



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

VARIABLES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN Y EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA DISPOSTES CÍA. LTDA.

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

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

Autora:

Emilia Carolina Segovia Quintanilla

Director:

PhD. Osmany Pérez Barral

Ambato – Ecuador

Julio 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **EMILIA CAROLINA SEGOVIA QUINTANILLA**, con cédula de ciudadanía **0550022701**, autora del trabajo de graduación titulado: "VARIABLES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN Y EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA DISPOSTES. CÍA. LTDA.", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, 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 del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2025



Emilia Carolina Segovia Quintanilla

CC: 0550022701

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

VARIABLES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN Y EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA DISPOSTES CÍA. LTDA.

Línea de investigación:

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

Autora:

Emilia Carolina Segovia Quintanilla

Osmany Pérez Barral, PhD.

CC. 1753894599

CALIFICADOR

f. 

Andrés Darío Corella Gaibor, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Christian Guillermo Guerrero Vivanco, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador

Julio 2025



DEDICATORIA

A mis padres Carlos y Ximena, pilares fundamentales de mi vida, quienes a pesar de sentirme derrotada nunca me soltaron, me enseñaron lo valioso que es la vida y luchar con valentía, me enseñaron a ser resiliente ante cualquier circunstancia y nunca bajar la cabeza.

A mi hermano Camilo, quien me demostró lo que significa ser hermanos, él que nunca me soltó y quien siempre está a mi lado en cualquier momento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida y por permitirme alcanzar una meta más en mi formación académica. Su guía y fortaleza en los momentos difíciles fueron una luz que ilumina cada paso de mi vida.

A mis padres y hermano, por su constante amor, paciencia y por ser la mayor motivación que tengo en todo momento. Su respaldo incondicional me dio las fuerzas para seguir adelante incluso cuando las mías flaqueaban.

De manera especial quiero reconocer a mis tíos, Cristina y Jorge, quienes a pesar de sus responsabilidades estuvieron dispuestos a apoyarme incondicionalmente durante el desarrollo de esta tesis.

A la empresa Dispostes Cía. Ltda. Expreso mi más sincero agradecimiento por darme la oportunidad de aplicar mis conocimientos en un entorno real, por su colaboración y apertura, fueron fundamentales para el desarrollo de la investigación.

A mi tutor de proyecto, Osmany Pérez, por su constante apoyo y disposición en mi trabajo. Su guía y compromiso fue una orientación clave para el desarrollo y finalización de esta etapa de formación profesional.

Por último, quiero agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por permitirme formar parte de esta prestigiosa institución y brindarme un espacio de crecimiento y aprendizaje a lo largo de mi carrera universitaria.

RESUMEN

Dispostes Cía. Ltda. es una empresa fabricante de postes de plástico reforzado con fibras de vidrio. La investigación se centra en las variables que afectan la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados en la organización, con lo cual, responde a la necesidad de la mejora de la productividad por medio del bienestar de sus trabajadores. La importancia del estudio es significativa para la empresa, dado que, pueden influir en el incremento del desempeño y compromiso de estos con respecto a la eficiencia, eficacia y efectividad de su trabajo, con el propósito de que se obtengan mejores resultados.

En tal sentido, el objetivo general es analizar las variables que inciden en la satisfacción y rendimiento de los empleados para la mejora de los resultados en la empresa DISPOSTES CIA. LTDA. Por consiguiente, el tipo de investigación es descriptivo-explicativo con un enfoque cualitativo, con la finalidad de sustentar el estudio con métodos teóricos, entre los que destacan: análisis-síntesis e hipotético deductivo; así mismo, se profundiza con criterios propios para aportar al conocimiento de esta ciencia o disciplina. El resultado permite tener una valoración de cómo inciden las variables de satisfacción y rendimiento en la mejora de los resultados, con la finalidad, de que ha futuro la organización pueda ser más competitiva.

Palabras clave: empleados, satisfacción laboral, rendimiento, variables.

ABSTRACT

Dispostes Cía. Ltda. is a company that manufactures utility poles made of fiberglass-reinforced plastic. This research focuses on the variables that affect job satisfaction and employee performance within the organization, addressing the need to enhance productivity through the well-being of its workforce. The study is particularly important for the company, as it may contribute to improving employee performance and commitment, thereby increasing the efficiency, effectiveness, and overall quality of their work and results.

Accordingly, the general objective is to analyze the variables that influence employee satisfaction and performance to improve outcomes at Dispostes Cía. Ltda. This is a descriptive-explanatory study with a qualitative approach, supported by theoretical methods such as analysis-synthesis and the hypothetical-deductive method. In addition, the study incorporates original perspectives to contribute to the body of knowledge in this field. The results provide an assessment of how satisfaction and performance variables influence organizational outcomes, with the aim of enabling the company to become more competitive in the future.

Keywords: *employees, job satisfaction, performance, variables.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----|
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD | ii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT | vii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA | 3 |
| 1.1. Evolución del clima laboral en la empresa | 3 |
| 1.2. Análisis de los factores que inciden en el clima laboral en las empresas | 6 |
| 1.3. Estudios de las variables satisfacción y rendimiento de la organización para los logros empresariales | 10 |
| CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO | 14 |
| 2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación | 14 |
| 2.2. Caracterización de la empresa Dispostes Cía. Ltda. | 17 |
| 2.3. Diagnóstico sobre la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores en la actualidad en la empresa Dispostes Cía. Ltda. | 20 |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 24 |
| 3.1. Análisis de las variables que inciden en la satisfacción y rendimiento de los empleados para la mejora de los resultados en la empresa DISPOSTES CIA. LTDA. | 24 |
| CONCLUSIONES..... | 29 |
| RECOMENDACIONES | 30 |
| BIBLIOGRAFÍA | 31 |

INTRODUCCIÓN

La satisfacción y el rendimiento de los empleados son elementos fundamentales, influyen de manera directa en el éxito y la sostenibilidad de la organización, esto quiere decir, que la interacción de diferentes factores son los que ayudan a determinar el nivel de complacencia de los trabajadores. En este sentido, existen variables que incluyen aspectos relacionados con: motivación, cultura organizacional, condiciones de trabajo; y, desarrollo personal.

Al respecto, se es del criterio que la presencia de variables relacionadas con compromiso, fidelidad y clima laboral son necesarias para la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. Por ende, los directivos de las organizaciones deben fortalecer la cultura empresarial en función de cuidar a su personal interno para que logren resultados positivos en la ejecución de sus funciones. Esto sin duda, trae consigo emplear estrategias de incentivos que incidan en la satisfacción y rendimiento productivo de sus empleados.

En tal sentido, la empresa Dispostes Cía. Ltda., dedicada a la creación de postes enfrenta problemas con la productividad de sus empleados, lo cual, afecta de manera negativa el ambiente y el desempeño de la organización. En este sentido, la falta de entendimiento de los niveles de satisfacción por parte de cada uno de los integrantes de la organización limita el alcance para optimizar sus procesos en la productividad, así mismo, la gestión no ha sido clara desde el principio, denotándose una carencia administrativa por parte de los altos mandos de la empresa.

Basado en lo expuesto, hay que decir, que la inexistencia de atención a los niveles bajos de satisfacción laboral afecta en el corto, mediano y largo plazo los resultados de la organización. Por ello, se percibe que no se cuenta con mecanismos para la mejora y el análisis de la productividad y el rendimiento de los empleados, lográndose con esto, una producción baja y un ambiente de trabajo desfavorable, a partir de la situación problemática descrita.

Problema científico:

¿Cómo mejorar el comportamiento de los empleados y su rendimiento en la empresa Dispostes Cía. Ltda.?

Idea científica para defender:

El análisis de las variables que inciden en la satisfacción y el rendimiento de los empleados contribuye a la mejora del funcionamiento de la empresa Dispostes Cía. Ltda.

Objetivo general

Analizar las variables que inciden en la satisfacción y rendimiento de los empleados para la mejora de los resultados en la empresa DISPOSTES CIA. LTDA.

Objetivos específicos

De esta manera los objetivos específicos que resultan de la investigación son los siguientes:

1. Fundamentar teóricamente las variables satisfacción y rendimiento de los empleados para la mejora de las empresas.
2. Diagnosticar los problemas que afectan la satisfacción y el rendimiento de los empleados en la empresa Dispostes Cía. Ltda.
3. Determinar las variables positivas y negativas que afectan a la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados de la empresa Dispostes Cía. Ltda.

Por consiguiente y de acuerdo con lo planteado, el tipo de investigación es descriptiva-explicativa con un enfoque cualitativo, con la finalidad de sustentar el estudio con métodos teóricos, entre los que destacan: análisis-síntesis e hipotético deductivo; así mismo, se profundiza con criterios propios para aportar al conocimiento de esta ciencia o disciplina. El resultado permite tener una valoración de cómo inciden las variables de satisfacción y rendimiento en la mejora de los resultados, con la finalidad, de que ha futuro la organización pueda ser más competitiva.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Evolución del clima laboral en la empresa

La evolución del clima laboral ha experimentado un cambio realmente fuerte en los últimos años en las organizaciones, por ejemplo, los autores Cetre & García (2016), expusieron algunos elementos que corroboran tal criterio, pues a los inicios de la industrialización, los encargados de las empresas daban preferencia a la productividad y a la generación de ingresos, con lo cual, no se tomaba en cuenta la situación de los trabajadores (clima laboral), porque no era algo que realmente les interesaba a los gerentes. En este sentido, se percibía malas condiciones laborales, una calidad de trabajo pésima, no existía apoyo a los trabajadores, ni se sabía en qué condiciones trabajaban; sin embargo, se exigía que el desempeño de los empleados fuese alto.

Dicho de otra manera, las empresas priorizaban sus ventas y dejaban de lado la calidad de vida laboral que los trabajadores tenían. En consecuencia, los mismos comenzaron a producir con menos productividad a lo largo de la jornada laboral; debido a que, el clima laboral está conformado por los comportamientos que las personas perciben desde el lugar de trabajo, además de las intersecciones diarias que cada uno tiene, de acuerdo con Rodríguez (1999). Por esta razón, las personas tenían problemas de concentración; incluso, llegaban a generar accidentes que podían ser mortales.

Al respecto, los altos mandos de las empresas, a medida que pasaba el tiempo, se dieron cuenta de que el comportamiento de las personas dependía del ambiente en donde se encontraban y cómo disfrutaban dentro de la organización. En consecuencia, estos factores emocionales y sociales en la actualidad llegan a ser importantes para todas las personas que conforman la organización, por consiguiente, este criterio marca la importancia del clima laboral dentro de las empresas como un punto de éxito, como lo establece Robbins & Judge (2013).

En tal sentido, el clima organizacional estudia dos divisiones totalmente diferentes e importantes, como es la psicológica, la cual se basa en aplicar estudios personalizados hacia todos los trabajadores que forman parte de la organización y

buscar resultados positivos, mientras que, por otro lado, el organizacional se centra en el nivel que la empresa posee, según los criterios de acuerdo Koys & Decottis (1991). De esta manera, estas dos divisiones se consideran un reflejo de como las empresas consiguen gestionar sus recursos y como logran manejar el trato hacia sus trabajadores.

Del mismo modo, se encuentran diferentes tipos de enfoques que son principalmente, el objetivo y el estructural, estos se basan en variables que se definen por la dirección de la empresa, es decir, siempre están en la organización, sean estas las políticas, las normas o reglas. Sin embargo, no puede obviarse el enfoque subjetivo, pues este se relaciona con la cordialidad y el apoyo, sin dejar de comprender el comportamiento de las personas que trabajan en la organización (García, 2009).

En la actualidad, se concuerda con Chiavenato (1995), dado que, se puede notar el cambio constante que hay en cuanto a la evolución del clima laboral, esta es una de las razones principales por la cual ya no se centra solo en la parte económica, sino que, se enfoca también en las exigencias sociales de cada persona, considerándose en ello, normas o reglas que sirven para un mejor desarrollo y desenvolvimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Por ende, la satisfacción laboral constituye un estado emocional, positivo y placentero que los trabajadores sienten en su lugar de trabajo, sin embargo, esto también puede ser basado en las experiencias que se presentan en la empresa, concordándose así, con Locke (1976). De modo que, si la persona no siente la motivación necesaria en su trabajo, entonces su desempeño disminuye lógicamente y su rendimiento no será apto para la empresa, generándose para la organización grandes dificultades en su ocupación.

Asimismo, las relaciones interpersonales también forman parte de lo que es el clima laboral, esto es porque existe un impacto directo con la parte psicológica de la organización. Por ejemplo, la comunicación interna y externa son necesidades básicas que cada persona tiene hacia el resto de sus iguales (Lucas, 1997), lo cual constituye un elemento clave para transformar el clima laboral y tener una mayor importancia para todos los dueños de las empresas. Por consiguiente, esto genera

un nuevo punto de vista sobre cómo mejorar el trato a sus trabajadores y cómo transformar el clima laboral.

A criterio del autor mencionado, si un trabajador se siente totalmente cómodo en su puesto de trabajo, su rendimiento será alto y su actitud será positiva frente a todo lo que se le presente. Caso contrario, un trabajador que se sienta insatisfecho, trae consigo una disminución del rendimiento y su productividad, con lo cual, afecta los resultados finales de la organización.

Por otro lado, la cultura organizacional influye en el clima laboral, esto se debe a que en la cultura se encuentran las creencias, los valores y las normas que la empresa presenta hacia sus empleados en la organización, como mencionan Estrada, Guerrero, Machado & Cañedo (2009). En este sentido, los trabajadores se ven en la necesidad de adaptarse a la cultura y filosofía de trabajo que la empresa ofrece.

Relacionado con ello, el clima laboral toma en cuenta como se desarrollan las actividades y el nivel de destreza que presenta el trabajador, en conjunto a su productividad laboral y en la búsqueda de resultados positivos. De igual forma, tal y como lo indican Dessler & Juárez (2011), la empresa intenta generar mayor productividad en su producción. Para ello, necesita que los empleados cuenten con un buen ambiente laboral y que estén dispuestos a obtener un rendimiento favorable. Esto quiere decir, que deben sentir que la organización les resguarda y los respalda por su compromiso y fidelidad.

La importancia del clima organizacional en todo lo expresado, incide de manera directa en el objetivo de la organización y el comportamiento individual de cada uno de los trabajadores, puesto que, esto se demuestra en la forma de la participación y el comportamiento humano día tras día. De esta manera, se coincide con Dessler (1976), dado que, les da importancia a las variables mencionadas, pero siempre desde la concepción del empleado.

Del mismo modo, el comportamiento organizacional es la manera de actuar de los miembros de la organización. Este criterio es compartido y analizado por Chiavenato (2009), al exponer que, cada sujeto posee comportamientos diferentes

y únicos que lo contraste del resto, pues los trabajadores que forman parte de un grupo de trabajo deben adaptarse a las características y comportamientos establecidos por la empresa, para que exista una adecuada conducta empresarial.

Todo lo expresado, conduce a pensar que, si no existe un buen comportamiento por parte de los operarios la organización, estos tendrán una lucha interna y externa al momento de proponer sus objetivos. Concordándose con Chiavenato (2009), esto deja como consecuencia el empleado no alcanzará los objetivos previstos por la empresa, afectándose así, sus resultados al corto, mediano y largo plazo.

Como se ha visto en todo lo explicado, el clima laboral ha sido tratado por diversos autores, dejándose entrever que esta variable tiene disímiles puntos de vistas desde la óptica objetiva y subjetiva. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que casi todos coinciden en que el clima laboral es un elemento totalmente fundamental para la empresa y que tienen un gran impacto en los resultados de la misma. De aquí se desprende según García Solarte (2009) que, cada persona percibe de una manera diferente este concepto para luego evaluar su satisfacción y su rendimiento diario.

Finalmente, debe señalarse que, en la actualidad las compañías son las encargadas de identificar como está su clima laboral, con lo cual, el líder o alto mando de la organización es el encargado de descubrir su ambiente empresarial.

Esta percepción ha sido coincidente en cada uno de los autores mencionados.

1.2. Análisis de los factores que inciden en el clima laboral en las empresas

El clima laboral se sustenta en las percepciones que cada persona frecuenta y las describe como un patrón de comportamiento repetitivos, tales como: conducta, emociones; y, actitudes. Estos factores se presentan en la organización mediante lazos entre los grupos de trabajo (Brunet, 2004). Por ello, se explica que el clima fue introducido por primera vez en la psicología industrial, marcando un paso muy importante para la cultura empresarial, dado que, su impacto positivo o negativo se refleja en la satisfacción de los empleados y en su rendimiento laboral.

Dada la importancia que tiene la variable clima laboral para el buen funcionamiento de la organización en cada puesto de trabajo, se hace necesario mencionar a Martin

y Colbs (1999), pues estos autores, hicieron referencia a una metodología enfocada en la relevancia del ámbito social, haciéndose hincapié en otras variables como: satisfacción del trabajador, productividad, rendimiento, aprovechamiento de la jornada laboral, entre otras.

Con lo cual, puede reafirmarse que el clima organizacional está influenciado por una combinación y al mismo tiempo por una interacción de diferentes factores claves que la organización considera importantes; sin embargo, cada empresa es responsable de escoger cuáles son los que ellos creen necesarios, para que exista un mejor funcionamiento integral del colectivo de trabajo. Por ello, algunos autores como: Schainer (2013); Keguel (2017); y, Smith & Frederick (2019) mencionan los siguientes: cultura organizacional, espacio físico; y, liderazgo.

Cada uno de los autores mencionados tiene un punto de vista totalmente diferente de cada factor que se encuentra en la organización; sin embargo, es importante dar criterio acerca de estos para una mejor comprensión de su relación con la satisfacción y el rendimiento de los empleados:

- **Cultura organizacional**

La cultura organizacional según Schneider (2013) se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas por los miembros que conforman la organización, esto quiere decir, que tiene una influencia directa con respecto al comportamiento de los empleados, ya sea, en sus niveles de satisfacción como en el rendimiento que este puede aportar dada su experiencia y formación profesional. Si el comportamiento del cliente interno es positivo, entonces se contribuye a una cultura organizacional sólida y armónica que refuerza el clima de trabajo.

Ahora bien, en contexto con la cultura organizacional los valores y las normas son primordiales para un buen ambiente laboral, por ellas se puede dar un clima agradable o poco saludable. Por ende, si los empleados empiezan a ejecutar prácticas organizacionales cuestionables los valores como empresa establecidos no se pueden cumplir en su totalidad por problemas y mal manejo de valores, coincidiéndose así con: Van & Fine (2018); y, Smith & Fredricks (2019).

- **Espacio físico**

El espacio físico en un ambiente de trabajo que debe ser óptimo, limpio y adecuado a las características de las operaciones que se van a ejecutar. Este fortalece, la creatividad, innovación, colaboración, eficiencia, eficacia y efectividad del equipo de trabajo. Por esta razón, se concuerda con Keguel (2017) cuando confirma que, se necesita que el diseño del espacio de trabajo esté en las condiciones apropiadas para que los trabajadores se sientan cómodos y su productividad sea más alta.

Con relación al espacio físico, es necesario reconocer que un ambiente apropiado tiene un impacto directo en la productividad (Keguel, 2017). Por lo tanto, el lugar de trabajo debe estar ideado para que los empleados tengan una mejor comodidad y visibilidad tanto desde el punto de vista profesional como de salud ocupacional, pues ello, contribuye a que el empleado se esfuerce y preocupe cada vez más por ser productivo y, por ende, pueda alcanzar una mejor satisfacción laboral desde el punto de vista económico y de bienestar social.

- **Liderazgo**

Este factor es sumamente importante para la empresa y el empleado. Pues, no es lo mismo un líder (motiva, da ejemplo) que un jefe (ordena, manda, controla). Por ejemplo, pueden existir líderes positivos o negativos. En este sentido, a la empresa le conviene que sean positivos porque con estas características los empleados pueden seguir su ejemplo y motivarse a realizar bien su trabajo, alcanzándose con ello mayor productividad y sentir que sus niveles de satisfacción se incrementan por el trato que reciben, los deseos de aportar; y, por el ambiente colectivo que se vive. Sin embargo, si ocurre lo contrario, entonces, la organización ve afectada su filosofía de trabajo y su sostenibilidad por el bajo desempeño de todos sus empleados.

Relacionado con lo anterior, debe hacerse mención de Andersen (2016), dado que este autor otorga importancia al liderazgo como concepto de persona que toma decisiones proactivas, guía a su equipo de trabajo, motiva a sus compañeros a que alcancen las metas planteadas mediante los objetivos propuestos y consensuados.

Ser un líder es importante porque favorece a que se logre una buena dirección empresarial, mediante el compromiso que se logra con todos los colaboradores con respecto a realizar bien sus funciones desde el puesto de trabajo, garantizándose así, que el desempeño integral sea efectivo por el bien de la organización y de cada uno de sus empleados. Estos de alguna manera exigen que se cumplan los deberes y obligaciones colectivos, así como, los derechos que les asisten a estos para que se logre una mejora en la calidad de vida laboral de cada uno y de sus familias. Esta percepción es coincidente con los estudios de: Clifford (1969) y Curtis y O'Connell (2011).

- **Motivación**

La motivación es uno de los factores más importantes que inciden en el clima laboral, esto se debe a que la conducta de la persona puede ser positiva o negativa en su productividad, compartiéndose así, la misma opinión con Carballe (2015). Este autor explica, que es necesario buscar el factor motivacional en cada trabajador para que pueda para cumplir sus objetivos y alcanzar sus metas.

Por tal razón, se coincide con los criterios de Aguirre, Calvache y Osejo (2019), cuando observan que, las organizaciones en la actualidad tienen serios problemas cuando se habla de motivación laboral, esto se debe, a que los trabajadores esperan tener tareas que realmente les llame la atención, caso contrario, se sienten poco productivos para realizarlas. En este sentido, la organización debe buscar maneras en las que sus colaboradores tengan deseos de trabajar de forma armoniosa sin perder tiempo ni extender los tiempos ociosos que contiene la jornada laboral (tiempos de descanso).

Cuando se habla de motivación, los empleados piensan en salario, seguridad y buenas condiciones de trabajo, esto quiere decir, que si existe logros intrapersonales, como gerente se debe dar el reconocimiento debido a sus subordinados, porque esto ayuda y aporta al crecimiento laboral de cada trabajador. De esta manera, se coincide con Ivancevich (1998), con que, los empleados merecen ser reconocidos delante de sus compañeros y de forma económica, pues esto incentiva los deseos de producir y obtener rendimientos superiores a los que normalmente se alcanzan en el puesto de trabajo.

- **Comunicación**

La comunicación es parte fundamental y necesaria en la empresa, pues, ella influye en la motivación de los empleados, pues les hace sentirse importante que cuenten con su presencia para lograr los objetivos de la organización. Al respecto, Godswill y Charles (2020), consideran que es una herramienta que ayuda a que cada trabajador pueda compartir sus ideas, criterios y comentarios con el resto de sus compañeros. Generándose así, un ambiente de confianza y transparencia dentro del colectivo de trabajo.

Por lo tanto, una buena comunicación empresarial contribuye de mejor al cumplimiento de los objetivos personales propuestos. A su vez, si es abierta, facilita según Martínez y Villoro (2021) que los empleados se identifiquen con la empresa y creen vínculos fuertes desde el punto de vista laboral y familiar.

Dentro de todo el contexto descrito, debe señalarse que existen variables relacionadas con la personalidad. Este tipo de criterio ha sido abordado por Vygotsky (1987), cuando confirmó en sus estudios algunos factores que inciden en el comportamiento de los individuos, entre los que destacan: sociales, biológicos y psicológicos, pues cada persona tiene sus conocimientos y valores, que puede poner a disposición a la empresa.

Una vez reconocido cuales son los factores que inciden en el clima laboral de manera directa e indirecta en las organizaciones, se da paso a desarrollar el siguiente epígrafe que aborda los estudios de las variables satisfacción y rendimiento.

1.3. Estudios de las variables satisfacción y rendimiento de la organización para los logros empresariales

La satisfacción de los empleados que existe en las organizaciones es un tema fundamental tanto para el crecimiento de esta, como para la interacción que estos tienen frente a su puesto de trabajo: Relacionado a esta variable, según Herzberg (1966) existe dos tipos de factores que son las intrínsecos (motivacionales) y los

extrínsecos (higiene), los cuales influyen en la motivación y satisfacción de los trabajadores. Dado este criterio, es necesario explicar cada uno a continuación:

- **Factores intrínsecos (motivacionales):** son los que están relacionados en el trabajo, esto quiere decir, que el reconocimiento, responsabilidad y las oportunidades del crecimiento son esenciales para que exista una verdadera motivación y una fuerte conexión emocional entre el empleado y su desempeño en el puesto de trabajo.
- **Factores extrínsecos o de higiene:** estos factores están relacionados en un contexto de las políticas, condiciones que se tiene en el trabajo- salario; y, relaciones interpersonales. Esto confirma que, debe existir siempre una motivación en el trabajador para que su labor sea eficiente, eficaz y efectiva, caso contrario, se genera una insatisfacción general en estos y no se logra un buen desempeño en el puesto de trabajo.

Con relación a lo que el autor menciona sobre los dos factores, se entiende que a pesar de que las variables afecten directa o indirectamente a los empleados es necesario tener un equilibrio entre las mismas para que el resultado sea positivo en cuanto a la satisfacción que las personas pueden alcanzar, no solo para su vida personal, sino que, para el puesto de trabajo, la comodidad y el rendimiento de estos, lo cual coadyuva a potenciar la productividad de cada uno de los trabajadores.

A su vez, se debe tomar en cuenta que existen otros factores que pueden afectar de igual manera a los empleados como la salud, la edad, la estabilidad emocional y las actividades al aire libre, esto también, llega a influir en las aspiraciones personales y las motivaciones que cada persona tiene en su vida diaria y dentro de la organización en la que está trabajando. Este criterio ha sido defendido siempre por Shultz (1991), dada la importancia que este autor le otorga a los factores de higiene y salud en las organizaciones para los trabajadores.

En tal sentido, se percibe que la satisfacción de los empleados puede afectar de diferentes maneras a la organización, con lo cual, siempre es necesario observar

el comportamiento de estos dentro y fuera de la misma (o sea, en la sociedad), sobre todo, porque esta última es el reflejo del nivel de satisfacción que este ha alcanzado en su empresa, y esto puede verse reflejado en el bienestar común de su familia.

Por otro lado, se concuerda con Deutcher (2016), cuando expone que, el rendimiento empresarial es una medida de desempeño en la cual se mira el crecimiento de las utilidades, la participación en el mercado y el aumento de números de los empleados. Sin embargo, en ocasiones se percibe a través de la medición y crecimiento de las ventas y el éxito en el desarrollo de nuevos productos y servicios que se quiera lanzar al mercado, tal como lo observan Slater y Narver (1994) y De Carvalho (2016).

Asimismo, el rendimiento empresarial es quien ayuda a la innovación en las organizaciones (Demuner, 2021), dado que genera mejores ingresos y conduce al incremento del valor para las partes interesadas; estos pueden verse reflejado en accionistas y colaboradores, pero no necesariamente repercute directamente en el rendimiento del empleado. De este modo, la cultura y el éxito de la organización crean una relación positiva, siempre y cuando den participación activa a sus trabajadores. Esto garantiza, que los mismos permanezcan más tiempo en la empresa y no deseen irse a laborar a otras instituciones de la competencia.

Tener una cultura organizacional fuerte no siempre sirve como una condición indispensable para que exista una rentabilidad alta. Este criterio ha sido defendido por Kotter y Heskett (1992) al dar a conocer que, en el momento de la operatividad de la organización, existe una relación estrecha entre la cultura organizacional y el rendimiento de los empleados. Esto se nota, mediante el compromiso que contrae el empleado con su empresa.

Por ello, el rendimiento resulta fundamental, proporciona una retroalimentación basada en la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de aprendizaje puesto a disposición de las tareas que estos deben ejecutar en su puesto de trabajo. Al respecto, Mintzberg (1990) y Inkpen & Crossan (1995) consideran que, la

adquisición de conocimientos fortalece la satisfacción del empleado y su rendimiento en el corto, mediano y largo plazo, lo cual repercute positivamente en la organización frente a sus competidores.

Dada la importancia que aborda el tema hasta este momento, debe hacerse referencia a los tres enfoques que proponen Venkatraman y Ramanujam (1968): financiero (mide en base a los indicadores económicos y contables), financiero-operativo (combina las medidas financieras y los indicadores operativos); y, efectividad organizacional (considera el rendimiento desde una visión mucho más global e integral de la organización).

Por consiguiente, el rendimiento empresarial tiene que considerar los enfoques mencionados para que la empresa tenga una visión más completa y precisa del desempeño de sus empleados, con la finalidad, de que sus clientes externos reconozcan la calidad del trabajo que estos logran con su desempeño, reflejándose al final en niveles de satisfacción para todos sin excepción.

Con relación a los autores mencionados en el estudio, se percibe que el rendimiento empresarial es una variable que depende directamente de la satisfacción y el rendimiento de los empleados, la suma de todos los niveles individuales de estas dos últimas variables es lo que consolida el resultado final de la organización. A ello, hay que agregar las otras variables que han sido tratadas en epígrafes anteriores como clima laboral y cultura organizacional, pues, todas en su conjunto hacen que la empresa pueda ser más competitiva y sostenible en el mercado.

Finalmente, los estudios sobre estas variables son esenciales para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización y de los empleados, pues la empresa puede crecer si los trabajadores también lo logran desde el punto de vista profesional, personal y humano.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

La metodología de la investigación es un elemento fundamental y esencial que sirve para la orientación que se realiza en el estudio, ofreciendo un marco conceptual y procedimental que contribuye al tratamiento de problema planteado, con la finalidad de alcanzar las metas (cumplimiento de objetivos) establecidas durante la investigación.

En tal sentido, la metodología de la investigación es una herramienta para el análisis del comportamiento de los fenómenos observados, con el propósito de transmitir resultados derivados de un estudio específico en cualquier área del conocimiento, que para este trabajo se enfoca en la gestión empresarial.

El estudio se basa en un tipo de investigación descriptiva-explicativa con un enfoque cualitativo, esta combinación metodológica es esencial y estratégicamente escogida para tratar la complejidad multifacética del problema de estudio, esto no solo facilita la detección de rasgos de los fenómenos, sino que, ayuda a la comprensión detallada y textual del ambiente en donde ocurren dichos hechos.

Con relación a la selección del diseño descriptivo se fundamenta sobre la urgente necesidad de describir de una forma metódica y exacta los componentes constituidos, del mismo modo, se estudian las propiedades y las particularidades del fenómeno en análisis. En este sentido, se concuerda con Tamayo y Tamayo (1994), dado que, el propósito principal de una investigación descriptiva es caracterizar un hecho con el objetivo de determinar la estructura o el comportamiento que presenta por medio de la observación

En consecuencia, con la visión planteada, Sabino (1992) añade que, el propósito principal de este estudio es determinar el comportamiento de los fenómenos, lo cual se consigue por el uso de los criterios establecidos y sistemáticos para la recolección y exposición de la información, dicho de otra manera, la fase descriptiva proporciona una base firme de los datos empíricos que funciona como un recurso para las siguientes etapas del análisis.

Sin embargo, el estudio no se restringe a la descripción estática, sino que, el elemento explicativo de ese diseño aspira a superar la simple descripción, por ejemplo, a pesar de que el enfoque primordial es cualitativo la intención explicativa se expresa de manera convincente en el análisis interpretativo de la información. Al respecto, Sampiere Fernández y Baptista (2014) confirman que, este tipo de metodología atiende a las causas y sucesos de los fenómenos físicos y sociales, por ende, la atención se enfoca en entender el por qué sucede un problema y bajo qué circunstancia se presenta.

Continuado con la idea anteriormente presentada, se plantea que, la combinación de la descripción y la aplicación no solo se proporciona del contexto, sino que, se presenta como una comprensión más detallada, pues, esto contribuye a que se pueda determinar si existe o no algún problema en la etapa descriptiva, para que se atienda con proactividad.

Asimismo, se emplea un enfoque cualitativo para investigar los eventos complejos, con lo cual, sirve de análisis en múltiples facetas matizadas desde el punto de vista de los participantes, con la percepción de que se entienda el sentido de las interpretaciones y las vivencias que se pueden encontrar, encontrándose en sintonía con el carácter del problema de investigación en narrativa y percepciones del entorno.

De acuerdo con Taylor y Bodgan (1986), que son destacados expertos en metodología cualitativa, la investigación se caracteriza por ser la que genera datos descriptivos, puesto que, su enfoque se centra en la observación y el análisis de las experiencias con un objetivo de desarrollar un punto de vista integral y contextual de la realidad social y el cómo la perciben las personas que participan en el estudio. Esto significa que, el investigador no solo recolecta la información, sino que, forma parte esencial para la interpretación de la información. Dicho esto, es importante saber las particularidades del enfoque cualitativo y saber el por qué es importante para el estudio:

- **Profundidad en la comprensión y la exploración:** a diferencia de los enfoques cuantitativos, los cuales buscan generalizar a partir de mediciones, el enfoque cualitativo aspira a capturar las riquezas y la

complejidad de la información, lo cual facilita el acceso a las dimensiones como puntos de vista, motivaciones, valores, creencias, percepciones y las emociones, considerándose en ello, las interpretaciones que son en base a experiencias. Con respecto a esto, Creswell (2013) menciona que, el investigador se enfoca en entender las experiencias y significado de los participantes.

- **Flexibilidad metodológica y adaptabilidad:** una de las cualidades fundamentales del diseño es la flexibilidad y su carácter emergente, de hecho, promueve modificaciones en los métodos de recopilación y análisis de datos conforme la investigación progresa y se encuentran nuevos hallazgos, haciendo referencia a autores como Sampiere, Fernández y Baptista (2014), quienes destacan que, el enfoque facilita la recolección y análisis de datos simultáneos que genera hallazgos no previstos que llegan a influenciar la comprensión del fenómeno.
- **Naturaleza inductiva:** a pesar de que tiene un marco teórico general la investigación cualitativa suele ser inductivo, esto significa que, las teorías y entendimientos surgen a partir de datos recolectados en vez de verificar una hipótesis ya existente, esto sirve para la creación de nuevas visiones, tales como, la teoría fundamentada por Charmaz (2014), quien enfatiza que es el proceso en el cual las teorías se forman a partir de datos.

De todo lo anterior, depende la fusión entre un diseño descriptivo-explicativo con un enfoque cualitativo, dado que, ello representa la estrategia más apropiada y sólida para el estudio, esto no solo simplifica la descripción de las características esenciales, sino que, explica las dinámicas de los componentes en cuestión.

Por otro lado, el diseño no experimental es quien observa y examina las características tal y como suceden de manera natural en el entorno, sin ninguna modificación, además, de que investiga las percepciones y vivencias de los participantes sin intervención, esto le sirve para asegurar la validez de los descubrimientos, conforme a lo expresado por Campbell & Stanley (1966). Estos autores, comentan que el mayor enfoque es distinguir diseños que no tiene una manipulación y resaltan la relevancia de las tendencias en su normalidad.

2.2. Caracterización de la empresa Dispostes Cía. Ltda.

Dispostes Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana que se dedica a la fabricación y la comercialización de postes de plástico reforzado con fibra de vidrio y postes de hormigón armado, es decir, que sus productos están orientados principalmente para el sector de telecomunicaciones y el sector eléctrico, dicho esto, su sede se encuentra en la parroquia de San Buenaventura, en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Inicialmente, la organización fue legalmente constituida el 4 de abril del 2017, pero iniciaron sus operaciones industriales el 5 de mayo del mismo año en lo que se refiere a la fabricación de postes de hormigón. Posteriormente, la empresa amplía su línea de producción e incorpora la elaboración de postes de fibra de vidrio, siendo así, la primera empresa ecuatoriana pionera en este tipo de producción.

En la actualidad la organización dispone de alrededor de 70 y 80 trabajadores, provenientes de las principales parroquias, a las cuales, la empresa les brinda trabajo. De esta forma, se consideran las tres más importantes: parroquia San Buenaventura; Alaquez; y, Juan Montalvo, contribuyéndose así, al fortaleciendo del desarrollo económico y laboral local.

A lo largo de la trayectoria la organización se ha logrado crear alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas de casi toda la región, esto ha servido de ayuda para que se observe un crecimiento económico y sostenible de la empresa, llegándose a formar parte del mercado competitivo nacional.

Por otro lado, los postes de hormigón armados que la empresa produce están elaborados mediante una mezcla meticulosa y controlada de cemento, ácidos, agua y acero de refuerzo, esto se debe a que los postes necesitan un cumplimiento riguroso en sus estándares técnicos, con lo cual, es necesario garantizar que el producto tenga una alta resistencia y una gran durabilidad. La organización, fabrica en diferentes longitudes, desde 9 hasta 24 metros con una carga de rotura que oscila entre 300 y 2000 kilogramos-fuerza, este rango de cargas posibilita la implantación de diferentes sistemas de cableado y equipos.

Además, la empresa Dispostes Cía. Ltda., garantiza el estricto acatamiento de la normativa técnica ecuatoriana en vigor, específicamente, la NTE INEN 1956-1, en la cual se establece los requisitos de calidad y seguridad en postes de hormigón armado, garantizándose que cada producto que sale de las instalaciones cumpla con los estándares más altos. Sin embargo, para que la empresa logre obtener esa normativa se toma en cuenta la relación de agua-cemento que tenga el producto, en este caso, debe ser menor a 0.40, porque esto permite que la resistencia sea más fuerte, incluso, en condiciones climáticas adversas. Esto, corrobora la necesidad de que los productos elaborados sean fuertes y resistentes.

Relacionado a lo expuesto, los postes de fibra de vidrio representan una propuesta de innovación que Dispostes Cía. Ltda., que se oferta al mercado con garantía de perdurabilidad, considerándose una alternativa moderna y eficiente con respecto a los materiales tradicionales, los cuales están diseñados para satisfacer las demandas de sus consumidores, algunas de las características de los postes de fibra de vidrio son:

- **Peso mínimo:** la ligereza, simplifica significativamente el traslado y la instalación disminuyendo los gastos logísticos y la fuerza laboral necesaria en el terreno. Facilita una mayor rapidez en la implementación de las redes.
- **Resistencia a la corrosión:** en contraste a los postes de hormigón, el poste de plástico reforzado con fibra de vidrio no sufre un deterioro, esto hace que, se convierta en la mejor opción para los entornos húmedos o con exposiciones altas de químicos, siendo así, un producto de calidad duradera.
- **Durabilidad superior a 50 años:** debido a la composición y la resistencia a elementos externos, se estima que, la vida útil de los postes supera el medio siglo, lo que, resulta en una mejor duración a largo plazo para los operadores de redes.
- **Bajo costo de instalación:** el manejo sencillo y la menor necesidad de maquinaria pesada durante el ensamblaje, ayuda a disminuir los gastos operativos asociados a la implementación de nuevas infraestructuras o a la sustitución de postes ya existentes.
- **Elaboración para cargas de diseño utilizando tecnología avanzada:** están diseñados para soportar varias cargas y esfuerzos, se emplean

métodos de fabricación sofisticados que aseguran la integridad estructural. Esto, da como resultado un desempeño óptimo en diversas circunstancias operativas.

Lo anterior, implica que la materia prima necesaria para la producción de los postes, en especial, los de fibra de vidrio son exportados, esto es una estrategia de suministro que la organización usa para tener materiales de primera calidad fundamentales para la fabricación, satisfaciéndose con ello, los estándares internacionales y las expectativas del mercado.

De igual manera, Dispostes Cía. Ltda., lidera en tecnología industrial, esto se debe a que la empresa realiza inversiones constantes para perfeccionar sus procesos de producción. De igual forma, garantiza la uniformidad y excelencia de los productos, dicha actualización continua, no solo incrementa la eficiencia, sino que, reduce los fallos y asegura que cada poste fabricado satisfaga las especificaciones técnicas exigentes del mercado. El compromiso con la calidad de la organización fortalece el cumplimiento de regulaciones nacionales e internacionales, tales como:

- **NTE INEN 1951-1:** Dispostes Cía. Ltda. se adhiere a todas las exigencias establecida en la Norma Técnica Ecuatoriana INEN. En este sentido, dicha normativa controla y regula los elementos cruciales en el proceso de fabricación, con el objetivo de garantizar que los productos cumplan los criterios de seguridad establecidos por el país.
- **Certificación ISO 9001:** la organización ha conseguido la acreditación internacional ISO, lo que, representa un reconocimiento al sistema de gestión de calidad. De esta manera, se confirma que se ha establecido un sistema de administración que busca de manera continua incrementar la satisfacción del cliente por medio de procesos eficaces y un buen control de calidad en cada fase de producción, por lo tanto, la calificación muestra el compromiso de la empresa hacia sus clientes.

Es importante destacar que, Dispostes Cía. Ltda., ha construido una sólida red de distribución a escala nacional, por lo tanto, se ha consolidado como un proveedor esencial para las grandes compañías del sector eléctrico y de telecomunicaciones en Ecuador, de modo que, cuenta con vínculos comerciales fuertes en el mercado.

Como evidencia dentro de sus principales clientes, sobresalen empresas reconocidas entre las que se encuentran:

- Empresa eléctrica Cuenca (EERCS o Centrosur)
- Empresa eléctrica Cotopaxi (ELEPCO S.A)
- Empresa eléctrica Quito (EEQ)
- Empresa eléctrica Ibarra (EMELNORTE)

Finalmente, la organización se establece como una entidad industrial joven, dinámica y sólidamente establecida, en efecto, su estrategia se fundamenta en la innovación tecnología y en el constante crecimiento económico de la región, sumado a la dedicación que se presenta en la calidad de sus productos, posicionándola como líder en producción de postes para los sectores eléctricos de telecomunicaciones en Ecuador.

2.3. Diagnóstico sobre la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores en la actualidad en la empresa Dispostes Cía. Ltda.

Dispostes Cía. Ltda., muestra un escenario favorable con respecto a la satisfacción y motivación de los empleados. En este sentido, estos se encuentran contentos con un ambiente y lugar de trabajo tranquilo y seguro. La mayoría de personas se sienten cómodos con su entorno laboral, lo cual, ayuda en el desempeño de las actividades diarias, esto tiene sentido y sustento en el ambiente laboral que presenta la empresa, cuenta con un trato respetuoso por parte de los jefes y líderes hacia los departamentos. Sin embargo, se revelan áreas críticas de oportunidad, que, si no se abordan podrían debilitar la productividad, un ejemplo claro de ello, son los principales problemas de gestión relacionados con los materiales y, otro problema, el que está vinculado a la capacitación continua.

De igual manera, los trabajadores destacan que la cultura organizacional se centra en el respeto, responsabilidad y cohesión grupal, esto quiere decir, que se toma muy en cuenta la importancia de las relaciones intrapersonales positivas, no solo entre pares, sino también, en la dinámica verbal con los líderes de cada departamento, la empatía y el respeto, lo cual fortalece la colaboración y comunicación efectiva llegando a resolver conflictos de manera constructiva. Por

ende, todo lo descrito estimula la productividad, el rendimiento y la satisfacción de los empleados y de los dueños de la organización.

Respecto a las variables, debe acotarse que la cultura organizacional también está presente, pues el crecimiento de la empresa se proyecta desde su propio funcionamiento con el compromiso y la responsabilidad de sus empleados. Esto, sin duda, proyecta una buena imagen hacia la sociedad, pues, indica que la organización es consciente del impacto que tiene frente al público y a su competencia. Por esta razón, siguen en constante crecimiento para que su imagen siga fortaleciéndose día a día.

Por otro lado, los colaboradores comentan que la organización les da la posibilidad de crear oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, un ejemplo claro de esto, es la adquisición de nuevos conocimientos en las áreas de trabajo, sumado a ello, mencionan que la seguridad que les brindan es buena generándoles tranquilidad y una proyección a futuro en su trabajo, esto es una muy buena señal, cuando una persona percibe estabilidad y seguridad, su productividad, compromiso y fidelidad hacia la empresa aumenta.

Con respecto a la idea antes mencionada, el reconocimiento del esfuerzo y los logros impactan de una manera directa en la satisfacción de los trabajadores, ellos expresan que, la empresa da placas o incentivos monetarios, esto es de forma tangible, mientras que, de forma simbólicas cuentan con felicitaciones verbales, celebraciones por años de servicios y fechas importantes que se pueda tener como provincia y como organización.

A su vez, el nivel de concentración y enfoque que la empresa tiene es percibido como predominante alto a muy alto, esto se debe a que el personal está totalmente comprometido con sus tareas diarias y tiene la capacidad de mantener la atención necesaria a lo largo del día para cubrir sus responsabilidades, con lo cual, cuentan con una base sólida en la productividad y la eficiencia, siendo esta, clave para en el trabajo que se desarrolla en Dispostes.

Aunque en general, se muestra que hay un entorno laboral positivo, también se encontraron focos de insatisfacción que afectan de manera negativa a la producción de los postes. Por ejemplo, en la gestión de los materiales, se muestra un comportamiento desalentador, si no existe el material debido la operación, se sufre una pausa, generando frustración en los trabajadores e incumplimiento de las metas.

En cambio, también se debe tomar en cuenta las condiciones laborales y riesgos operacionales, pues, hay aspectos como la presencia de piedras dentro de las maquinarias y la cantidad de polvo que se forma a la hora de trabajar, esto afecta de manera negativa al personal, debido a que, se necesita una buena gestión para disminuir la potencia del agotamiento del personal dentro de sus horas laborales.

Así mismo, se nombró el aspecto negativo la retroalimentación por parte de los altos mandos hacia los empleados, esto se muestra como un problema que llega a generar malentendidos dentro del área de trabajo, generándose como dificultad comunicativa y desalineación en los equipos. Esto trae consigo, una caída de motivación, no se sienten plenamente informados ni escuchados.

Al respecto de las variables de estudio, es importante identificar cuáles son las áreas claves que necesitan una mejora en las habilidades de los empleados para potenciar aún más el rendimiento de la empresa, con lo cual, se reconoció que las habilidades de gestión y autogestión llegan a ser las más recurrentes por parte de los empleados. Por otro lado, las habilidades técnicas y específicas del rol abarcan desde el aprovechamiento de los recursos hasta investigar sobre la realización de los productos, aquí deben saber, cómo armar cada poste y tener un conocimiento sobre el trabajo realizado.

Estas características señaladas de las diversas variables apuntan a una clara necesidad de capacitación técnica especializada que sirven para mejorar la destreza y la eficiencia en las operaciones diarias, esto es importante porque existen momentos donde los trabajadores tiene que mover las manos para que la mezcla puede hacerse más rápido y tener cuidado con no atascarse en la

producción, son reflejos de agilidad en los procesos operativos que la empresa cuenta y necesita en su personal.

Por todo lo anteriormente expresado, se puede corroborar que la empresa Dispostes Cía. Ltda., tiene una base sólida que cuenta con empleados satisfechos y motivados, pero para mantener el rendimiento se necesita un ambiente donde los colaboradores no solo se sientan bien, sino que, logren alcanzar el máximo potencial en su lugar de trabajo. En este sentido, varios de estos resultados apuntan a que se puede llegar a mejorar la capacitación del personal, aumentando los incentivos y optimizando el tiempo, de esta manera, se visualiza cuáles son las áreas que necesita fortalecer la organización.

Finalmente, Dispostes Cía. Ltda., cuenta con una base sólida de satisfacción y motivación laboral entre sus empleados, lo que, llega a representar una ventaja competitiva frente a otras empresas. En cuanto a rendimiento y compromiso, es necesario atender los aspectos críticos que se mencionan por parte del personal que conforma la empresa para consolidar entornos de trabajo más eficientes y que permitan potenciar el clima organizacional y elevar aún más el desempeño colectivo.

Finalizado el análisis del diagnóstico donde participaron 21 trabajadores, se puede tener el criterio de que aún queda reservas que atender en la empresa objeto de estudio, dado que, siempre el perfeccionamiento debe estar presente para que todas las variables analizadas se puedan potenciar en el futuro, queriéndose lograr mayor competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis de las variables que inciden en la satisfacción y rendimiento de los empleados para la mejora de los resultados en la empresa DISPOSTES CIA. LTDA.

Este estudio se enfoca en la identificación y el análisis de las variables que impactan de manera positiva y negativa en la satisfacción y el rendimiento de los empleados en Dispostes Cía. Ltda. En este sentido, existen factores que en la organización fueron identificados mediante un diagnóstico, con la finalidad de proponer estrategias orientadas a la mejora continua de acuerdo con el contexto de la empresa ubicada en la ciudad de Latacunga.

En primer lugar, se encuentran los factores positivos en donde el ambiente laboral revela que, es percibido como uno de los activos más valiosos de la empresa, cada empleado lo describen como un ente activo que presenta buenos valores, esto permite que, a la organización se le considere respetuosa y responsable, por lo cual, esto influye directamente en los niveles de satisfacción.

Así mismo, el liderazgo empatiza directamente con la motivación y satisfacción de los trabajadores, esto hace que se genere una mejor disposición y compromiso con el cumplimiento de las funciones diarias y favorece al rendimiento colectivo. A su vez, la calidad de las relaciones interpersonales constituye una fortaleza central de la organización, debido a que, se crea un entorno propio para el desarrollo y la colaboración empresarial.

Otro pilar fundamental positivo son las oportunidades de desarrollo junto a la estabilidad laboral percibida, esto quiere decir, que se muestra una aspiración intrínseca sobre el crecimiento profesional; no obstante, la percepción sobre estabilidad y seguridad reduce de una manera significativa la preocupación sobre el futuro en la empresa, esa tranquilidad intrínseca no solo motiva a los colaboradores a esforzarse, sino que, les prepara para mejorar continuamente en

sus habilidades y conocimientos, contribuyéndose con ello, a un desempeño más sólido y consistente.

Un aspecto crucial es el reconocimiento y la valoración del esfuerzo, esto se debe a que son poderosos catalizadores de la motivación y, por ende, de la satisfacción. Al respecto, los empleados apreciaron diversas formas de reconocimiento, tales como el personalizado, el verbal o el expresivo, con lo cual, ese tipo de demostraciones de aprecio aumenta la fuerza moral y la disposición de mantener altos estándares de desempeño. Esto quiere decir que, las iniciativas que la organización ofrece a sus empleados generan un sentimiento de aprecio a la construcción de un ambiente positivo, reforzándose así, el vínculo emocional de las personas que forman parte de Dispostes Cía. Ltda.

Con respecto a la cultura organizacional, desempeña el papel de un elemento unificador en la cual se hace énfasis en realizar un trabajo de calidad para sus consumidores, tomándose en cuenta, una cultura de calidad y colaboración orientada a los resultados tangibles. Esta colaboración interna y la clara dirección hacia objetivos de valor no solo genera un ambiente positivo, sino que, ayuda a alinear los esfuerzos individuales hacia metas comunes.

A pesar de las fortalezas culturales de satisfacción, también existen factores que actúan como frenos significativos, los cuales, son consideradas variables negativas que afectan a la organización, o sea, si no se abordan de manera efectiva llegan a debilitar las bases sólidas con las que hasta ahora se mantiene la empresa.

Un factor negativo que resalta es la gestión deficiente de materiales y la logística, este es el principal desmotivador recurrente y un punto crítico que interrumpe la operación, esto se debe, a que genera una frustración en los trabajadores, lo que, afecta de manera directa en el cumplimiento de metas, pues puede provocar una interrupción forzada y una ineficiencia en su gestión, lográndose con ello, una desmotivación, considerándose esto, un problema estructural que requiere intervención por parte de Dispostes Cía. Ltda.

Con relación a las condiciones laborales junto a los riesgos operacionales, a pesar de que no son tan habituales como la escasez de material, existen factores como jornadas laborales extensas que los trabajadores consideran excesivas y destructivas física y mentalmente, mientras que, la ubicación conlleva a viajes prolongados que provoca cansancio y presión. Otro punto que se debe destacar es que, en ocasiones, las maquinarias no cuentan con un mantenimiento adecuado, existen piedras dentro de las mismas y la cantidad de polvo que se genera en producción llega a ser elementos que afectan de manera directa al bienestar físico y mental del trabajador.

En tal sentido, las condiciones que se vinculan a la seguridad y salubridad afectan y crean un desgaste en cuanto a la concentración. Esto revela una reducción en el rendimiento y la satisfacción que cada empleado tiene al momento de realizar sus funciones en jornadas extensas.

Respecto a las inconsistencias en la comunicación interna y la retroalimentación, estas persisten de manera constante, esa inestabilidad en la información y la falta de retroalimentación afecta de manera directa a la motivación, pues, los empleados pueden tener desconocimiento sobre la información, además, de no contar una orientación sobre su trabajo para mejorar su rendimiento, esto afecta negativamente siendo una señal clara de alerta para los altos mandos.

Las áreas de oportunidades en desarrollo y habilidades profesionales se encuentran como variables negativas, pues a pesar de existir un alto nivel de enfoque los empleados presentan necesidades de mejora en tiempo, autodisciplina y comunicación, como anteriormente se señaló. Esto demuestra que, existe la necesidad de capacitación hacia los miembros que conforman la empresa, los mismos no logran ver un camino que los conduzca a potenciar su rendimiento, y mucho menos para adquirir nuevas competencias, haciendo que, se estanquen y disminuyan su motivación.

Todo lo expuesto y descrito hasta el momento, deja entrever que existen variables positivas que pueden inicialmente mitigar el impacto que se encuentra por parte de

las variables negativas. Por ejemplo, en un ambiente positivo como el de la empresa se puede lograr que el rendimiento y la motivación sea un punto a favor para la obtención de resultados; sin embargo, al momento de tener una gestión ineficiente de los materiales esto conduce a que se genere una frustración colectiva, se retrasa la producción. Por lo tanto, la interrupción no solo hace que se reduzca el rendimiento operativo, sino que, la satisfacción general de los empleados disminuye.

En función de lo descrito, debe destacarse que las variables identificadas en Dispostes Cía. Ltda., están interconectadas y forman un sistema que influye directamente en la satisfacción y el rendimiento de sus trabajadores, con lo cual, las variables positivas y negativas reciben atención sistemáticamente, con el propósito de potenciarlas y que las negativas se puedan convertir con el tiempo en positivas.

Con la finalidad de desarrollar fortalezas actuales y reducir el impacto de variables negativas se propone las siguientes estrategias que buscan promover la satisfacción y el rendimiento del personal de Dispostes Cía. Ltda., para lograr una mejora en los resultados de la empresa en el mercado:

- Se propone optimizar la cadena de suministros y procesos operacionales, esta estrategia aborda la variable más fuerte que frena a la motivación y productividad de los empleados, consiste en hacer una revisión profunda en cuanto a la adquisición, el almacenamiento y la distribución interna de los materiales, en otras palabras, se propone la implementación de inventarios modernos y digitalizados para tener una mejor proyección de demanda, garantizándose así, el abastecimiento oportuno y la disminución de las interrupciones en las operaciones por falta de materiales.
- Implementar programas de capacitación continua, en este caso, se busca programas que estén diseñados específicamente para fortalecer no solo habilidades técnicas específica de cada empleado, sino que, se puede

robustecer las competencias cruciales como la gestión de tiempo y la comunicación efectiva, siendo así, un apoyo directo al capital humano.

- Potenciar la comunicación interna y sistemas de realimentación, pues, se busca erradicar las inconsistencias comunicativas, estableciéndose para ello, una política de comunicación clara junto a canales de flujo de información bidireccionales, en la cual, todos los integrantes de la organización discutan sobre los avances y desafíos que se encuentre en el área de trabajo. Esto implica que, los líderes tengan en cuenta como se debe dar una buena retroalimentación contractiva de manera frecuente, de tal forma, que la comunicación sea notoria y efectiva en la empresa.
- Mejorar las condiciones físicas y promociones de equidad, es crucial asegurar que las condiciones físicas del lugar de trabajo sean óptimas y seguras para cada uno de los empleados. Para ello, debe realizarse una evaluación de riesgo constantes para prevenir accidentes laborales. Y, con relación a la equidad, los altos mandos deben respetar las horas laborales tanto de entrada como de salida de todos los departamentos, estas acciones no solo mejoran la calidad de vida laboral, sino que, contribuyen a un aumento directo en la concentración y la eficiencia.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica de las variables de satisfacción y rendimiento laboral facilitan la comprensión de su relevancia en la mejora continua de las organizaciones, esto quiere decir, que la satisfacción laboral influye en el compromiso de la productividad y permanencia del personal, mientras que, el desempeño simboliza la eficiencia de ejecución de tareas y la capacitación de adaptación y contribución a los objetivos empresariales.
- El diagnóstico que se realizó en Dispostes Cía. Ltda., muestra que, existen diversas problemáticas que incide negativamente en el rendimiento de los empleados, donde la principal dificultad es la ineficiencia en la gestión de la cadena de suministro debido a que existe una interrupción en la operación, con lo cual, es necesario atender oportunamente las problemáticas para comprometer el desarrollo sostenible de la organización.
- De acuerdo con los resultados obtenidos, se identificó que la empresa cuenta con variables positivas y negativas que afectan de manera directa en el rendimiento y satisfacción, la interacción entre las variables evidencia la necesidad de estrategias que permiten potenciar las fortalezas y corregir las debilidades, para que, de esta manera, se mejore el desempeño de cada uno de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los altos mandos, crear vías de comunicación bidireccionales, en donde se aplique un sistema de retroalimentación periódica para sus empleados, esto permite alinear los objetivos, y resolver los problemas a tiempo en la cual se fortalecerá la cultura organizacional basada en transparencia y colaboración.
- Se sugiere la implementación de un plan de formación constante en el cual se tome en cuenta las habilidades tanto técnicas como blandas, permitirá fortalecer el desempeño del personal y mejorará la gestión de los departamentos de trabajo.
- Realizar un estudio y evaluación de los posibles riesgos en el lugar de trabajo para prevenir accidentes y enfermedades laborales; con, el debido uso de equipos de protección y el monitorio constante de la salud de cada uno de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, E. A., Calvache, M. C. y Osejo, D. S. (2019). Prueba Psicométrica MEIL: Motivación Extrínseca e Intrínseca en el Contexto Laboral. *Revista Criterios*, 26(2), 35-59.
- Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., & Méndez, A. G. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70.
- Andersen, J. (2016). An old man and the “sea of leadership”. *Journal of leadership studies*, 9(4), 70-81. <https://doi.org/10.1002/jls.21422>
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición Diagnóstica y Consecuencias*. México: Trillas.
- Calle, O. V. (2011). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. *Cultura Educación Sociedad*, 2(1). Recuperado de https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/946/pdf_166
- Campbell, D. T & Stanley, J.C. (1966). *Experimental and quasi-experimental desings for reseach*. Houghton Mifflin (Academic).
- Carballé, Á. (2015). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Revista Infociencia*, ISSN 1029-5186, Vol.19, No.4, Octubre-Diciembre, 2015, p. 1-12., 19(4).
- Cetre Vivas, S. P., & García Quintero, L. D. Análisis del comportamiento organizacional de los trabajadores avalados por los Consejos Comunitarios del Distrito de Buenaventura en la organización Consorcio Inelpro Terminal.

- Charmaz, K. C. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. SAGE Publications.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. Editorial Mc Graw.
- Clifford, R. A. (1969). *Liderazgo Local en el desarrollo Rural Latinoamericano*.
- Colmenares, O. (2007). *Medición de la productividad empresarial*. Recuperado el, 14. Recuperado de <https://gestiopolis.com/wp-content/uploads/2007/07/medicion-de-la-productividad-empresarial.pdf>
- Contreras, C. (s. f.). *TAYLOR y BOGDAN_ Introducción a los métodos cualitativos de investigación_Capítulo 1*. Scribd. https://es.scribd.com/document/52795557/TAYLOR-y-BOGDAN-Introduccion-a-los-metodos-cualitativos-de-investigacion-Capitulo-1?utm_source=chatgpt.com
- Cortés, E. C., Moliner, J. P., Guilló, J. J. T., & Azorín, J. F. M. (2012). *La relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial en el sector hotelero*. *Papers de Turisme*, (40), 31-47.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research desing: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Curtis, E. y O'Connell, R. (2011). *Essencial Leadershipskills for motivating and developing staff*. *Nursing Management*. pp.33-35
- De Carvalho, O.A., Ribeiro, I., Cirani, B.S.C. & Cintra, R.F. (2016). *Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis*. *International Journal Innovation*, 4(1), 58-69. DOI: 10.5585/iji.v4i1.73

- De Carvalho, O.A., Ribeiro, I., Cirani, B.S.C. & Cintra, R.F. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal Innovation*, 4(1), 58-69. DOI: 10.5585/iji.v4i1.73
- Demuner-Flores, M.R. (2021). Capacidad de innovación en empresas mexicanas: mediación en la relación orientación al aprendizaje-rendimiento empresarial. *Acta Universitaria*, 31(2021), 1-19. doi.org/10.15174/au.2021.3185
- Demuner-Flores, María del Rosario, Saavedra-García, María Luisa, & Cortes Castillo, María del Rosario. (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. *Investigación administrativa*, 51(130), 00001. Epub 08 de agosto de 2022. <https://doi.org/10.35426/iav51n130.01>
- Dessler, G., & Juárez, R. A. V. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*.
- Dessler, G. (1976). *Organización y administración enfoque situacional*. Editorial Prentice/Hall international.
- Deutscher, F., Zapkaub, B.F., Schwens, C., Baum, M. & Kabst, R. (2016). Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 849-861. doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.005
- Diaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1). Recuperado de https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- Estrada, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. En: ACIMED.

- Fontalvo Herrera, T., De La Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60.
- García Solarte, M. (2011). The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual Approximation. *Cuadernos De Administración*, 25(42), 43-61
- García, J. (2009). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal: Instituciones Públicas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*
- García, M. (2009) Clima organizacional y si diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos Administrativos*
- Godswill, A., & Charles, A. (2020). Effect of organizational climate on employees' performance of selected deposit money banks in south east Nigeria. *International Journal in Management and Social Science*, 8(11), 67-87. H
- Guardo, M. P. M., & Gomez, K. J. B. (2021). La motivación como estrategia facilitadora para el aumento de la productividad. *Gerencia Libre*, 7. Recuperado de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9518/8542
- Herzberg, F.-Mausner, B.-Snyderman, B.B. (1959): *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley & Sons,
- Inkpen, A.; Crossan. M. (1995): "Believing is seeing: Organizational learning in joint ventures", *Journal of Management Studies*, 32(5): 595-618.
- Ivancevich, J. (1998). *Administración de recursos humanos*.

- Kegel, P. (2017). The impact of the physical work environment on organizational outcomes: A structured review of the literature. *Journal of Facility Management and Research*, 1(1), 19-29.
- Kotter, J. P. y Heskett, J. L. (1992), *Corporate culture and performance*. Free Press: New York.
- Locke, E.a. (1976) *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In dunnette, M.d., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.
- Lucas, A. (1977). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Martin, M., y Colbs. (1999). *Clima de Trabajo y Eficiencia de centros Docentes: Relaciones Causales*. España: Universidad de Alcala.
- Martínez, M., & Villoro, J. (2021). The Implementation of new technologies in internal communication: A study of the main platforms and applications. *Journal of Promotion Management*, 1-24.
- Mintzberg, H. (1990): "Strategy Formation: Schools of Thought", in J. W. Frederickson (ed) *Perspectives of Strategic Management*, pp. 105-235. New York: Harper Business.
- Peralta, A. C., & Besio, C. V. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/650/65027764004.pdf>
- Pisco, M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*, 3(5).

Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y desarrollo*, 23(3), 45-53. Recuperado de <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2141/2263>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013) *Organizational Behavior*. Person Education.

Robbins, Stephen, (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.

Rodríguez, D. (1999). *Diagnostico Organizacional: Octava edición*. Ediciones UC.

Sampiere, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la investigación*.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388.

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in JAP. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468.

Schultz, Duane, P, (1991). *Psicología Industrial..* México: Edit. Me Graw Hill.

Slater, S. & Narver, J. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28. doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9

Slater, S. & Narver, J. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28. doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9

- Smith, N., & Fredricks, I. (2019) Conflict in the workplace: A 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 538-551.
- Taylor, S. J (1992). *Introducción a los métodos cualitativos*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Trujillo, M. G. S., Mendoza, J. M. H., Ruíz, H. D. M., & Vargas, M. D. L. G. (2020). Colaboradores satisfechos-productividad empresarial. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 7(14), 4-9. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/view/6034/9458>
- Vargas Vega, T. D. J., Vizzuett Balderas, V., Amador Montiel, E., Becerra Córdova, L. E., & Villegas González, E. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Teuken-bidikay*, (13), 129-153. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/hevila/Teukenbidikay/2018/vol9/no13/7.pdf>
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986): "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, nº 4, pp. 801-814.
- Viamontes, D. G., & García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las ciencias sociales*, 1(2), 5.
- Vygotsky, L. S., & Cole, M. (1978). *Mind in society: Development of higher psychological processes*. Harvard university press.