



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

---

Informe final de Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención del Título de Psicólogo Industrial

TEMA:

“La Satisfacción Laboral de los trabajadores y sus efectos en la Productividad de las Empresas Alvarado sector automotriz del Ecuador en el año 2012”

AUTOR: SANTIAGO GERMÁN VILLAGÓMEZ VALLE

TUTORA: PSIC. IND. ANDREA F. TELLO

Ambato - Ecuador

2013

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O  
TITULACIÓN**

**CERTIFICA:**

Yo, Psic. Ind. Andrea F. Tello de la Torre CC 1804221651 en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación o titulación, sobre el tema: “LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y SUS EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ALVARADO SECTOR AUTOMOTRIZ DEL ECUADOR EN EL AÑO 2012” ha sido prolijamente revisado. Desarrollado por el egresado Santiago Germán Villagómez Valle, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por tanto autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 10 de Enero del 2013

.....

**TUTORA**

PSIC. IND. ANDREA F. TELLO DE LA TORRE  
CI. 1804221651

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....  
**AUTOR**

Santiago Germán Villagómez Valle  
CC. 1804292462

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y SUS EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ALVARADO SECTOR AUTOMOTRIZ DEL ECUADOR EN EL AÑO 2012”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....  
**AUTOR**

Santiago Germán Villagómez Valle  
CC. 1804292462

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
Y DE LA EDUCACIÓN:**

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: “LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y SUS EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ALVARADO SECTOR AUTOMOTRIZ DEL ECUADOR EN EL AÑO 2012” presentada por el Sr. Santiago Germán Villagómez Valle egresado de la carrera de Psicología Industrial: Marzo-Agosto 2011, una vez revisada y calificada la investigación se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

Ambato, 15 de Mayo del 2013

**LA COMISIÓN**

.....

Dr. Marcelo Núñez

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....

Psic. Ind. Alexandra Cousin

C.I.

.....

Psic. Ind. Eleonor Pardo

C.I.

## **DEDICATORIA:**

### **Soñadores**

“Al anhelo, dedicación, esfuerzo y constancia que los sueños hacen de alguien un ser humano de éxito”. Por quien sueña y por quien no ha soñado en vano.

Wedermarch

## **AGRADECIMIENTO:**

**"Si todo lo que he vivido me ha llevado a ser la persona que soy ahora no cambiaría nada de lo que he pasado"**

Sí, yo, el que siempre dice que preferiría haber vivido anestesiado, que si el dolor te hace crecer preferiría ser infante por siempre, pero es que últimamente estoy irreconocible, soy un nuevo yo.

Medito mucho sobre mí y cada vez consigo hacerlo en términos más positivos. Al menos me acepto tal y como soy, o casi. Me he pasado la vida intentando ser lo que los demás esperan de mí y ahora tengo que aguantar que la gente me diga que no se esperan como soy. Y la verdad es que si lo pienso fríamente yo también echo en falta en mi vida momentos y situaciones que pienso que debería haber vivido y que no lo he hecho.

Aquí un momento más que estoy viviendo que formara parte de mí por lo que me reste de vida que gracias a personas me sirvieron de ejemplo y guía para llegar hasta este punto de éxito. Mencionar a todas esas personas faltarían hojas ya que fueron muchas desde mis primeros pasos, mis caídas, mis alegrías, mis frustraciones y lagrimas que vieron correr. Estuvieron ahí como un libro abierto para depositar en mí sus conocimientos, sus experiencias, sus anhelos, sus sueños y crear en mí un ser de bien. Gracias padres, hermanos, tíos, primos, sobrinos, amigos, no amigos, compañeros, profesores, jefes, amores, desamores, conocidos y hasta aquellos desconocidos que dieron un lección de vida sin saberlos, gracias por dejarme vivir tal y como soy.

Yo soy Santiago, yo soy feliz.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	Pág.
PORTADA	
APROBACIÓN POR EL TUTOR	i
AUTORÍA DE LA TESIS	ii
DERECHOS DE AUTOR	iii
APROBACIÓN POR EL TRIBUNAL DEL GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I.</b>	
EL PROBLEMA	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis crítico	8
1.2.3. Prognosis	12
1.2.4. Formulación del problema	14
1.2.5. Interrogantes	15
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación	15
1.3. Justificación	16
1.4. Objetivos	18
1.4.1. General	18
1.4.2. Específico	18

	Pág.
<b>CAPÍTULO II.</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	19
2.1. Antecedentes investigativos	19
2.2. Fundamentación	21
2.2.1. Filosófica	21
2.2.2. Epistemológica	22
2.2.3. Ontológica	22
2.2.4. Axiológica	22
2.2.5. Legal	23
2.3. Categorías fundamentales	25
2.3.1. Fundamentación teórica de la variable independiente	25
2.3.2. Fundamentación teórica de la variable dependiente	36
2.4. Hipótesis	57
2.5. Señalamiento de variables	57
<b>CAPÍTULO III.</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	58
3.1. Modalidad básica	58
3.1.1. Bibliográfica	58
3.1.2. De campo	58
3.2. Tipo de investigación	59
3.2.1. Exploratoria	59
3.2.2. Descriptiva	59
3.3. Población y muestra	60
3.4. Operacionalización de variables	61
3.5. Plan de recolección de información	62
3.6. Plan de procesamiento de la información	63
<b>CAPÍTULO IV.</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	65
4.1. Análisis de los resultados	65
4.2. Interpretación de resultados	77

4.3. Verificación de hipótesis	Pág. 82
<b>CAPÍTULO V.</b>	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
<b>CAPÍTULO VI.</b>	
PROPUESTA	87
6.1. Datos informativos	87
6.2. Antecedentes de la propuesta	88
6.3. Justificación	89
6.4. Objetivos	90
6.4.1. General	90
6.4.2. Especifico	90
6.5. Análisis de la factibilidad	90
6.6. Fundamentación	91
6.7. Metodología. Modelo operativo	100
6.8. Administración	101
6.8.1. Modelo Económico	102
6.9. Previsión de la evaluación	103
MATERIALES DE REFERENCIA	104
Bibliografía	104
Anexos	109

## ÍNDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES

### GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1	Árbol de Problema	7
Gráfico 2	Red de inclusiones	25
Gráfico 3	La cultura de una organización	38
Gráfico 4	Fijación de metas	51
Gráfico 5	Representación de de los mean (media)	66
Gráfico 6	Satisfacción laboral en relación a las empresas	68
Gráfico 7	Satisfacción laboral - empleado; administrativos y operativos	70
Gráfico 8	Satisfacción laboral en relación al tipo de sexo	71
Gráfico 9	Satisfacción laboral: Administrativos, Operativos - el sexo	74
Gráfico 10	Nivel de productividad bruta por empleado	76
Gráfico 11	Modelo operativo	100

### ILUSTRACIONES

Cuadro 1	Población y muestra de las empresas Alvarado	60
Cuadro 2	Variables Independientes	61
Cuadro 3	Variable Dependiente	61
Cuadro 4	Preguntas para la recolección de información	62
Cuadro 5	Cuadro representativo de los mean	65
Cuadro 6	Anova	72
Cuadro 7	Tukey	73
Cuadro 8	Anova intra	75
Cuadro 9	Prueba Chisq.test	82
Cuadro 10	Administración de la propuesta	101
Cuadro 11	Modelo Económico	102
Cuadro 12	Previsión de la Evaluación	103

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD: PRESENCIAL**  
**RESUMEN EJECUTIVO**

**TEMA:**

“LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y SUS EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ALVARADO SECTOR AUTOMOTRIZ DEL ECUADOR EN EL AÑO 2012”

**AUTOR:** Santiago Villagómez.

**TUTOR:** Tutor: Psc. Ind. Andrea Tello

En la actualidad existe gran consenso respecto a que la satisfacción laboral es una variable fundamental dentro de la productividad laboral, sin embargo, al no haber claridad respecto a cómo se relaciona dicha variable como un indicador de la productividad laboral de una organización, presentando importantes dificultades a la hora de definir su influencia y la falta de investigación en la ciudad de Ambato, con temas relacionados con respecto a promover el éxito de las organizaciones.

El presente trabajo se realizó con el propósito de determinar la relación entre satisfacción laboral – productividad de las Empresas Alvarado. Se asignaron al azar a los colaboradores de cada empresa para la aplicación del test NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. *Satisfaction au travail: questionnaire d'évaluation de la satisfaction au travail Job satisfaction: Overall Job Satisfaction Scale* de España y mientras que para medir productividad se requirió información contable de cada una de las empresas,

se evaluó un total de 209 colaboradores entre las empresas comprendidas Importadora Alvarado Vasconez, Corporación Automotriz Alvarado, Autos Chinaaccpass y Rectima, diferenciando su sexo y su área de trabajo obteniendo como principales resultados que existe un grado de asociación implícita entre: satisfacción laboral y productividad; donde resultó ser la única variable predictora de la productividad dentro de este contexto. Al analizar las distintas dimensiones que posee la organización, en base al cuestionario test NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción, de acuerdo con estos resultados podemos concluir que existen diferencias significativas según el tipo sexo, es decir, el tipo de empleado y según la empresa incide sobre los puntajes de satisfacción laboral pero no por el tipo sexo. Dando como base para la implementación de políticas, normas y proyectos encaminados a fomentar y cultivar una satisfacción aceptable con miras a una creciente productividad de los colaboradores de las organizaciones.

Palabras claves: Automotriz, Productividad, Empresas Alvarado, Satisfacción Laboral, Investigación, Test NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción (España), Colaborador, Organización, Sexo, Políticas, Normas, Proyecto.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación pretende ser una herramienta útil para las Empresas Alvarado que ayude a generar un incremento del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores para así verlo reflejado el mismo en la productividad de las empresas.

**EL CAPÍTULO I. EL PROBLEMA:** Encontramos el Tema con el que se trabajó, el Planteamiento del Problema, las Contextualizaciones (Macro, Meso y Micro), el Análisis Crítico, la Prognosis, la Formulación del Problema, las Interrogantes, las Delimitaciones, la Justificación y los Objetivos.

**EL CAPÍTULO II. EL MARCO TEÓRICO:** Se describió los Antecedentes investigativos, la Fundamentación Filosófica mediante el paradigma critico propositivo y Legal, las Categorías Fundamentales, la Hipótesis y el Señalamiento de Variables del trabajo de investigación.

**EL CAPÍTULO III. LA METODOLOGÍA:** Se analizó la Modalidad Básica de Investigación, los Tipos de Investigación, Población y Muestra, , la Operacionalización de las Variables, las Técnicas de Recolección de Información, Procesamiento y Análisis.

**EL CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:** Se realizó una investigación de campo aplicando las encuestas a todos los colaboradores de la empresa Alvarado, se recopiló los datos, se tabuló e

interpretó los resultados obtenidos mediante el Programa Estadístico R project, los mismos que son Analizados, con la Verificación de Hipótesis, el Cruce de Variables (ANOVA intra) y la Prueba Chisq.test

**EL CAPÍTULO V. LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.** Al cabo de la investigación concluimos que existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y la productividad por lo que se recomienda realizar un plan de acción para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores en las Empresas Alvarado.

**EL CAPÍTULO VI. LA PROPUESTA:** Esta contiene Datos informativos, Antecedentes, Justificación, Objetivos, Análisis de la Factibilidad, Fundamentación, Modelo Operativo, Administrativos, Económico y Previsión de la Evaluación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tema de la investigación**

La Satisfacción Laboral de los trabajadores y sus efectos en la Productividad de las Empresas Alvarado sector automotriz del Ecuador en el año 2012

#### **1.2 Planteamiento del problema**

##### **1.2.1 Contextualización**

La desaceleración del crecimiento poblacional (en países desarrollados) y por consiguiente la disminución de la fuerza laboral es uno de los mayores desafíos de los países industrializados, y por ende se ven forzados a optar por políticas creativas para la atracción y retención de talento humano calificado. Una de las políticas principales que ofrecen estos países en vías de desarrollo son el bienestar, la felicidad y la satisfacción laboral.

La fuga de cerebro se ha convertido en un tema central en los últimos tiempos, y por consiguiente el poder analizar que técnicas los países desarrollados utilizan para atraerlos es de sumo interés (De Vortez, 2000). El Ecuador ha instaurado en el último lustro su política del buen vivir, que en términos generales, reza: Para la nueva Constitución del Ecuador, “el *sumak kawsay* implica mejorar la calidad de vida de la población, desarrollar sus capacidades y potencialidades; contar con un sistema económico que promueva la igualdad a través de la re-distribución social y territorial de los beneficios del desarrollo; impulsar la participación efectiva de la ciudadanía en todos los ámbitos de interés público, establecer una convivencia armónica con la naturaleza; garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana; y proteger y promover la diversidad cultural” (Art. 276 de la Constitución 2010 del Ecuador). Con dicha política el Ecuador trata de atraer y retener su talento humano, para de esa forma evitar la migración hacia los países desarrollados, tratando de crear una sociedad más equitativa. Este tipo de políticas trata hasta cierto punto potenciar a los ciudadanos con aspectos positivos y de empoderamiento, es decir tratar de incentivar el bienestar (positivismo/optimismo) general.

Se entiende que la satisfacción laboral contribuye a fortalecer el empoderamiento, el sentimiento de pertenencia y fidelidad del colaborador con la empresa, según Fabián Bermeo, coordinador nacional de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana. “Pues esa mística no depende solo de la predisposición del empleado, sino también de lo que hace la empresa para motivarlo”.

Mauricio Morillo, presidente en Ecuador de Great Place to Work, un empleado satisfecho es un buen negocio. “Porque cumple los objetivos, tiene planes de quedarse y, además, hace una suerte de apostolado entre sus colegas”. En

Ecuador, se dice, hay alta rotación de personal por falta de esa satisfacción, en algunos casos, como el sector floricultor, llega al 40% anual o en la ventas al por menor al 30%, cuando lo deseable es del 7 u 8%. Pero hay criterios distintos. La compañía Movistar en el Ecuador que alcanzó en el 2009 una calificación cercana al 100% en el Índice de Clima y Cultura Organizacional, tras someterse a las auditorias del Great Place to WorkInstitute. Telefónica fue también reconocida como una de las 2 compañías del país que, gracias a sus resultados, ha logrado permanecer en el ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador durante 5 años consecutivos.

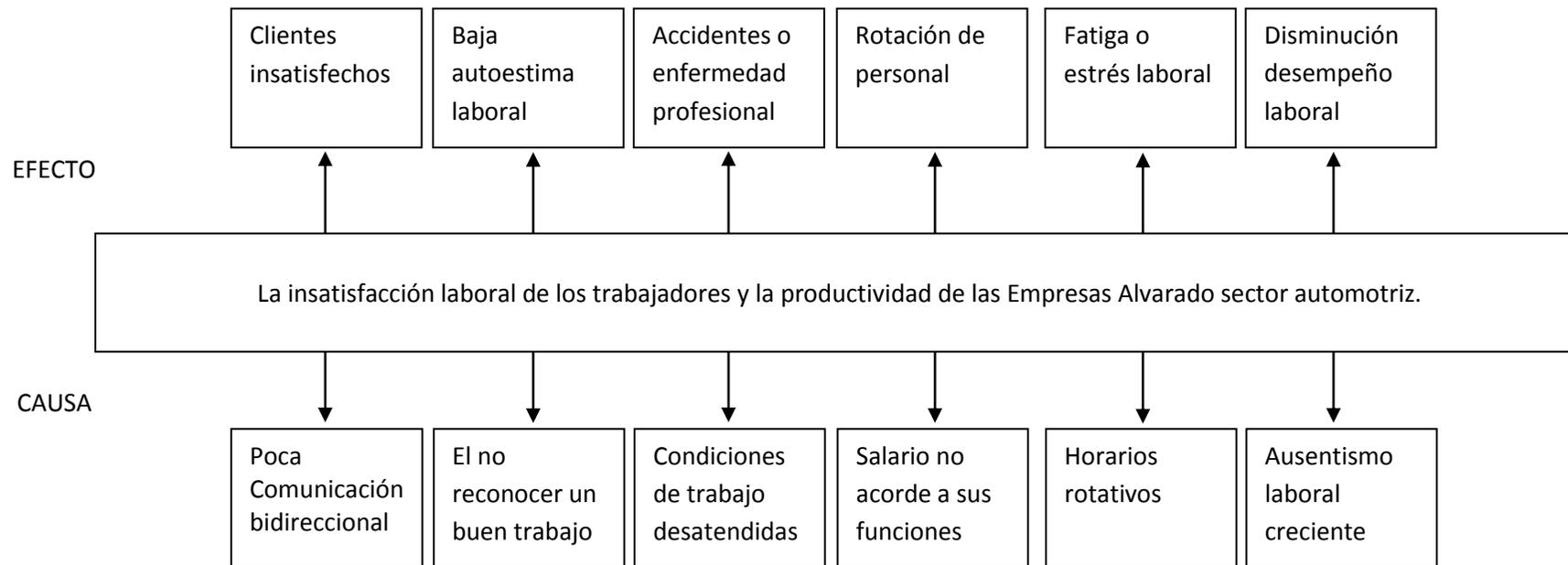
En la ciudad de Ambato estudios previos realizados en el 2010 en empresa Pymes (pequeñas y mediana), expone que la satisfacción laboral, podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Como precedente se expone que los ambateños tienden a estar sobre la media en cuanto a la satisfacción laboral y que las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Empresas como Dispacif en el 2012 durante su observación encontraron que la satisfacción laboral se obtuvo que los colaboradores obtuvieran un 96%. Por lo que sus empresarios ven a la satisfacción laboral como un factor importante ya que con ello podemos saber cómo están los empleados dentro de la misma, es decir el agrado que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización, como por ejemplo si están conformes con su sueldo, con el horario, lugar de trabajo, con su uniforme, con la relación con otros empleados.

En la ciudad de Ambato no existen investigaciones de satisfacción laboral de manera global o generalizada pero las pocas investigaciones realizadas en las empresas ambateñas tendrían una tendencia de estar por sobre la media del nivel de satisfacción. Siendo una prioridad el topar temas como este en Ambato debido a que el nivel de rotación de personal que pudiese tener a nivel de ciudad en base a la tasa de desempleo que la ciudad se presenta entre las más bajas del país siendo que en diciembre del 2011 se obtuvo el 2.31% de tasa de desempleo mientras que para finales del 2012 la tasa de desempleo era del 3.32% por lo que las opciones de obtener colaboradores de gran desempeño son limitadas.

En las empresas Alvarado del sector automotriz, son tres empresas dedicadas a la importación y comercialización de autopartes a nivel nacional en líneas (alternas y originales) y una empresa dedicada a la importación y comercialización de autos de origen chino, todas estas ubicadas en un mismo centro de trabajo bajo un esquema corporativo no constituido legalmente (en trámite) es decir tienen procesos, políticas y otros de manera homogénea y equitativa. En el tiempo de vida de las empresas no se han realizado ningún tipo estudios del nivel de satisfacción laboral en los colaboradores por lo que no se cuenta con algún histórico cuantitativo. Siendo el departamento de recursos humanos quienes ilustran el comportamiento organizacional para tener un ambiente muy agradable es necesario empezar a recabar información cuantitativa para tener como marco de referencia para futuros estudios que ayuden a las empresas a detectar problemas oportunamente. La satisfacción laboral trata de un concepto complejo ya que se relaciona con la visión de los empleados respecto del entorno laboral, las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto. En fin, a cada uno de estos aspectos le corresponde una actitud, que no es más que una predisposición, adquirida a partir de la experiencia, a responder de los demás, a los objetos o a las instituciones, de manera positiva o negativa

## Árbol de problema



**GRÁFICO 1.**

Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

### **1.2.2 Análisis crítico**

A pesar de que muchas personas no están satisfechas con sus trabajos, permanecen en ellos sin hacer cambio alguno. En algunos casos, esto se debe a un punto de vista pesimista, que les lleva a pensar que no van a encontrar nada mejor. Otras personas, en cambio, permanecen en puestos insatisfactorios debido a la seguridad que les da saber que cuentan con una paga fija. No obstante, la productividad de estas personas decrece con los años. Son el tipo de personas que se enfrentan a la infelicidad que les da su trabajo contando los días para las vacaciones o para su jubilación. En este problema se caracteriza fundamentalmente por los siguientes aspectos que se han presentado en el común de las empresas.

La poca comunicación bidireccional puede ser una pesadilla para cualquier empresa u organización, pequeña o grande. La falta de comunicación puede venir en diferentes formas, desde el Director Ejecutivo que no expresa la visión de la compañía hasta el personal de ventas que no escucha a sus clientes.

Como resultado de la falta de comunicación, tu organización puede perder la moral, el enfoque, el rendimiento y los clientes internos o externos que llegan a estar insatisfechos. Y en el peor de los casos; la mala comunicación puede ser la causa del fracaso de la empresa.

Reconocer los buenos desempeños, en cualquier ámbito, es una conveniencia y una necesidad. El estímulo es un reanimante y una fuerza que entusiasma a la persona y le impulsa a desarrollar nuevas y mejores ejecutorias y todo lo contrario el dejar de hacerlo lograría una baja autoestima por las tareas que se

hacen. La desmotivación, cuyo significado viene de "dejar de moverse" afecta a la gestión, las actitudes y los apoyos gerenciales. Un trabajador desmotivado es un ser con pocos deseos de cumplir correctamente con las tareas encomendadas, limitándose a realizar lo mínimo que se espera de él.

Muere cada 15 segundos un trabajador por malas condiciones laborales: La Organización Internacional del Trabajo (OIT) alertó que cada 15 segundos muere un trabajador a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con su empleo, según el informe "La prevención de las enfermedades profesionales".

Cada año 2.02 millones de personas mueren debido a enfermedades relacionadas con el trabajo", de las cuales 321 mil pierden la vida por accidentes laborales. "El costo final de las enfermedades profesionales es la vida humana. Esto empobrece a los trabajadores y a sus familias y puede debilitar a comunidades enteras cuando pierden a sus trabajadores más productivos al mismo tiempo se reduce la productividad de las empresas y aumenta la carga financiera del Estado a medida que incrementan los costos de la atención médica.

Los salarios se determinan en el mercado de trabajo. Cada empresario procura contratar al salario más bajo posible, los tipos de trabajo que necesita. Sin embargo, el salario que ofrezca debe ser lo suficientemente elevado como para atraer al trabajador que le interese.

En la actividad productiva escasea mucho más el trabajo que la mayoría de los factores naturales de producción. Esa mayor escasez de trabajo da lugar a que

esa mayoría de factores naturales de producción sólo se aprovechen en la medida en que lo permiten las disponibilidades de trabajo.

El trabajador, porque transitoriamente deje de trabajar, no se muere de hambre; cuenta con reservas que le permite esperar; prueba palpable de ello es que deja de trabajar hasta que mejoren las condiciones económicas. Tal espera puede también ser desastrosa para empresarios y capitalistas afectados. Gravemente se perjudican empresarios y capitalistas cuando dejan de utilizar sus capitales.

Las personas sometidas a cambios de turno o con horarios laborables pueden presentar especialmente una fatiga o estrés laboral. Se calcula que un 28 por ciento de trabajadores se considera estresado por su empleo, lo que causa unos perjuicios económicos a las empresas. Las consecuencias negativas de las variaciones en los horarios de trabajo.

El estrés está relacionado con la salud, y si es de tipo negativo y duradero es más probable que la afecte. Pero el estrés no siempre es igual de malo e incluso a veces resulta estimulante. En ambos casos produce cansancio, ansiedad y trastornos psicofisiológicos, entre otros efectos, pero si se trata de estrés negativo y persistente en el tiempo aumenta la posibilidad de desarrollar estos problemas.

El ausentismo laboral puede traer graves consecuencias a las empresas, principalmente desorganización y disminución de la producción. Siendo este un factor que debe conocerse y tratar de reducirlo al mínimo en una empresa, ya

que en elevados índices puede llegar a convertirse en una fuente de pérdida de productividad. Este se refiere a ausencia en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente.

El trabajador revela la actitud negativa e inquietud del empleado en contra la empresa, no siempre dicha ausencia dependerá del propio empleado, sino de la organización, por la deficiente suspensión del empobrecimiento de las tareas, la falta de motivación y estímulo, de las desagradables condiciones de trabajo, de la escasa integración del empleado en la organización y del impacto psicológico de una dirección deficiente.

Sin embargo, como puede apreciarse en la literatura, aún siguen existiendo dudas sobre los factores determinantes en esta relación, así como la aseveración de que muchas empresas bajo esquemas organizacionales más bien autocráticos y fuertemente directivos, logran la productividad.

El tema ha continuado estudiándose, como lo mencionan trabajos más recientes (p.e. Savery y Luks, 2001, Davis, 2004; Koh y Boo, 2004; Appelbaum y otros; 2005; Gil y otros, 2005), y que claramente confirman una relación estrecha entre estos factores y la productividad.

La baja productividad (calidad, servicio, otros) en las empresas no solo afecta internamente sino se refleja en la colectividad ya que la imagen corporativa declina, sea por la atención que se le haya brindado o en producto en general no fue satisfactorio ni lleno las expectativas por las cuales lo adquirió o pidió ese servicio. Esto lleva a que la demanda de sus productos o servicios bajen y

las ventas sean muchos menores difíciles de recuperar al estar en un campo tan competitivo que si uno pierde otro gana a los clientes insatisfechos; y esas empresas que ganan nuestros clientes que no supimos satisfacer adecuadamente son empresas extranjeras así de manera directa el gobierno también pierde ya que el dinero se va al exterior y no se queda en nuestro país.

Y como esto ha venido pasando desde décadas atrás hoy en día vemos y palpamos que somos uno de los países más consumidores y casi nada productivos refiriéndose a términos de producción de bienes o servicios propios.

Podemos decir que si las empresas siguen como están en el Ecuador todos perdemos y nos afecta en gran o menor medida, impidiendo nuestro desarrollo, el de los demás y el del país en general. Por esta causa y otras nuestro país es un país del tercer mundo cosa que debemos poner empeño en desarrollarnos, debemos seguir superándonos con dedicación y constancia en cambiar esta realidad en la que vivimos. Aportando con nuestro granito de arena logramos que las empresas sean más rentables, se desarrolle y genere mayor productividad, así ganamos todos.

### **1.2.3 Prognosis**

La fuerza laboral es la más importante en todas las empresas del mundo, sin la intervención del hombre, por más maquinaria sofisticada que se posea, simplemente son maquinas, por ello es necesario saber que tan satisfecho se encuentre el colaborador con su trabajo, que tan productivo es y que tan productivo puede llegar a ser. Al no identificar que tan satisfechos están los

colaboradores con su trabajo sin analizar las múltiples variables que compone estamos dejando que problemas mayores se presenten como la fuga de cerebros, la imagen se deteriore como compañía y debilitando la rentabilidad de su economía al tener una baja en la productividad.

Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Pero dejándolos que trabajen en un entorno físico inadecuado y con unas condiciones desfavorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente a su rendimiento.

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.

Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

Así pues, en una época en que millones de personas están buscando un empleo, el lugar de trabajo se está convirtiendo en un ambiente cada vez menos saludable para aquellos que tienen trabajo o están intentando conservar el suyo. Esto se debe, sobre todo, al estancamiento de la economía, que reduce la ventaja de los empleados a la hora de exigir mejores condiciones laborales, hacer carrera dentro de la empresa o encontrar empleos mejores fuera de ella.

De no hacer nada al respecto, seremos espectadores de empresas en quiebra por demandas laborales, robos en las empresas, deslealtad y apatía de sus trabajadores. La sociedad ve a las empresas como “ogros” en las cuales trabajadores potenciales no desearan trabajar con nosotros.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera la satisfacción laboral influye en la productividad de las empresas Alvarado sector automotriz?

### 1.2.5 Interrogantes

¿Existe relación entre las empresas (IAV, CORPAL, RECTIMA, ACCPASS) en cuanto al nivel de satisfacción laboral?

¿La satisfacción laboral es igual entre Área Administrativa y Área Operativa?

¿Qué acciones se deberá tomar para lograr mejorar el nivel de satisfacción laboral y la productividad de las empresas?

### 1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

**Campo:** Psicología

**Área:** Recursos Humanos

**Aspecto:** Satisfacción Laboral - Productividad

**Espacial:** Ecuador, Provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato panamericana norte km 7 ½ vía a Samanta (Matriz), Quito, Guayaquil (Sucursales) y resto del país representantes de zonas.

**Temporal:** La investigación tendrá sus inicios en el mes de Mayo y culminará en el mes de noviembre de año 2012.

**Unidades de Observación:** Colaboradores Administrativos y Operativos

### **1.3 Justificación**

La satisfacción laboral y la productividad por años han tenido una correlación muy baja dado a que el análisis del primero está dado solo en función lineal de la utilidad, lo que implica una actitud esperada y rígida del empleado frente a su trabajo, sin considerar los diferentes factores que componen el valor que tiene el trabajo para los asalariados, en los cuales se incluyen factores antes poco profundizados. El interés de la investigación del problema planteado nace de observar la realidad que viven las personas que laboran en las Empresas Alvarado en cual a su nivel de empoderamiento y cultivo de valores de responsabilidad laboral se han visto deteriorados.

La importancia de hacer este estudio desde el punto de vista científico es presentar alternativas de un análisis de la satisfacción laboral y su influencia en la productividad de la organización. Este proyecto de investigación se originó en la ciudad de Ambato y dará la pauta para su aplicación en las demás ciudades con una en base a una realidad ecuatoriana, sirviendo como base para futuras investigaciones.

El vislumbrar los agentes que pueden afectar a la satisfacción de los trabajadores de las empresas servirá para establecer acciones a favor de mejorar el estilo de vida laboral de cada trabajador y una mayor productividad a las empresas.

El llegar a niveles beneficiosos de satisfacción laboral beneficia a la salud integral de los individuos. Ahora al tener un grupo de personas el mismo nivel de satisfacción, reunido en la misma empresa. No es difícil imaginar que su

actitud y productividad están en óptimas condiciones y esto creará dentro de la compañía, situaciones que pueden beneficiar en el ánimo de otros colaboradores, creando un círculo vicioso favorable para los humanos y para el negocio.

Una empresa es tan productiva como lo es su gente. Todo aquello que hagamos para desarrollar las habilidades, las competencias y los conocimientos de nuestros empleados, beneficiará su desarrollo personal y la productividad de la empresa.

Los beneficiarios de poder lograr que la productividad de las empresas crezca somos todos, los socios podrán tener mayor ingreso para invertir en la empresa, los colaboradores obtendrán utilidades más significativas por ende los planes de inversión no solo tecnológica y estructural serán todos en cuenta además planes de condiciones de trabajo, ser mejor asalariados, tener mejores planes de compensación monetario y no monetario. Y todo ello ayuda a un todo que es tener una mejor calidad de vida.

Al no existir investigaciones previas en la Empresas Alvarado es necesario empezar a tener históricos relevantes al tema para futuras replicas del mismo e ir analizando el progreso que este ha tenido con el paso del tiempo.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Estudiar la satisfacción laboral y su incidencia productividad de las Empresas Alvarado sector Automotriz de la ciudad de Ambato en el año 2012.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Identificar los niveles de satisfacción laboral que presentan cada una de las empresas en estudio.

Establecer el grado de relación que existe entre la satisfacción laboral y la productividad en las empresas.

Desarrollar acciones para mejorar la productividad de las empresas en base al mejoramiento de los niveles de satisfacción de trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes investigados**

Para profundizar en temas de satisfacción laboral y la productividad es necesario tener antecedentes con realidades similares de investigaciones ya realizadas para tener una concepción más global de dicha problemática por lo que se expone a continuación la conclusión a la que este han llegado.

Análisis económico de la satisfacción laboral en la productividad del trabajo de la distribuidora Dispacif S.A. de la ciudad de Ambato en el periodo julio-diciembre de 2010". (Reinoso López Gabriela Fabiola)

La productividad del trabajo de los empleados de Dispacif en el periodo de observación se encuentra explicada por la satisfacción laboral en un 96%, siendo así que la correlación entre estas dos variables es de la misma proporcionalidad 96%. Una vez que se analizaron los datos a través de mínimos cuadrados se pudo dilucidar que si se aumenta un punto de satisfacción en los empleados de Dispacif la productividad de estos aumentara en 3,74 cajas por hora, en el caso de que la satisfacción de los trabajadores

fuera igual a cero la productividad de la empresa sería nula es decir a la compañía perdería 3,18 cajas por hora.

En conclusión general la satisfacción de las personas se ve determinada por 15 ítems divididos en dos categorías de percepción. Dispacif al momento presenta mayor número de descontento que sentimientos de conformidad, por lo tanto no estamos hablando de una insatisfacción radical pero se ve un sentimiento de insatisfacción moderada.

En la actualidad el mundo está viviendo procesos transformadores que están destruyendo paradigmas y creando ideas innovadoras, debido a la transición que vive la humanidad y la economía mundial, y es así que el cambio desde la era esclavista a feudal y capitalista industrial a la del conocimiento, han hecho que aspectos como la globalización y las tecnologías de la información cooperen a crear vínculos que hacen que las naciones y personas que forman parte de este planeta se comuniquen y busquen mejores condiciones de vida y que den como resultado el incremento de los estándares de vida.

Dentro de todo este contexto participan activamente los asalariados, quienes trabajan para sobrevivir y crecer en un medio muy competitivo, esto ha permitido que los especialistas en áreas como la economía, administrativa, antropológica y científica en general, hagan aportes para explicar por qué las naciones, organizaciones e individuos tienen más desarrollo que otros, partiendo del estudio de variables endógenas y exógenas como la tecnología, el idioma, la educación, la cultura e incluso el entorno, que permiten en cierta forma explicar el aporte de las mismas al desarrollo y crecimiento económico de grupos participativos de la sociedad especialmente de los hombres.

## **2.2 Fundamentación**

### **2.2.1 Filosófica**

La presente investigación cuenta con una fundamentación y el conocimiento claro y conciso con el fin de poder identificar como un factor preponderante de la productividad a la satisfacción laboral, para de esta manera poder encaminar las soluciones hacia el beneficio de los trabajadores y de las empresas.

Por tal motivo esta investigación se enfoca en el paradigma crítico-propositivo porque se busca transformar la realidad social e identificar las potencialidades de cambio para el problema con el adecuado de la metodología que será utilizada durante el proceso de investigación.

La interacción y la observación directa que se mantenga con los involucrados en este fenómeno investigativo son agentes determinantes para establecer factibles soluciones que nos indiquen un nivel propicio de satisfacción laboral.

Se buscara por lo tanto la esencia del problema para establecer los parámetros del desarrollo del mismo y poder plantear mecanismos que contribuyan a un beneficio mancomunado.

### **2.2.2 Epistemológica**

Las empresas obtienen una satisfacción laboral de cada colaborador acorde a los procesos, a los procedimientos, a las políticas internas establecidas, al enfoque que este se dé dentro de la misma, a la ubicación geográfica, a la cultura con la que venga el trabajador y la cultura que se establezca en la organización, las mismas que actúan como factores intervinientes en la construcción de la realidad empresarial.

### **2.2.3 Ontológica**

Las diversas empresas son un mundo cambiante y dinámico con relación a su entorno siempre tienden a renovar su imagen corporativa, su tecnología, sus procesos y no obstante también se ha especializado al talento humano actualizándoles en conocimientos, desarrollando nuevas destrezas y habilidades que exige hoy en día los procesos de cambio globalizado y la sociedad en la que vivimos buscando satisfacer siempre las diversas necesidades que se han generado en los colaboradores.

### **2.2.4 Axiológico**

La investigación se fundamentara en valores tales como honestidad, responsabilidad, iniciativa y determinación a resolver e identificar el factor preponderante para la insatisfacción laboral en los trabajadores, buscando siempre el desarrollo del talento humano dentro de su ambiente laboral y el de

la empresa. Mejorando un estrecha fidelidad entre patrono-trabajadores inquiriendo una mayor productividad con gran calidad.

### **2.2.5 Legal**

Constitución de la República del Ecuador

Capítulo sexto

Trabajo y producción

Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo

**Artículo 4.-**El Servicio de Salud en el Trabajo tendrá un carácter esencialmente preventivo y podrá conformarse de manera multidisciplinaria. Brindará asesoría al empleador, a los trabajadores y a sus representantes en la empresa en los siguientes rubros:

- a) Establecimiento y conservación de un medio ambiente de trabajo digno, seguro y sano que favorezca la capacidad física, mental y social de los trabajadores temporales y permanentes;
- b) Adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud físico y mental.

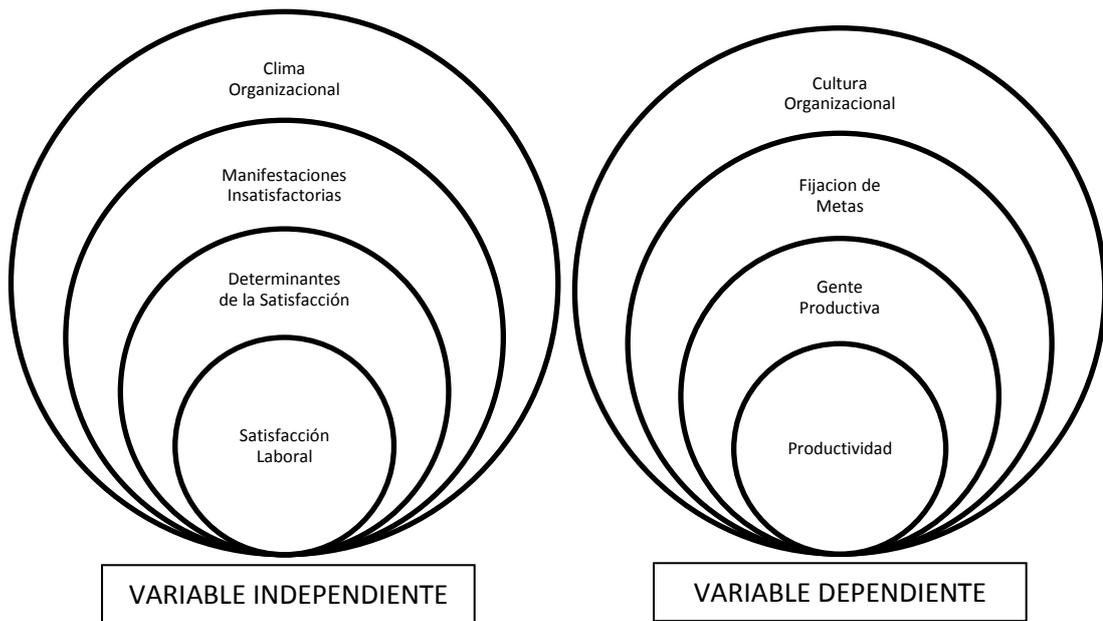
Reglamento de seguridad y salud de los Trabajadores y mejoramiento del medio Ambiente de trabajo

**Art. 11.** Obligaciones de los empleadores.- Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:

- I. Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos.
- 2. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.

## 2.3 Categorías fundamentales

### Red de inclusiones



**GRAFICO 2.**  
*Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012*

### 2.3.1 Fundamentación teórica de la variable independiente

Satisfacción laboral, generalmente se hace en términos de una serie de factores conductuales o motivacionales, como es el caso de Márquez (2001) quien menciona que “la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.

Las actitudes son determinadas conjuntamente tanto por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Por su parte, Davis y Newstrom (1999:276) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo". Sin embargo, estas definiciones parecen caer dentro del paradigma empírico y positivista. (p.e. Savery y Luks, 2001, Davis, 2004; Koh y Boo, 2004; Appelbaum y otros; 2005; Gil y otros, 2005), y que claramente confirman una relación estrecha entre estos factores y la productividad.

Los estudios suelen señalar que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los tan deseados beneficios económicos.

#### Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

#### Satisfacción con el trabajo en sí – Reto de trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguiente cinco "dimensiones centrales":

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

## Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

## Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería

ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

#### Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

#### Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

#### Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción

frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

#### Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

#### Satisfacción, insatisfacción y producción

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter

“La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.”

### Clima organizacional

Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o del ser. El Clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. (Stephen Covey. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós. 1989)

Para Stephen Covey. La Comunicación establece una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación. Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad.

## Liderazgo

El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular, a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción. En una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder. En una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo, de ser rechazado o de que se burlen. En una apática no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo. Los individuos en una atmósfera cálida, democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación.

## Identidad-Pertenencia

La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación. La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo, mayor productividad y mayor satisfacción.

## Motivación

La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga, por ejemplo. (The Seven Habits of Highly Effective People, Los siete hábitos de las personas altamente efectivas 1989).

## Antecedentes

Los antecedentes del concepto de Clima aplicado a las interacciones humanas se pueden encontrar en el libro de las transformaciones I Ching, en el que mediante analogías, se establecen diversidad de actitudes a partir de la correlación entre el pensamiento y el estado de ánimo.

Las actitudes son los mejores indicadores de un clima organizacional, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal. Los sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones. En efecto el estado emocional de las personas se centra en tales sentimientos.

### **2.3.2 Fundamentación teórica de la variable dependiente**

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

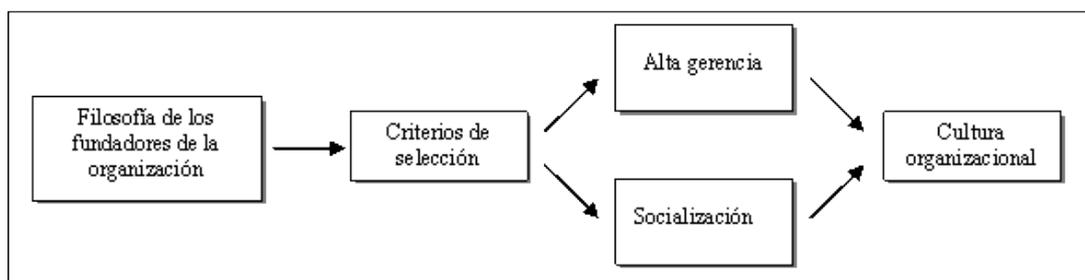
Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento. "La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí) ".

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades.

La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección

actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. En la figura siguiente, se muestra la forma en que se construyen las culturas organizacionales.

### La cultura de la organización



**GRÁFICO 3.**  
Elaborado por: Robbins 1999

(Robbins, 1999) A ciencia cierta, la cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo desde sus inicios.

Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo.

En realidad la gerencia de recursos humanos se ha mantenido a través de los años como el organismo motivador y encargado de que el personal que labora dentro de empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas.

Luego que la gerencia de recursos humanos fomenta y apoya la cultura organizacional a seguir, ha de escoger un representante o líder dentro del área de trabajo que motive y de seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo.

Robbins (1999, p 601), plantea que: "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...".

Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, nos induce a pensar que todos los seres humanos somos, en una u otra forma, poseedores de cultura.

La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización.

Además, se encontró que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

La cultura puede ser tomada en cuenta de dos formas:

Cultura objetiva: hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.

Cultura subjetiva: está dada por:

- Supuestos compartidos: como pensamos aquí .
- Valores compartidos: en que creemos aquí.
- Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- Imagen corporativa compartida: como nos ven.

Tipos de cultura

- Academia
- Club
- Equipo de béisbol
- Fortaleza

### Academia:

A estas organizaciones les gusta reclutar profesionales recién graduados, proporcionarles capacitación especial, y luego conducirlos pasando cuidadosamente por puestos especializados.

### Club:

Alta lealtad y compromiso, la antigüedad es la clave. La edad y la experiencia cuentan. En contraste con la Academia aquí se prepara a generalistas.

### Equipo de Béisbol:

- Innovadores y tomadores de riesgo
- Diversidad de edad y de experiencias
- Grandes incentivos por la creatividad y resultados

### Fortaleza:

- Su preocupación es la supervivencia. Muchas fueron antes Academias o clubes.
- Poca seguridad en el puesto.
- Se han enfrentado a tiempos difíciles y ahora buscan revertir su debilitada situación.

## Características de la cultura

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura. La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

Los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.

Es a través de la cultura de una empresa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización.

## Funciones de la cultura

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados.

El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

## Conceptualización de cultura organizacional

La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

Según Robbins (1999, p 595), "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

#### Tipos de cultura organizacional

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

- Cultura predominante: es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- Subcultura: son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

## Características de la cultura organizacional

Entre las características principales, se pueden mencionar:

- Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

## Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

## Puntos para desarrollar una cultura organizacional

Dentro de los puntos considerados claves para el desarrollo de una cultura organizacional se pueden mencionar:

- Una guía directa a la acción a fin de que se cumpla.
- Orientación al cliente, o sea, actividades cotidianas para lograr la satisfacción del cliente.
- Autonomía y decisión. Productividad por medio de las personas.
- Organización simple, que cuente sólo con el personal que necesita.
- Flexibilidad.

### Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación.

#### Factores que afectan la cultura organizacional

Los factores que con más frecuencia afectan una organización son mencionados a continuación:

- La historia y propiedad: Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder altos, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- El tamaño: Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- La tecnología: Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.
- Metas y objetivos: Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- El personal: Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

### Teoría de la fijación de metas

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos

no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores. Aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991).

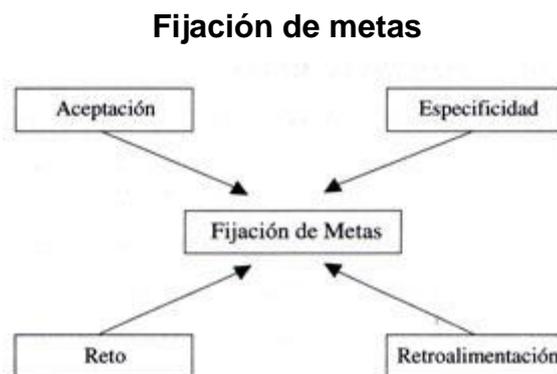
En la grafico se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

**Aceptación de la Meta:** Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

**Especificidad.** Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto. La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

Retroalimentación. Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.



**GRAFICO 4.**

*Elaborado por: Locke, Davis y Newstrom, 1991*

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos,

las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash, 1988).

Gente altamente productiva

No se puede soplar y silbar al mismo tiempo. Al parecer, algunos project managers comienzan a constatar lo que la sabiduría popular lleva tanto tiempo diciendo: la productividad aumenta cuando se hace una sola cosa a la vez.

Los cerebro humano, al igual que el de otras especies de animales superiores, recibe un disparo de dopamina cada vez que algo lo entretiene y por eso desvía su atención. En este sentido, ya algunos líderes de equipo como Tony Wong, quien ha trabajado proyectos para compañías como Toyota, Honda y Disney, vienen notando que el multitasking es una forma más de distracción, y por tanto, reduce la productividad del trabajador.

A raíz de esto, se ha visto cómo es que se comportan quienes son altamente productivos y se ha formulado una lista de las siete cosas que tienen en común.

1. Segmentar el gran objetivo en metas más pequeñas: Tener un objetivo como "lanzar mi sitio web" es ciertamente una empresa ardua, sin embargo, el dividir el trabajo en fases, resulta mucho más conseguible.

2. Detener el multitasking: Cambiar de una actividad a otra a cada momento no funciona. De hecho, mudar de una tarea a otra más de 10 veces al día atonta más que estar dopado. El coeficiente de inteligencia de alguien dopado cae un promedio de 10 puntos -15 para los hombres y 5 para las mujeres.

3. Ser irreductible al eliminar distracciones: Esto significa cerrar la puerta con seguro y poner una señal en la puerta de "no molestar", apagar el teléfono, cerrar las ventanas excesivas con los emails y quitar el sonido al instant messaging, o mantenerlo en el modo offline. Ir a un área quieta y concentrarse en completar una tarea.

4. Establecer horarios para revisar el email: Determinar 2 o 3 veces al día para revisar el email. Revisarlo constantemente crea ruido y reduce la productividad.

5. Usar el teléfono: El email no se inventó para conversar, por lo tanto no hay por qué replicar más de dos veces sobre el mismo asunto. Una llamada telefónica es por lo general más efectiva.

6. Trabajar en la agenda personal: No permitir que algo que no está en la agenda se lleve el ritmo de la jornada. Mucha gente comienza el día revisando el mail y se abruma. Entonces terminan con ningún mensaje nuevo en la bandeja, pero son haber cumplido ningún objetivo. Por tanto, un buen comienzo de día es beber un gran vaso de agua para rehidratarse, tomar un desayuno fuerte, y determinar las prioridades del día.

7. Trabajar en intervalos de 60 a 90 minutos: El cerebro usa más glucosa que cualquier otra actividad física. Normalmente se esta se consume en un rango de una hora u hora y media. Luego de ese período es recomendable un receso, levantarse, caminar, comer una merienda, hacer algo totalmente distinto para recargar las energías.

## Productividad del trabajo

El rendimiento eficiencia de la actividad productiva de los hombres expresada por la correlación entre el gasto de trabajo (en escala de la sociedad, de una rama, de una empresa o de un solo trabajador) y la cantidad de bienes materiales producidos (establecida en dinero o en especie) en una unidad de tiempo. Se determina por la cantidad de tiempo invertido en elaborar la unidad de producción o por la cantidad de producción fabricada en la unidad de

tiempo. El nivel de la productividad del trabajo es un índice importantísimo del carácter progresivo de un modo de producción de un régimen social dado.

Todo nuevo régimen social, indicó Lenin, vence al que le precede consiguiendo una mayor productividad del trabajo. Elevar la productividad del trabajo significa economizar trabajo vivo y trabajo social, o sea, reducir el tiempo socialmente necesario para producir la unidad de mercancía, rebajar su valor. La proporción de trabajo vivo disminuye mientras que la proporción de trabajo pasado (materializado) aumenta relativamente y de tal modo que se reduce la suma global de trabajo encerrado, en la mercancía. En esta ley se manifiesta el decisivo significado del progreso de la técnica para el crecimiento de la productividad del trabajo. El nivel y los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo social dependen de muchos factores, ante todo del grado de desarrollo de las fuerzas productivas. "La capacidad productiva del trabajo depende de una serie de factores, entre los cuales se cuentan el grado medio de destreza del obrero, el nivel de progreso de la ciencia y de sus aplicaciones, la organización social del proceso de producción, el volumen y la eficacia de los medios de producción y las condiciones naturales" (C. Marx).

Estos factores principales, de los que depende el crecimiento de la productividad del trabajo, no actúan de igual manera en las distintas formaciones económico-sociales; su acción es determinada por las relaciones de producción dominantes. La anarquía de la producción capitalista, la lucha competitiva, las crisis económicas de superproducción, la sub-utilización crónica de las empresas, el paro forzoso en masa, todos estos rasgos negativos de la sociedad capitalista, y muchos otros, hacen que los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo sean muy bajos y excluyen la posibilidad de que tal ritmo, bajo el capitalismo, aumente sin interrupción. Los capitalistas aprovechan el incremento de la productividad del trabajo en sus

empresas para aumentar sus ganancias. En cambio, los trabajadores nada ganan con que la productividad se eleve. En el régimen socialista, la propiedad social, el carácter planificado del desarrollo de la economía socialista, el interés vital de los propios trabajadores en que la productividad se eleve y otros factores aseguran que los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo sean elevados e ininterrumpidos. El crecimiento incesante de la productividad del trabajo social se convierte en una ley económica absoluta del socialismo.

En oposición a lo que sucede bajo el capitalismo, en la sociedad socialista elevar la productividad del trabajo constituye una fuente importantísima del crecimiento de la producción social y -sobre esta base- del bienestar del pueblo. Los factores esenciales para que crezca la productividad del trabajo en la sociedad socialista son: elevar por todos los medios el nivel técnico de la producción sobre la base de su electrificación, aplicación máxima de la química, mecanización y automatización, perfeccionamiento de los procesos tecnológicos; mejorar la organización planificada de la producción social haciendo que ésta se especialice cada vez más y eleve sin cesar su carácter cooperativo y combinado, haciendo que cambie de manera progresiva la estructura de la economía nacional forzando el desarrollo de las ramas y producciones más progresivas, (en la etapa actual, por ejemplo, las de la industria química, de la energética, de la electrónica, de la industria del petróleo, del gas, etc.). Se va convirtiendo en un factor cada día más importante en el incremento de la productividad del trabajo, la ciencia, que se transforma en una fuerza productiva directa. En cada empresa contribuye a elevar la productividad la organización científica del trabajo, organización que permite dar a la producción un carácter rítmico, utilizar en grado máximo las máquinas, equipos y mano de obra. Es un serio estímulo para que la productividad del trabajo aumente, distribuir según el trabajo realizado los bienes materiales, fortalecer el principio del interés material personal de los trabajadores en los resultados de su labor. Contribuyen a elevar la

productividad del trabajo: perfeccionar la preparación técnica de los trabajadores, mejorar el nivel material y cultural del pueblo, desarrollar las múltiples formas de emulación socialista y difundir en gran escala la experiencia de vanguardia.

## **2.4 Hipótesis**

La satisfacción laboral influye en la productividad de las Empresas Alvarado sector automotriz de la ciudad de Ambato.

## **2.5 Señalamiento de variables**

Variable Independiente

Satisfacción Laboral

Variable Dependiente

Productividad

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Modalidad básica de la investigación**

##### **3.1.1 Bibliográfica**

La investigación posee un carácter bibliográfico porque su información proviene de documentos escritos tales como libros, investigaciones anteriores, internet con base científica y toda documentación relevante que las empresas proveerán.

##### **3.1.2 De campo**

La investigación a realizarse será de campo porque tendrá un contacto directo con la problemática y sus actores los mismos que brindaran información primaria referente al problema de estudio.

Dentro de las técnicas para la investigación será la encuesta que nos permitirá obtener información acerca del problema del objeto de estudio.

## **3.2 Tipo de investigación**

### **3.2.1 Exploratoria**

El objeto de estudio ha requerido de un estudio previo y de datos para conocimiento general del objeto de investigación, por medio de este tipo de investigación podemos familiarizarnos con la realidad y obtener datos y elementos de juicio para un mejor desarrollo de dicha investigación.

### **3.2.2 Descriptiva**

Se tomo este problema de estudio, fue para determinar que los colaboradores tienen una actitud y al comportamiento diferente en comparación de las empresas que tienen una similar razón social y generalmente las actividades comunes una de otra que denota si eso influye a la productividad de cada una de ellas.

### 3.3 Población y muestra

#### Población y muestra de las empresas Alvarado

Empresas	Población	Muestra
IAV	168	98
CORPAL	77	58
RECTIMA	25	23
ACCPASS	35	30

Con un error máximo admisible del 6.5%

#### CUADRO 1.

Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

#### Fórmula

N= Población

n= muestra

e= error máximo  
admisible

Fórmula

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

IAV= Importadora Alvarado Vasconez Cia. Ltda. (Autopartes original)

CORPAL= Corporación Automotriz Alvarado Cia. Ltda. (Autopartes alterno)

RECTIMA= Rectima (tunning, suspensión y eléctrico)

ACCPASS= Autos Chinaaccpass (Autos Change)

### 3.4 Operacionalización de variables

#### Variables Independiente

Concepto	Categorización	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
El trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta	Satisfacción Laboral Determinantes de la Satisfacción laboral Manifestaciones insatisfactorias Clima Organizacional	- El tipo de supervisión -Remuneraciones -Las condiciones físicas de trabajo - Posibilidades de logro personal	Factores: Condiciones físicas del trabajo Libertad para elegir tu propio método de trabajo Tus compañeros de trabajo Opciones de respuestas: Muy Insatisfecho Insatisfecho Moderadamente Insatisfecho Ni satisfecho ni insatisfecho Satisfecho Muy satisfecho	NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción

**CUADRO 2.**  
Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

#### Variable Dependiente

Concepto	Categorización	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe.	Cultura Organizacional Fijación de Metas Gente Productiva Productividad	Productividad = Producción = Resultados Logrados Insumos Recursos Empleados	Utilidad bruta mensual Productividad es igual a producción dividida por cada uno de sus elementos de producción.	Balances mensuales

**CUADRO 3.**  
Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

### 3.5 Plan de recolección de información

El instrumento a utilizarse será el cuestionario, que nos permitirá recolectar información relativa al problema de estudio para esclarecer el nivel de satisfacción laboral NTP 394: Satisfacción laboral y La productividad se calculara (la productividad laboral) con la información proporcionada con los departamentos financieros o las administradoras de las empresas en estudio.

#### Preguntas para la recolección de información

Preguntas	Explicación
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿A qué personas o sujetos?	Trabajadores
3. ¿Sobre qué aspectos?	Indicadores
4. ¿Quién o quiénes?	Investigador y empresas
5. ¿Cuándo?	Junio, julio/2012
6. ¿Lugar de recolección de información?	Empresas Alvarado sector automotriz
7. ¿Cuántas veces?	Pruebas definitivas
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta / Entrevistas
9. ¿Con qué?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Oficinas, horas de trabajo.

**CUADRO 4.**

Autor: NARANJO, Galo. 2004

### 3.6 Plan de procesamiento de la información

La tabulación será realizada en dos partes dependiendo del caso y las novedades que se encuentre en el proceso del levantamiento de la información.

- La utilización del programa estadístico "R Project",

R es un conjunto integrado de servicios de software para la manipulación de datos, cálculo y representación gráfica, entre otras cosas, existe un eficaz manejo de datos y almacenamiento, un conjunto de operadores de cálculo en las matrices, en las matrices en particular, una colección grande, coherente e integrado de herramientas intermedias para el análisis de datos, facilidades gráficas para el análisis y visualización de datos, ya sea directamente en el ordenador o en papel, y una bien desarrollada, una programación sencilla y eficaz lenguaje (llamado 'S'), que incluye condicionales, bucles, funciones definidas por el usuario recurrente y de entrada y salida de las instalaciones. (De hecho la mayor parte de las funciones del sistema suministrado se están escritos en el lenguaje S).

El término "ambiente" se pretende que lo caracterizan como un sistema totalmente planificado y coherente, en lugar de una acumulación incremental de herramientas muy específicas y poco flexibles, como es frecuentemente el caso con otros programas de análisis de datos.

R es mucho más un vehículo para el desarrollo de métodos nuevos de análisis de datos interactivos, que se ha desarrollado rápidamente y se ha extendido por una gran colección de paquetes, sin embargo, la mayoría de los programas escritos en R son esencialmente efímeros, escrito por una sola pieza de manual de datos.

- Debido a casos especiales de relación también se aplicará comparaciones y relaciones por medio de la utilización del Microsoft Office (Excel) y estadística básica que ayuden a exponer lo encontrado y que sea lo mayormente entendible para el estudiante promedio.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de los resultados

**Cuadro representativo de los mean (media)**

SATISFACCIÓN LABORAL								
MEAN (media)	Administrativo	Operativo	Administrativo	Operativo	Administrativo	Operativo	Productividad	Satisfacción Laboral General
	78	80	72	67				
	Hombre		Mujer					
Accpass	81		69		80	70	1238	75
Corpall	78		75		75	77	4932	76
IAV	81		75		77	79	2026	78
Rectima	75		60		68	68	2231	68

**CUADRO 5.**  
Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

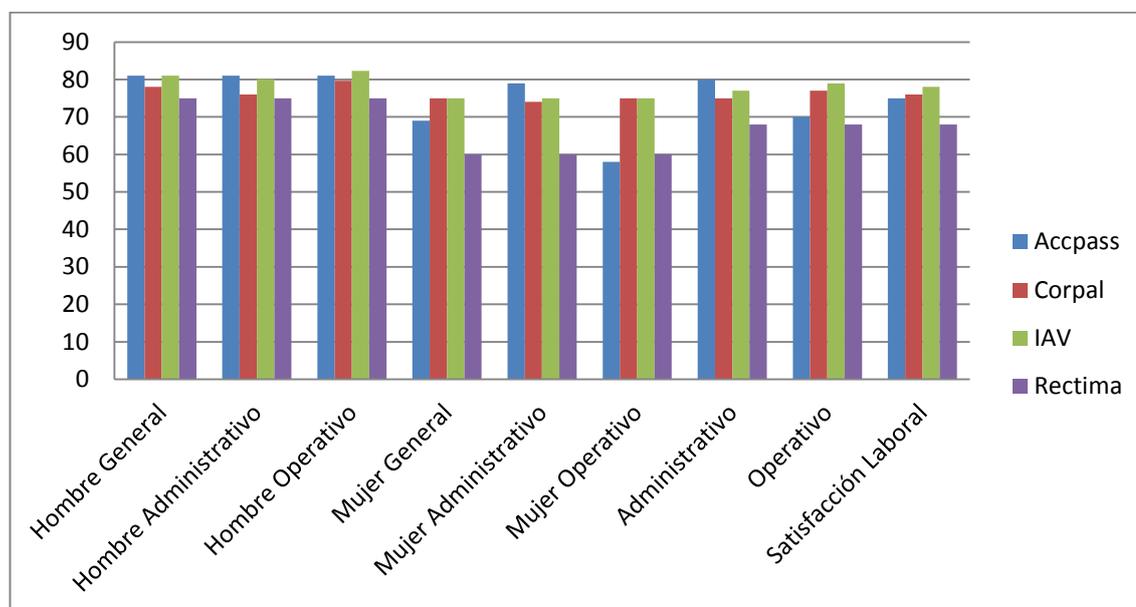
IAV= Importadora Alvarado Vasconez Cia. Ltda. (Esta empresa basada en la comercialización de autopartes de tipo original y la línea motor alterna)

CORPAL= Corporación Automotriz Alvarado Cia. Ltda. (Se dedica a la comercialización de autopartes alterno y la línea motor original)

RECTIMA= Rectima (Es una empresa natural que se dedica a la comercialización de las líneas tuning, suspensión y eléctrico)

ACCPASS= Autos Chinaaccpass (Empresa la empresa más joven del Grupo Alvarado esta se basa en la venta de autos de la marca Change)

**Representación de los mean (media)**



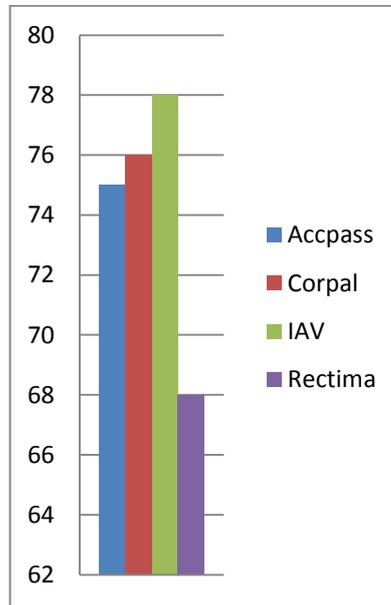
**GRAFICO 4.**  
Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

Tras llevar a cabo la recolección de la información, tabulada y procesada en estadística se muestra el cuadro que observamos de manera resumida los resultados encontramos las medias (mean) de las variables propuestas sea por empresa, tipo de empleado o sexo de los colaboradores, que debe ser comparada en base a la puntuación total de la escala que oscila entre 15 a 105, de manera que a una mayor puntuación refleja mayor satisfacción general.

Las empresas en investigación tienen similitudes y sus características propias por ejemplo todas tienen una relación económica igual, son empresas familiares, están bajo un gobierno corporativo en busca de obtener estándares comunes para todas; sus principales diferencias es el poder adquisitivo, el número de colaboradores en nómina y el poder de acción que tiene el gobierno corporativo y sus departamentos de gestión sobre todas las empresas no es el mismo, todo esto nos hace ver si la estandarización de que todo ello hace que la satisfacción sea estándar o no en las empresas.

Para un mayor entendimiento e ilustración a continuación se expone de manera gráfica y estadística los resultados de acuerdo a las variables e hipótesis planteadas.

### Satisfacción laboral en relación a las empresas

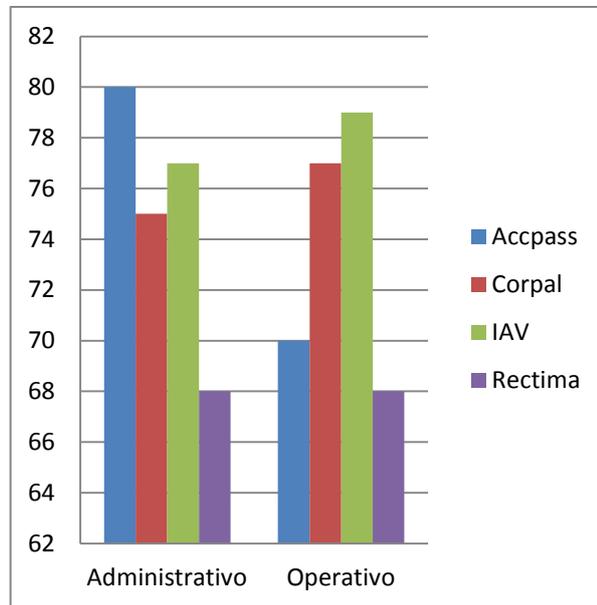


**GRAFICO 5.**  
Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

Con la obtención de las medias del grado de satisfacción laboral en relación a las empresas tomando como referencia la escala que nos indica el manual del test que tiene una puntuación de 15 a 105 puntos como mínimo y máximo respectivamente se determina que el nivel de satisfacción de todas las empresas sobrepasan la media “satisfacción moderada”, y analizando entre las empresas con un puntaje de 78 IAV repunta sobre las demás con un tendencia ascendente seguida de Corpall con 76 puntos con un tendencia muy homogénea al puntaje general de las misma, luego esta Accpass con 75 puntos con un tendencia descendente y por ultimo Rectima con 68 puntos separada con 10 puntos de la primera y teniendo una tendencia descendente. Un factor paralelo a destacar es que si tomamos en cuenta el número de trabajadores va a la par con el nivel de satisfacción siendo IAV con más colaboradores y el Rectima la de menos colaboradores.

De la forma que se muestra no indica de manera clara que de acuerdo a la comparación entre empresas encontramos que unas son significativas al grado de satisfacción laboral que posee y otras no de acuerdo a cada caso como Corpal-Accpass y entre IAV-Corpall no se encuentra diferencias por lo contrario si son la comparación IAV-Accpass, Rectima-Accpass, Rectima-Corpall, Rectima-IAV presentan diferencias significativas.

### Satisfacción laboral en los tipos de empleado; administrativos y operativos

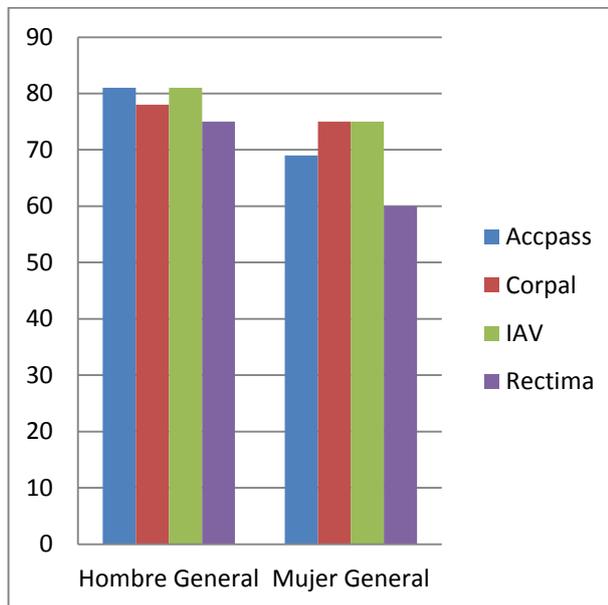


**GRAFICO 6.**  
Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

La satisfacción laboral entre departamentos administrativos y operativos nos denota que si bien colaboradores operativos obtuvieron un puntaje de 73.5 tiene una tendencia descendente muy contrario a los administrativos que a pesar de obtener 75 mantienen una tendencia homogénea.

La comparación del tipo de empleado frente a las empresas podemos destacar la gran diferencia de satisfacción laboral que presentan los Administrativos vs Operativos de la empresa Accpass esta contrapuesto sus resultados mientras que Corpall, Rectima e IAV mantiene un ritmo paralela siendo los Operativos los mayormente satisfechos.

### Satisfacción laboral en relación al tipo de sexo



**GRAFICO 7.**  
Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

El nivel de satisfacción laboral entre sexo es determinante los hombre 79 puntos con una tendencia homogénea leve muy contrario a las mujeres que obtuvieron 70 puntos mantienen una tendencia descendente.

La comparación realizada determina que el sexo de menor satisfacción laboral y a pesar de encontrarse en diferentes empresas la mujer es la menos satisfecha laboralmente muchas veces generada por la doble presencia que ellas incurren al ser madres y esposas que están pendientes del hogar.

## Anova

Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
empresa	3	6157.8	2052.6	29.4305 < 2e-16
				***
tipoempleado	1	313.6	313.6	4.4959 0.03463
				*
sexo	1	8131.0	8131.0	116.5825 < 2e-16
				***
Residuals	378	26363.3	69.7	
---				
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1				
' ' 1				

### CUADRO 6.

Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

Anova es una prueba estadística que nos permite interrelacionar las variables de empresa, tipo empleado y sexo.

En la aplicación Anova arrojado estos resultados que podemos concluir que no existen diferencias significativas entre tipo de empleado, pero por empresas y el sexo incide sobre los puntajes de satisfacción laboral siendo estos significativos entre ellos.

Al presentarse diferencias entre las variables se procede a aplicar el método Tukey de esta manera podemos determinar entre qué condiciones experimentales hay diferencias significativas.

## Tukey

Tukey multiple comparisons of means				
95% family-wise confidence level				
Fit: aov(formula =sl~empresa + tipoempleado + sexo)				
\$empresa				
	diff	lwr	upr	p adj
Corpal-Accpass	1.520833	-1.589714	4.631380	0.5879483
IAV-Accpass	3.281250	0.170703	6.391797	0.0341471
Rectima-Accpass	-7.250000	-10.360547	-4.139453	0.0000000
IAV-Corpal	1.760417	-1.350130	4.870964	0.4625791
Rectima-Corpal	-8.770833	-11.881380	-5.660286	0.0000000
Rectima-IAV	-10.531250	-13.641797	-7.420703	0.0000000

### CUADRO 7.

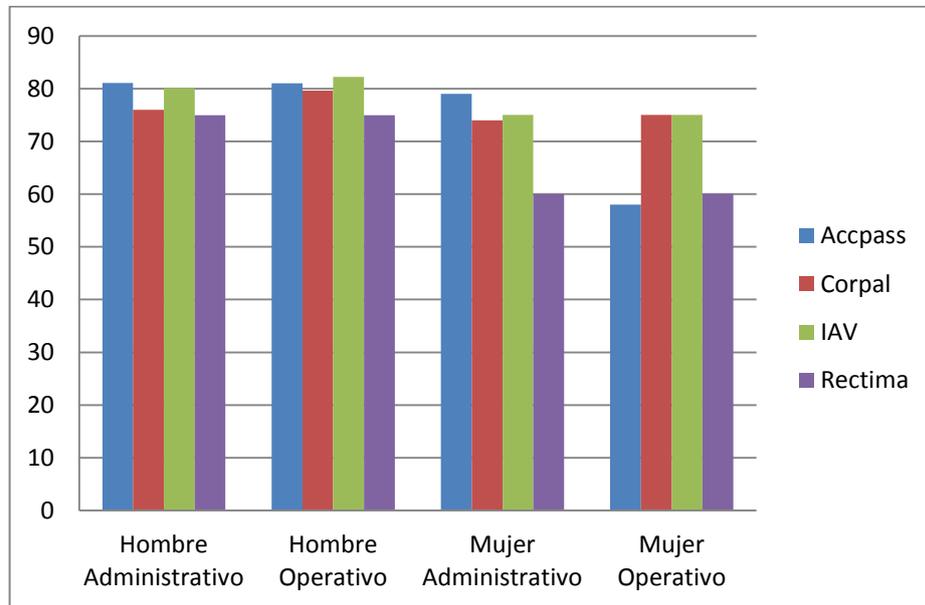
Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

Prueba estadística que analiza mediante las means (medias) de (satisfacción laboral, empresa, tipo empleado y sexo) de cada una de las empresas y determina su interrelación que pudiese haber diferencias significativas o no.

Para ello debemos tomar en cuenta las diferencias entre medias en las que el intervalo de confianza que engloba los límites inferior y superior no contienen el valor 0, son estadísticamente significativas. Esto puede verse gráficamente en los trazos de los intervalos de confianza que lo representa el grafico a continuación.

Entre las empresas IAV- Accpass, Corpal - Accpass, IAV - Corpal presentan diferencias significativas de manera estadística. Mientras que Rectima – Accpass, Rectima – Corpal, Rectima – IAV no son estadísticamente significativas.

**Satisfacción laboral entre Administrativos, Operativos en relación con el sexo.**



**GRAFICO 8.**  
Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

Una contraposición surge al comparar el tipo de empleado con el tipo de sexo, siendo que el hombre es mayormente satisfecho siendo operativo y de menos satisfacción laboral siendo administrativo. Muy contrario en la mujer que se encuentra con mas satisfacción laboral siendo un empleado administrativo que un operativo.

### Anova intra (empresa, tipo empleado, sexo)

```

summary(a)
Error: empresa
      Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
Residuals 3 6157.8 2052.6
Error: empresa:tipoempleado
      Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
tipoempleado 1 313.57 313.57 0.3808 0.5809
Residuals 3 2470.45 823.48
Error: empresa:sexo
      Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
sexo 1 8131.0 8131.0 11.313 0.04362 *
Residuals 3 2156.2 718.7
---
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
Error: empresa:tipoempleado:sexo
      Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
tipoempleado:sexo 1 1010.8 1010.75 1.7896
0.2733
Residuals 3 1694.3 564.78
Error: Within
      Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
Residuals 368 19032 51.716

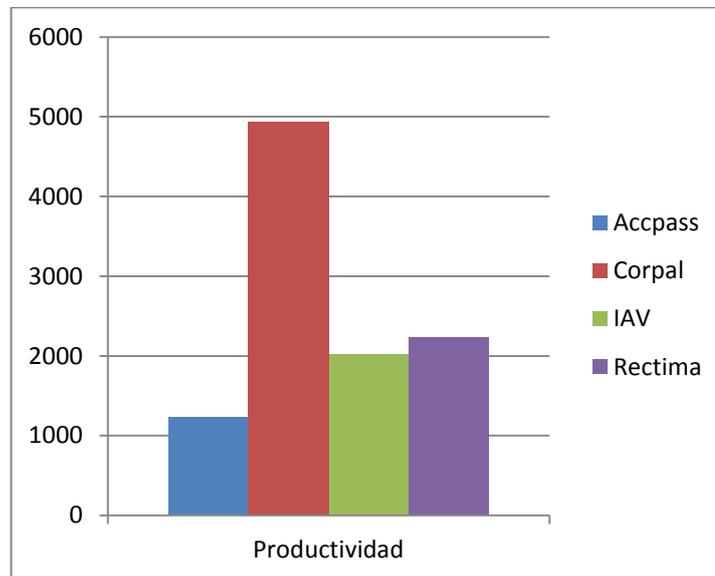
```

**CUADRO 8.**  
Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

La interacción entre las variables para la satisfacción laboral (empresa, tipo empleado, sexo) da como resultado que el sexo es altamente significativo en todas las empresas, es decir que existe una estrecha relación entre las demás variables y en el tipo de sexo (hombre, mujer), la satisfacción laboral siempre será distinta sin importar el tipo de empresa, es decir que la satisfacción laboral de un hombre al de una mujer no será la misma.

En efecto predicho que las diferencias de satisfacción laboral entre empresas y tipo de empleado no son altamente significativas, es decir el nivel de la satisfacción laboral en las empresas es la misma y el nivel de satisfacción laboral entre tipo de empleado es el mismo, al no encontrarse diferencias significativas.

### Nivel de productividad bruta por empleado



**GRAFICO 9.**  
Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

Según la grafica tenemos que Corpall la empresa que tiene una productividad bruta por empleado mayor sobre las demás seguidas por Rectima e IAV dejando por ultimo a Accpass. Las empresas con menor personal en sus nominas tiende a ser más productiva a excepción de Accpass por ser una empresa relativamente joven.

## 4.2 Interpretación de los resultados

Entendidos como satisfacción laboral, podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: Las necesidades, Los valores, Rasgos personales.

Y a la productividad la definimos como el resultado entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción, también puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa, por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final; la productividad va en relación a los estándares de producción, si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

Los resultados de la investigación realizada nos indica una estrecha relación entre la satisfacción laboral y la productividad siendo un resultado similar a investigaciones que ya se han realizado en otros lugares, en distintas condiciones y factores pero el resultado no ha variado y nos dan un indicio de que a pesar de los factores ámbito interno (propiedad y tamaño de la empresa) y externo (sector de actividad) que pudiera tener la organización; se plantea que la satisfacción es un elemento esencial y fundamental para obtener una mayor y mejor productividad por parte de los trabajadores.

Se puede citar a los resultados que obtuvieron en una investigación similar que fue realizada en empresas de Bajío, México realizado por (Juan Alberto Vargas Téllez)

“Se encontraron correlaciones entre la mayoría de escalas del POI (nivel de desarrollo personal del empresario o supervisor), e ítems de SL (encuesta de satisfacción laboral), especialmente los relacionados con el binomio jefe-subordinado, también se encontraron correlaciones significativas en tres de los cuatro indicadores de productividad considerados para este estudio con la SL.”

De la misma forma llegamos a obtener la aseveración en otra investigación esta vez realizada en las cooperativas de ahorro y crédito chilenas que estuvo a cargo la investigación por parte de Flavia Paz Amaya Carreño, María Elena Contreras Tapia.

“Un grado de asociación entre las variables: clima, satisfacción laboral y productividad; donde el clima organizacional resultó ser la única variable predictiva de la productividad dentro de este contexto”

Así mismo, la teoría Z sugiere que “los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados” por lo que se puede indicar que la productividad de las empresas reflejan en sí que tan humanizadas estas pueden estar y su proyección a su permanencia en la vida laboral.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad, la mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto, los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar, además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. (Robbins Stephen, 1993,1998).

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter

La competencia entre los capitalistas los lleva a la búsqueda del abaratamiento de las mercancías, esto se consigue logrando una mayor productividad del trabajo. Pero si en el proceso, la relación entre el capital constante y variable permanece igual, las nuevas inversiones generan pleno empleo y favorecen las condiciones de la clase obrera para pelear por aumentos salariales y por mejoras en las condiciones de trabajo, lo que determina que la productividad tienda incluso a bajar (Olesker, 2004 ).

Como marco de referencia refutamos las afirmaciones que hace Robbins Stephen, 1993,1998 en vista a los datos obtenidos acogemos la teoría Z y el modelo de Lawler Porter a más de los resultados dados por investigaciones anteriores realizadas en Latinoamérica que afirman la teoría Z y los modelos existentes en cuanto a la relación directa Satisfacción - productividad.

Las organizaciones siempre están en busca de mayor productividad y que el empleado esté a gusto y en confort con su trabajo ya que se entiende que si la cultura de la organización no se desarrolla es difícil poder predecir el desarrollo de la misma organización por ello es necesario ponerle atención al comportamiento organización al que está presente día a día en nuestras organizaciones.

Sabiendo que el comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo.

Es un campo de estudio porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones; el comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que afectan al empleo.

Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad de vida de los colaboradores y su entorno laboral. Si se piensa a

corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

### 4.3 Verificación de la hipótesis

Mediante la aplicación de la estadística en los siguientes cuadros están plasmados los resultados de las hipótesis de las variables (satisfacción laboral, productividad).

#### Prueba Chisq.test (satisfacción laboral vs productividad)

```
> chisq.test(sl)
  Pearson's Chi-squared test
data: sl
X-squared = 78.5374, df = 3, p-value <
2.2e-16
```

**CUADRO 9.**

Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

Satisfacción laboral, generalmente se hace en términos de una serie de factores conductuales o motivacionales, como es el caso de Márquez (2001) quien menciona que “la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.

La satisfacción laboral influye sobre la productividad las empresas en estudio. La productividad es el resultado del trabajo de cada colaborador en busca de alcanzar los objetivos del puesto, del departamento y los de la empresa, el hacer bien las cosas, el más con menos y la satisfacción laboral es uno de los factores primordiales para que esta vaya en aumento o disminuya.

Las actitudes son determinadas conjuntamente tanto por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Por su parte, Davis y Newstrom (1999:276) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo". Sin embargo, estas definiciones parecen caer dentro del paradigma empírico y positivista. (p.e. Savery y Luks, 2001, Davis, 2004; Koh y Boo, 2004; Appelbaum y otros; 2005; Gil y otros, 2005), y que claramente confirman una relación estrecha entre estos factores y la productividad.

Los estudios suelen señalar que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los tan deseados beneficios económicos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusión 1. La satisfacción laboral tiene una estrecha relación con la productividad en las empresas Alvarado sin importar que tipo de empleado ni en qué empresa el colaborador se encuentre mientras se mantenga un nivel de satisfacción aceptable será productivo.

Recomendación 1. Acoplar la teoría Z que nos sugiere la humanización de las condiciones de trabajo con el fin de lograr una mayor satisfacción laboral y una permanencia de los colaboradores en las empresas siendo altamente productivos. Un entorno laboral descuidado o dictatorial lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Conclusión 2. El único factor cambiante que nos ha demostrado los resultados estadísticos es que cuando hablamos de satisfacción entre hombre y mujeres existe una diferencia significativa que las mujeres son de menor satisfacción que los hombres sin ser este tampoco un factor tan extremo como para que altere la relación de la satisfacción laboral y la productividad de toda la empresa.

Recomendación 2. Generar acciones encaminadas a mejorar la satisfacción laboral de las mujeres para lograr obtener satisfacciones paralelas a las de los hombres con el fin de que el sexo del trabajador no influya en su productividad

Conclusión 3. Al ser las empresas Alvarado de tipo familiar tienden a ser más compleja de manejar que otro tipo de empresas por que estas presentan mayores obstáculos a la hora de la toma de decisiones sea por el status del cargo que estos desempeñen o por encontrarse implícito, relaciones de hermanos, padres y entre otros, al existir discrepancias en el trabajo se extienden en sus hogares o viceversa limitando el pleno desenvolvimiento del trabajo en los departamentos o empresas que estos lideran, siendo esta una condición que no ha influido a la productividad ni a la satisfacción de los colaboradores.

Recomendación 3. Empoderar a los administradores y a los jefes de cada área de la Empresas Alvarado para que sean ellos quienes den solución inmediata a los problemas y sean ellos quienes tomen las decisiones en el campo que se desenvuelven.

Conclusión 4. Las condiciones de trabajo que los colaboradores tienen en las empresas Alvarado son las mismas por medio de un gobierno corporativo ya implantado desde hace poco tiempo que establece políticas de trabajo conjuntas y el trabajo de las Unidades de Gestión (Capital Humano, Sistemas, Auditoria, SSO, Marketing) que son el apoyo corporativo hacia las empresas que son atendidas a todas por igual, favoreciendo de la misma manera su centro de trabajo (matriz) para todas las empresas.

Recomendación 4. Realizar un estudio de los factores psicosociales de las Empresa Alvarado en la cual se evalué las condiciones de trabajo en especial.

Conclusión 5. Las condiciones externa de cada trabajador sea por el nivel académico, el estatus social, el nivel económico, la cultura, la religión, ideología política o etnia que esté presente son condiciones que no tienen incidencia en la satisfacción laboral ni en la productividad de las empresas Alvarado, más bien pueden llegar a ser factores positivos que impulsen a una mayor productividad del mismo colaborador y de sus equipos de trabajo.

Recomendación 5. Lograr que el trabajo sea factor de humanización y liberación es preciso que la situación socio-económica que lo enmarca permita al trabajador "crear para sí y para los suyos un campo de justa libertad, no sólo económica" sino también política, cultural y religiosa".

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

**Tema:** “Diseño de un plan de acción para generar mayor productividad de los colaboradores Empresas Alvarado sector automotriz en base al mejoramiento de los niveles de la satisfacción laboral”

**Institución ejecutora:** Universidad Técnica de Ambato – Facultad de Ciencia Humanas y de la Educación – Carrera de Psicología Industrial

**Beneficiarios:** Empresas Alvarado sector automotriz (IAV, CORPAL, ACCPASS, RECTIMA)

**Autor:** Santiago Villagómez

**Tutor:** Psi. Ind. Andrea F. Tello

**Ubicación:** Ecuador, Provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato panamericana norte km 7 ½ vía a Samanta (Matriz), Quito, Guayaquil (Sucursales) y resto del país representantes de zonas.

#### **Tiempo estimado**

**Inicio:** marzo - 2013

**Final:** agosto - 2014

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

La falta de estudios en conocer si el colaborador está satisfecho laboralmente y en qué nivel estos se encuentran ha hecho que no exista un plan de acción focalizado para mejor de forma significativa y que esta se mantenga en niveles aceptables que favorezcan a las Empresas Alvarado en su Productividad.

A favor de la satisfacción laboral se han hecho actividades aisladas que motivan y da satisfacción laboral momentánea y no permanente a las Empresas Alvarado de no tomar cartas en el asunto a este tema de gran importancia se empezaría a sufrir efectos en corto y largo plazo, como es un crecimiento en el ausentismo, conflictos interdepartamentales, no colaboración en actividades extras a su cargo, una alta rotación de personal, fuga de cerebros entre otros y como consecuencia directa la afectación a la productividad de las empresas.

Siendo la misión y visión de las Empresas Alvarado la de “Satisfacer la demanda nacional de partes y piezas para el sector automotriz, ofreciendo calidad, precios competitivos, mediante el servicio preferencial a nuestros clientes, agregando valor a nuestros productos y servicios”. “Liderar el mercado Ecuatoriano de partes y piezas automotrices alternas y transformarnos en socios estratégicos de nuestros clientes”. Y para llegar a ella los trabajadores forman parte fundamental de alcanzar de manera éxitos siendo que si ellos se sienten mayormente satisfechos serán cada vez más productivos.

### **6.3 Justificación**

La responsabilidad de lograr que cada colaborador tenga una satisfacción laboral elevada esta en el Departamento de Capital Humano como una unidad de gestión ejecutora, desarrolladora siempre y cuando exista el compromiso y apoyo de la Alta Gerencia tango económico y de respaldo en la ejecución del un plan de acción para mejorar y mantener la satisfacción laboral de cada uno de los colaboradores de las Empresas Alvarado, trabajando en varias áreas que complementen al objetivo desde el área económica, espiritual, anímica, social, cultural, política, física, mental, de ocio entre otras. Para generar factores que producen satisfacción como que la persona llegue a sentirse exitosa en el trabajo, se sienta apreciado y reconocido por su esfuerzo diario, sepa que tiene posibilidad a desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, tenga mejor comunicación interpersonal. Todo esto siendo una etapa inicial a un objetivo mucho más grande que la satisfacción laboral es llegar a que todo esto forme parte de la nueva cultura organizacional de las Empresas Alvarado sector automotriz.

El fin fundamental a las acciones que se pretende generar no solo es elevar la satisfacción laboral de los trabajadores para que se vea reflejado en la productividad ya que para mejorar la productividad en las empresas existen diversas maneras de hacerlo desde un campo administrativo dejando de lado como prioridad la satisfacción laboral de colaborador, sino mas bien es dar impulso a forjar una Cultura Organizacional que no es más que una combinación de elementos (experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores) permanentes para generar un comportamiento, una conducta en nuestro entorno laborar favorable para la plena satisfacción laboral del colaborador e indirectamente lograr mayor productividad económica tanto para la empresa como para el mismo colaborador.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 General**

- Diseñar un plan de acción para generar mayor productividad de los colaboradores Empresas Alvarado sector automotriz en base al mejoramiento de los niveles de la satisfacción laboral.

### **6.4.2 Específicos**

- Socializar los resultados encontrados en la investigación
- Ejecutar las acciones y mejoras
- Evaluar la efectividad de la propuesta

## **6.5 Análisis de la factibilidad**

El compromiso de la Alta Gerencia hacia proyectos que vayan en bien del colaborador y de la empresa es un pilar fundamental para que este proyecto se realice y se cumpla en los tiempos planteados, con la colaboración del Departamento de Capital Humano para desarrollarlo en busca de mejoras de la satisfacción laboral de cada colaborador, tiene un impacto no solo en la satisfacción laboral ya que este acarrea a una mejor comunicación interpersonal, mejor desempeño laboral, iniciativa e innovación, creando un bienestar personal al colaborador y una mejor productividad.

El plan se encaminará inicialmente por áreas genéricas y por áreas específicas dependiendo la necesidad que se vayan encontrando en el desarrollo del proyecto con la intención de brindar mejoras de incentivos monetarios y no monetarios, reconocimientos no intangibles (prestaciones o beneficios) de acuerdo a variables como el tiempo de trabajo el cargo que este desempeño y el alcance de los objetivos logrados, posibilidades promoción al colaborador, enriquecimiento del trabajo (inclusión en proyectos), enriquecimiento de habilidades (rotación, capacitación, entrenamiento), medios de comunicación alternativos (mural informativo), bonificación por objetivo (mensual), condiciones de trabajo equitativa. Todo aquello como elementos que conforman para general una satisfacción laboral al colaborador, que se espera con todo ello mejorar la satisfacción laboral tendremos una productividad mayor por cada colaborador.

## **6.6 Fundamentación**

Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral, si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos

humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

### **Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral**

#### **Fase I: Socialización y compromiso**

##### **Objetivo:**

Garantizar en los miembros de la organización el conocimiento integral acerca de las Satisfacción Laboral, logrando una preparación que facilite el proceso, así como el compromiso y apoyo directo a este proceso.

#### **Etapa I: Lograr el compromiso e involucramiento de la alta Gerencia**

Preparación y sensibilización a la alta Gerencia con el tema de la investigación y el propósito de ésta, en relación con la importancia de que se conozca el nivel de satisfacción laboral que experimentan los colaboradores de las Empresas Alvarado y como este puede favorecer a la productividad de la organización.

## **Etapa II: Presentar y analizar los resultados**

Cuando analizamos los elementos que integran la satisfacción laboral es importante que la información esté organizada de forma tal que facilite el análisis. Una vez recopilados los datos se debe decidir cómo se presentarán para hacer el análisis e interpretación pertinentes, lo más recomendable es hacerlo de forma gráfica pues así se resumen grandes cantidades de datos en un área pequeña, las técnicas gráficas que se puede utilizar en estos casos son:

- Gráficos de pastel para evidenciar la relación que tienen los elementos que se miden en la satisfacción laboral.
- Gráficos de tendencia para mostrar el comportamiento de los elementos que componen la satisfacción laboral en función del tiempo.
- Gráficos de barras. Dentro de este gráfico se encuentra el llamado diagrama de Pareto que se utiliza para estratificar los elementos más importantes en una determinada categoría y jerarquizarlos de acuerdo a su magnitud en la generación del problema.

## **Etapa III: Establecer en Capital Humano un equipo de trabajo para llevar a cabo el procedimiento de satisfacción laboral con la colaboración de los otros departamentos**

Al involucrarse el personal se minimiza el rechazo al cambio, se toma conciencia de la necesidad de la implementación de la satisfacción laboral; por tanto, se cuenta con la participación activa y una actitud correctamente orientada según los objetivos del sistema. Además los implicados deben

apoyar el proceso en recabar, integrar y reportar oportuna y confiablemente la información requerida en cada una de las áreas.

## **Fase II: Las variables y elementos de Satisfacción Laboral**

### **Objetivo:**

Determinar los elementos y sus variables de satisfacción laboral que se presentan en las empresas

### **Etapa I Determinar las variables de satisfacción laboral**

En esta etapa se determinan cuales fueron aquellos indicadores que identifican en su conjunto la satisfacción laboral y se asocian atendiendo a la particularidad del lugar donde se realizó la investigación.

### **Etapa II: Determinar los elementos satisfactorios o insatisfactorios de la satisfacción laboral**

Se definen los elementos que desde la satisfacción laboral pueden resultar positivos o negativos para el colaborador mediante el análisis comparativo de los resultados obtenidos en la investigación previa.

## **Fase III: Acciones y mejoras**

**Objetivo:**

Emprender y poner en conocimiento de todos los colaboradores las acciones y mejoras que se realizarán.

**Etapa I: Determinar acciones de mejora**

Se trabajará en base a los elementos satisfactorios e insatisfactorios resultantes de la fase II con lo cual con un proceso de lluvia de ideas y la participación de todo el equipo se irán determinando prioridades de acción.

**Etapa II: Establecer cronograma de actividades**

Establecido las actividades a realizar se determinará fechas a cumplir cada una con su objetivo, sus actividades, sus responsables y los participes involucrados; planteado el cronograma de ahí nacerá el tablero de control y avance para una correcta administraciones del proyecto.

**Fase IV Evaluación de la propuesta****Objetivo:**

Evaluar que el plan de acción de satisfacción laboral este dando mejoras en los colaboradores en cuanto a su nivel de satisfacción laboral.

**Etapa I: Confirmar el mejoramiento de la satisfacción laboral**

Debe recopilarse y analizarse los datos apropiados para confirmar que un mejoramiento ha tenido lugar. Estos datos confirmatorios deben recopilarse sobre la misma base que los datos que fueron tomados para la investigación y establecer las relaciones causa-efecto. Si después de la adopción de las acciones preventivas o correctivas, los resultados indeseables continúan ocurriendo con una frecuencia aproximadamente igual a la de antes, será necesario redefinir el procedimiento o la actividad de mejoramiento del mismo, retomando al paso inicial. En esta etapa se realizarán los ajustes del procedimiento de forma tal que satisfagan las necesidades de los implicados.

### **Acciones a tomar**

- 1.- Analizar y discutir desde los altos niveles jerárquicos de la organización la importancia de la satisfacción laboral.
- 2.- Adquirir la firmeza interna la cual permita analizar las mejoras posibles.
- 3.- Explicar y organizar el proceso para alcanzar una adecuada satisfacción laboral.
- 4.- Comunicación clara y abiertamente a todos los miembros de la organización.
- 5.- Ofrecerles sistemas de pagos justos y congruentes con sus expectativas.
- 6.- Contar con una buena infraestructura.
- 7.- Brindarles oportunidades para crecer.
- 8.- Tener especial cuidado con el respeto y el trato.
- 9.- Procurar que los puestos les permitan poner a prueba sus habilidades.
- 10.- Involucrar en todo lo posible al empleado.
- 11.- Crear un nivel de confianza dentro de la empresa.
- 12.- Mejorar la satisfacción laboral a través del “desarrollo organizacional”, mejorando los procesos de gestión de Capital Humano.
- 13.- Mejorar a través del desarrollo personal a través de formación específica.
- 14.- Utilice competencias entre equipos para estimular el espíritu de equipo.

15.- Motive a través del uso de actividades sociales voluntarias, y deportivas

### **Propuestas para las empresas**

1. Instalar un buzón de quejas y opiniones, garantizando el anonimato y la respuesta (acuse de recibido) a cada mensaje, este buzón puede incluso ser por la página web de la empresa, a través de una cuenta de correo electrónico que conozcan todos los empleados.

2. Felicitaciones – y pequeños regalos- con motivo de fechas especiales. Destacan los cumpleaños, navidad, día de la madre, entre otros, y en su caso, fechas conmemorativas (día de la secretaria, de la mujer, etc.), los regalos pueden ser tarjetas de bonos, flores o un pastel individual. Inclusive se pueden lograr como resultado de convenios con otros establecimientos: una entrada de cortesía al cine, una cena para dos (menú y precio pactados) en algún restaurante cercano, etc. Lo importante es resaltar la celebración y que, por pequeño que sea el detalle, consista en un regalo. Es decir, que el trabajador perciba que recibe algo adicional.

3. Implementar un medio de comunicación interna para dar avisos, promocionar beneficios para los trabajadores, recordar la misión y visión y abrir un espacio “social” para los empleados. Puede ser un boletín impreso, virtual o un periódico mural. El secreto es hacerlo llegar a todos los empleados y que sepan cómo participar en él.

4. Reconocimiento a una labor bien hecha. Aportaciones valiosas para el crecimiento de su empresa deben ser reconocidas en público y adjudicándolas al trabajador o área responsables del logro. Se puede dar a conocer en el medio de comunicación interna o implementarse un sistema de puntaje para designar al “empleado del mes”. Es importante que sea el jefe de proyecto o jefe general quien realice estos reconocimientos, para darle la importancia que merecen.

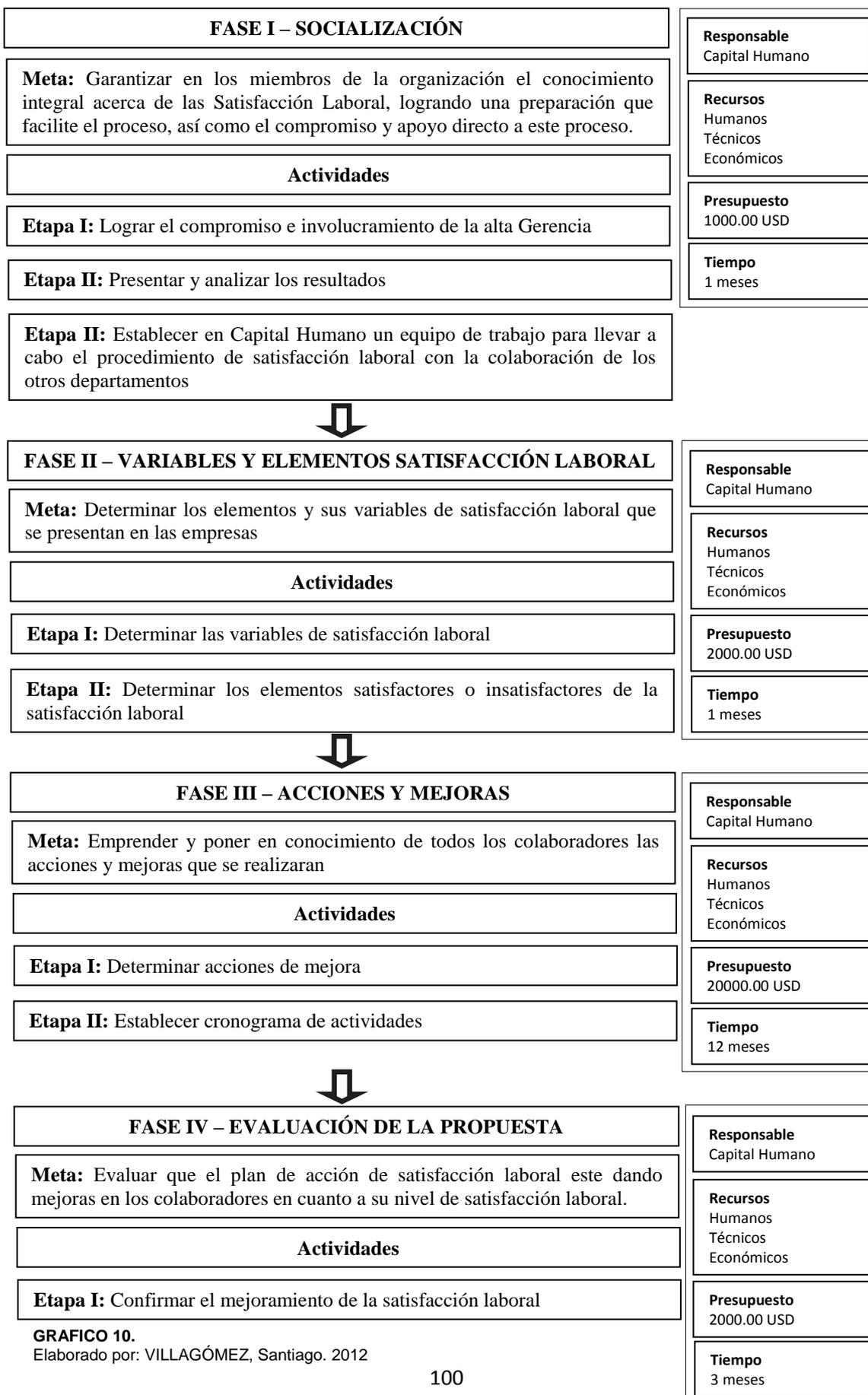
## **Mayor satisfacción, mayor producción**

5. Brindarle todos los elementos mencionados al trabajador le permitirá pertenecer a un ambiente en el que puede mantenerse activo mientras aprende y desarrolla sus capacidades. Por ello, también hay que tener en cuenta que el trabajador estará interesado siempre y cuando obtenga un sueldo que le permita vivir decorosamente, alimentarse y tener tiempo para recrearse tanto él, como la familia si es que tiene una. Asimismo, el trato justo y equivalente que premie el esfuerzo, otorgará un sentimiento de satisfacción en el trabajador, el cual encontrará en su labor diaria, una forma de seguir creciendo y, en consecuencia, produciendo para las organizaciones

## **Resumen de ideas**

- 1.- Ambiente de trabajo positivo: Fomente la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas.
- 2.- Participación en las decisiones: Facilite a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respételas.
- 3.- Involucración en los resultados: Haga saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la compañía.
- 4.- Sentido de pertenencia al grupo: Haga que el empleado se identifique con la identidad corporativa, por ejemplo, facilitando credenciales personal.
- 5.- Ayude a crecer: Proporcione formación, potencie habilidades.
- 6.- Feed-Back: Proporcione retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.
- 7.- Escúcheles: Procure reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupe. Comer juntos en un restaurante puede ser una buena excusa
- 8.- Agradecimiento: Agradezca sinceramente los esfuerzos. Un simple nota con un ¡Gracias! manuscrito encima de su mesa puede ser suficiente.
- 9.- Premie la excelencia: Reconozca y premie a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.
- 10.- Celebre los éxitos: La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito

## 6.7 Metodología. Modelo operativo



**GRAFICO 10.**

Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

## 6.8 Administración

Indicadores a mejorar	Situación actual	Resultados esperados	Actividades	Responsable
Manual de procedimientos en Satisfacción Laboral	No existe procedimientos establecidos	Lograr que el plan de acción para mejorar la Satisfacción Laboral no sea temporal sino que se convierta en permanencia	Realizar procedimientos de todas acciones para que queden establecidas a cumplir	Capital Humano Gerencia General Y Jefes Departamentales
Buzón de quejas y opiniones	Sugerencias de manera verbal	Obtener una mejor visión de lo que al colaborador le importa	- Instalar un buzón de quejas y opiniones - Crear un buzón de quejas virtual	
Felicitaciones al colaborador en días especiales	No se han realizado	Resaltar la celebración y que por pequeño que sea el detalle que el trabajador perciba que recibe algo adicional	- Dar pequeños regalos (cumpleaños, navidad, día de la madre, día del trabajador, entre otras) - Creación de tarjetas virtuales - Realizar convenios con establecimientos (cine, restaurantes, otros)	
Comunicación Interna para avisos, beneficios, social	No sé a designado espacio ni lugar	Hacer llegar de manera clara la información a todos los colaboradores y que sepan cómo participar en él	- Crear un boletín virtual - Poner un periódico mural - Implantar este tipo de información en la página web oficial de la empresa	
Reconocimiento a una labor bien hecha	Reconocimientos a la antigüedad	Reconocer que ante el colaborador es valioso para el crecimiento de su empresa deben ser reconocidas	- Dar reconocidas en público sea al trabajador o al equipo de trabajo - Dar a conocer en el medio de comunicación interna al mejor trabajador del mes - Realizar un plan de bonificación monetaria para el colaborador o el equipo - Realizar que cada mes el equipo mejor desempeñado obtenga un tarde de actividades fuera del trabajo - Realizar que el reconocimiento sea entregado por el Gerente General	
Sistema de remuneración homologada	Pagos a dedo	Ser recompensado de acuerdo al cargo desempeñado y al trabajo realizado	- Realizar un levantamiento de sueldos y bonificaciones actual - Comparar sueldos y bonificaciones entre los mismos cargos - Determinar responsabilidad por área - Establecer compensaciones salariales	
Espacio físico de trabajo	Áreas estrechas	Tener un espacio físico acorde a las necesidades de cada puesto, movilidad y almacenaje	- Priorizar las áreas a ser atendidas - Establecer opciones de reubicación departamentalmente - Designar fecha de modificación y ejecutarlo	
Desarrollo de Habilidades	Existe capacitación no talleres	Colaboradores productivos	- Determinar necesidades de desarrollo generales y específicas - Establecer personas prioritarias - Gestionar talleres internos o externos - Evaluar	
Servicio comunitario	Se hace de manera externa solo Alta Gerencia	Colaboradores con conciencia social	- Determinar el área a trabajar - Planificar actividades de ayuda - Designar equipos de trabajo - Retroalimentación de lo realizado - Difundir el servicio comunitario interno y externamente	
Apoyo Psicológico y Legal	No existe el servicio	Crear centro de confianza entre el colaborador y la empresa brindando apoyo psicológico y legal	- Crear un área de conversación privada - Capacitar a Capital Humano en el tema - Difundir entre los colaboradores el servicio	
Política de GRACIAS	No se ha realizado	Mejor la cordialidad y el buen trato entre los colaboradores	- Establecer la política no invasiva ni impositora - Difundir y monitorear	

### CUADRO 10.

Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

## 6.8.1 Modelo Económico

Indicadores a mejorar	Actividades	Costo Materiales	Costos Personal	Costos Imprevistos	Total de gasto por actividad	Total de la inversión
Manual de procedimientos en Satisfacción Laboral	- Realizar procedimientos de todas acciones para que queden establecidas a cumplir.	\$200.00	\$700.00	\$50.00	\$ 950.00	\$ 4.034.688.00
Buzón de quejas y opiniones	- Instalar un buzón de quejas y opiniones - Crear un buzón de quejas virtual	\$500.00	\$320.00	\$200.00	\$ 1.020.00	
Felicitaciones al colaborador en días especiales	- Dar pequeños regalos (cumpleaños, navidad, día de la madre, día del trabajador, entre otras) - Creación de tarjetas virtuales - Realizar convenios con establecimientos (cine, restaurantes, otros)	\$12000.00	\$700.00	\$1000.00	\$ 13.700.00	
Comunicación Interna para avisos, beneficios, social	- Crear un boletín virtual - Poner un periódico mural - Implantar este tipo de información en la página web oficial de la empresa	\$200.00	\$900.00	\$100.00	\$ 1.200.00	
Reconocimiento a una labor bien hecha	- Dar reconocidas en público sea al trabajador o al equipo de trabajo - Dar a conocer en el medio de comunicación interna al mejor trabajador del mes - Realizar un plan de bonificación monetaria para el colaborador o el equipo - Realizar que cada mes el equipo mejor desempeñado obtenga un tarde de actividades fuera del trabajo - Realizar que el reconocimiento sea entregado por el Gerente General	\$1300.00	\$700.00	\$300.00	\$ 2.300.00	
Sistema de remuneración homologada	- Realizar un levantamiento de sueldos y bonificaciones actual - Comparar sueldos y bonificaciones entre los mismos cargos - Determinar responsabilidad por área - Establecer compensaciones salarias		12% venta anual		\$ 4.000.000.00	
Espacio físico de trabajo	- Priorizar las áreas a ser atendidas - Establecer opciones de reubicación departamentalmente - Designar fecha de modificación y ejecutarlo	\$1000.00	\$318.00	\$200.00	\$ 1.518.00	
Desarrollo de Habilidades	- Determinar necesidades de desarrollo generales y específicas - Establecer personas prioritarias - Gestionar talleres internos o externos - Evaluar	\$100.00	\$2400.00	\$100.00	\$ 2.600.00	
Servicio comunitario	- Determinar el área a trabajar - Planificar actividades de ayuda - Designar equipos de trabajo - Retroalimentación de lo realizado - Difundir el servicio comunitario interno y externamente	\$1500.00	\$2400.00	\$500.00	\$ 4.400.00	
Apoyo Psicológico y Legal	- Crear un área de conversación privada - Capacitar a Capital Humano en el tema - Difundir entre los colaboradores el servicio	\$2000.00	\$4000.00	\$500.00	\$ 6.500.00	
Política de GRACIAS	- Establecer la política no invasiva ni impositora - Difundir y monitorear	\$100.00	\$350.00	\$50.00	\$ 500.00	

**CUADRO 11.**

Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

## 6.9 Previsión de la evaluación

<b>Preguntas básicas</b>	<b>Explicación</b>
<b>¿Quién solicita evaluar?</b>	La Gerencia General y la Administración
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Se requiere para conocer lo acertado o no que fue el proyecto
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para verificar que la inversión de recursos económica, tiempo y los colaboradores este encaminado al objetivo general.
<b>¿Qué evaluar?</b>	Satisfacción Laboral
<b>¿Quién evalúa?</b>	Capital Humano
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Noviembre 2013 – Septiembre 2014
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Cuestionario
<b>¿Con que evaluar?</b>	Test NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Satisfaction au travail: questionnaire d'evaluation de la satisfaction au travail Job satisfaction: Overall Job Satisfaction Scale de España

**CUADRO 12.**

Elaborado por: VILLAGÓMEZ, Santiago. 2012

## MATERIALES DE REFERENCIA

### 1. Bibliografía

#### Fuentes Físicas

DAVIS, K y NEWSTROM, J: Comportamiento Humano en el Trabajo. (10º ed.), Mc Graw-Hill, México, D.F. (1999)

Ferguson, Marilyn. La Conspiración de Acuario. Argentina, Año Cero. (1994)

NARANJO, Galo; Tutoría de la Investigación Científica; DIEMERINO EDITORES, Quito – Ecuador; 2004

OUCHI, William. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Perseus. (1981)

Stephen Covey. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós. (1989)

Teoría de la producción marginal. John Bates Clark, The distribución of Wealth (1899)

Valle B., A. "Productividad: las visiones neoclásica y marxista", Investigación económica, 198, oct.dic. (1991), pp. 45-70.

Vargas, J. Revista Electrónica Nova Scientia, N°1 Vol. 1 (1), (2008). ISSN: . pp: 150-172

## Fuentes Virtuales

Análisis económico de la satisfacción laboral en la productividad del trabajo de la distribuidora Dispacif S.A. de la ciudad de Ambato en el periodo julio-diciembre de 2010". (Reinoso López Gabriela Fabiola). (en línea) Disponible:

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1456/TE0003.pdf?sequence=1>

Auto actualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. (Juan Alberto Vargas Téllez). México. (en línea) Disponible:

[http://nova\\_scientia.delasalle.edu.mx/numero\\_1/articulos/NovaScientia\\_01\\_150.pdf](http://nova_scientia.delasalle.edu.mx/numero_1/articulos/NovaScientia_01_150.pdf)

Clima organizacional y desempeño laboral del personal, Empresa Vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. (Niria Quintero, Nelly Africano, Elsis Faría). Universidad del Zulia. (en línea) Disponible:

<http://revistas.luz.edu.ve/index.php/nego/article/view/3048>

Clima organizacional y su relación con la productividad laboral (Torrecilla, Oscar Donato). (en línea) Disponible:

[http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/clima\\_laboral.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/clima_laboral.pdf)

Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral en una Pyme (Jesús F. Salgado, Carlos Remeseiro y Mar Iglesias) Universidad de Santiago de Compostela, Universidad de Oviedo. (en línea) Disponible::

<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.unioviedo.es%2Ffreunido%2Findex.php%2FPST%2Farticle%2Fdownload%2F7370%2F7234&ei=2ypBUcitOlfA4APCn4CIAQ&usq=AFQjCNEzRIVC8hlwXqVZiOjtEZRqg44zWg&sig2=wAMIYsF1olkkMS5EsJtWGA&bvm=bv.43287494,d.dmQ>

Clima y satisfacción laboral como predictores de la productividad en dos cooperativas de ahorro y crédito chilenas (Flavia Paz Amaya Carreño, María Elena Contreras Tapia). (en línea) Disponible:

[http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/6505/1/amaya\\_carreno.pdf](http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/6505/1/amaya_carreno.pdf)

Constitución de la República del Ecuador. (en línea) Disponible:

[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

Cuestionario NTP 394 satisfacción laboral, (en línea) Disponible:

[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf)

Entender el equilibrio entre el trabajo y la vida personal Y la productividad organizacional. Por Jon Kirchhoff (Abril de 2006). (en línea) Disponible:

[http://www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/ROIWork\\_LifeBalance.aspx](http://www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/ROIWork_LifeBalance.aspx)

La teoría de la Productividad Marginal. John Bates Clark, The distribución of Wealth (1899).

<http://www2.uah.es/econ/hpeweb/capitalt/clark.htm>

La teoría Z de William Ouchi, (1981, Perseus). (en línea) Disponible:

[www.gestiopolis.com/canales/gerencial/.../26/teoriaz.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/.../26/teoriaz.htm)

Márquez Pérez, M. (2003). Satisfacción laboral. (en línea) Disponible:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

Probst. G.K. (2007). Using The Personal Orientation Inventory (POI) to Measure. (en línea) Disponible:

[http://nova\\_scientia.delasalle.edu.mx/numero\\_1/articulos/NovaScientia\\_01\\_150.pdf](http://nova_scientia.delasalle.edu.mx/numero_1/articulos/NovaScientia_01_150.pdf)

Psychological Attributes that prevent Academic Success. (en línea) Disponible:

<http://learningassistance.com/2002/Nov02/index.htm>

Reglamento de seguridad y salud de los Trabajadores y mejoramiento del medio Ambiente de trabajo. (en línea) Disponible:

[http://www.transelectric.com.ec/transelectric\\_portal/files/reglamento%20de%20seguridad%20y%20salud%20de%20los%20trabajadores%20y%20mejoramiento%20del%20medio%20ambiente%20de%20trabajo.pdf](http://www.transelectric.com.ec/transelectric_portal/files/reglamento%20de%20seguridad%20y%20salud%20de%20los%20trabajadores%20y%20mejoramiento%20del%20medio%20ambiente%20de%20trabajo.pdf)

Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo.  
(en línea) Disponible:  
<http://www.prosigma.com.ec/pdf/gssso/Reglamento-del-Instrumento-Andino-SST.pdf>

Revista Electrónica Nova Scientia, N°1 Vol. 1 (1), 2008. ISSN: . pp: 150-172 EPA (Agencia Europea de Productividad). (en línea) Disponible:  
[http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/productividadconceptos/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/productividadconceptos/)

Teoría de la fijación de metas. Locke. (1969). (en línea) Disponible:  
<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/12595/Proyecto%20PDF.pdf?sequence=2>

Teoría Marxista. Marx, 1973, Pág. 557. (en línea) Disponible:  
[www.eumed.net/libros-gratis/.../teoria%20marxista.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/.../teoria%20marxista.htm)

## 2. Anexos



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**



Instrucciones: Lea detenidamente las frases y señale en el casillero que más lo defina usted. Asegúrese de señalar un casillero por cada factor mencionado y de no saltarse alguno.

	FACTORES	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho											
1	Condiciones físicas del trabajo								<table border="1"> <tr><td>SEXO</td><td></td></tr> <tr><td>M</td><td></td></tr> <tr><td>F</td><td></td></tr> </table>	SEXO		M		F					
SEXO																			
M																			
F																			
2	Libertad para elegir tu propio método de trabajo																		
3	Tus compañeros de trabajo																		
4	Reconocimiento que tienes por el trabajo bien hecho								<table border="1"> <tr><td>EMPRESA</td><td></td></tr> <tr><td>IAV</td><td></td></tr> <tr><td>CORPAL</td><td></td></tr> <tr><td>RECTIMA</td><td></td></tr> <tr><td>ACCPAS</td><td></td></tr> </table>	EMPRESA		IAV		CORPAL		RECTIMA		ACCPAS	
EMPRESA																			
IAV																			
CORPAL																			
RECTIMA																			
ACCPAS																			
5	Tu superior inmediato																		
6	Responsabilidades que se te han asignado																		
7	Tu salario																		
8	La posibilidad de usar tus capacidades																		
9	Relaciones entre jefe y trabajador								<table border="1"> <tr><td>ÁREA</td><td></td></tr> <tr><td>ADMINISTRATIVO</td><td></td></tr> <tr><td>OPERATIVO</td><td></td></tr> </table>	ÁREA		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO					
ÁREA																			
ADMINISTRATIVO																			
OPERATIVO																			
10	Tus posibilidades de ascenso																		
11	El modo en que la empresa está gestionada																		
12	La atención que se presta a las sugerencias que haces																		
13	Tu horario de trabajo																		
14	La variedad de las tareas que realizas																		
15	Tu estabilidad en el empleo																		

*Gracias por su colaboración!!!*



NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción

## Nominas de las Empresas Alvarado

### Autos Chinaaccpass (ACCPASS)

Fecha y hora de proceso: 01/08/2012 12:55:38 Pagina 1 de 1

EMPLEADO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	ESTADO
1802179893	ALVARADO LASCANO DIEGO IVAN	GERENTE GENERAL	Activo
1801916154	ALVARADO LASCANO GALO ENRIQUE	JEFE COMERCIAL Y VENTAS	Activo
1802352839	ALVARADO LASCANO GLADYS ANA	JEFE FINANCIERO	Activo
1705286894	ERAZO ZAMBRANO WILSON FERNANDO	JEFE COMERCIAL	Activo
1802948503	DOMINGUEZ MOYA DAMIAN EDUARDO	VENDEDOR AMB.4	Activo
0914708797	AGUIRRE PAZMIÑO YENNY MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO GY	Activo
1804483186	ATACUSHI CHIMBO DIANA CAROLINA	RECEPCIONISTA - FACTURADORA AMB	Activo
0503585994	BONILLA PAREDES KARINA PIEDAD	VENDEDOR UIO 1 4	Activo
0924614589	BRITO ANGULO JOHANN ALBERTO	MECANICO GYE 1 3	Activo
1803925724	CHAUCA MIRANDA VERONICA ALEXANDRA	ADMINISTRADORA	Activo
1803232683	CRIOLLO ULLOA JORGE STALIN	VENDEDOR AMB 5	Activo
1803353182	GUERRERO GRIJALVA MARIA VERONICA	CONTADOR	Activo
1716906126	LEON VALLEJO JEANNETH ELIZABETH	ASISTENTE UIO1_1	Activo
1803692043	LUNA VALENCIA OLGA DE LOS ANGELES	ASISTENTE DE COBRANZAS	Activo
1717999450	RUBIO VALENCIA JONATHAN JORGE	VENDEDOR UIO 1 5	Activo
1804018362	SHAMBI MINDA VERONICA DEL PILAR	ASISTENTE FINANCIERO 1	Activo
0921182937	SOLIZ TAGUA MARCOS VINICIO	BODEGUERO GY	Activo
1722066261	SUAREZ CAMPOVERDE HENRY MANUEL	BODEGUERO UIO 1	Activo
1714543392	TASINTUÑA CONDOY SANDRA GEOVANA	RECEPCIONISTA UIO 2	Activo
1711653848	TORRES RENDON JUAN CARLOS	JEFE POST VENTAS	Activo
1803936317	VARGAS PEREZ GINO JAVIER	ASISTENTE DE IMPORTACIONES 1	Activo
1724248701	ALCIVAR MEJIA RICHARD AUGUSTO	MECANICO UIO 1	Activo
0501483770	VILLACIS JACOME NORMA CECILIA	TRABAJADOR EN GENERAL 1	Activo
1802387900	ALDAS ARCOS JOSE MEDARDO	TRABAJADOR GENERAL 2	Activo
1802434066	DOMINGUEZ MOYA LUIS ALFREDO	MECANICO AMB 1_3	Activo
1710900968	GUACHAMIN SAMUEZA JOSE ROBERTO	MECANICO UIO1 2	Activo
1310046626	MEJIA CEDEÑO YESICA CABIRIA	VENDEDOR UIO1 2	Activo
1716935109	PARRAGA CEDEÑO MARITZA MARIA	VENDEDOR UIO1 3	Activo
1804593307	POVEDA ARGUELLO NEISER FABRICIO	BODEGUERO MATRIZ	Activo
1711318855	SALVADOR GUERRA JUAN FRANCISCO	VENDEDOR GY 1 1	Activo
1707492219	TATAYO SIMBAÑA MARCO LEONARDO	CHOFER UIO	Activo
1706264767	TATAYO SIMBAÑA SEGUNDO ISIDRO	MECANICO UIO 1_3	Activo
1722223300	TENE PILLAJO CARLOS GIOVANNY	MECANICO UIO 3	Activo
1716993272	QUISILEMA MOLINA CRISTHIAN ISRAEL	MECANICO UIO1 1	Activo
0400866455	VALENCIA ZUÑIGA MARTHA CECILIA	MENSAJERO UIO1	Activo

## Corporación Automotriz Alvarado (CORPAL)

Fecha y hora de proceso: 01/08/2012 09:26:48 Pagina 1 de 2

EMPLEADO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	ESTADO
1803887726	LARA MARTINEZ JAVIER FERNANDO	JEFE DE SISTEMAS	Activo
1803031408	MEDINA ACOSTA CLARA MARIA	ADMINISTRADORA	Activo
1802470359	MOLINA NIETO MARIO ENRIQUE	LIDER DE TALLER 8	Activo
1802352839	ALVARADO LASCANO ANA GLADYS	JEFE FINANCIERO	Activo
1802179893	ALVARADO LASCANO DIEGO IVAN	GERENTE GENERAL	Activo
1803341823	BARRENO BARRENO CARLOS GEOVANNY	ASISTENTE DE IMPORTACIONES 1	Activo
1500405954	BARRIONUEVO TORRES MONICA ADRIANA	JEFE DE VENTAS	Activo
1804067062	ALDAS MAYORGA EDGAR MISAEL	ARCHIVADOR 2	Activo
1803509320	BARONA ABRIL BYRON BOLIVAR	VENDEDOR 2 12	Activo
1804285227	BURBANO SANTAMARIA VICTORIA CAROLINA	CONTADORA	Activo
1804492369	CAISA ORTIZ ALBA MARICRUZ	ASISTENTE FINANCIERO 1	Activo
0502641574	CAIZA TELLO GUIDO FERNANDO	VENDEDOR 2 13	Activo
1803021110	CALUCHO MUYLEMA ALEXANDRA MAGALLY	ARCHIVADOR 0	Activo
1802736825	CARRION SANTANA DAVID SEBASTIAN	VENDEDOR 2 11	Activo
1803881448	CRIOLLO MANTILLA PATRICIA ABIGAIL	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO 2	Activo
1803296571	FLORES ESPINOZA PABLO FERNANDO	ASISTENTE DE IMPORTACIONES 2	Activo
1804285706	GARCES MAYORGA MARIO LUIS	ASISTENTE DE COBRANZAS 3	Activo
1804154324	GARZON ARCOS MONICA PATRICIA	FACTURADOR	Activo
1803364767	GUAMANI CHUCURI MERY DEL ROCIO	ASISTENTE DE DISEÑO 2	Activo
1802729549	GUEVARA JIMENEZ PAULO ALEJANDRO	JEFE DE IMPORTACIONES	Activo
1803580453	LOPEZ SOLIS MARIA FERNANDA	ASISTENTE DE COBRANZAS 2	Activo
1802926871	MORALES LOZADA ANITA LUCIA	ASISTENTE DE PROYECTOS	Activo
1803570819	PULGAR TOAPANTA SANDDY JOCONDA	ASISTENTE DE OPERACIONES	Activo
1804280897	QUINTEROS URQUIZO DEISY GABRIELA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO 3	Activo
1804269940	RAMIREZ MACHADO DIEGO JAVIER	ASISTENTE DE COBRANZAS 1	Activo
1804496527	RAMOS FLORES GIOVANNY GABRIEL	ASISTENTE DE DISEÑO 1	Activo
1804183257	REYES LOPEZ NANCY LORENA	ASISTENTE FINANCIERO 3	Activo
1803171444	SANTANA ALDAS LISBETH ADRIANA	ASISTENTE FINANCIERO 4	Activo
1804148904	VERDEZOTO LUNA DORIS DANIELA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO 1	Activo
1803512910	VILMONTE MEDINA MARIA JOSE	ASISTENTE DE VENTAS 1	Activo
1804155222	ORTIZ VILLACIS EDWIN FABIAN	ASISTENTE FINANCIERO 2	Activo
1804125910	AIME YUNGAN KLEVER AURELIO	AYUDANTE DE BODEGA 4 4	Activo
1803553377	ALTAMIRANO VALENCIA CHRISTIAN EDUARDO	AYUDANTE DE BODEGA 4 0	Activo
1803304474	BAÑO GAVILANEZ CESAR ALONSO	CHOFER 9	Activo
1804163903	BASTIDAS PAUCAR MIGUEL ANGEL	AYUDANTE DE BODEGA 6 0	Activo
0603039751	BONILLA AYALA FAUSTO ENRIQUE	VENDEDOR 2 7	Activo
1803591252	CAGUANA TOSCANO LUIS ENRIQUE	AYUDANTE DE BODEGA 5 0	Activo
1803583101	CAMPAÑA LARREA JONATHAN MAURICIO	VENDEDOR 2 5	Activo
1804482865	CEVALLOS PAREDES DARWIN JAVIER	AYUDANTE DE BODEGA 3 4	Activo
1804084323	CHAGLLA SAILEMA DIEGO FERNANDO	AYUDANTE DE BODEGA 3 5	Activo
1804643227	CHAMBA CONALUIZA JORGE LEONIDAS	AYUDANTE DE BODEGA 3 1	Activo
1804796868	CHAVEZ VALVERDE SEGUNDO EDUARDO	AYUDANTE DE BODEGA 4 3	Activo
0925460545	CORREA ACOSTA SANTIAGO ISRAEL	AYUDANTE DE BODEGA 1 0	Activo
1803137627	ENRIQUEZ REINOSO GUIDO ORLANDO	CHOFER 3	Activo
0602519803	ESTRELLA GIRON LUIS ALFREDO	VENDEDOR 2 1	Activo
0910968536	FLORES ESPINEL ALEX ALFREDO	VENDEDOR 2 2	Activo

1100630654	FLORES HERRERA ANGEL SALVADOR	CHOFER 2	Activo
1803051521	GAVILANEZ UQUILLAS GALO HOMERO	LIDER ADMINISTRATIVO 1	Activo
1600415424	GORDON BARROS LUIS JAVIER	LIDER DE PEDIDOS 4	Activo
1803615390	GUAMAN PINTO JOSE FERNANDO	VENDEDOR 2 3	Activo
1803573342	JACOME BARONA PATRICIO VICENTE	VENDEDOR 2 8	Activo
1801477009	LITUMA LITUMA TERESA DE JESUS	AYUDANTE DE BODEGA7 1	Activo
1802648947	MUSO BOMBON KLEVER ARMANDO	MECANICO 8 0	Activo
1804611463	MUZO CHANATASIG MILTON XAVIER	MECANICO 8 1	Activo
1804537676	NAVAS CUSCO EDUARDO EVELIO	AYUDANTE DE BODEGA 2 0	Activo
1802731842	PEREZ HURTADO JOSE WILFRIDO	AYUDANTE DE BODEGA 7 0	Activo
1804238739	PIMBO ENRIQUEZ SANTIAGO IVAN	AYUDANTE DE BODEGA 4 6	Activo
1804359675	PORTERO CASTILLO SANTIAGO JAVIER	VENDEDOR 2 9	Activo
1802995553	QUEZADA JUMBO EDGAR ANGEL	VENDEDOR 1 1	Activo
0503130791	QUINATOA YANEZ WILLAN RENE	AYUDANTE DE BODEGA 3 3	Activo
0202080099	RAMOS MAZABANDA HENRY PAUL	VENDEDOR 1 2	Activo
1003427596	REINOSO LOPEZ ANGEL MIGUEL	AYUDANTE DE BODEGA 4 5	Activo
0201936093	RUIZ PAUCAR FLAVIO LIZANDRO	VENDEDOR 2 10	Activo
0500955828	SALAZAR FONSECA NELSON HERNAN	CHOFER 1	Activo
1802953412	SALAZAR FREIRE IVAN HUMBERTO	CHOFER 5	Activo
1803093028	SANCHEZ GOMEZ DAVID MAURICIO	VENDEDOR 2 4	Activo
1803918687	SANTAMARIA CHANGO MARCO VINICIO	VENDEDOR 2 6	Activo
1803277464	SIMISTERRA TIRADO CARLOS ENRIQUE	JEFE DE COBRANZAS	Activo
1804557294	SUPE CHACHA LUIS ALFONSO	AYUDANTE DE BODEGA 3 2	Activo
1802895803	TIPAN SISA ELIAS GERMAN	AYUDANTE DE BODEGA 3 6	Activo
1803310760	TOBAR TOSCANO RANULFO EDUARDO	LIDER DE PEDIDOS 3	Activo
1803033172	VASCONEZ CHIMBO CARLOS ALFREDO	AYUDANTE DE BODEGA 3 0	Activo
1804529731	VASQUEZ TIBAN CHRISTIAN GIOVANNI	AYUDANTE DE BODEGA 4 1	Activo
1804321386	VILLACIS PEÑAFIEL LUIS EDUARDO	AYUDANTE DE BODEGA 4 2	Activo
1803451747	VIVANCO FLORES CHRISTIAN ALEJANDRO	SUPERVISOR DE BODEGA	Activo
1803523727	YANSAPANTA ESPIN EDISSON GEOVANNY	LIDER DEVOLUCIONES 6	Activo
1802227197	JURADO GONZALEZ SUSANA ALEXANDRA	ARCHIVADOR 1	Activo

## Importadora Alvarado Vascones (IAV)

EMPLEADO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	ESTADO
1803723905	CHAGLLA SISALEMA JOSE ANTONIO	COMPRAS NACIONALES	Activo
1721016648	FLORES ULLOA CYNTHIA SOLEDAD	ASISTENTE DE VENTAS 2	Activo
1802179893	ALVARADO LASCANO DIEGO IVAN	GERENTE DE PUNTO DE VENTA	Activo
1801916154	ALVARADO LASCANO GALO ENRIQUE	GERENTE DE VENTAS	Activo
1802352839	ALVARADO LASCANO GLADYS ANA	GERENTE FINANCIERO	Activo
1801411800	ALVARADO LASCANO JAIME RODRIGO	PRESIDENTE	Activo
1802259653	ALVARADO LASCANO JOHN FRANCISCO	GERENTE DE IMPORTACIONES	Activo
1801312628	ALVARADO LASCANO JOSE ERNESTO	ACCIONISTA	Activo
1801770445	ALVARADO LASCANO VICTOR HUGO	GERENTE DE BODEGA	Activo
1801859628	SAENZ ARMENDARIZ PABLO ALEJANDRO	JEFE DE MARKETING	Activo
1803057916	ALTAMIRANO NUÑEZ GRACIELA ELIZABETH	ADMINISTRADORA	Activo
1803388535	NUÑEZ GUANGATAL CRISTINA DEL ROSARIO	JEFE DE AUDITORIA	Activo
1804005393	ACOSTA JORDAN RUTH MAGALI	JEFE DE OPERACIONES	Activo

1802885002	GUTIERREZ RODRIGUEZ JAVIER	JEFE NACIONAL PV	Activo
1713559456	GUTIERREZ VEGA JUAN PABLO	JEFE PUNTOS DE VENTA AMBATO	Activo
1801000827	PROAÑO PAREDES MILTON HUGO	JEFE DE LOGISTICA	Activo
1800925438	SANGUÑA GARCIA GALO OSWALDO	JEFE DE BODEGA	Activo
1802520294	TORO SALAZAR DELYS STEPHANIA	JEFE DE IMPORTACIONES	Activo
0503373144	ACOSTA TAGUADA YOLANDA MARIBEL	ASISTENTE FINANCIERO 3	Activo
1804067062	ALDAS MAYORGA EDGAR MISAEAL	AUXILIAR GENERAL 1 MATRIZ	Activo
1803666609	AROCA LLERENA ROBERTO CARLOS	ASISTENTE FINANCIERO 4	Activo
0502346521	CAIZA TELLO BAGNER LENIN	VENDEDOR PVA	Activo
1803027679	CAJAS GARZON DIEGO FERNANDO	ASISTENTE DE TECNOLOGIA 1	Activo
1710844117	CAMACHO DELGADO FELIX ARMANDO	AUXILIAR GENERAL PVQS	Activo
1803602166	CASTRO CUYANGUILLO BYRON ANIBAL	ASISTENTE DE IMPORTACIONES 2	Activo
1804106043	GUACHI CANCECO JORGE LUIS	AYUDANTE DE BODEGA 2 8	Activo
1803575214	GUERRERO DURAN GUIDO GONZALO	ASISTENTE DE TECNOLOGIA 2	Activo
0603150517	INCA ORTIZ VERONICA FERNANDA	ASISTENTE DE AUDITORIA 1	Activo
1804035309	LARA FREIRE CARMEN LUCIA	ASISTENTE FINANCIERO 1	Activo
1804498333	MIRANDA BALSECA LUIS ORLANDO	AYUDANTE DE BODEGA 1 1	Activo
1804364311	MUYULEMA CHANGO KLEVER DANILO	AYUDANTE DE BODEGA 3 9	Activo
1802913937	NAZARENO MERA EDWIN PATRICIO	ASISTENTE DE IMPORTACIONES 3	Activo
1802808004	ORTEGA SANCHEZ CINTIA EDITH	ASISTENTE DE IMPORTACIONES 1	Activo
1804471835	ORTIZ RAMIREZ KARINA DEL ROCIO	ASISTENTE FINANCIERO 5	Activo
0502980063	PEÑAFIEL CHILUISA EDWIN MESIAS	TRASPASOS	Activo
1803560836	QUISPE DE LA CRUZ JOSE SANTIAGO	JEFE DE COBRANZAS	Activo
0502760358	RAMIREZ POZO JANETH ALEXANDRA	SUPERVISOR 1	Activo
1804504403	RODRIGUEZ CRIOLLO CHRISTIAN IVAN	ASISTENTE MECANICO AUTOMOTRIZ	Activo
1803116316	RUIZ CAMPAÑA DIANA CAROLINA	ASISTENTE DE VENTAS 1	Activo
1803259736	RUIZ NARVAEZ VERONICA GABRIELA	JEFE PUNTO DE VENTA PVQN	Activo
1803832300	SAILEMA ALTAMIRANO DANNY SANTIAGO	ASISTENTE DE IMPORTACIONES 4	Activo
1804481669	SAILEMA GUALOTO KATHERINE JIMENA	ASISTENTE DE COBRANZAS 2	Activo
1804395224	SALAGATA CHICAIZA BLANCA ALEXANDRA	AYUDANTE DE BODEGA 7 0	Activo
1802788164	SANTANA SANCHEZ MARTHA CECILIA	CAJERA PVA	Activo
1804023412	SILVA ARCOS SANDRA DANIELA	RECEPCIONISTA 1	Activo
1721648325	TATAYO TIPAN NANCY PATRICIA	CAJERA PVQN	Activo
1804158473	TOALOMBO TENECOTA LEONARDO DANILO	ASISTENTE FINANCIERO 2	Activo
1719158758	VALLADARES FARINANGO GUSTAVO RAMIRO	AYUDANTE DE BODEGA 1 0	Activo
1400890586	VALVERDE MARTINEZ YERIKA ANDREINA	RECEPCIONISTA 2	Activo
1803460136	VARGAS HOOVER MARJORIE ALEXANDRA	FACTURADOR VENTAS	Activo
1203398860	VASCONEZ REINOSO LUIS JHONNY	AYUDANTE DE CHOFER	Activo
1804409900	VILLACIS MEDINA MARIA JOSE	CONTADORA	Activo
1803991387	VILLAFUERTE SORIA CARLOS DANIEL	JEFE DE DISEÑO	Activo
1804292462	VILLAGOMEZ VALLE SANTIAGO GERMAN	ASISTENTE DE CAPITAL HUMANO 1	Activo
0401580402	VILLAREAL GARCIA SANTIAGO BENJAMIN	AYUDANTE DE BODEGA 1 PVQS	Activo
0604088971	ZARATE HURTADO JOEL DANIEL	ASISTENTE DE DISEÑO 1	Activo
0301753182	ZHINDON MORA JOSE ADRIAN	VENDEDOR EXTERNO 13	Activo
1803868049	ARIAS RODRIGUEZ SORAYA ARACELLY	ASISTENTE DE COBRANZAS 1	Activo
1721265633	ARROYO POROZO MARCO VINICIO	AYUDANTE DE BODEGA 1 8	Activo
1802898179	CHICAIZA FRUTOS CARLOS MANUEL	AUXILIAR GENERAL 2 MATRIZ	Activo
1803121448	CHICO ALLAN OSCAR FABIAN	AUXILIAR GENERAL PVA	Activo
1803880614	EUGENIO EUGENIO NELSON GUILLERMO	ASISTENTE DE IMPORTACIONES 5	Activo
1804547212	MASABANDA RUIZ NOE TYRONE	LIDER DE EMPAQUE 3	Activo
0603750506	MAYANZA LEMA SAMUEL	AYUDANTE DE BODEGA 5 2	Activo
1804015723	MOREJON GUATUMILLO FABIAN MAURICIO	ASISTENTE FINANCIERO L1	Activo

1804007670	NARANJO GUAMAN JEANNETTE CATALINA	ASISTENTE FINANCIERO L2	Activo
1803879731	ACHACHI PINTO NELSON DARIO	MECANICO 1	Activo
1802345437	ALDAS ARCOS ANGEL CELEDOÑO	CHOFER 8	Activo
1803571767	ALTAMIRANO TERREROS CARLOS ALEJANDRO	AYUDANTE DE BODEGA 6 1	Activo
0502496458	ALVARADO TOAPAXI ROBIN SANTIAGO	VENDEDOR EXTERNO 16	Activo
1804352530	ANCHATUÑA RIVERA JOSE IGNACIO	AYUDANTE DE BODEGA 2 0	Activo
1717337297	ANDRADE BERMUDEZ EDGAR ELIAS	VENDEDOR 2 PVQN	Activo
1713853123	ARMIJOS GONZALES EDUARDO STALIN	CHOFER PVQS	Activo
1804118865	ASAS LANDA OSCAR OSVALDO	VENDEDOR EXTERNO 14	Activo
1803999968	AYALA BALSECA ANDRÉS ALBERTO	LIDER DESPACHOS 1	Activo
1803711975	AZOGUE UQUILLAS LUIS JAVIER	LIDER DESPACHO 2	Activo
1802306785	BASANTES FREIRE WASHINGTON GUILLERMO	CHOFER 3	Activo
1802332187	BORJA LOPEZ JOHN IVAN	VENDEDOR TELEFONICO 3	Activo
1803904042	CAIZA RUIZ FERNANDO HUMBERTO	VENDEDOR 1 PVA	Activo
1726843491	CALLE NUÑEZ CRISTOPHER OSWALDO	AYUDANTE DE BODEGA 2 PVQS	Activo
1803674298	CAMPAÑA ROBALINO JOSE ANTONIO	VENDEDOR EXTERNO 4	Activo
1804471702	CARRASCO SANCHEZ FRANCIS ISAAC	AYUDANTE DE BODEGA 3 10	Activo
1201263595	CARVAJAL MONAR FRANCISCO JOSE	LIMPIEZA	Activo
1803860004	CASTILLO PEREZ JAIME PATRICIO	AYUDANTE DE BODEGA 2 4	Activo
1804085528	CASTRO CASTRO MANUEL NOLBERTO	LIDER SERVICIO AL CLIENTE	Activo
1803211604	CHAMBA GALEAS EDWIN RAFAEL	AYUDANTE DE BODEGA 1 3	Activo
1804315305	CHAMBA PONDOZA DAVID BENJAMIN	AYUDANTE DE BODEGA 3 4	Activo
1803894888	CHANGO CHITO JUAN CARLOS	VENDEDOR EXTERNO 7	Activo
1802887313	CHIMBO VELASCO ROBERTO GERMAN	AYUDANTE DE BODEGA 5 1	Activo
1803065448	COBA MOYON SEGUNDO HERIBERTO	AYUDANTE DE BODEGA 1 6	Activo
1803904505	COBA PROAÑO JOSE DAVID	AYUDANTE DE BODEGA 2 PVA	Activo
1704348935	COELLO BURBANO CARLOS ALFONSO	VENDEDOR 1 PVQN	Activo
1802047777	CORDOVA BEDOYA LUIS DAVID	VENDEDOR EXTERNO 6	Activo
1803899424	CRESPO GUATO SEGUNDO LEONIDAS	AYUDANTE DE BODEGA 3 1	Activo
1802869303	CRIOLLO MOYOLEMA FAUSTO .	AYUDANTE DE BODEGA NIKKEN 1	Activo
1804042610	CRIOLLO PALATE OSCAR FABRICIO	AYUDANTE DE BODEGA 1 4	Activo
1726064163	CUENCA CAMPOVERDE JHON XAVIER	AYUDANTE DE BODEGA 2 PVQN	Activo
1803236783	CUJANO PIMBO JAIME FERNANDO	SUPERVISOR 2	Activo
1804322152	CURIPALLO CHANGO CARLOS ALBERTO	VENDEDOR EXTERNO 10	Activo
1804394144	CUYANGUILLO CORO DIEGO ARMANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO BOD 1	Activo
1803694072	CUYANGUILLO CUYANGUILLO JUAN CARLOS	AYUDANTE DE BODEGA 1 5	Activo
1802270635	DOMINGUEZ MOYA MARCO VINICIO	VENDEDOR EXTERNO 1	Activo
1803238276	DOMINGUEZ MOYA ROTMAN JAVIER	VENDEDOR EXTERNO 3	Activo
1804165114	ENRIQUEZ TUSTON CARLOS FERNANDO	VENDEDOR EXTERNO 15	Activo
1716334915	FERNANDEZ PACHECO CRISTIAN FERNANDO	VENDEDOR 3 PVQS	Activo
1803083615	FLORES ESPINOZA JORGE GILBERTO	VENDEDOR TELEFONICO 1	Activo
1804942744	GALARZA MARCILLO CHRISTIAN DARIO	AYUDANTE DE BODEGA 3 3	Activo
1803763166	GOMEZ MOPOSITA DARIO JAVIER	LIDER DEVOLUCIONES6	Activo
1805045265	GUACHAMBOZA PALATE CHRISTIAN PAUL	AYUDANTE DE BODEGA 1 9	Activo
1804345997	GUANGATAL HIDALGO JUAN JOSE	AYUDANTE DE BODEGA 4 0	Activo
1802449718	GUEVARA OLEAS FRANCY MARU	ASISTENTE ADMINISTRATIVO PVA	Activo
1803806270	IZA CASTRO FREDDY TOMAS	AYUDANTE DE BODEGA 3 6	Activo
1720761970	JARRIN CELI DARIO JAVIER	AYUDANTE DE BODEGA 3 0	Activo
1718578063	JARRIN CHALAPU XIMENA DELROCIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO PVQN	Activo
1718074246	LEON BUITRON PAOLA JEANETH	CAJERA PVQS	Activo
1805044110	LLERENA JACOME LUIS VLADIMIR	AYUDANTE DE BODEGA 2 3	Activo
1802852713	MACIAS CALAHORRANO JUAN CARLOS	VENDEDOR EXTERNO 2	Activo

18044314900	MALIZA ROCHINA CARLOS JAIME	AYUDANTE DE BODEGA 1 0	Activo
1804253308	MALLITASIG MOROCHO JUAN CARLOS	AYUDANTE DE BODEGA 3 8	Activo
1804562757	MANOBANDA CARRION DARWIN HIPOLITO	SEGUROS	Activo
1802651206	MARTINEZ LARA WILMAN GENARO	AYUDANTE DE BODEGA NIKKEN 2	Activo
1803328499	MONCAYO SANCHEZ DAVID TARQUINO	CHOFER 6	Activo
1803344348	MORALES CHICAIZA JUAN PABLO	VENDEDOR TELEFONICO 2	Activo
1804464376	MOREJON TENEZARAY FREDDY MARCELO	AYUDANTE DE BODEGA 6 0	Activo
1803080918	MORENO AYALA HENRY PATRICIO	AYUDANTE DE BODEGA 3 5	Activo
1805068879	MOROCHO CESPEDES ALEX ENRIQUE	AYUDANTE DE BODEGA 2 7	Activo
1726471566	MOYA GUACHI FRANCISCO VINICIO	AYUDANTE DE BODEGA 1 PVQN	Activo
1803365004	MUSO BOMBON WILSON GIOVANNI	GUARDIA 1	Activo
1803968112	MUYULEMA MOYOLEMA OSCAR DANILO	AYUDANTE DE BODEGA 5 0	Activo
1804418489	MUYULEMA RAMIREZ KLEBER MAURICIO	AYUDANTE DE BODEGA 2 5	Activo
1804143624	NARVAEZ MORALES JULIO CESAR	AYUDANTE DE BODEGA 1 7	Activo
1803994092	NATA TIPANTASIG CARLOS OLMEDO	AYUDANTE DE BODEGA 2 9	Activo
1803964749	NAVAS CUZCO JUAN CARLOS	AYUDANTE DE BODEGA 4 1	Activo
1801218783	NUÑEZ BAUTISTA CESAR MISAEL	CHOFER 2	Activo
1804683553	ORTEGA MOPOSITA EDWIN PATRICIO	AYUDANTE DE BODEGA 2 5	Activo
1802441335	ORTEGA SOLIS GUILLERMO EDMUNDO	ASISTENTES DE LOGISTICA 1	Activo
1803955895	ORTIZ CALVOPIÑA KLEVER ALVARO	VENDEDOR EXTERNO 5	Activo
1804079653	PALATE AMAGUAÑA CARLOS WILFRIDO	AYUDANTE DE BODEGA 3 12	Activo
1804259412	PALATE GUAMAN WILSON ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO BOD 2	Activo
1804217345	PANCHI LEMA LUIS MIGUEL	LIDER DE PERCHAS 1	Activo
1803884939	PEÑA MORETA ANDRES RUBEN	VENDEDOR EXTERNO 12	Activo
1804082681	PEREZ SANTIANA ALVARO ISAIAS	VENDEDOR EXTERNO 9	Activo
1804197778	PULLUTASIG BONILLA DIEGO FERNANDO	VENDEDOR TELEFONICO 5	Activo
1705073383	RAMON TOAPANTA OSWALDO FRANCISCO	VENDEDOR 1 PVQS	Activo
1803312568	RIVERA VILLACIS DIEGO ARMANDO	VENDEDOR TELEFONICO 4	Activo
0502211634	RONQUILLO PROAÑO CARLOS ALBERTO	CHOFER 4	Activo
1500732498	SALAZAR CARRILLO LUIS GONZALO	VENDEDOR EXTERNO 8	Activo
1803682879	SALAZAR MORETA SANTIAGO DANIEL	AYUDANTE DE BODEGA 4 3	Activo
1803246154	SANCHEZ MARIN FRANKLIN GEOVANNY	AYUDANTE DE BODEGA 1 2	Activo
1803249992	SANCHEZ VACA DARWIN BOLIVAR	AYUDANTE DE BODEGA 1 PVA	Activo
1804718656	SANCHEZ VASCO SANTIAGO GONZALO	VENDEDOR 2 PVA	Activo
1804714804	SILVA CHICAIZA BYRON JAVIER	AYUDANTE DE BODEGA 2 1	Activo
1803664182	SIMBA FALCON RICARDO PAUL	AYUDANTE DE BODEGA 2 6	Activo
1204363236	SORIA SOSA PABLO ALBERTO	JEFE PUNTO DE VENTA PVQS	Activo
1804364055	SUPE PALATE FRANKLIN EDUARDO	AYUDANTE DE BODEGA 3 11	Activo
1803725918	TIN TIN VILLAVICENCIO EDWIN MANUEL	ASISTENTES DE LOGISTICA 2	Activo
1717290611	TOAPANTA CANCHIG CRISTIAN GEOVANNY	VENDEDOR 2 PVQS	Activo
1803608460	TOAPANTA CARRERA MIGUEL	ASISTENTES DE LOGISTICA 3	Activo
1804572087	TOAPANTA TITUAÑA ALEX LEONARDO	LIDER OUTLET 10	Activo
0704622760	TORRES SANDOVAL OSCAR FABIAN	VENDEDOR 3 PVQN	Activo
1400516306	VALENCIA NAJANDEY EDWIN WLADIMIR	AYUDANTE DE BODEGA 3 2	Activo
1803050796	VASQUEZ SOTO JORGE LEONARDO	ASISTENTES DE LOGISTICA 4	Activo
1804482261	VASQUEZ TIBAN WILLIAM FERNANDO	VENDEDOR EXTERNO 11	Activo
1803256989	YUQUILEMA BENAVIDES LUIS ANIBAL	AYUDANTE DE BODEGA 4 2	Activo
1801440833	ZAMBRANO JORDAN VICTOR .	AYUDANTE DE BODEGA 3 7	Activo
1802665933	CHAGLLA SISALEMA MILTON RODRIGO	MENSAJERO	Activo
1803693942	EUGENIO FLORES RUBEN LEONARDO	VENDEDOR EXTERNO 17	Activo
1720192838	MENDOZA SUAREZ PEDRO DANIEL	CHOFER PVQN	Activo

## RECTIMA

Fecha y hora de proceso: 01/08/2012 11:58:46 Pagina 1 de 1

EMPLEADO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	ESTADO
1803733029	CARRASCO PAREDES OSCAR VINICIO	VENDEDOR 6	Activo
1802259653	ALVARADO LASCANO JOHN FRANCISCO	GERENTE GENERAL	Activo
1802902518	ARELLANO ABDO MARIA ISABEL	ASISTENTE DE GERENCIA	Activo
1803549037	PUCHA COSQUILLO GABRIELA ELIZABETH	CONTADOR	Activo
1804368015	CALVACHE MIRANDA JOSE RICARDO	ASISTENTE DE IMPORTACIONES	Activo
0604629949	MANZANO ACOSTA CRISTINA MARIBEL	ASISTENTE DE COBRANZAS 1	Activo
1804283875	OÑATE ALTAMIRANO ANDREA ISABEL	ADMINISTRADORA	Activo
1804191748	ORTIZ ROMAN ANA RAQUEL	ASISTENTE FINANCIERO	Activo
1804010831	PALATE GUAMAN LEONARDO FABIO	ASISTENTE DE IMPORTACIONES	Activo
1804153086	PILLA TITE LETICIA MARICELA	ASISTENTE DE COBRANZAS 2	Activo
1803979556	NUÑEZ CASTRO JORGE LUIS	LIDER DE BODEGA	Activo
1804982567	ACHACHI PINTO JORGE LEONARDO	BODEGUERO	Activo
1717710345	CARRION EGAS IVONNE VERONICA	VENDEDOR TELEFONICO	Activo
1803221686	CASTRO ACOSTA GEORGE EFRAIN	FACTURADOR	Activo
1804820759	CHANGO MORALES MARCO MESIAS	BODEGUERO	Activo
1804917134	CHANGO PALATE FELIX LEONARDO	BODEGUERO	Activo
0923632590	COBA KANG OSWALDO ARMANDO	VENDEDOR 4	Activo
0500708706	ESCOBAR LOZADA HECTOR RAUL	BODEGUERO	Activo
1803563020	GAVILANES ARMIJOS WILMER GIOVANNY	VENDEDOR 8	Activo
1802785798	JEREZ GUANIPATIN JAVIER MIGAIL	VENDEDOR 1	Activo
1803920998	MAISANCHE TENELEMA EDISON ROLANDO	BODEGUERO	Activo
1715236798	PAREDES OBANDO CHRISTIAN FABIAN	VENDEDOR 7	Activo
0921788089	QUINTO ANDRADE XAVIER RODRIGO	VENDEDOR 3	Activo
1802429983	RAMIREZ JEREZ SERGIO FERNANDO	VENDEDOR 2	Activo
1104858277	TENEZACA LUNA JORGE LUIS	VENDEDOR 5	Activo

# SATISFACCIÓN LABORAL EMPRESAS ALVARADO

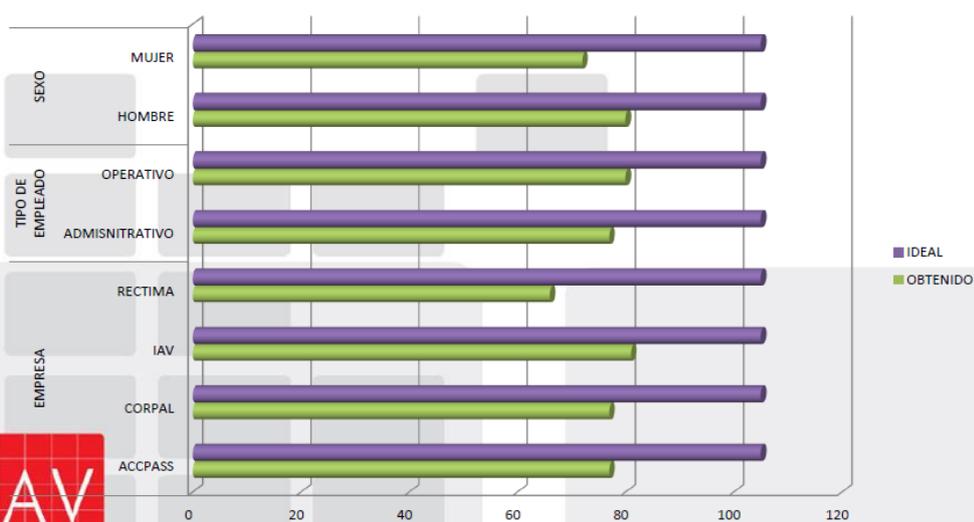


# Resultados

SATISFACCIÓN LABORAL				
		OBTENIDO	IDEAL	%
EMPRESA	ACCPASS	77	105	73.33
	CORPAL	77	105	73.33
	IAV	81	105	77.14
	RECTIMA	66	105	62.86
TIPO DE EMPLEADO	ADMISNITRATIVO	77	105	73.33
	OPERATIVO	80	105	76.19
SEXO	HOMBRE	80	105	76.19
	MUJER	72	105	68.57



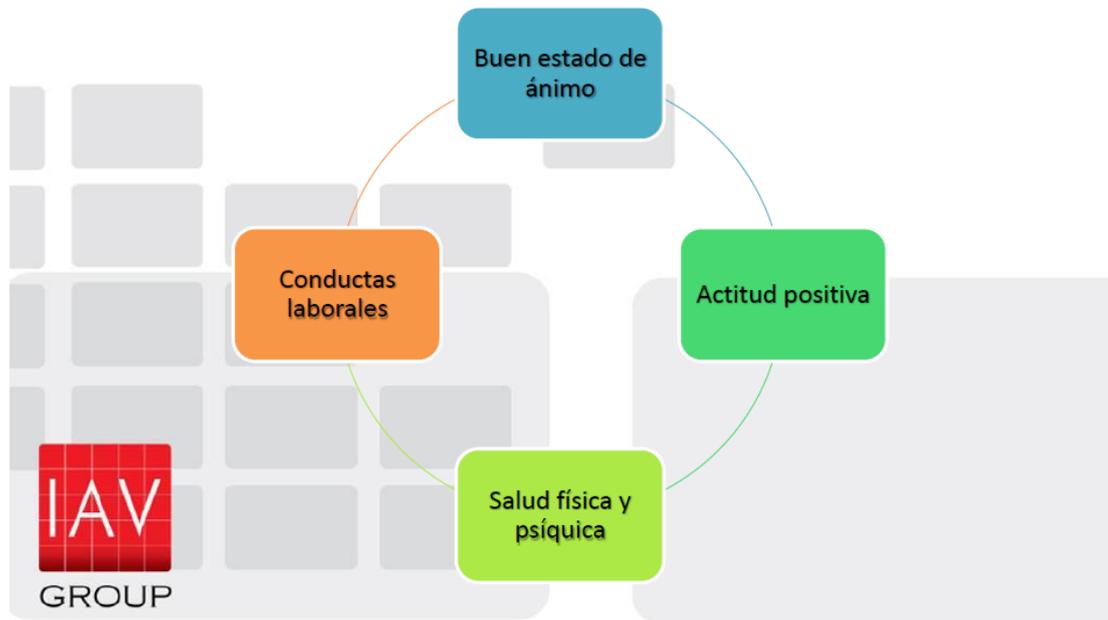
## Representación Grafica



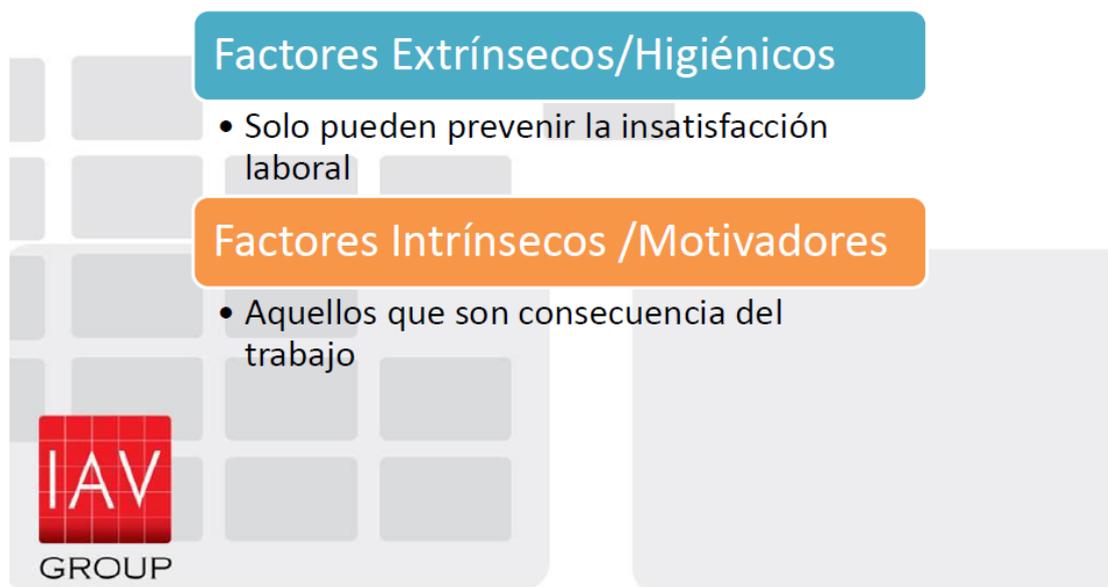
# Satisfacción Laboral



# Satisfacción Laboral ¡Nos Da!



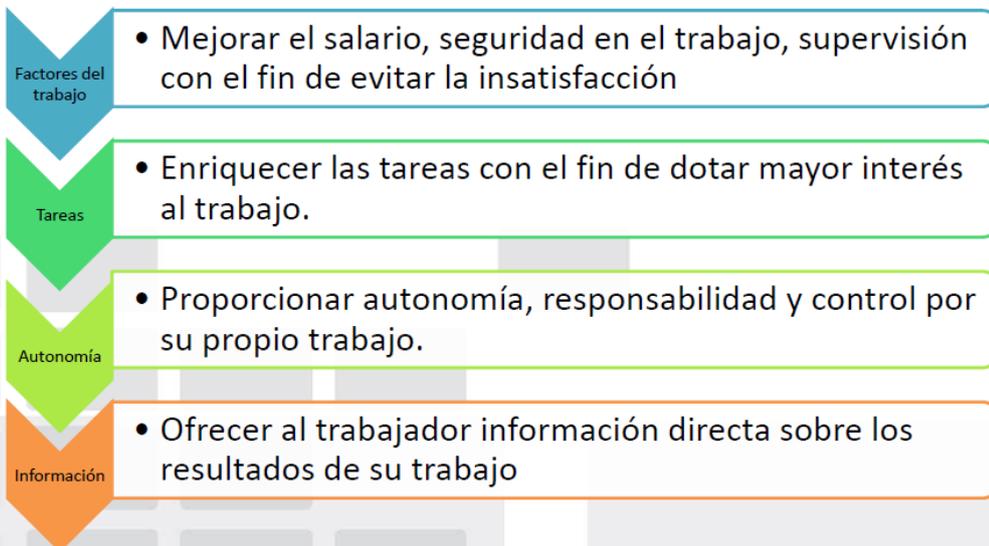
## Teoría de Herzberg / Bifactoria



FACTORE MOTIVADORES/IN		FACTORES HIGIÉNICOS/EX		
Factores que cuando van bien producen satisfacción	Factores que cuando van mal no producen insatisfacción	Factores que cuando van bien no producen satisfacción	Factores que cuando van mal producen insatisfacción	
SATISFACTORES	-Realización exitosa del trabajo -Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. -Promociones en la empresa, etc.	-Falta de responsabilidad -Trabajo rutinario y aburrido, etc.	INSATISFACTORES	-Status elevado -Incremento de salario -Seguridad en el trabajo
				-Malas relaciones interpersonales -Bajo salario -Malas condiciones de trabajo, etc.



## Teoría de Herzberg / Bifactoria



## Mecanismos de Actuación