seleccionado	Presentar propuestas de empresas especializadas en capacitación
1.2	Definición cronograma de capacitación con la empresa seleccionada	Establecer días, personal a asistir, horarios, lugar y temas a tratar	Gerente e Investigador													Gerente de la empresa contratada y el personal asignado; investigador	Computador	$0,00	Documento de cronograma de capacitación para todo el periodo	Asegurar la assitencia de todos los involucrados

Fuente: elaboración propia (2020)

Cuadro 4. Plan Operativo de Acción para Avícola “El Porvenir”

Plan Operativo Acción																		
N°	**Actividad**	**Instrucciones**	**Responsable**	**Mensual ene - dic 2020**												**Recursos**				
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	**Humanos**	**Materiales**	**Financieros**	**Resultado Esperado**	**Observaciones**
2	Capacitaciones una vez al mes	Describir de las áreas identificadas como oportunidades de mejora	Investigador													Equipo capacitador, operarios	Didácticos, computador, pizarra.	$5.000,00	Conocimiento o habilidad adquirida y aplicada en la organización	Asistencia obligatoria de los empleados
2.1	Capacitación técnica - administración de medicinas	Brindar capacitación con especialistas de los temas y con amplia experiencia	Investigador													Equipo capacitador, operarios	Didácticos, computador, pizarra.	$50,00	Conocimiento o habilidad adquirida y aplicada en la organización	Asistencia obligatoria de los empleados
2.2	Capacitación técnica - componentes nutricionales de aves: alimentación y agua	Brindar capacitación con especialistas de los temas y con amplia experiencia	Investigador													Equipo capacitador, operarios	Didácticos, computador, pizarra.	$50,00	Conocimiento o habilidad adquirida y aplicada en la organización	Asistencia obligatoria de los empleados
2.3	Capacitación técnica - enfermedades aves ponedoras	Brindar capacitación con especialistas de los temas y con amplia experiencia	Investigador													Equipo capacitador, operarios	Didácticos, computador, pizarra.	$50,00	Conocimiento o habilidad adquirida y aplicada en la organización	Asistencia obligatoria de los empleados

Fuente: elaboración propia (2020)

Cuadro 5. Plan Operativo de Acción para Avícola “El Porvenir”

Plan Operativo Acción																		
N°	Actividad	Instrucciones	Responsable	Mensual ene - dic 2020												Recursos				
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros	Resultado Esperado	Observaciones
2	Capacitaciones una vez al mes	Describir de las áreas identificadas como oportunidades de mejora	Investigador													Equipo capacitador, operarios	Didácticos, computador, pizarra.	$5.000,00	Conocimiento o habilidad adquirida y aplicada en la organización	Asistencia obligatoria de los empleados
2.4	Capacitación técnica - manejo productivo de aves ponedoras	Brindar capacitación con especialistas de los temas y con amplia experiencia	Investigador													Equipo capacitador, operarios	Didácticos, computador, pizarra.	$50,00	Conocimiento o habilidad adquirida y aplicada en la organización	Asistencia obligatoria de los empleados
2.5	Capacitación técnica - sanitización de instalaciones y alojamiento de aves	Brindar capacitación con especialistas de los temas y con amplia experiencia	Investigador													Equipo capacitador, operarios	Didácticos, computador, pizarra.	$50,00	Conocimiento o habilidad adquirida y aplicada en la organización	Asistencia obligatoria de los empleados
2.6	Capacitación técnica - bioseguridad	Tomar contacto con Agrocalidad para que brinden la charla sobre bioseguridad ya que son el ente gubernamental autorizado	Investigador													Personal Agrocalidad, operarios	Didácticos, implementos bioseguridad, pizarra, proyector, computados	$50,00	Empleados capacitados sobre bioseguridad y su importancia	Asistencia obligatoria de los empleados
2.7	Charlas y talleres de trabajo en equipo	Definir políticas de comportamiento operativo	Investigador													Operarios	Computador, sala de reuniones, material didáctico	$300,00	Personal motivado y capacitado	Asistencia obligatoria de los empleados

Fuente: elaboración propia (2020)

Cuadro 6. Plan Operativo de Acción para Avícola “El Porvenir”

Plan Operativo Acción																		
N°	Actividad	Instrucciones	Responsable	Mensual ene - dic 2020												Recursos				
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros	Resultado Esperado	Observaciones
3	Reuniones mensuales entre directivos y operarios	Realizar seguimiento a las capacitaciones brindadas	Investigador													Operarios y directivos	Computador, sala de reuniones	$ -	Retroalimentación permanente	Asistencia obligatoria de los involucrados
4	Paseo para empleados y sus familias	Planificar un paseo entre gerente y operarios	Gerente y operarios													Operarios y directivos	Viáticos y transporte	$2.000,00	Unión familiar y reconocimiento de empleados	Coordinación de fechas para poder compartir con la familia
5	Programa por Navidad y Fin de Año	Realizar una cena por el cierre de año en el que se reconozca el esfuerzo de cada empleado	Gerente y operarios													Operarios y directivos	Alimentación y sala de recepciones	$500,00	Informar al empleado lo importante que es para la empresa	N/A
																Total		$8.100,00		

Fuente: elaboración propia (2020)

Cuadro 7. Cruce necesidades, factores CVT y POA para "Avícola El Porvenir"

Necesidades operarios	Factores para mejorar la calidad de vida en el trabajo	Actividades (POA)
Necesidades de protección y seguridad	Entorno sociolaboral	Charlas motivaciones y talleres trabajo en equipo
Necesidades sociales y de pertenencia	Medio de Ambiente de Trabajo	Paseo para empleados y sus familias
Necesidades de autoestima	Indicadores individuales	Capacitaciones una vez al mes en temas técnicos
Necesidades de autorrealización	Organización	Reconocimientos dentro de programas al finalizar el año

Fuente: elaboración propia (2020)

Para cumplir la satisfacción laboral de los empleados, se implementará actividades que contribuyan a un ambiente laboral adecuado para los colaboradores, es por esto que, cada necesidad, se alinea con los factores de calidad de vida en el trabajo y las actividades elaboradas promueven suplir las carencias evidenciadas en el diagnóstico.

El POA establecido para la Avícola "El Porvenir" consta de una serie de actividades que contribuirán a la mejora de áreas críticas para el manejo adecuado del personal operativo, la inversión que realiza la empresa es de $8.100, las actividades están planificadas para el desarrollo de las mismas en un periodo de 12 meses. Se enfatiza que los directivos deben realizar retroalimentación de manera frecuente para no desviar los objetivos. Además, para medir la efectividad de las actividades, se plantea indicadores que ayudarán a medir de manera objetiva la efectividad de la propuesta dentro de la organización.

3.3 Indicador

Con el objetivo de medir la gestión de las actividades planteadas, se implementa un indicador, a través la medición del mismo, se verificará el cumplimiento de actividades, el cálculo será de forma trimestral.

$$\frac{N° \ de \ actividades \ cumplidas}{N° \ de \ actividades \ planteadas}$$

El porcentaje que arroje tiene que ser menor al 80%, caso contrario, se evalúan los fallos y tomar acciones inmediatas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La satisfacción laboral es un aporte para el desempeño laboral, sin embargo, la implementación va de la mano con un plan para la mejora de la misma dentro de las actividades que realiza el empleado, al considerar, que se trata del recurso humano con diferentes capacidades y habilidades.
- La fundamentación teórica se refleja en varios estudios sobre la satisfacción laboral y el desempeño organizacional, se evidencia que es importante un buen ambiente laboral para que la gente pueda desempeñarse de la mejor forma. Los autores citados son relevantes y aportan de forma sustentada el tema a tratar, cuentan con criterios innovadores y actualizados que permiten ajustarse al giro del negocio.
- El diagnóstico de la situación actual de la empresa fue a través de ña aplicación de los test MbM y el cuestionario NTP 394, pues, contribuyeron a diagnosticar el nivel de satisfacción laboral, por lo que, los resultados fueron alarmantes, como la falta de reconocimiento de los empleados, inestabilidad laboral y apoyo ocasional de directivos hacia colaboradores. Aspectos críticos a considerar para su mejora.
- El análisis de la satisfacción laboral es que influye dentro del desempeño organizacional del colaborador, es por esto que, se creó un plan operativo, mismo que contiene acciones durante todo el año con el fin de mejorar aspectos deficientes dentro de las relaciones laborales. Una vez implementado dichas mejoras, la empresa está en la obligación de evaluar su efectividad.

Recomendaciones

- Luego de la investigación realizada, se determina que la satisfacción laboral sí es un elemento importante dentro del desarrollo organizacional debido a que, el negocio, se basa en la mano de obra del personal.
- Se recomienda que este estudio sea utilizado como fuente de investigaciones futuras relacionadas con el tema de Talento Humano. El sector avícola cuenta con grandes avances tecnológicos, aunque la mano de obra proporcionada por el ser humano es imprescindible dentro del proceso productivo.
- El diagnóstico efectuado evidencia concretamente la falta de comunicación entre directivos y empleados, mismo que será trabajado en el plan de acción.
- La propuesta, se implementa con un seguimiento permanente, puesto que el objetivo es que los empelados desarrolle habilidades y destrezas, especialmente, que se sientan motivados y poder contar con ellos a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6xta. edición.* Caracas: Editorial Episteme.

Boanerge Vera-Mendoza, M. (2018). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *2018: NÚMERO ESPECIAL I SIMPOSIO INTERNACIONAL DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS*, 42-54.

Bracho, S. (1998). *Satisfacción Laboral.* Colombia: EDITORIAL LEMUS.

Charaja Incacutipa, Y. M., & Mamani Gamarra, J. (Junio de 2014). SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO – PUNO – PERÚ, 2013. *Comuni@cción, 5*(1), 05-13. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100001

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México D. F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición.* México D.F.: McGraw Hill Educación .

Chiavenato, I. (2017). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 10ED.* México: McGraw-Hill.

Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador. (11 de Febrero de 2020). *Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador*. Obtenido de El sector avícola en números – 2019: https://www.conave.org/el-sector-avicola-en-numeros-2019/

Cuesta-Santos, A. F.-T., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Performance assessment, engagement and human resources management at enterprise. *Ingeniería Industrial*, 24-35.

Cueva Gonzales, K., & Díaz Ruiz, M. A. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco.* Tarapoto: UNIVERSIDAD PERUANA UNION.

ESPITIA MORENO, I. C., & GALEANA FIGUEROA, E. (2010). Perspectivas teóricas sobre motivación y desarrollo sustentable. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad, Memoria del IV Congreso*, 1019-1036. Obtenido de Perspectivas teóricas sobre motivación y desarrollo sustentable.

Factor Huerta, Y. M. (2018). *UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO".* Obtenido de "LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO, AÑO 2017: http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3258/T033_47792355_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fernández-Rios, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos, organización y dirección.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Ferreira Junior, R. R., & Porto, A. P. (2018). La calidad de vida en el trabajo y el ausentismo como indicadores de resultado de gestión hospitalaria. *Ciencias Administrativas*, 3-14.

Ferreira, A., & Otley, D. (2011). The design and use of performance management systems: Anextended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 263–282. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/240210250_The_design_and_use_of_performance_management_systems_An_extended_framework_for_analysis

Hannoun, G. (2011). *Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.* Obtenido de Satisfacción laboral: (Trabajo final de grado): https://bdigital.uncu.edu.ar/4875.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The Motivation to Work.* Nueva York: Transaction Publishers.

Makrinov, N., Scharager, J., & Molina, L. (2005). Situación actual de una muestra de psicólogos egresados de la Pontificia Universidad Católica de Chile. *PSYKHE, 14*(1), 69-77. Recuperado el 2019, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282005000100006

Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral. *AD-minister*, 5-15. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5412614

Marin, H., & Maritza, P. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico, 17*(4), 42-52. doi:https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08

Maslow, A. (1997). *Motivation and Personality, 3°ed.* . Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *RAP*, 13-30. Obtenido de https://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf

Molina, J., Ávalos, F., Valderrama, L., & Uribe, A. (Septiembre de 2009). Factores relacionados con la satisfacción laboral de enfermería en un hospital médico-quirúrgico. *Investigación y Educación en Enfermería, XXVII*(2), 218-225. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v27n2/v27n2a07.pdf

Muñoz, A., & Ramírez, M. (Enero-Junio de 2014). La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote. Medellín-Colombia. *AD-minister*(24), 143-160. Recuperado el 2019, de http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a8.pdf

Newstrom, J. W. (2011). *El comportamiento humano en el trabajo.* México D.F.: McGraw-Hill.

Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales.* . Madrid: Universidad Pontificia Madrid.

Pizarro Ruz, J., Fredes Collarte, D., Inostroza Peña, C., & Torreblanca Urbina, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29060499013/29060499013.pdf

Pujol Cols, L. J. (2016). Satisfacción Laboral en docentes universitarios: medición y estudio de variables influyentes. *Universitat Politècnica de València*, 261-292. Obtenido de https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/79218

Pujol-Cols, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 3-18. doi:https://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración. Décima edición.* México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración. Decimosegunda edición.* México : PEARSON.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional. Decimoquinta edición* . México: PEARSON.

Salessi, S. M., & Omar, A. G. (2016). Satisfacción Laboral Genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Alternativas en Psicología*, 93-108. Obtenido de https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/53885

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación. Cuarta edición.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Sashkin, M. (1996). *The MbM Questionnaire: Managing by Motivation.* Human Resource Development Press.

Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. (U. d. Oviedo, Ed.) *Psicothema, 14*(4), 828-836. Recuperado el Octubre de 2019, de Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714422

Society for human resource management . (2016). *Society for human resource management* . Obtenido de Employee job satisfaction and engagemen. Rivitalizing a changing workforce. : https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/job-satisfaction-and-engagement-report-revitalizing-changing-workforce.aspx

Solano-Aguilar, S. (2010). SATISFACCIÓN LABORAL EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA. *CUIDARTE. Revista de Investigación, programa de Enfermería UDES*, 53-62. Recuperado el 2019, de https://www.researchgate.net/publication/270408360_Satisfaccion_Laboral_en_Profesionales_de_Enfermeria

Ureña Bonilla, P., & Castro Sancho, C. (2009). Calidad de vida, sentido de coherencia y satisfacción laboral en profesores(as) de colegios técnicos en la Dirección Regional de Heredia. *Revista Electrónica Educare, XIII*(1), 71-87. Recuperado el 2019, de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1941/194114416006

Vivero, L., & Sánchez, B. I. (2018). *La Investigación Documental: Características y Algunas Herramienta*. Obtenido de Unidades de Apoyo para el Aprendizaje. CUAED/Facultad de Arquitectura-UNAM: http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1516/mod_resource/content/3/contenido/index.html

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1981). *The Experience of Work* . Londres: Academic Press.

ANEXOS

Anexo 1. Test MbM

El Cuestionario MbM

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C	=	Estoy **C**ompletamente de acuerdo
B	=	Estoy **B**ásicamente de acuerdo
P	=	Estoy **P**arcialmente de acuerdo
S	=	**S**ólo estoy un poco de acuerdo
N	=	**N**o estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable C B P S N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta C B P S N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa C B P S N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida. C B P S N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí. C B P S N
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí. C B P S N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son. C B P S N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. C B P S N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares. C B P S N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo. C B P S N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona. C B P S N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo. C B P S N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido. C B P S N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-. C B P S N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido. C B P S N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites. C B P S N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. C B P S N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí. C B P S N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto. C B P S N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas. C B P S N

Anexo 2. Cuestionario NTP 394

	Parámetros							
Pregunta	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	**TOTAL**
1 Condiciones físicas del trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
2 Libertad para elegir tu propio método de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
3 Tus compañeros de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
4 Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
5 Tu superior inmediato	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
6 Responsabilidad que se te asigna	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
7 Tu salario	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
8 La posibilidad de utilizar tus capacidades	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
9 Relación entre dirección y trabajadores de la empresa	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
10 Tus posibilidades de promocionar	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
11 El modo en que la empresa está siendo gestionada	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
12 La atención que prestan a las sugerencias que haces	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
13 Tu horario de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
14 La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%
15 Tu estabilidad en el empleo	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0%