



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA:

**Análisis de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los
trabajadores de la Empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.**

AUTORES:

Jiménez Jiménez Nathali Michell

Ruiz García Gloria Pilar

**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TUTOR:

Ing. Vega Chica Mayra Liuviana, Ph.D

Guayaquil, Ecuador

2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ab. Nathali Michell Jiménez Jiménez y por la Ing. Gloria Pilar Ruiz García, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN




Ing. Mayra Vega Chica, Ph.D.

REVISOR



Ing. Yanina Bajaña Villagómez, Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA



Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.

Guayaquil, a los 14 días del mes de diciembre del año 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Nathali Michell Jiménez Jiménez y Gloria Pilar Ruiz García

DECLARAMOS QUE:

El Proyecto de Investigación: **Análisis de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 14 días del mes de diciembre del año 2023

AUTORES

Nathali Michell Jiménez Jiménez

Gloria Pilar Ruiz García



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, Nathali Michell Jiménez Jiménez y Gloria Pilar Ruiz García

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, titulado: **Análisis de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de diciembre del año 2023

AUTORES

Nathali Michell Jiménez Jiménez

Gloria Pilar Ruiz García



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INFORME DE URKUND

Document Information	
Analyzed document	PROYECTO DE INVESTIGACION RUIZ-JIMENEZ V-FINAL.docx [D173266950]
Submitted	2023-08-30 21:42:00
Submitted by	
Submitter email	mayra.vega01@cu.ucsg.edu.ec
Similarity	3%
Analysis address	mayra.vega01.ucsg@analysis.orkund.com

TEMA: Análisis de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.

MAESTRANTES: Nathali Michell Jimenez Jimenez y Gloria Pilar Ruiz García

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, III COHORTE

ELABORADO POR:

**Ing. Mayra Vega Chica, Ph.D.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION**

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, queremos agradecer a Dios, por darnos la oportunidad de poder realizar la maestría en Gestión de Talento Humano, y de permitirnos culminar con éxito el presente trabajo de investigación.

A nuestros padres, por el apoyo incondicional que recibimos de ellos durante todo el desarrollo de nuestra carrera de posgrado.

A nuestra tutora, Ing. Mayra Vega Chica, Ph.D., por su dedicación y los conocimientos compartidos durante su asesoría que enriquecieron nuestro trabajo de titulación.

A la Compañía Negocios Gráficos Grafinpren S.A., en especial a su representante legal, el Ing. Thomas Hanisch, por darnos todas las facilidades para aplicar el plan de investigación de nuestra tesis.

A las Magísteres, Diana Csizmadia, Nubia Bravo y Tania Montero, por su invaluable aporte en el proceso de validación de los cuestionarios aplicados en el capítulo 3.

Finalmente, a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, al departamento de Posgrado, directora, coordinadores y docentes, por la excelente formación académica impartida en la maestría en Gestión de Talento Humano.



Ab. Nathali Michell Jimenez Jimenez



Ing. Gloria Pilar Ruiz García

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación:

A Dios, quien con su infinito amor me ha guiado y demostrado que con perseverancia se puede superar todos los obstáculos hasta alcanzar los objetivos que me proponga.

A mis padres, José Ruiz y Gloria García, quienes son mi fuente de alegría e inspiración y que me enseñan con su ejemplo a trabajar arduamente y con humildad para conseguir mis metas personales y profesionales.



Ing. Gloria Pilar Ruiz García

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a Dios por ser el motor de mi vida y a la Virgen María porque con su amor espiritual me ayuda a reconfortar mi amor a Dios.

A mis padres, Carlos Jiménez y Flor Jiménez, y a mis abuelos quienes con su amor y enseñanza forjan mi camino día a día, también a mis hermanos por estar en mi vida y comprendernos.

A mi tía Margarita por criarme como una madre.

Hoy más que nunca, preciso dedicar el presente trabajo de investigación, a todas las personas ya mencionadas y a todas aquellas que me estiman.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Nathali Michell Jimenez Jimenez', with a stylized flourish at the end.

Ab. Nathali Michell Jimenez Jimenez

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	2
ANTECEDENTES	4
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	7
Objeto de Estudio y Campo de Acción	7
Planteamiento del Problema	8
Justificación	10
Hipótesis, Limitaciones y Delimitación	10
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	13
Antecedentes Históricos	13
Satisfacción Laboral	13
Dimensiones de la Satisfacción Laboral	14
Teorías de la Satisfacción en el Trabajo	15
Desempeño Laboral	16
Objetivos y Factores del Desempeño Laboral	17
Razones para Evaluar el Desempeño y Tipos de Evaluación	19
Técnicas para Evaluar Desempeño y Satisfacción Laboral	21
Individual Work Performance Questionnaire (IW PQ)	21
Cuestionario de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall	22
Marco Conceptual	24
Conceptualización de la Satisfacción Laboral	24
Conceptualización del Desempeño Laboral	24

CAPÍTULO 2 MARCO REFERENCIAL	26
CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO	37
Tipo y Enfoque de Metodología	37
Técnicas de Recolección y Análisis de Datos.....	38
Población y Muestra.....	40
Operacionalización de las Variables	41
Cuestionarios a Aplicar	41
Resultados	44
Análisis de la Satisfacción Laboral	44
Análisis de Desempeño Laboral.....	61
Comparativa Entre la Satisfacción y Desempeño Laboral	79
CAPÍTULO 4 PROPUESTA	81
Título de la Propuesta.....	81
Introducción y Estructura de la Propuesta	81
Desarrollo de la Propuesta	82
Título del Manual	82
Objetivo y Responsables del Manual	82
Descripción de Acciones	85
Flujograma	93
Medidas de Evaluación	94
Costos de la Propuesta	96
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS	100
APÉNDICES	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Objetivos del desempeño laboral.....	17
Tabla 2	Ítems del Modelo de Medición.....	23
Tabla 3	Empresas Papeleras Objeto a Estudio	26
Tabla 4	Correlación entre la satisfacción laboral respecto al desarrollo de tareas y el desempeño	31
Tabla 5	Correlación entre la satisfacción laboral respecto a la identidad con la institución y el desempeño	31
Tabla 6	Relación entre satisfacción y rendimiento laboral (Fadul).....	32
Tabla 7	Coefficiente de correlación entre variables (estudio de Benalcázar).....	32
Tabla 8	Valoración promedio del desempeño, autoevaluación y satisfacción laboral ..	33
Tabla 9	Satisfacción - Desempeño laboral (Proyecto Felipa)	35
Tabla 10	Satisfacción – Desempeño laboral (Trabajo Huaquipaco)	36
Tabla 11	Cuestionario de Satisfacción y Desempeño Laboral	42
Tabla 12	Satisfacción con Condiciones del Lugar de Trabajo	44
Tabla 13	Satisfacción la Autonomía en el Modo de Trabajar	45
Tabla 14	Satisfacción con Respecto a Compañeros de Trabajo.....	46
Tabla 15	Satisfacción con Respecto al Reconocimiento Laboral.....	47
Tabla 16	Satisfacción con Respecto al Supervisor Inmediato.....	48
Tabla 17	Satisfacción con Respecto a las Tareas y Responsabilidades Asignadas	49
Tabla 18	Satisfacción con Respecto al Salario	50
Tabla 19	Satisfacción con Respecto a Utilizar sus Capacidades en el Trabajo.....	51
Tabla 20	Satisfacción con Respecto a la Relación (Trabajadores y Supervisores)	52
Tabla 21	Satisfacción con Respecto a la Posibilidad de Desarrollo.....	53

Tabla 22 Satisfacción con Respecto a la Forma de Gestionarse Organizacionalmente la Empresa	54
Tabla 23 Satisfacción con Respecto a la Atención que Reciben sus Sugerencias	55
Tabla 24 Satisfacción con Respecto al Horario de Trabajo.....	56
Tabla 25 Satisfacción con Respecto a la Variedad de Tareas	57
Tabla 26 Satisfacción con Respecto a la Estabilidad Laboral	58
Tabla 27 Satisfacción con Respecto a la Oferta Formativa de la Empresa	59
Tabla 28 Satisfacción Laboral General	60
Tabla 29 Desempeño para Planificar su Trabajo.....	61
Tabla 30 Desempeño para Analizar el Resultado del Trabajo	62
Tabla 31 Desempeño para Establecer Prioridades	63
Tabla 32 Desempeño para Realizar Trabajo de Forma Eficiente.....	64
Tabla 33 Desempeño para Administrar el Tiempo.....	65
Tabla 34 Desempeño - Iniciativa.....	66
Tabla 35 Desempeño para Asumir Tareas Desafiantes	67
Tabla 36 Desempeño para Mantener Actualizado sus Conocimientos	68
Tabla 37 Empleados que Trabajaron para Sostener Sus Habilidades Actualizadas.....	69
Tabla 38 Trabajadores que Propusieron Soluciones para Problemas Laborales	70
Tabla 39 Trabajadores que Asumen Responsabilidades Adicionales	71
Tabla 40 Trabajadores que Buscan Nuevos Retos en el Trabajo	72
Tabla 41 Trabajadores que Participan Activamente en Reuniones o Consultas	73
Tabla 42 Trabajadores que se Quejaron de Problemas Menores del Trabajo	74
Tabla 43 Trabajadores que Hicieron Más Grandes los Problemas.....	75
Tabla 44 Trabajadores que se Concentraron en los Aspectos Negativos y No en los Positivos del Trabajo	76

Tabla 45 Trabajadores que Hablaron de los Aspectos Negativos con Colegas.....	77
Tabla 46 Trabajadores que Hablaron de los Aspectos Negativos con Personas Ajenas	78
Tabla 47 Nivel de Satisfacción y Desempeño Laborales	79
Tabla 48 Medidas de Evaluación.....	95
Tabla 49 Costos Estimado de la Propuesta.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Factores a Considerarse en la Industria.....	27
Figura 2 Percepción de los Colaboradores al Respecto de la Importancia de la Labor que Realizan	27
Figura 3 Nivel de Capacitación y Nivel de Desempeño Laboral	29
Figura 4 Satisfacción de Empleados de la Empresa	29
Figura 5 Percepción de Empleados de la Empresa Relacionado al Desempeño	30
Figura 6 Factores que afectan la productividad.....	34
Figura 7 Porcentaje de Satisfacción con Condiciones del Lugar de Trabajo	45
Figura 8 Porcentaje la Autonomía en el Modo de Trabajar	46
Figura 9 Porcentaje de Satisfacción con Respecto a Compañeros de Trabajo.....	47
Figura 10 Porcentaje de Satisfacción con Respecto al Reconocimiento Laboral.....	48
Figura 11 Porcentaje de Satisfacción con Respecto al Supervisor Inmediato.....	49
Figura 12 Porcentaje de Satisfacción con Respecto a las Tareas y Responsabilidades Asignadas.....	50
Figura 13 Porcentaje de Satisfacción con Respecto al Salario	51
Figura 14 Porcentaje de Satisfacción con Respecto a Utilizar sus Capacidades en el Trabajo.....	52
Figura 15 Porcentaje de Satisfacción con Respecto a la Relación (Trabajadores y Supervisores)	53
Figura 16 Porcentaje de Satisfacción con Respecto a la Posibilidad de Desarrollo.....	54
Figura 17 Porcentaje de Satisfacción con Respecto a la Forma de Gestionarse Organizacionalmente la Empresa	55
Figura 18 Porcentaje de satisfacción con respecto a la atención que reciben sus sugerencias.....	56

Figura 19	Porcentaje de Satisfacción con Respecto al Horario de Trabajo.....	57
Figura 20	Porcentaje de Satisfacción con Respecto a la Variedad de Tareas	58
Figura 21	Porcentaje de Satisfacción con Respecto a la Estabilidad Laboral	59
Figura 22	Porcentaje de Satisfacción con Respecto a la Oferta Formativa de la Empresa	60
Figura 23	Porcentaje de Satisfacción Laboral General	61
Figura 24	Porcentaje - Desempeño para Planificar su Trabajo	62
Figura 25	Porcentaje de Desempeño para Analizar el Resultado del Trabajo	63
Figura 26	Porcentaje de Desempeño para Establecer Prioridades	64
Figura 27	Porcentaje de Desempeño para Realizar Trabajo de Forma Eficiente	65
Figura 28	Porcentaje de Desempeño para Administrar el Tiempo.....	66
Figura 29	Porcentaje de Desempeño - Iniciativa.....	67
Figura 30	Porcentaje - Desempeño para Asumir Tareas Desafiantes	68
Figura 31	Porcentaje de Desempeño para Mantener Actualizado sus Conocimientos .	69
Figura 32	Porcentaje de Empleados que Trabajaron para Sostener sus Habilidades Actualizadas.....	70
Figura 33	Porcentaje de Trabajadores que Propusieron Soluciones para Problemas Laborales	71
Figura 34	Porcentaje de Trabajadores que Asumen Responsabilidades Adicionales ...	72
Figura 35	Porcentaje de Trabajadores que Buscan Nuevos Retos en el Trabajo	73
Figura 36	Porcentaje de Trabajadores que Participan Activamente en Reuniones o Consultas	74
Figura 37	Porcentaje de Trabajadores que se Quejaron de Problemas Menores del Trabajo	75
Figura 38	Porcentaje de Trabajadores que Hicieron Más Grandes los Problemas.....	76

Figura 39 Porcentaje de Trabajadores que se Concentraron en los Aspectos Negativos y No en los Positivos del Trabajo.....	77
Figura 40 Porcentaje de Trabajadores que Hablaron de los Aspectos Negativos con Colegas	78
Figura 41 Porcentaje de Trabajadores que Hablaron de los Aspectos Negativos con Personas Ajenas.....	79
Figura 42 Estructura de la Propuesta.....	82
Figura 43 Dimensiones y Acciones para Mejorar la Satisfacción Laboral	85
Figura 44 Flujograma para Aprobación de Presupuesto para Estrategias	93

RESUMEN

La investigación propuso como objetivo general analizar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A., la entidad se desarrolla en un contexto de alta competitividad donde es indispensable contar con un capital humano de alto valor y de fuerte compromiso con los ideales de la organización, por esto, debió profundizarse sobre el nivel de satisfacción que tenían para comprender la incidencia que tendría en su rendimiento. La metodología se sostuvo en un método deductivo, cuantitativo, descriptivo y explicativo con la aplicación de técnicas de IWPQ y Job Satisfaction Scale (JSS). La conclusión que arrojó el estudio es que el nivel de satisfacción muestra impacto en el desempeño al mostrar puntajes similares en los resultados de los instrumentos aplicados.

Palabras Claves: Satisfacción laboral, Desempeño laboral, IWPQ, Job Satisfaction Scale (JSS), Manual de empresa, Evaluación.

ABSTRACT

The research should, as a general objective, analyze the influence of job satisfaction on the performance of the workers of the company Negocios Gráficos Grafipren S.A., the entity develops in a highly competitive context where it is essential to have high-value human capital and strong commitment to the ideals of the organization, therefore, the level of satisfaction they have must be studied in depth to understand the impact they have on their performance. The methodology was maintained in a deductive, quantitative, descriptive and explanatory method with the application of IWPQ and Job Satisfaction Scale (JSS) techniques. The conclusion that the study showed is that the level of satisfaction shows an impact on performance by showing similar scores in the results of the instruments applied.

Keywords: Job satisfaction, Job performance, IWPQ, Job Satisfaction Scale (JSS), Company manual, Assessment.

Introducción

La presente investigación se titula “Análisis de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.”, trabajo que tiene como objetivo determinar el impacto de la satisfacción laboral en la organización por ser una de las principales causas que afectan a las empresas actualmente, dado que, cuando el personal se encuentra insatisfecho no se esfuerza por hacer un mejor trabajo, incluso pueden llegar a pensar en alejarse de la compañía.

Dicho lo anterior, cuando practicar una labor se enfoca en la predisposición y no en la obligación se consiguen trabajadores satisfechos, siendo visible en los empleados que muestran ser apasionados por su profesión. Por esto, lograr la satisfacción del trabajador dentro de la empresa trae consigo varios aspectos positivos como una mayor productividad, mejor compromiso con la organización y buen ambiente laboral interno (Muñoz et al., 2022). Por lo referenciado, se observa la relevancia que tiene esta variable dentro de las compañías y la incidencia que tendría en la nómina, en general.

Por consiguiente, para el desarrollo del tema propuesto se establecen los antecedentes de la investigación por medio del objeto de estudio y el campo de acción, así también, el planteamiento, formulación y justificación del problema, además, de las preguntas e hipótesis a defender, puntos que demuestran el propósito del proyecto y la solución a desarrollar.

El capítulo I a exhibir se refiere al marco teórico, donde se recolecta la información de las temáticas de esta investigación, ejecutándose un análisis de la satisfacción laboral y el desempeño, por otra parte, se expone el marco conceptual que contribuye en el adecuado entendimiento de los conceptos claves correspondientes al

proyecto. Por consiguiente, el Capítulo II comprende el marco referencial, estudios similares que se ejecutaron previamente, ya sea de forma nacional o internacional.

Para el capítulo III se identifica el marco metodológico desarrollado en la investigación, cuyo enfoque sostiene su planteamiento mediante la técnica de la encuesta, permitiendo el respectivo análisis de los resultados obtenidos para identificar los aspectos relacionados con la organización investigada. Así mismo, en el capítulo IV se procede con la estructuración de la propuesta, sustentada en acciones que las empresas deben adaptar como actividades internas que promuevan y motiven a los trabajadores para tener un mejor desempeño con respecto a las funciones asignadas de cada puesto. Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones que se originan del aporte de la información exhibida.

Antecedentes

En esta sección se presenta una revisión de estudios previos relacionados al tema propuesto, en este sentido, el artículo de Muñoz et al. (2022) sostuvo un análisis de la satisfacción y el compromiso laboral, exhibiendo problemas relacionados a la multifuncionalidad y desigualdad en la organización como causas que inciden en estos factores, la metodología aplicada fue cuantitativa, correlacional, observacional y transversal; los resultados les permitió concluir que existe insatisfacción por los motivos referenciados anteriormente, lo cual, termina vinculándose de forma directa con el compromiso que muestra el personal, adicional, otro de los elementos que observan para mejorar la satisfacción es la remuneración.

Entre los datos aportados por la referencia se puede vincular como influyente a la retribución que reciben los empleados, se consideró que este elemento garantizará mayor satisfacción, no obstante, su implementación depende, en gran medida, de la capacidad de recursos de la entidad. Otro artículo vinculado es de Cuesta (2020), se centró en examinar y proponer una evaluación de la satisfacción laboral, la metodología utilizada fue de observación científica y experimentación secuencial; concluyó que la valoración de esta variable se desprende de teorías psicológicas desarrolladas para las necesidades y expectativas de los individuos, aspecto que se reflejaba en la compensación.

Con base a lo anterior, se puede comprender que la satisfacción laboral tiene un direccionamiento a evaluaciones propuestas para elementos psicológicos, que, ayudan a comprender la personalidad del individuo y su forma de actuar, es interesante que se reconozca a la compensación como un elemento incidente porque demuestra una perspectiva similar a la sujeta en la primera referencia de esta sección.

Cabanilla et al. (2022) en su artículo expusieron la relación entre la satisfacción laboral y la productividad mediante la implementación de una investigación no experimental que les permitió concluir que la afectación se deriva de factores internos como la ausencia de programas de capacitación, exceso en horas de trabajo, clima laboral y carencia de acciones de motivación. Así mismo, se relaciona con el factor motivacional y las funciones que adquiere cada trabajador de manera individual, lo cual, influye en su crecimiento y desarrollo personal dentro de la empresa.

Por su parte, centrandó la investigación en la organización objetivo a estudio se puede indicar que, en la empresa Negocios Gráficos Grafínpren S.A. hubo un cambio constante, lo cual, afectó a todo el personal. De esta manera, desde el año 2018 hasta el año 2020 existieron variaciones trascendentales en la entidad con respecto a su gerencia, generando inestabilidad interna. A esto se le adiciona los inconvenientes del 2020, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020) entre junio de 2019 y junio de 2020 la tasa de empleo bruto cayó en 11,1 puntos porcentuales hasta ubicarse en 52,8%. Dada la percepción de dificultad de reinserción al trabajo por el contexto de crisis, las personas optaron por el retiro del mercado laboral, causando que la tasa de participación pase de 66,8% a 60,9%, por su parte, 801.140 personas adicionales se situaron en la inactividad.

Por lo tanto, la pandemia del año 2020 trajo una crisis económica no solo a las personas naturales, también a las empresas en general, situación por la cual las compañías se vieron en la obligación de reducir presupuestos para mantenerse en el medio empresarial ofreciendo sus servicios y productos, consecuentemente, Negocios Gráficos Grafínpren S.A. redujo la jornada laboral, esto afectó económicamente a todos los trabajadores de la empresa y, además, también se redujo los gastos de las actividades que en los años anteriores se realizaban, tales como integraciones, olimpiadas, días

festivos y premiaciones al mejor empleado, acciones que servían para motivar a los trabajadores a desempeñar sus funciones de una mejor manera; otra acción producida por los directivos fue empezar a realizar reducciones de personal.

En base a los antecedentes expuestos, la presente investigación pretende explicar cómo influye la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A. del cantón Guayaquil y, cuáles son los resultados para la empresa y los trabajadores.

Planteamiento de la Investigación

Objeto de Estudio y Campo de Acción

Es importante recalcar que el problema investigado está enfocado en las siguientes dimensiones:

- a) **Campo:** Gestión de Talento Humano.
- b) **Área o Materia:** Talento Humano.
- c) **Objeto:** “Análisis de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.”,
- d) **Línea de Investigación:** Desarrollo y crecimiento económico.

En lo que respecta al campo de acción, el presente trabajo de investigación se centra en la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A. que es una imprenta de soluciones gráficas, cuenta con más de 15 años en el mercado de fabricación de bienes de Offset, Digital y Gran formato, entre las que se encuentran: revistas, insertos, catálogos, impresiones especiales y, en general, todo tipo de troquelados. Adicional a estas acciones se dedica a la producción de empaques para la industria alimenticia, calzado y productos varios (Negocios Gráficos Grafinpren S.A., 2022).

Dentro de esta empresa es vital conseguir un alto nivel de productividad por ser una entidad que se encarga de procesos de fabricación y que recibe varios pedidos de manera diaria y semanal, sin embargo, de forma interna se omiten análisis y medidas encaminadas a incentivar al personal para lograr una eficiencia en estas acciones, por esto, bajo este motivo se vuelve importante reconocer si el nivel de satisfacción actual de los empleados es el pertinente y el vínculo que tiene con su desempeño.

Planteamiento del Problema

Actualmente, muchas empresas han visto una disminución del desempeño de sus trabajadores luego de la pandemia, donde observan un personal menos motivado y abierto por las secuelas que dejó este suceso (Weller, 2020). En este sentido, es el directivo el encargado de volver a incentivarlo y mantenerlo comprometido con la misión y visión de la empresa.

Un error de los altos mandos es meditar a la satisfacción laboral como un mero indicador del rendimiento y no como un factor de gestión del talento humano para mejorar el compromiso y desempeño (Cuesta, 2020), esto sucede en Negocios Gráficos Grafinpren S.A., organización que no plantea una estructura para gestionar, evaluar e incentivar estos elementos, siendo el propósito de este estudio.

Los problemas derivados de esta gestión se exhiben en el desorden ocasionado dentro de la ejecución de las labores, tardanza al momento de cumplir pedidos y fallas en la fabricación de los bienes. Por lo tanto, en la presente investigación se abordará profundamente el tema laboral sobre la influencia de la satisfacción en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A del cantón Guayaquil.

De igual forma, la satisfacción laboral se ha convertido en un tema ampliamente situado en las organizaciones y su relación con la productividad ha sido objeto de análisis por diversos investigadores, donde factores como el ambiente en la empresa termina incidiendo, haciendo concebible el estudio propuesto en la presente entidad para determinarlo como una variable que está afectando a su realidad.

Por esto, el objetivo de esta investigación es proporcionar alternativas para una satisfacción laboral en la empresa, por lo cual, se elabora una propuesta para mejorar la satisfacción del personal y contribuir al adecuado desempeño a través del manejo de

relaciones interpersonales, aspectos que son necesarios en el funcionamiento y beneficio de los colaboradores y la empresa, de la misma manera, permiten orientar y aprovechar al máximo el talento humano (Cabanilla et al., 2022).

En consecuencia, el planteamiento de este tema busca encontrar y recolectar todos los factores que se encuentran asociados a la satisfacción y que pueden lograr un resultado favorable en el desempeño de los trabajadores, por ello, se analizarán las definiciones, teorías y comparaciones de resultados, todo adecuándose a la problemática. De lo anteriormente expuesto, nace la interrogante que arroja el trabajo de investigación:

- ¿Cómo influye la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.?

De igual manera, de la formulación surgen las siguientes preguntas de investigación:

- a) ¿Cuáles son las teorías fundamentales referentes a las variables del estudio tanto de satisfacción laboral como del desempeño?
- b) ¿Cuáles son los hallazgos importantes que existen a nivel nacional e internacional en el análisis de la satisfacción laboral en el desempeño?
- c) ¿Qué diseño metodológico va a permitir identificar la influencia del desempeño de los trabajadores como factor de la satisfacción laboral?
- d) ¿Qué herramientas efectivas permitirán mejorar la satisfacción laboral y, así mismo, incrementar el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.?

Justificación

Es importante destacar la línea de investigación que sigue este trabajo para llegar al punto principal, esta es la siguiente:

Línea de Investigación: Desarrollo y crecimiento económico

Ejes Transversales: Desarrollo Humano Social

Por consiguiente, es relevante abordar el tema porque se reconoce que estas situaciones organizacionales provocan contextos complejos que terminan derivando en estrés individual y colectivo, influenciando la satisfacción de uno o varios empleados de la organización (Trujillo et al., 2020). Por esto, llevar a cabo la presente investigación conlleva a dos aspectos notables que se relacionan entre sí, debido a que el desempeño laboral no se desarrolla correctamente sin la satisfacción laboral; la parte principal de esta investigación es demostrar la influencia de la satisfacción en la primera variable mencionada.

Otro aporte que se puede mencionar es que la satisfacción laboral se relaciona con el estrés, es decir, que entre más estrés tengan los trabajadores estarán más proclives a experimentar reacciones negativas y que disminuirán su satisfacción, a su vez, su rendimiento (Pujol & Dabos, 2018), información que sustenta la importancia de profundizar en esta variable. Además, se genera un aporte metodológico que se deriva de una perspectiva deductiva y cuantitativa, que al delimitar un instrumento de análisis promoverá investigaciones futuras que necesiten la validez de este recurso para su tema de estudio, aplicándolo por su funcionalidad en el despeje de variables como la satisfacción y desempeño laboral.

Hipótesis, Limitaciones y Delimitación

Para el presente estudio se plantea la siguiente hipótesis:

- La satisfacción laboral influye en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.

Las limitaciones del estudio se centran en no poder aplicar la valoración al 100% del personal, por lo que, se aplica a una muestra representativa de la misma que faculta poder obtener inferencia sobre el problema de satisfacción y desempeño laboral. La delimitación del estudio es la siguiente:

- a) Espacial:** Empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.
- b) Temporal:** Año 2023.
- c) Temática:** Satisfacción y desempeño laboral.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.

Objetivos Específicos

- Determinar las teorías y definiciones referentes a las variables de estudio, tanto de satisfacción laboral como del desempeño de los trabajadores, que sustenten el desarrollo del presente trabajo investigativo.
- Analizar los principales hallazgos que existen a nivel nacional e internacional sobre la influencia de la satisfacción laboral como en el desempeño de los trabajadores.
- Establecer el diseño metodológico que permitirá identificar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.

- Elaborar un manual que otorgue herramientas efectivas para mejorar la satisfacción laboral y, así también, incrementar el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.

Capítulo 1

Marco Teórico y Conceptual

Antecedentes Históricos

Uno de los fenómenos más estudiados del siglo XX ha sido la satisfacción laboral, el cual, fue desarrollado en los campos del comportamiento organizacional y de la psicología laboral, en este sentido, fueron dos las premisas que motivaron su investigación, en la primera se sostiene un interés por explicar su vínculo con la efectividad organizacional, el segundo lo visualiza como un elemento determinado en el bienestar del individuo (Pujol & Dabos, 2018).

Diversos investigadores han sostenido diferentes perspectivas dentro de la satisfacción laboral y desempeño, para los autores Lawler y Porter en 1967, el perfil del empleado compara sus resultados con respecto a lo que recibe, mientras que Locke en 1970 sostuvo que las finalidades de cada individuo son distintas al ejecutar una tarea, por esto, tendrían motivaciones diferentes (García, 2020).

En la actualidad esta variable muestra importancia en la sociedad por ser contribuyente en su desarrollo, donde es pertinente combinar recursos tecnológicos y capital humano para conseguir eficiencia en las entidades del siglo XXI (García, 2010). Por su parte, Salazar (2019) expresó que este enfoque varió durante las últimas décadas, primeramente, se focalizaba en satisfacción y desempeño, después paso a incorporar otros elementos.

Satisfacción Laboral

Así también, Salazar (2019) definió a la satisfacción laboral como un elemento relacionado a las necesidades cubiertas. Se precisa que alguien estará satisfecho con su

trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimenten sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel, sobre la base de los resultados conseguidos considerados como recompensas aceptables a la ejecución de la tarea.

De acuerdo con lo expresado, se entiende que la satisfacción produce mejoras en el vínculo que tendrán los trabajadores y su institución, puede involucrar desempeño, salud y longevidad. Por ende, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los empleados en dos líneas principales: la experiencia del trabajador y el impacto que produce en la organización.

Finalmente, erradicar aquellos elementos que producen insatisfacción pueden contribuir, en cierta medida, con el rendimiento del empleado, lo que se demuestra al observar una actitud positiva con la empresa; bajo este enfoque, se visualiza que los directivos tienen como labor lograr una armonía entre los colaboradores y las necesidades de la entidad (Rossillo, 2012; Saltos et al., 2018).

Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Entre los factores a considerar está la satisfacción con la tarea, lo cual, encamina la disposición del trabajo con respecto a sus atribuciones de realización y equidad; el segundo elemento es la condición de trabajo, el tercero es el reconocimiento personal y social que tiene, por último, los beneficios económicos que vincula sus labores con relación a la remuneración (Huaita & Luza, 2018). Por su parte, Chiang (2004) señaló diez dimensiones que abarcan de manera general los diferentes factores que podrían incidir en la satisfacción laboral, los cuales, se señalan a continuación: Satisfacción con los superiores, autoridad o gerencia; con las condiciones de trabajo; con el contenido del trabajo; con las compensaciones; con los compañeros de trabajo, las relaciones humanas

y sociales; con las políticas y prácticas de la empresa; con las oportunidades de promoción; con la participación y autonomía; con el grupo de trabajo o con la organización; y satisfacción con el desarrollo personal.

Todas estas dimensiones envuelven aspectos importantes que mediante su cumplimiento brindan como resultado la satisfacción laboral en cada trabajador. Por lo tanto, las personas que se encuentran conformes con su inducción, funciones laborales, horario de trabajo, remuneración, capacitación, motivación, higiene y seguridad laboral, pueden ser relacionadas a motivos de mejora del desempeño, productividad, eficiencia y eficacia en la empresa.

Teorías de la Satisfacción en el Trabajo

Acerca de la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en el campo laboral, de las relaciones que se llevan a cabo y del nivel de motivación hacia el mismo, se han producido una serie de teorías motivacionales. En esta investigación se va a describir dos teorías que han contribuido de manera importante al desarrollo de los modelos de la satisfacción laboral:

- a) “La teoría de los dos factores” de Herzberg
- b) “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo” propuesto por Lawler.

El primero mencionado (Teoría de los “Dos Factores” de Herzberg- 1967), promueve que hay que considerar a la satisfacción e insatisfacción como elementos separados en el comportamiento del trabajador; la teoría sostiene que el individuo tiene como necesidades a las “Higiénicas” que corresponden al ambiente desde una perspectiva física y psicológica, y la otra es de “Motivación”, promueve que al lograr

cumplir con las necesidades en mención se puede conseguir la satisfacción con la organización y el puesto (Valencia, 2014; Madero, 2019).

Esta teoría desencadenó varias críticas desde la perspectiva del contenido y el punto de vista metodológico. Muchas investigaciones plantean dudas sobre la eficacia de su teoría; muchas otras, en cambio, confirman sus resultados. A pesar de estas controversias, no se puede negar que su labor ha ejercido una influencia estimulante sobre la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo.

Por otra parte, la segunda teoría (El Modelo de las Determinantes de la Satisfacción en el Trabajo), propuesta por Lawler en 1973 y citado por Weinert, 1985, subraya la relación de expectativas-recompensas desde las distintas facetas y aspectos laborales. En el fondo se trata de perfeccionar la teoría motivacional de Porter y Lawler de 1968, comenzando de la hipótesis que sugiere que el vínculo de la realidad y la expectativa de la recompensa generan una satisfacción o insatisfacción con el puesto; en este sentido, la percepción del individuo sobre la recompensa esperada por la labor puede ser variable a la recibida, es decir, que si es equiparable o superior se logrará satisfacción, caso contrario, se concibe un resultado negativo (Díez, 2017; Caballero, 2002).

Desempeño Laboral

En el artículo de Salazar (2019) se definió al desempeño laboral como el grado en que se cumple con los requisitos del puesto por parte del empleado, también se lo concibe como el rendimiento de las tareas vinculadas al propósito que persigue la organización como calidad, eficiencia u otros.

Salazar (2019) sostiene que uno de los pensadores que mejor aprecia esta variable es Chiavenato exponiéndola como el comportamiento del ser humano

(trabajador) para generar finalidades fijas, delimitando acciones que le permitan su alcance.

Objetivos y Factores del Desempeño Laboral

Según Benalcázar (2020) la evaluación encaminada al desempeño se ejerce con diversos fines como la generación de una asistencia para que los directivos formulen acciones, esto se logra por análisis que son responsabilidades del departamento de Recursos Humanos (RR.HH.), a continuación se profundizan en la tabla 1:

Tabla 1

Objetivos del desempeño laboral

Objetivos	Descripción
Adecuación del individuo al cargo.	Realizar un análisis de las funciones realizadas por el colaborador en su lugar de trabajo o del cargo evaluado y a partir de este análisis adecuarlo para una mejora en el desempeño de sus funciones, una adecuación al entorno físico de equipos y herramientas para una adaptación de las dos partes.
Capacitaciones y entrenamientos	o Siempre es fundamental como reacción ante un proceso de evaluación de desempeño el tema de capacitaciones que permitan focalizarse en las debilidades o índices de bajo rendimiento para poder mejorarlos.
Recompensas e incentivo salarial	o El incentivo y reconocimiento por un excelente desempeño es importante para promover y fortalecer la continuación de este nivel, se debe ejecutar una política interna para poder actuar siempre bajo los mismos parámetros con todos los empleados de la empresa.
Ascensos o Promociones	Las evaluaciones sobresalientes que demuestran un trabajo con valor agregado deben ser partícipes para dar un paso al ascenso y convertirse estas personas en estrategia de la compañía para tenerlos en los encargos más importantes que ayuden a la productividad del negocio. Estos ascensos o promociones para realizar siempre deben tener el consentimiento y conocimiento de los directos de las compañías.
Relaciones humanas entre superiores y subordinados	Se puede aprovechar este proceso de evaluación para conocer la percepción de las diferentes jerarquías y mejorar su comunicación y empatía, el relacionamiento humano debe ser una de clave fundamental para un clima laboral adecuado para el desempeño de los trabajadores.
Auto perfeccionamiento del empleado	Al saber los resultados de una evaluación es un gran camino para uno autoevaluarse y decidirse a mejorar y reforzar aquellos puntos débiles sobre los conocimientos y metodologías que se utiliza en el cargo.
Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos	En los resultados de la evaluación pueden surgir temas importantes para la empresa que no se los podía percibir en el día a día, pero que gracias a estas evaluaciones reflejan o salen al aire argumentos que para las áreas de Recursos Humanos se pueden convertir en motivo de investigación para mejorar el mismo.
Estimación del potencial del desarrollo de los empleados	El potencial humano es el valor agregado al desempeño de los seres humanos, pues se puede entender como la capacidad que tienen las personas para crear, cumplir e innovar objetivos para alcanzar resultados eficientes y eficaces.

Estímulo a la mayor productividad	La evaluación es un empuje para que cada colaborador vea lo importante que es su rol de trabajo y como el mismo aporta a los objetivos de la empresa.
Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa	Los sistemas de evaluación aplicados por el área de Recursos Humanos permiten conocer a los directivos quienes son las personas con más alto rendimiento en las empresas, y considerar esta información en los procesos de toma de decisiones.
Retroalimentación al colaborador sobre su desempeño	Es obligatorio por parte de la línea de supervisión comunicar al trabajador los resultados obtenidos del proceso de evaluación, ya que es una fuente valiosa de información para poder mejorar aquellas falencias que tuviese o reforzar aquellos aspectos positivos identificados.
Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.	Es fundamental tomar decisiones de incentivo para el personal, el hecho de dar una promoción, ascenso, bonos a veces no es suficiente o solo lo único que la empresa puede entregar al colaborador, se puede entregar también la transferencia para aprendizaje en otra área de trabajo, licencias de estudios, cursos, etc.

Nota. Tomado de “Relación de la satisfacción laboral y el desempeño del personal en la empresa

LUMINEX RESOURCES”, de Benalcázar (2020, pp. 19-21)

Con base a esto (Tabla 1), se considera muy importante vigilar el desempeño laboral porque permitirá estimar el potencial del personal y de la empresa dentro de sus procesos, para optimizar la productividad, siendo por este motivo una variable de amplio análisis por los altos mandos.

Por otra parte, el desempeño depende de los factores a los que un colaborador se expone, pudiendo ser internos y externos. Estos se pueden analizar desde distintas aristas con el fin de evaluar su rendimiento laboral. Los factores internos son:

- Liderazgo de las líneas de supervisión.
- Jerarquía organizacional.
- Clima y cultura de la empresa (Benalcázar, 2020).

Los factores externos son:

- Temas personales o familiares.
- Temas ambientales o higiénicos, así como los factores físicos, químicos, mecánicos o psicosociales (Benalcázar, 2020).

Entre los elementos que influyen esta la motivación, siendo un proceso individual de cada persona y que se muestra en la interacción del individuo y, el resto del mundo, además, se lo concibe como una forma de regular al sujeto con respecto a la realización de ciertas conductas en busca de un propósito (Sum, 2015). Cuando existe motivación se unen los componentes necesarios para cumplir con un alto desempeño laboral. Por otra parte, objetivos claros ayudan a manejar el proceso de mejor forma para ser eficiente y eficaces con los resultados.

Razones para Evaluar el Desempeño y Tipos de Evaluación

Salazar (2019) expresó que existen varios autores que han definido la evaluación del desempeño, entre ellos, los de mayor aporte metodológico son: Werther que precisa la constitución del proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Asimismo, Chiavenato que expresó que es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Con base a lo referenciado, se comprende que estas evaluaciones corresponden a una noción de la realidad del cómo se ejecuta el trabajo por parte del responsable asignado, obteniendo una valoración que permitirá poder estimar si el rendimiento es óptimo, regular o bajo, esto facultará tomar decisiones con base a estos resultados para conseguir mejoras.

El enfoque de evaluación de desempeño por competencias es uno de los más populares en las empresas. Las competencias se definen como las características observables que traen las personas para desempeñar exitosamente su trabajo (Boada , 2019). Es importante la definición de tareas para la realización de la programación. Es de conveniencia segmentar las actividades para obtener partes fáciles de identificar; cada elemento obtenido consigna tareas interdependientes entre sí (Montes, 2021). Las

actividades deben cumplir con las siguientes cualidades: a) Mensurables en aspectos de tiempo, recursos, esfuerzo y coste; b) Tener un producto final como resultado; c) Tener un comienzo y un fin claro; d) Ser responsabilidad de una sola persona.

Mientras que la información que se necesita de cada actividad se puede resumir como: a) Descripción de la tarea; b) Inputs o precondiciones necesarios; c) Requerimientos de recursos con costes; y, d) Tiempo estimado (Montes, 2021).

Prosiguiendo con el tema, debe indicarse que existen varios tipos de evaluación que te ayudarán a medir el desempeño laboral y, también, implican el análisis del trabajador y del rendimiento de la empresa en general, entre los existentes se muestran los siguientes:

- **Evaluación de la actuación del personal:** Se mide el rendimiento de los empleados de una empresa durante un período de tiempo definido (Montes, 2021).
- **Evaluación 180 grados:** Es la combinación realizada entre la medición del personal competente para realizarla y, la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de las competencias y objetivos propios del puesto, además, del rendimiento del trabajador.
- **Evaluación 360 grados:** La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Bajo esta perspectiva se pretende dar una visión acertada del rendimiento de los empleados de una organización; la idea es obtener un aporte de supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, entre otros elementos; su implementación se derivada

de buscar un mejor desarrollo, sin embargo, en la actualidad se la medita para evaluar desempeños y competencias (Zúñiga, 2006).

- **Evaluación de desempeño por competencias:** Está basado en la competencia, es decir, evaluar lo que realmente importa en una empresa, tales como: competencias y habilidades técnicas.
- **Autoevaluación:** Constituye la tercera vertiente, las personas deben valorar su rendimiento mediante el alcance de objetivos, además de tener la visión de superar las expectativas. En este aspecto, deben ser capaces de determinar cuáles son las necesidades y carencias personales para mejorar el desempeño, definir cuáles son las fortalezas y las debilidades, las potencialidades y, determinar también lo que debe reforzarse y como mejorar los resultados de las personas y los equipos involucrados (Chiavetano, 2000).

Por lo tanto, este último aspecto se concibe como el proceso de valorar su propio trabajo para medir su rendimiento, esto permite que los trabajadores tengan noción de la eficiencia laboral que ejecutan en su actuar diario y puedan tener una visión que motive a mejorar cuando noten que tienen cierto grado de displicencia en el trabajo.

Técnicas para Evaluar Desempeño y Satisfacción Laboral

Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)

La técnica reconocida como IWPQ es un recurso que permite la medición de forma breve del desempeño laboral de una persona o grupo de personas, hace énfasis en comportamientos dirigidos conforme a la organización (Ramos et al., 2019). Cataloga el comportamiento del empleado ante ciertos planteamientos.

Este cuestionario se compone de 18 ítems y se estructura de preguntas cerradas con una escala de likert del 1 al 5 que demuestran el grado de concordancia que tienen los participantes con respecto a cada una de las interrogantes; su implementación es idónea por su corta estructura que no requiere un arduo desarrollo (García & Salazar, 2021).

Estas cualidades la convierten en una herramienta atractiva para ser implementada en el presente estudio, su finalidad es reconocer el desempeño de los colaboradores, por lo que, permitirá cumplir con el despeje de una de las variables investigadas. Con respecto a técnicas para la satisfacción laboral se puede referenciar la siguiente:

Cuestionario de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall

Esta técnica se sustenta en elementos dicotómicos intrínsecos y extrínsecos de Herzberg, dicho cuestionario se compone de unos 15 ítems que utilizan la escala de likert para cuestionar el grado de satisfacción, siendo el más bajo “Muy insatisfecho” y el más alto “Muy satisfecho”; el resultado se produce de forma aditiva al sumar las puntuaciones de cada elemento interrogado, siendo 1 el puntaje bajo y 7 el alto, lo que permitirá oscilar, en el resultado general, con un valor entre 15 a 105 como puntuación (Gandarillas et al., 2014).

Esta herramienta permite cuantificar los resultados, lo que podrá servir al valorar el propósito de una de las variables de investigación, es decir, que será de utilidad y ayuda al comparar los resultados de la técnica de desempeño mencionada anteriormente. Se lo reconoce como Job Satisfaction Scale (JSS), desde una consistencia del modelo se ha observado que su coeficiente alfa de Cronbach oscila entre los 0,87 a los 0,90

expuesto en diversas investigaciones, se la aprecia como bifactorial por los tipos de dimensiones que examina y se sustenta en la escala de siete puntos (Vallellano, 2019).

El aporte anterior permite determinar que esta técnica tiene una consistencia alta, lo que demuestra que dicho instrumento tiene una fiabilidad aceptable al estar más cercano a 1, siendo este otro dato de valor que denota como esta técnica puede ser de contribución dentro de los proyectos académicos como el presente. Los ítems que la conforman se pueden observar en la tabla 2:

Tabla 2

Ítems del Modelo de Medición

Ítems para medición
1. Condiciones físicas del trabajo
2. Libertad de elección de método de trabajo
3. Mis compañeros de trabajo
4. Reconocimiento que obtengo en el trabajo bien hecho
5. Mi superior inmediato
6. La responsabilidad que se me ha asignado
7. Mi salario
8. La posibilidad de utilizar mis capacidades
9. Las relaciones entre dirección y trabajadores de la empresa
10. Mis posibilidades de promocionar
11. El modo en que la empresa está gestionada
12. La atención que se presta a las sugerencias que hago
13. Mi horario de trabajo
14. La variedad de tareas que realizo en mi trabajo
15. Mi estabilidad en el empleo

Nota. Tomado de “La satisfacción laboral en profesiones asistenciales: De la investigación comparativa en trabajo social a una propuesta de intervención”, de Vallellano (2019)

De igual forma, se visualiza que es una herramienta de breve aplicación, por esto, se justifica su desarrollo por ser ideal para examinar al personal de una empresa sin tener que restar o interrumpir mucho tiempo su jornada laboral, además, por sus características permitirá medir eficientemente el nivel de satisfacción final de los trabajadores y poder compararlos con respecto al desempeño obtenido, por lo que, se convierte en una técnica pertinente para el presente estudio.

Marco Conceptual

En este apartado se procede con la conceptualización de elementos claves del tema de estudio para contribuir en su comprensión, en este caso, la satisfacción y desempeño laboral.

Conceptualización de la Satisfacción Laboral

Existen muchas definiciones del concepto de satisfacción laboral desde comienzos del siglo pasado, Taylor (1911) resaltó que en una investigación de empleados del Bethlehem Steel Company se derivó que la satisfacción se vinculaba con las ganancias del trabajador, su promoción en puestos, incentivos monetarios, apreciación y oportunidades de desarrollo ofrecidas (Pullatasig, 2021).

Otra concepción de satisfacción indica que es la actitud que tendrían las personas conforme a un entorno o contexto, estas pueden derivarse de la labor o facetas que se encuentran en la organización; al hablar de satisfacción laboral se sobrentiende como el comportamiento generado con aspectos del trabajo (Sánchez, 2017). Por lo tanto, representa un estado de complacencia con la labor y sitio donde una persona está ejerciendo sus labores.

Conceptualización del Desempeño Laboral

Hace referencia a la forma en que los colaboradores logran cumplir con sus funciones y tareas dentro de una entidad, siendo estos asignados por el cargo que ocupan en la organización conforme a sus habilidades, conocimientos y capacidades, persiguiendo objetivos, comportamientos y cambios que contribuyan para la institución (González & Vilchez, 2022).

También se lo puede comprender como la actuación del individuo con base a sus aptitudes, inclinaciones y necesidades que las direccionan hacia los objetivos de la

organización; es la efectividad que tiene un empleado, esta se puede valorar por su adaptabilidad, capacidad para mantenerse y seguir creciendo (Rodríguez & Lechuga, 2019). Lo que hace visualizar al desempeño como el rendimiento exhibido por el trabajador.

Ivancevich (2021) presentó una definición completa del desempeño laboral, en la cual, manifiesta que es la consecuencia de cargos vinculados a los propósitos de la empresa, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. En resumen, el desempeño laboral es el grupo de acciones observables que permiten la obtención de resultados satisfactorios con relación a las metas de cada organización, a través de estrategias particulares por parte del colaborador.

Capítulo 2

Marco Referencial

Conforme al sector al que pertenece la empresa investigada, debe indicarse que las industrias papeleras durante los últimos dos años han comenzado a tener mayor impacto económico y social, lo que la convierte en una industria de relevancia. En la tabla 3 se detallan las empresas papeleras que fueron objeto participe de una investigación:

Tabla 3

Empresas Papeleras Objeto a Estudio

Empresa	Cantidad de trabajadores
Papelesa	300
Procarsa	220
Incopel C.A.	250
Papeles Nacional del Ecuador S.A.	265
Papelpaecsca	
Cartopel	206

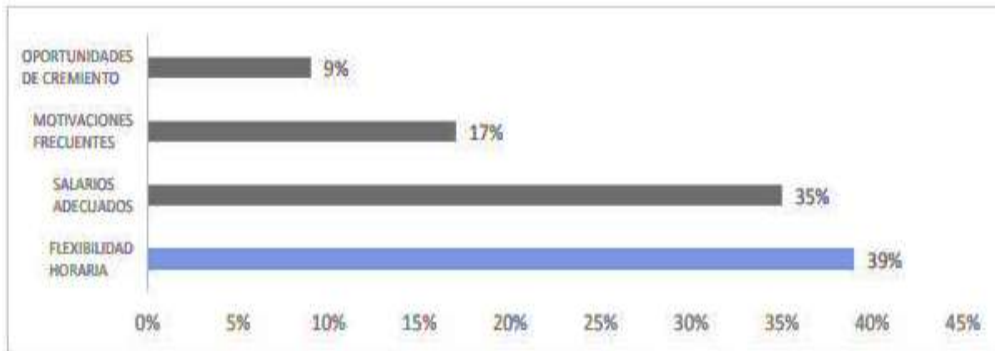
Nota. Tomado de “Análisis de la satisfacción laboral de los colaboradores de las empresas industriales papeleras de Guayaquil, año 2021”, de (Jimenez, 2022)

La primera pregunta realizada a los trabajadores del sector paplero fue: ¿Cuál considera que son los factores para mantener la satisfacción laboral de los trabajadores?

Los factores para obtener una satisfacción laboral son sumamente importantes para conocerlos y aplicarlos dentro del contexto de trabajo, por esto, la figura 1 muestra la opinión de los trabajadores acerca de qué factores deben trabajarse dentro de las industrias para mantener una buena satisfacción laboral:

Figura 1

Factores a Considerarse en la Industria

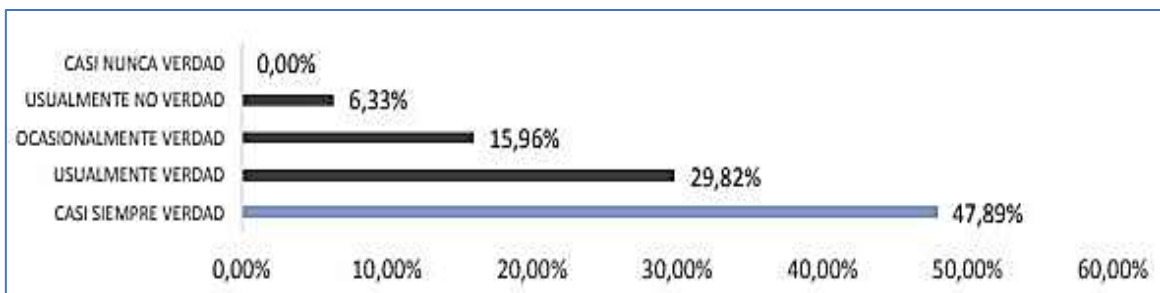


Nota. Tomado de “Análisis de la satisfacción laboral de los colaboradores de las empresas industriales papeleras de Guayaquil, año 2021”, de (Jimenez, 2022)

Para dicho estudio cada colaborador se encontraba en el puesto de trabajo, el cual, se ajusta a su perfil, sin embargo, siempre habrá la posibilidad de que un colaborador crea que merece un ascenso mediante sus conocimientos en la institución por haber trabajado mucho tiempo en la misma o por haber alcanzado algún tipo de instrucción académica, haciéndolo meditar que es momento de que tenga nuevos retos y responsabilidades. Adicionalmente, en la figura 2 se muestra la percepción de los colaboradores al respecto de la importancia de la labor que realizan.

Figura 2

Percepción de los Colaboradores al Respecto de la Importancia de la Labor que Realizan



Nota. Tomado de “Análisis de la satisfacción laboral de los colaboradores de las empresas industriales papeleras de Guayaquil, año 2021”, de (Jimenez, 2022)

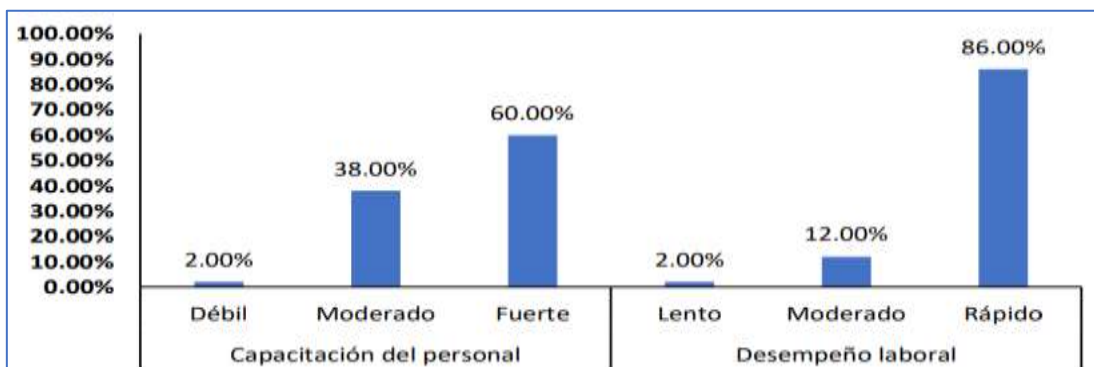
Un primer diagnóstico acerca de la satisfacción laboral en el sector papelerero, desde el punto de vista del empleador, demostró adecuados niveles de satisfacción laboral, sin embargo, estos resultados durante la pandemia provocada por el virus COVID-19 decayeron, dado que, por la crisis y recesión económica las empresas papeleras tuvieron que realizar recortes de personal, ajustar la carga horaria en el trabajo, entre otras cosas, decisiones que incidieron de forma negativa en la satisfacción laboral de la industria (Jimenez, 2022).

Sin embargo, desde la percepción de los encuestados, poco a poco la confianza se empieza a recuperar, generando valor en los empleados y dándoles un plus a sus actividades, lo cual, desencadena en un mejor desempeño, más seguridad laboral y mejores resultados para las empresas y/o industrias en general. Acerca de los factores que inciden en la satisfacción laboral, en primer lugar, se concluye que las empresas del sector poseen buenos niveles de satisfacción laboral. Según la percepción de los colaboradores de las industrias papeleras que formaron parte de la muestra, el sector brinda a sus colaboradores buenos niveles de satisfacción laboral, en todos sus componentes, siendo estos: capacitación, rol del jefe como líder, ambiente laboral, uniformes, condiciones en los puestos de trabajo, estabilidad laboral e importancia de la actividad que se realiza (Jimenez, 2022).

Por su parte, muchos estudios académicos han derivado en la examinación del desempeño laboral en las organizaciones, uno de los factores procedentes de la satisfacción es la capacitación ofrecida por el directivo de la empresa a sus empleados, siendo este eje analizado por la investigadora León (2023), donde los resultados brindados al compararlos con el factor de desempeño laboral (en una empresa papelerera), muestran los siguientes valores en la figura 3:

Figura 3

Nivel de Capacitación y Nivel de Desempeño Laboral



Nota. Tomado de “Capacitación del personal y el desempeño laboral en la empresa papelerera del Perú SAC, Lima – 2020”, de (León, 2023)

Como se puede apreciar en los resultados de la figura 3, existe cierto grado de sinergia entre los movimientos de cada variable, es decir, que como existió mayor capacidad de capacitación hay mayor desempeño, de igual forma, el porcentaje que no recibió este beneficio es similar al rendimiento bajo exhibido. En otro estudio direccionado a empresas de este sector, presentado por Alca (2018), se puede resaltar los siguientes dos resultados en la figura 4 y 5:

Figura 4

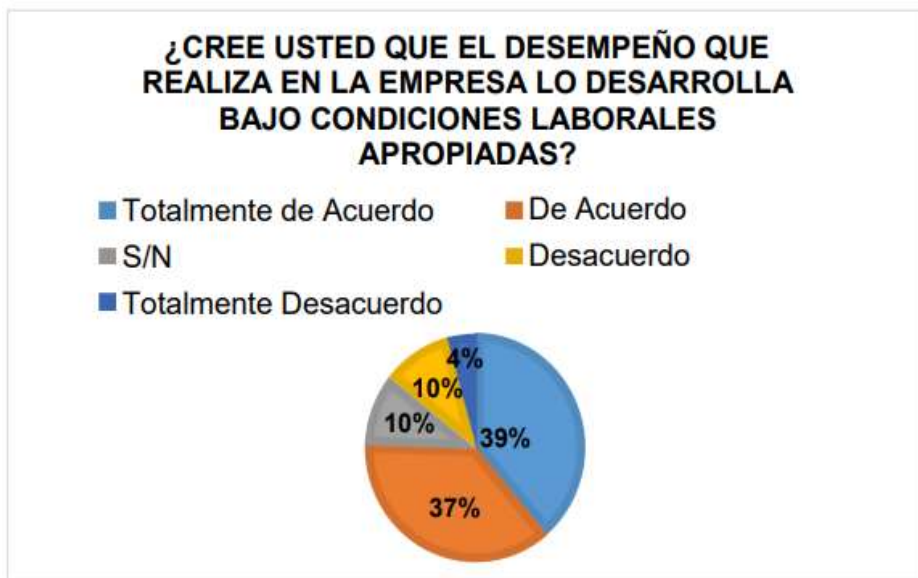
Satisfacción de Empleados de la Empresa



Nota. Tomado de “Recursos humanos y comportamiento organizacional. Caso papelerera del Sur S.A. Chincha – Ica periodo 2016” (Alca, 2018)

Figura 5

Percepción de Empleados de la Empresa Relacionado al Desempeño



Nota. Tomado de “Recursos humanos y comportamiento organizacional. Caso papelera del Sur S.A. Chíncha – Ica periodo 2016” (Alca, 2018)

Las figuras 4 y 5 permiten delimitar que el grado de satisfacción es notable con la relación que perciben los trabajadores con las condiciones para desempeñarse, por lo tanto, mientras que el empleado se encuentre cómodo con el entorno puede propiciarse un normal funcionamiento, siendo el directivo quién cumple el rol fundamental de lograr este ambiente.

A este resultado se le puede añadir el aporte de Tafur y Benito (2021) quienes concluyeron con su estudio que existe una fuerte relación entre el clima de la organización y el desempeño de los trabajadores, siendo el primero uno de los elementos que incide en la satisfacción, por lo tanto, existen sustentos de la importancia de detectar estos inconvenientes en la empresa, comprobándose que tienen repercusión negativa. Prosiguiendo con la examinación, en el estudio de Góngora (2022) se exhibieron los siguientes resultados en la tabla 4 y 5:

Tabla 4*Correlación entre la satisfacción laboral respecto al desarrollo de tareas y el desempeño*

Pruebas de chi-cuadrado	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	79,472	76	,370
Razón de verosimilitud	73,706	76	,553
Asociación lineal por lineal	3,187	1	,074
N de casos válidos	35		

Nota. Tomado de “El impacto de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores en el Centro de Salud San Gabriel SAC Cusco”, de (Góngora, 2022)

Tabla 5*Correlación entre la satisfacción laboral respecto a la identidad con la institución y el desempeño*

Pruebas de chi-cuadrado	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	87,986	76	,000
Razón de verosimilitud	79,957	76	,356
Asociación lineal por lineal	1,788	1	,181
N de casos válidos	35		

Nota. Tomado de “El impacto de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores en el Centro de Salud San Gabriel SAC Cusco”, de (Góngora, 2022)

Los resultados expuestos de la correlación ejecutada por el investigador demuestran que hay una relación directa entre la satisfacción con la tarea que ejecuta el empleado y su desempeño, por lo tanto, la predisposición que tenga depende mucho de esta afinidad. También se revela que el vínculo que logre el empleado con la premisa plasmada por la institución es un factor que contribuye para mantenerlo satisfecho y conseguir mejor desempeño, por lo tanto, debe inducirse correctamente al trabajador para direccionarlo hacia la misión de la organización. En el estudio de Fadul (2021) se cuestionó estas variables, mostrando sus resultados en la tabla 6:

Tabla 6*Relación entre satisfacción y rendimiento laboral (Fadul)*

			Satisfacción profesional	Rendimiento laboral
Rho de Spearman	Satisfacción profesional	Coefficiente de correlación	1,000	,899**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Rendimiento laboral	Coefficiente de correlación	,899**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50
La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).				

Nota. Tomado de “Relación de la satisfacción profesional y el rendimiento laboral de los empleados del Departamento de Conciliaciones de una Entidad Financiera, en el año 2019”, de (Fadul, 2021)

La correlación expuesta en los resultados comprueban que existe una relación directa y positiva entre las variables de satisfacción y desempeño laboral, por lo tanto, ya son varios investigadores que han justificado este hecho, sin embargo, hay estudios que discrepan, en este sentido, Benalcázar (2020) demostró que existe la siguiente relación, según datos de la tabla 7:

Tabla 7*Coefficiente de correlación entre variables (estudio de Benalcázar)*

VARIABLES	DESEMPEÑO LABORAL	SATISFACCION LABORAL
DESEMPEÑO LABORAL	1	-0.29
SATISFACCION LABORAL	-0.29	1

Nota. Tomado de “Relación de la satisfacción laboral y el desempeño del personal en la empresa LUMINEX RESOURCES”, de (Benalcázar, 2020)

Los resultados de Benalcázar (2020) sostuvieron que la relación entre ambos componentes era directamente inversa, es decir, que mientras uno sube el otro baja, lo que hace cuestionar este propósito de lograr mantener satisfechos a los empleados si se consiguen rendimientos bajos. Además, estos valores hacen meditar que la relación puede variar según cada organización y depende del contexto propio en el que sucede, por lo tanto, los resultados del presente estudio deben ser considerados como delimitados a la situación de la entidad investigada. Otro dato de aporte lo brindan Bastidas y Albarracín (2020) en la tabla 8:

Tabla 8

Valoración promedio del desempeño, autoevaluación y satisfacción laboral

	Media	Desviación	Mínimo	Máximo
<i>Desempeño laboral</i>	4,2703	0,5595	2,5757	4,909
Sucursal 1	4,2328	0,5072	3,2424	4,8181
Sucursal 2	3,9073	0,8463	2,5757	4,7575
Sucursal 3	4,1628	0,521	3,1212	4,7272
Sucursal 4	4,3593	0,3509	3,909	4,909
Sucursal 5	4,7234	0,0767	4,606	4,8181
<i>Autoevaluación</i>	4,6381	0,2475	3,9393	4,9696
Sucursal 1	4,6212	0,1894	4,1818	4,8787
Sucursal 2	4,6936	0,2872	3,9393	4,8484
Sucursal 3	4,5833	0,2896	4,0606	4,7878
Sucursal 4	4,6493	0,23	4,1818	4,8484
Sucursal 5	4,659	0,3306	3,9393	4,9696
<i>Satisfacción laboral</i>	4,6256	0,5876	2,1818	5
Sucursal 1	4,5869	0,6309	2,6363	5
Sucursal 2	4,8855	0,1161	4,606	5
Sucursal 3	4,2727	0,9125	2,1818	4,9696
Sucursal 4	4,7662	0,264	4,3333	4,9696
Sucursal 5	4,6553	0,5305	3,4545	4,9393

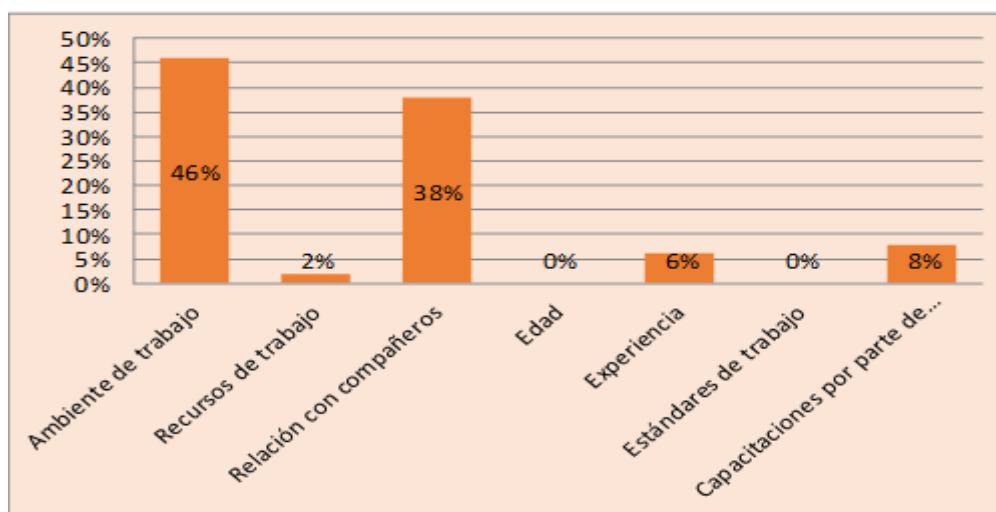
Nota. Tomado de “Satisfacción laboral y desempeño de los empleados de la empresa “LLERMAT SÚPER POLLO””, de (Bastidas & Albarracín, 2020)

El aporte de este estudio es conseguir una visión de resultados de diferentes sucursales de una empresa, además, compara el desempeño mediante la autoevaluación y evaluación del supervisor de los empleados, es decir, brinda una visión extra para comparar las calificaciones obtenidas con respecto a la satisfacción que obtuvieron en su nómina.

Conforme a la media de calificación de cada sucursal se puede estimar la relación entre estas variables, el promedio entre la autoevaluación y el desempeño del supervisor muestra un margen de diferencia leve, por lo tanto, la calificación autónoma de los empleados no estaba alejado de la realidad, con respecto a su relación con la satisfacción, se comprueba una similitud al tener promedio de 4 puntos en estos elementos, por lo tanto, la satisfacción se vincula al rendimiento exhibido. Otra información de valor se brinda en el artículo de Cabanilla et al. (2022), quienes expresan los siguientes elementos como influyentes en el desempeño laboral, expresados en la figura 6:

Figura 6

Factores que afectan la productividad



Nota. Tomado de “Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano”, de (Cabanilla et al., 2022)

Como se puede observar, hay elementos relacionados a la satisfacción como es el ambiente del trabajo, que de no ser cómodo hará sentir molestia al personal, a su vez, esto se vincula a la relación con los compañeros que también se muestra como una de las variables de gran influencia en la productividad, esto pone sobre el tema una visión específica de elementos a consolidar. Por otro lado, examinando otros estudios se denota en el trabajo de Felipa (2023) lo siguiente, expresado en la tabla 9:

Tabla 9

Satisfacción - Desempeño laboral (Proyecto Felipa)

		Desempeño Laboral	
Rho de Spearman	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,228
		Sig. (bilateral)	,272
		N	25

Nota. Tomado de “Satisfacción laboral y desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Peralvillo en el año 2021”, de (Felipa, 2023)

En este estudio referenciado se logra apreciar una baja relación entre las variables en mención, lo que hace denotar que no existe una relación entre los elementos, lo que se puede asemejar al resultado negativo de correlación observado en un estudio anterior que se referenció, por lo tanto, aunque no son iguales, son rendimientos similares que hacen determinar que la vinculación de estos componentes pueden ser diferentes en cada empresa.

Por su parte, otro estudio que examinó como se relacionaba la satisfacción con el desempeño laboral se exhibió por parte de Huaquipaco (2019), cuyos resultados se aprecian en la tabla 10:

Tabla 10*Satisfacción – Desempeño laboral (Trabajo Huaquipaco)*

			Desempeño Laboral	Satisfacción con el estilo de liderazgo aplicado en la organización
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,533**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Satisfacción con el estilo de liderazgo aplicado en la organización	Coefficiente de correlación	,533**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	66	66

Nota. Tomado de “La satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de un Organismo Público Adscrito (OPA) del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) – Majes, 2018”, de (Huaquipaco, 2019)

El resultado de correlación en este caso es mayor y denota una relación positiva, por lo tanto, el hecho de estar satisfecho con el estilo de liderazgo es un motivo para que los empleados se mantengan con un mejor rendimiento en sus labores. Aquí se especifica que la forma de liderar cumple un gran rol en el ambiente de trabajo y satisfacción, en este mismo sentido, los resultados de Acevedo y Contreras (2021) muestran que también hay relación directa entre el reconocimiento personal y el desempeño, siendo otro de los elementos que pueden vincularse a la satisfacción.

De forma general, el marco referencial ha permitido corroborar como la situación de satisfacción dentro del marco institucional conlleva a una variabilidad de resultados, ya sea positivo o negativo, y que estos dependen o varían conforme a las organizaciones y sus empleados, por lo que cada rendimiento y comparativa debe encasillarse como propio de la situación de esa empresa.

Capítulo 3

Marco Metodológico

Tipo y Enfoque de Metodología

Para esta tesis la lógica de estudio que se utilizó es el método deductivo, según Barchini (2006) consiste en extraer razonamientos lógicos de aquellos enunciados ya dados, en síntesis, este método va de la causa al efecto, de lo general a lo particular, es prospectivo y teórico; comprueba su validez basándose en datos numéricos precisos. Es decir, que el tema de investigación tiene una causa (satisfacción laboral) y un efecto (desempeño de los trabajadores), en el cual, se encontrarán resultados de los cuales saldrán las soluciones a la problemática, además, el método deductivo cuenta con un enfoque cuantitativo.

Por lo tanto, también se utilizó el método cuantitativo, Del Canto (2013) mencionó que consiste en la recopilación de nuevos datos, siendo la base de su obtención la indagación en el fenómeno con recursos cognitivos y numéricos, cuyos datos muestran la realidad de la situación y se expresan estadísticamente.

De esta manera, se ejecutó la encuesta en la cual se recopilan, tabulan, analizan y evalúan los datos direccionados a la satisfacción laboral, además, el contenido de esta tesis es descriptiva y explicativa, se trata de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga y con los resultados que se obtuvieron se recomendarán acciones para un mejoramiento, con la finalidad de contar con estrategias tanto preventivas como correctivas que optimicen el desempeño de los trabajadores.

En lo que respecta al enfoque de la investigación, Ugalde (2013) mencionó que el enfoque cuantitativo cuenta con las siguientes características:

- Mide fenómenos
- Todo lo analizado debe ser cuantificable
- Aplica el método hipotético deductivo
- Utiliza la estadística

La investigación brindará datos estadísticos, por esto, su enfoque bajo esta perspectiva, la idea es poder relacionar los resultados de las variables para ver el vínculo que demuestra la satisfacción en el desempeño laboral, lo que faculta tener una noción de la situación que tiene la entidad con respecto a estos elementos.

Técnicas de Recolección y Análisis de Datos

Las técnicas de recolección de datos son dos, el cuestionario IWPQ y Job Satisfaction Scale (JSS), el primero se sustentará en 18 ítems para poder conseguir una noción del desempeño laboral en una escala de cinco puntos, de igual forma, la segunda herramienta también se sustentó en este tipo de mediciones, pero expuesta en 17 elementos. La justificación de aplicación de ambas herramientas se sostiene por la adaptación que facultan para evaluar ambos resultados en una escala de Likert similar, además, por su conformación en cantidad de preguntas se permitirá no ejercer largos periodos de participación que impidan a los trabajadores continuar con sus labores. Adicional a esto, delimitan de forma clara los elementos evaluados y cómo ponderar el resultado final.

Ambos modelos son expuestos, implementados y reconocidos en diferentes investigaciones, siendo validados y comprobados como pertinentes, además, son idóneos por su composición que, al no ser tan extensa, permite no quitar mucho tiempo laboral a los participantes. La utilidad también se deriva de los resultados específicos que brindan, esto faculta cuantificar el nivel de satisfacción y desempeño del participante.

Así mismo, Falcó (2016), manifestó que la credibilidad incrementa cuando el estudio considera las posibles fuentes de error que debilitarían la calidad de la investigación a realizar. De esta manera, Hernández et al. (2014) expresaron que estos instrumentos pueden ser confiables, aunque no validos en todas las situaciones, por esto, no son indispensables, por lo que debe buscarse su certeza y disminuir su margen de error. Dicho esto, se puede indicar que ambos instrumentos tienen sus validaciones, por ejemplo:

- El Job Satisfaction Scale se encuentra validada por la INSHT que es el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- El IWPQ muestra en su implementación validez oportuna convergente y discriminativa según referencia Ramos et al. (2019).

Por lo tanto, se realizó la encuesta sobre la satisfacción y desempeño laboral con instrumentos de correcta pertinencia, siendo propicios para observar las competencias que el trabajador posee según sus funciones. Adicional a esto, se validó el instrumento mediante la revisión de expertos.

La validación por peritos fue hecha por profesionales del área de Recursos Humanos por ser la carrera que más se relaciona al enfoque del problema expuesto, los cuales, procedieron con el análisis del contenido de las preguntas de ambos modelos (IWPQ y JSS). Se contó con un total de tres participantes para este proceso, dentro de sus apreciaciones mencionaron lo siguiente:

- **Perito 1 (Diana Csizmadia Viteri):** Desde la percepción del participante los cuestionarios son idóneos por mostrar un buen planteamiento, destacando el primero (JSS) por sustentarse con base a la teoría de Herzberg, lo que sostiene un criterio válido para la medición de la variable de satisfacción.

- **Perito 2 (Nubia Bravo Contreras):** La participante destaca la lógica que muestran los instrumentos, indicando que es pertinente su amplio cuestionamiento a diversos aspectos de la organización, sobre todo en la estructura que evalúa el desempeño, la cual, engloba más de un punto para caracterizar el rendimiento y no solo se enfoca en la tarea.
- **Perito 3 (Tania Montero Ochoa):** En su pensamiento expresó que la idoneidad de los instrumentos es visible al consultar diversos elementos relacionados a la satisfacción y el rendimiento, tales como la relación entre compañeros y, también, con los altos mandos. En el IWQP expresa que es atractivo por el análisis que permite hacer en diferentes componentes como la ejecución de tareas, contextos vinculados y comportamientos que afectan el desempeño del trabajador.

Adicional a lo mencionado, en el Apéndice 2 del presente proyecto se exhibe un resumen de las hojas de vida de los peritos que participaron en este análisis. Dicho esto, se procede a presentar el universo de estudio a continuación.

Población y Muestra

La palabra población menciona a un grupo formado por personas que residen en un determinado sitio o incluso en el mundo en general. Uno de los conceptos más sugeridos se expresa por Jimenez (2002) que indicó que la población es el grupo de individuos que se encuentran en un territorio específico.

Así mismo, la muestra es conceptualizada por López (2004) que lo definió como un subconjunto, parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógicas y otros. Con base a esto, se comprende a la muestra como una parte representativa de la población.

La determinación de la población y muestra se basa en que la población sea coherente con los objetivos del tema investigativo y que permita responder las preguntas determinadas para el desarrollo de la tesis. Para efecto del estudio se trabajó con personas de género femenino y masculino en distintas áreas, tales como:

- a. Administrativa- 17 %
- b. Talento humano- 18 %
- c. Financiera- 15 %
- d. Producción- 20 %
- e. Operaciones- 15 %
- f. Ventas- 15 %

De esta manera, la población y muestra fue escogida de distintas áreas de la organización, para analizar proporcionalmente una muestra significativa de cada departamento y lograr tener una visión apropiado de las variables.

Operacionalización de las Variables

Las variables del estudio se concentran en la relación de la satisfacción y el desempeño laboral, categorizándose de la siguiente manera:

- Variable Dependiente:
 - Desempeño de los trabajadores.
- Variable Independiente:
 - Satisfacción laboral.

Cuestionarios a Aplicar

A continuación, se presentan los cuestionarios para la satisfacción y desempeño laboral en la tabla 11:

Tabla 11*Cuestionario de Satisfacción y Desempeño Laboral*

Sección I: Satisfacción laboral					
Escala: 1 (Muy insatisfecho) y 5 (Muy Satisfecho)					
Ítems	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Condiciones del lugar de trabajo (Espacio, Higiene, ambiente).					
2. Autonomía para elegir el propio modo de trabajo					
3. Compañeros de trabajo					
4. Reconocimiento general por el trabajo (De usuarios, compañeros, mando)					
5. Supervisor inmediato					
6. Importancia de la tarea y responsabilidad asignada					
7. Salario adecuado					
8. Posibilidad de utilizar las propias capacidades profesionales					
9. La relación entre trabajadores y supervisores					
10. Posibilidades de progreso o promoción					
11. El modo en que se gestiona el centro como organización					
12. Atención a las sugerencias realizadas por usted					
13. Horario de trabajo					
14. Variedad de tareas que se realizan en el trabajo					
15. Estabilidad en el empleo					
16. Oferta formativa para aprender, mejorar en el trabajo o compartir conocimientos					

17. De forma general, como calificas tu satisfacción en el trabajo					
Sección II: Desempeño laboral					
Escala: 1 (Totalmente en desacuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo)					
Ítems	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Logré planificar mi trabajo para terminarlo a tiempo.					
2. Tuve en cuenta el resultado del trabajo que necesitaba lograr					
3. Pude establecer prioridades					
4. Pude realizar mi trabajo de manera eficiente					
5. Administré bien mi tiempo					
6. Por mi propia iniciativa, comencé una nueva tarea cuando mis tareas anteriores se completaron					
7. Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles					
8. Trabajé en mantener actualizados mis conocimientos relacionados con el trabajo.					
9. Trabajé en mantener mis habilidades laborales actualizadas					
10. Se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas					
11. Asumí responsabilidades adicionales					
12. Busqué continuamente nuevos retos en mi trabajo					
13. Participé activamente en reuniones y/o consultas					
14. Me quejé de problemas menores relacionados con el trabajo en el trabajo.					

15. Hice los problemas en el trabajo más grandes de lo que eran					
16. Me concentré en los aspectos negativos de la situación en el trabajo en lugar de los aspectos positivos.					
17. Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo.					
18. Hablé con personas ajenas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo.					

Nota. Adaptado de (Gandarillas et al., 2014); (Ramos et al., 2019).

Resultados

En este subapartado se procede a presentar el análisis de los resultados de ambas técnicas implementadas, estas se dividirán en dos secciones y se procederá a analizar el resultado de cada interrogante para posteriormente observar la ponderación que arroja la satisfacción laboral y el desempeño.

Análisis de la Satisfacción Laboral

1. Condiciones del lugar de trabajo (Espacio, Higiene, ambiente)

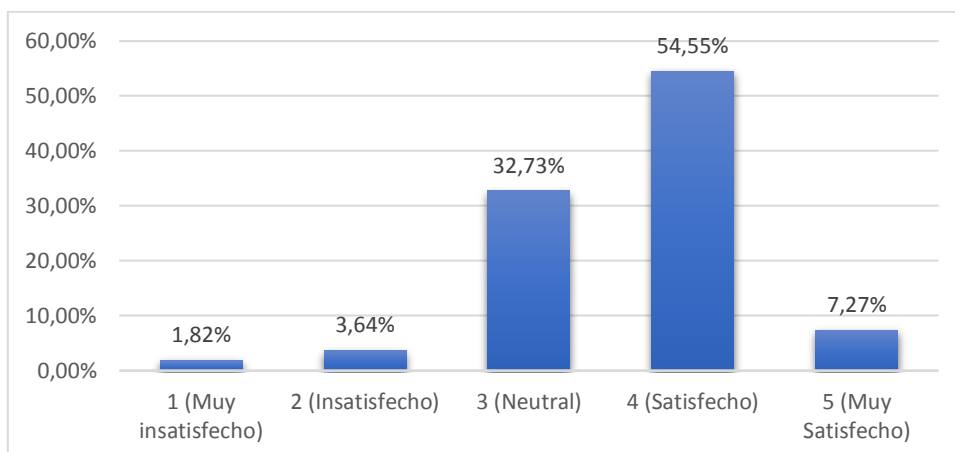
Tabla 12

Satisfacción con Condiciones del Lugar de Trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	1	1,82%
2 (Insatisfecho)	2	3,64%
3 (Neutral)	18	32,73%
4 (Satisfecho)	30	54,55%
5 (Muy Satisfecho)	4	7,27%
Total	55	100,00%

Figura 7

Porcentaje de Satisfacción con Condiciones del Lugar de Trabajo



La primera interrogante (expuesta en la figura 7) hizo referencia al nivel de satisfacción que tienen los empleados con respecto al sitio de trabajo en temas de higiene, espacio y ambiente, lo que demuestra que en dicha dimensión existe una preferencia de 4 puntos, es decir que el 54,55% está satisfecho. Esto demuestra que la entidad cumple con brindar instalaciones pulcras y con espacios suficientes para su comodidad.

2. Autonomía para elegir el propio modo de trabajo

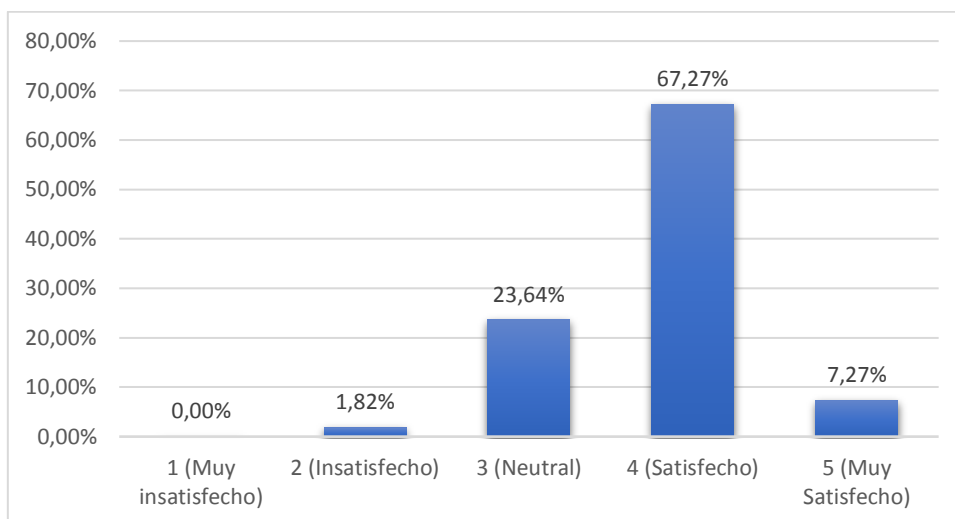
Tabla 13

Satisfacción la Autonomía en el Modo de Trabajar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	0	0,00%
2 (Insatisfecho)	1	1,82%
3 (Neutral)	13	23,64%
4 (Satisfecho)	37	67,27%
5 (Muy Satisfecho)	4	7,27%
Total	55	100,00%

Figura 8

Porcentaje la Autonomía en el Modo de Trabajar



En la segunda interrogante, que muestra la figura 8, se cuestionó al empleado para reconocer la autonomía que le brinda la empresa y la satisfacción con respecto a esto, en este sentido, el 67,27% sostiene estar satisfecho con esta premisa. Esto hace meditar que la organización propone una libertad pertinente para que los colaboradores sean autosuficientes en sus labores y tengan potestad para seleccionar la mejor forma de ejecutar sus tareas.

3. Compañeros de trabajo

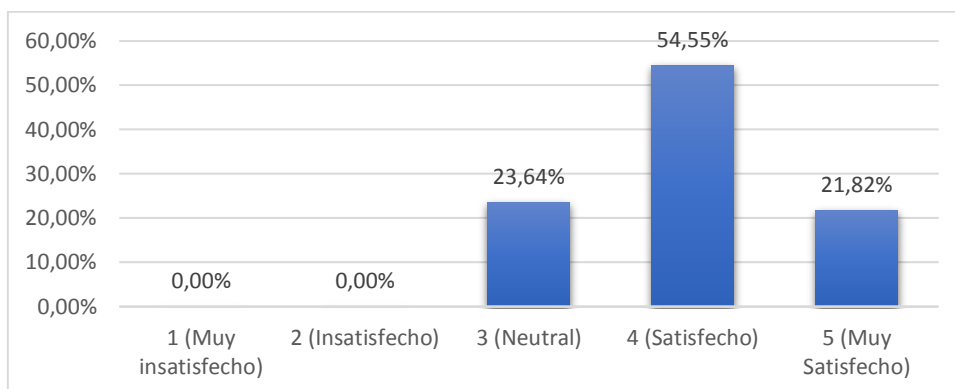
Tabla 14

Satisfacción con Respecto a Compañeros de Trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	0	0,00%
2 (Insatisfecho)	0	0,00%
3 (Neutral)	13	23,64%
4 (Satisfecho)	30	54,55%
5 (Muy Satisfecho)	12	21,82%
Total	55	100,00%

Figura 9

Porcentaje de Satisfacción con Respecto a Compañeros de Trabajo



Otro ítem de relevancia es la satisfacción con respecto a los compañeros, puesto que, esto demuestra el clima que hay en las relaciones laborales. Se reconoce en la figura 9 que el 54,55% está satisfecho, es decir, que no hay mayor inconveniente por parte de los trabajadores y que el clima laboral no es un problema que aqueja a los colaboradores. Los resultados no muestran un porcentaje de insatisfacción en esta variable, puesto que, el valor más bajo fue 3 con un 23,64% de los empleados encuestados que mencionó que no estaban ni satisfechos ni insatisfechos. Lo que comprueba lo expresado anteriormente, que esta dimensión no causa problemas.

4. Reconocimiento general por el trabajo (De usuarios, compañeros, mando)

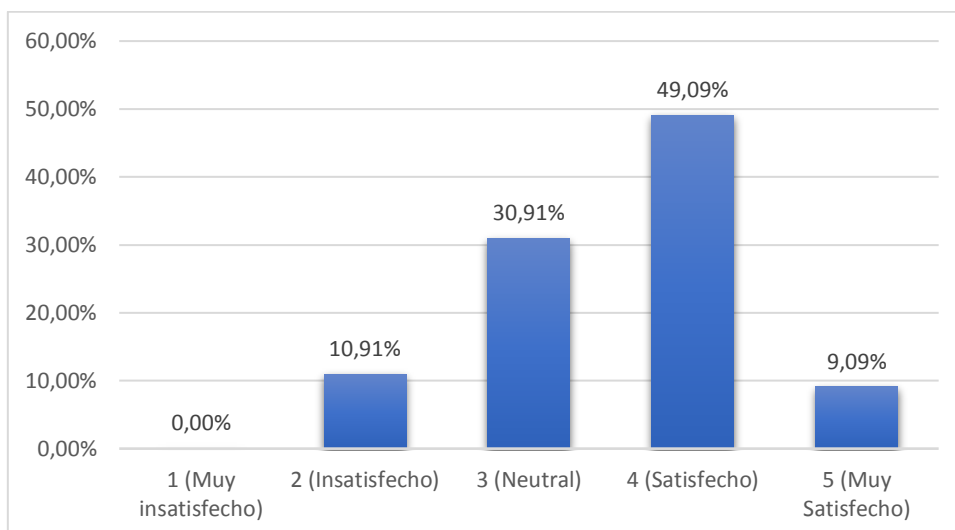
Tabla 15

Satisfacción con Respecto al Reconocimiento Laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	0	0,00%
2 (Insatisfecho)	6	10,91%
3 (Neutral)	17	30,91%
4 (Satisfecho)	27	49,09%
5 (Muy Satisfecho)	5	9,09%
Total	55	100,00%

Figura 10

Porcentaje de Satisfacción con Respecto al Reconocimiento Laboral



El reconocimiento laboral es una de las premisas ampliamente planteadas dentro de la examinación del clima y la satisfacción laboral, en este caso, se comprueba en la figura 10 que un 49,09% está satisfecho y un 9,09% muy satisfecho, solo un 10,91% está insatisfecho. Es decir, que es común aplicar este tipo de tácticas y acciones por parte de la jerarquía de la organización y son pocos los que no han percibido como suficiente su reconocimiento laboral.

5. Supervisor inmediato

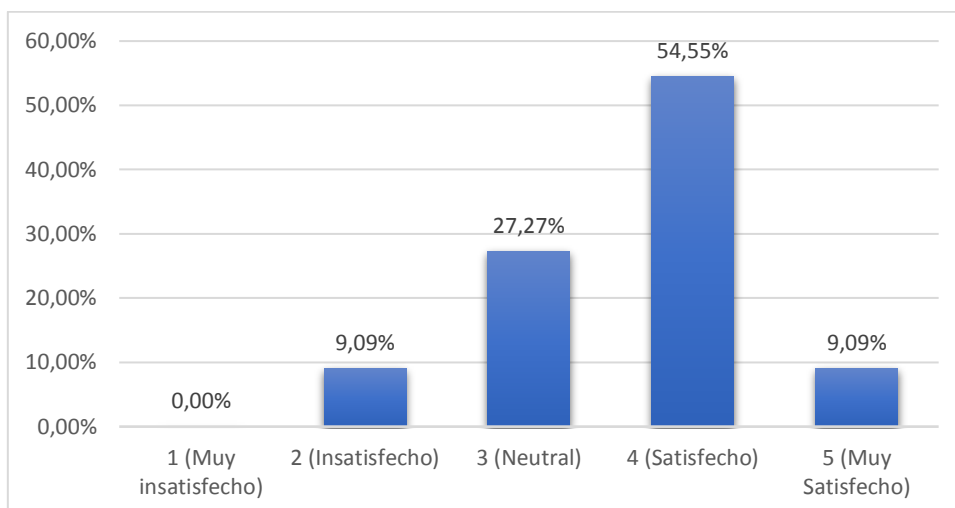
Tabla 16

Satisfacción con Respecto al Supervisor Inmediato

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	0	0,00%
2 (Insatisfecho)	5	9,09%
3 (Neutral)	15	27,27%
4 (Satisfecho)	30	54,55%
5 (Muy Satisfecho)	5	9,09%
Total	55	100,00%

Figura 11

Porcentaje de Satisfacción con Respecto al Supervisor Inmediato



Otro hecho de valor que es importante reconocer es la satisfacción con respecto al supervisor o jefe inmediato, en este caso, la figura 11 expresa que el 54,55% medita un puntaje de 4 que indica que están satisfechos, mientras que el 9,09% esta insatisfecho. Es decir, que mayoritariamente se encuentran cómodos con la forma que son dirigidos en la organización. Este dato sustenta un bajo nivel de peligro de colaboradores que están inconformes con sus supervisores, lo que hace comprender que la forma de administrar es apropiada, al considerar que más del 60% está satisfecho.

6. Importancia de la tarea y responsabilidad asignada

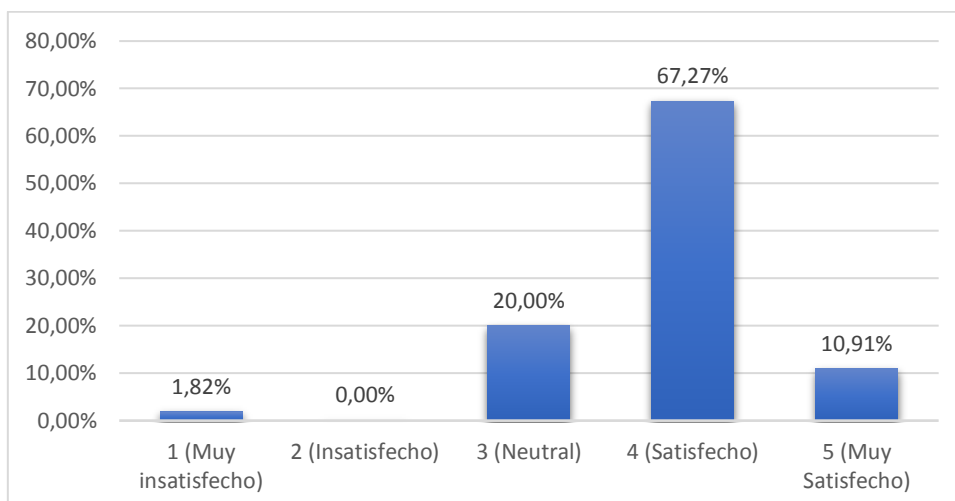
Tabla 17

Satisfacción con Respecto a las Tareas y Responsabilidades Asignadas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	1	1,82%
2 (Insatisfecho)	0	0,00%
3 (Neutral)	11	20,00%
4 (Satisfecho)	37	67,27%
5 (Muy Satisfecho)	6	10,91%
Total	55	100,00%

Figura 12

Porcentaje de Satisfacción con Respecto a las Tareas y Responsabilidades Asignadas



El reconocer la relación del trabajador y la tarea que se le asigna es esencial para saber si el empleado lo ejerce con motivación o no, puesto que, un trabajador que no tenga afinidad con su labor no tendrá la misma predisposición. En este caso, se visualiza en la figura 12 que un 1,82% se encuentra insatisfecho, es decir, un porcentaje muy bajo con respecto al 67,27% que dice estar satisfecho. Esto permite comprender varias cosas como que los empleados ejercen una tarea con la cual se sienten a gusto y que se puede esperar que tengan la mejor predisposición en su día a día.

7. Salario adecuado

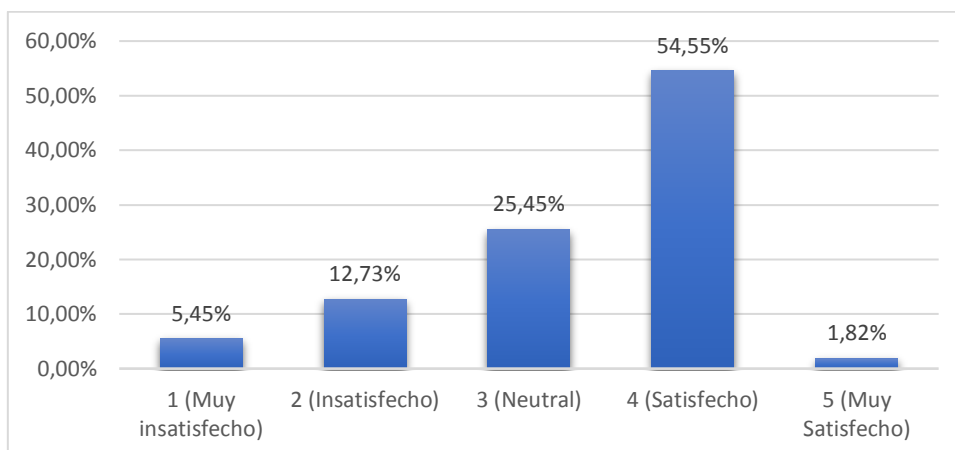
Tabla 18

Satisfacción con Respecto al Salario

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	3	5,45%
2 (Insatisfecho)	7	12,73%
3 (Neutral)	14	25,45%
4 (Satisfecho)	30	54,55%
5 (Muy Satisfecho)	1	1,82%
Total	55	100,00%

Figura 13

Porcentaje de Satisfacción con Respecto al Salario



Entre los ítems de relevancia está el salario, esta dimensión permite comprender si los empleados tienen un pensamiento que vincule su satisfacción con respecto al nivel de sueldo que perciben en la actualidad, dado que, pueden surgir pensamientos sobre que este no se adecua a la labor que están ejerciendo y que sea desmotivador. En la figura 13 el 54,55% lo considera adecuado porque está satisfecho, no obstante, se observa que un 12,7% está insatisfecho y un 5,45% está muy insatisfecho. Es decir, es un aspecto para analizar más profundamente por parte de los directivos y determinar su afectación en este grupo de trabajadores que es cercano al 20%.

8. Posibilidad de utilizar las propias capacidades profesionales

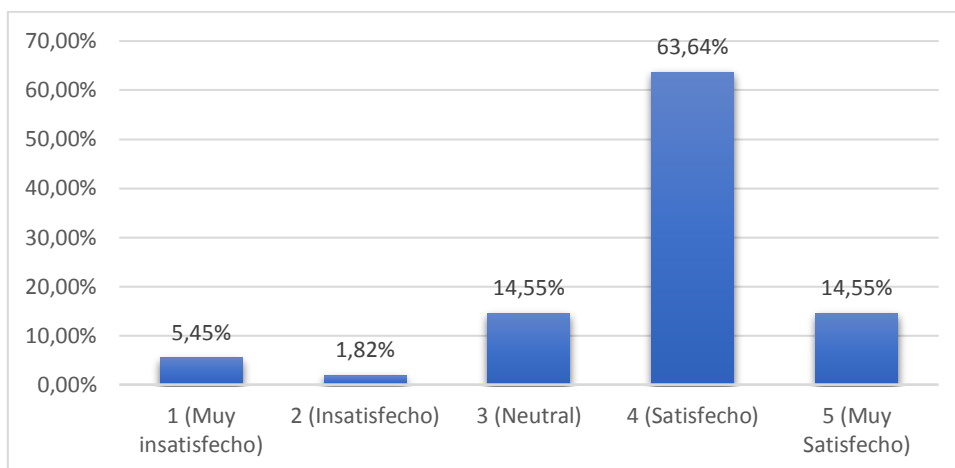
Tabla 19

Satisfacción con Respecto a Utilizar sus Capacidades en el Trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	3	5,45%
2 (Insatisfecho)	1	1,82%
3 (Neutral)	8	14,55%
4 (Satisfecho)	35	63,64%
5 (Muy Satisfecho)	8	14,55%
Total	55	100,00%

Figura 14

Porcentaje de Satisfacción con Respecto a Utilizar sus Capacidades en el Trabajo



Los resultados revelan, en la figura 14, que hay un porcentaje de empleados que sienten que limitan sus capacidades profesionales, el 5,45% está muy insatisfecho y el 1,82% insatisfecho. Es decir, que tienen la percepción de que las características y aptitudes con las que cuentan no se están desarrollando totalmente en su trabajo. El 63,64% medita que está satisfecho con respecto a estas posibilidades, por lo tanto, su labor sí le permite tener un desarrollo a plenitud de sus conocimientos. En esta pregunta se denota que prevalece la buena gestión del capital humano dentro de la organización al determinarse este resultado.

9. La relación entre trabajadores y supervisores

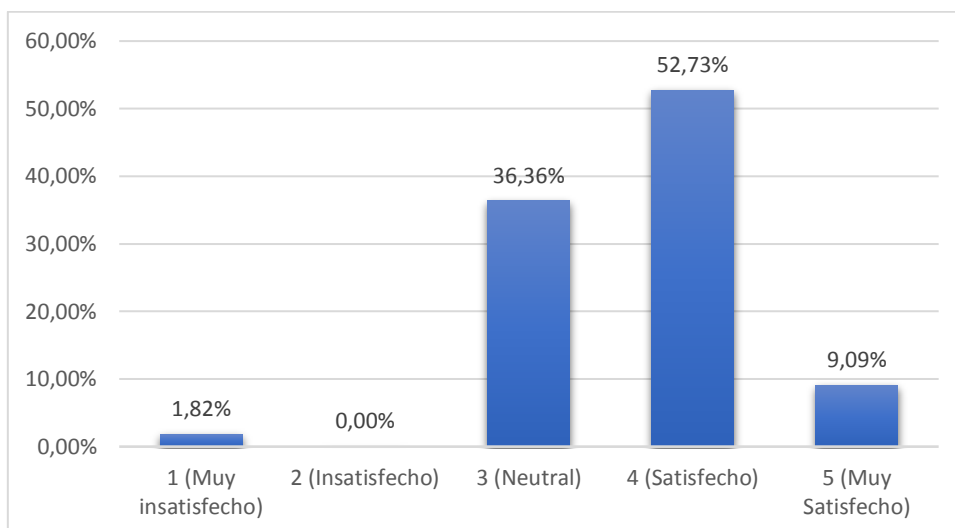
Tabla 20

Satisfacción con Respecto a la Relación (Trabajadores y Supervisores)

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	1	1,82%
2 (Insatisfecho)	0	0,00%
3 (Neutral)	20	36,36%
4 (Satisfecho)	29	52,73%
5 (Muy Satisfecho)	5	9,09%
Total	55	100,00%

Figura 15

Porcentaje de Satisfacción con Respecto a la Relación (Trabajadores y Supervisores)



El generar buenos vínculos entre los diferentes colaboradores sin importar el nivel jerárquico es esencial, en este sentido, la figura 15 refleja que un 52,73% está satisfecho porque la forma en que se relacionan es la adecuada, por lo tanto, se comprueba un nivel parecido a la satisfacción que tenían con respecto a los compañeros, es decir, un resultado positivo. Este dato permite confirmar que las relaciones entre compañeros y entre los altos mandos es propicia en la organización, por lo que, también se estima un buen clima laboral dentro de la empresa bajo esta dimensión.

10. Posibilidades de progreso o promoción

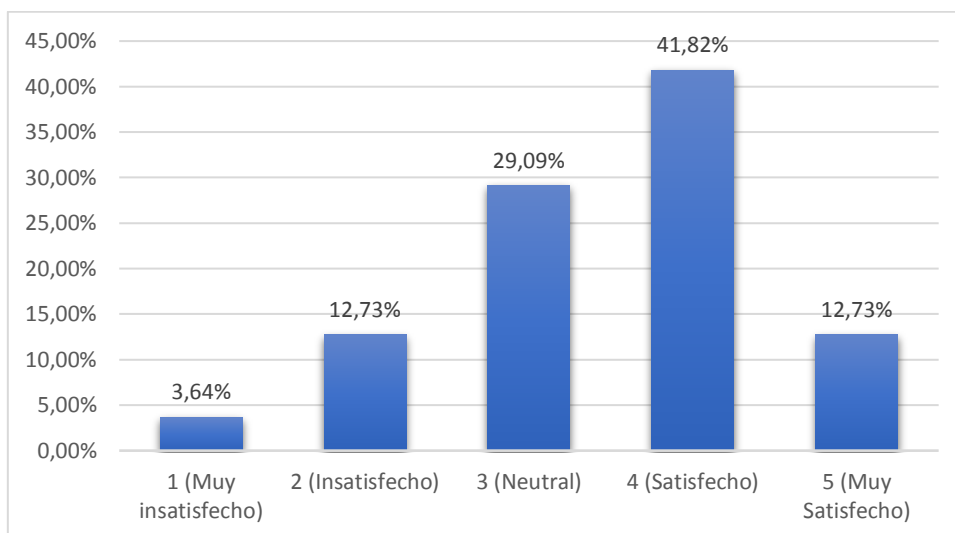
Tabla 21

Satisfacción con Respecto a la Posibilidad de Desarrollo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	2	3,64%
2 (Insatisfecho)	7	12,73%
3 (Neutral)	16	29,09%
4 (Satisfecho)	23	41,82%
5 (Muy Satisfecho)	7	12,73%
Total	55	100,00%

Figura 16

Porcentaje de Satisfacción con Respecto a la Posibilidad de Desarrollo



En lo que respecta a la posibilidad de desarrollo jerárquico en la organización, la figura 16 muestra mayor direccionamiento a la insatisfacción que en otras interrogantes, un valor cercano al 16% cuestiona este hecho. No obstante, el 41,82% expresó estar satisfecho, asegurando que se les brinda la oportunidad de seguir creciendo en la entidad.

11. El modo en que se gestiona el centro como organización

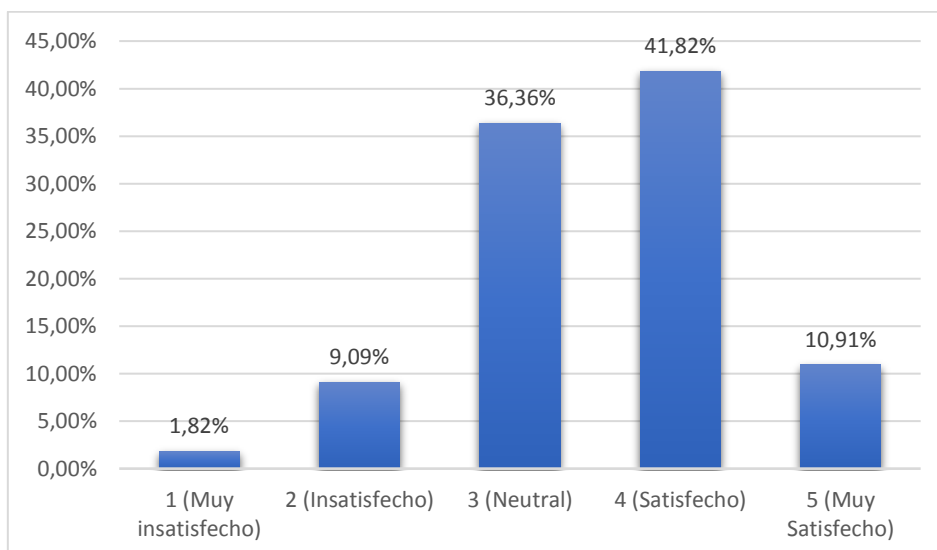
Tabla 22

Satisfacción con Respecto a la Forma de Gestionarse Organizacionalmente la Empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	1	1,82%
2 (Insatisfecho)	5	9,09%
3 (Neutral)	20	36,36%
4 (Satisfecho)	23	41,82%
5 (Muy Satisfecho)	6	10,91%
Total	55	100,00%

Figura 17

Porcentaje de Satisfacción con Respecto a la Forma de Gestionarse Organizacionalmente la Empresa



Los resultados de la figura 17 permiten observar que un 41,82% está plenamente satisfecho con la forma en que se gestiona la organización, afirmando que consideran apropiado el modelo estructural que se propone por los directivos, sin embargo, sigue existiendo un porcentaje bajo de insatisfechos que deben analizarse por parte de los directivos para comprender sus causas y lograr sinergia.

12. Atención a las sugerencias realizadas por usted

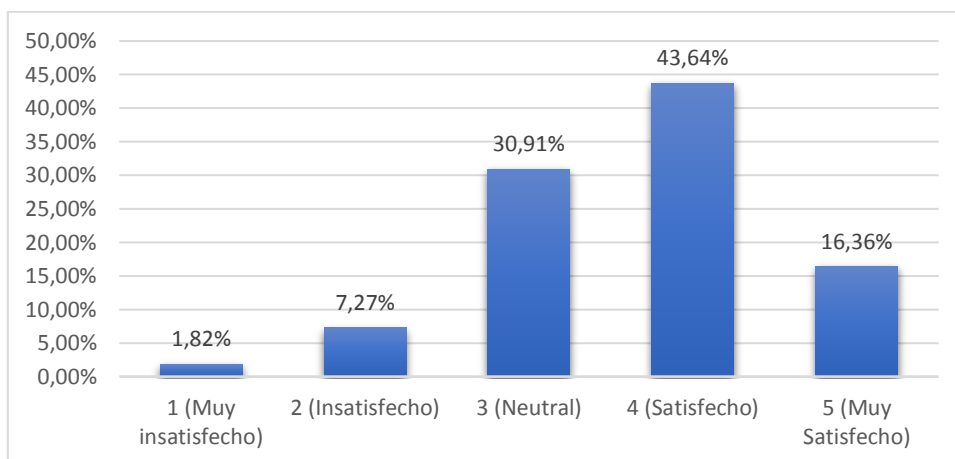
Tabla 23

Satisfacción con Respecto a la Atención que Reciben sus Sugerencias

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	1	1,82%
2 (Insatisfecho)	4	7,27%
3 (Neutral)	17	30,91%
4 (Satisfecho)	24	43,64%
5 (Muy Satisfecho)	9	16,36%
Total	55	100,00%

Figura 18

Porcentaje de satisfacción con respecto a la atención que reciben sus sugerencias



Adicional al reconocimiento, el empleado suele buscar que los jefes demuestren que escuchan sus sugerencias dentro de las tareas de la organización, les gusta sentirse percibidos o valorados, en este sentido, la figura 18 aprecia que el 7,27% está insatisfecho y el 1,82% muy insatisfecho, por lo tanto, son el grupo de empleados que tienen una percepción inconforme y que deben tratarse por parte de los directivos para mejorar y cambiar dicho pensamiento. De forma general, no se observa un fuerte inconveniente, puesto que, el 43,64% lo califica con un puntaje de 4. Lo que sustenta que hay predisposición por parte de los directivos de escuchar a los empleados.

13. Horario de trabajo

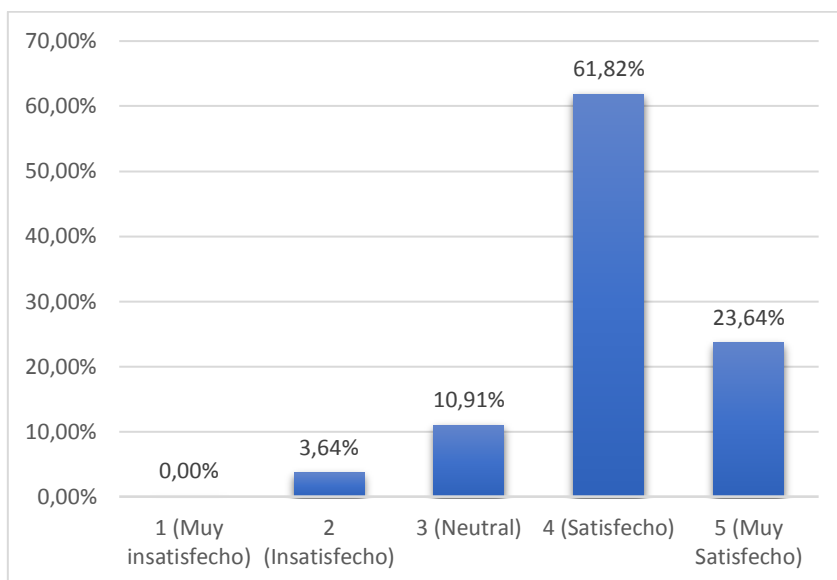
Tabla 24

Satisfacción con Respecto al Horario de Trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	0	0,00%
2 (Insatisfecho)	2	3,64%
3 (Neutral)	6	10,91%
4 (Satisfecho)	34	61,82%
5 (Muy Satisfecho)	13	23,64%
Total	55	100,00%

Figura 19

Porcentaje de Satisfacción con Respecto al Horario de Trabajo



En la figura 19 se evidencia que los empleados no demuestran estar inconformes con respecto al horario de trabajo, el 61,82% está satisfecho y el 23,64% muy satisfecho, por lo que, el tiempo de labores no genera una queja y carga dentro de la vida cotidiana de los trabajadores, no es un factor que vaya a incidir en su motivación. Reconociendo esto, no habría sustento que obligue a ejecutar una modificación en este elemento y los directivos pueden optar por mantenerlo.

14. Variedad de tareas que se realizan en el trabajo

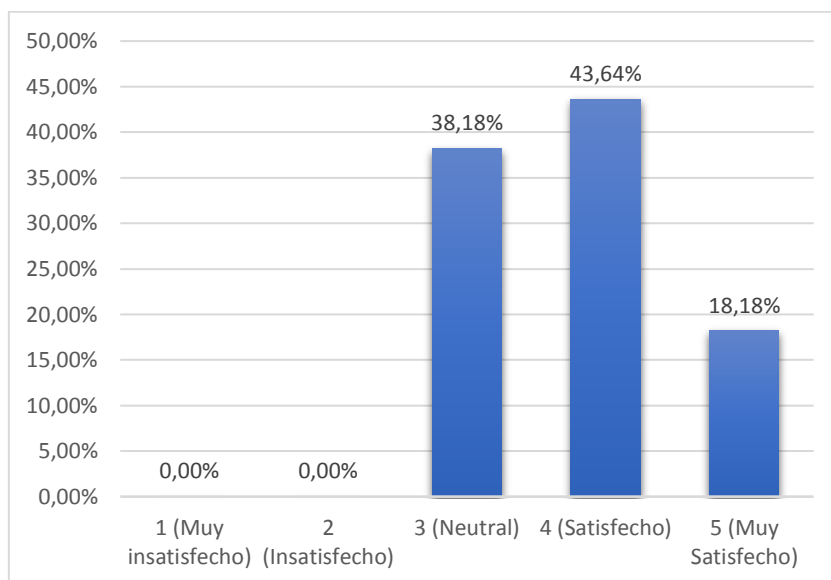
Tabla 25

Satisfacción con Respecto a la Variedad de Tareas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	0	0,00%
2 (Insatisfecho)	0	0,00%
3 (Neutral)	21	38,18%
4 (Satisfecho)	24	43,64%
5 (Muy Satisfecho)	10	18,18%
Total	55	100,00%

Figura 20

Porcentaje de Satisfacción con Respecto a la Variedad de Tareas



Además de identificar la satisfacción con respecto a la tarea que ejercen los trabajadores, debe consultársele de acuerdo a la carga general de labores, es decir, las tareas adicionales que le suelen pedir, en este sentido, la figura 20 denota que este hecho no genera problemas, puesto que, no hay un valor que indique insatisfacción y todos los participantes mostraron un resultado entre 3 a 5 puntos. Por lo tanto, no se abusa o se sobrecarga de tareas a sus colaboradores.

15. Estabilidad en el empleo

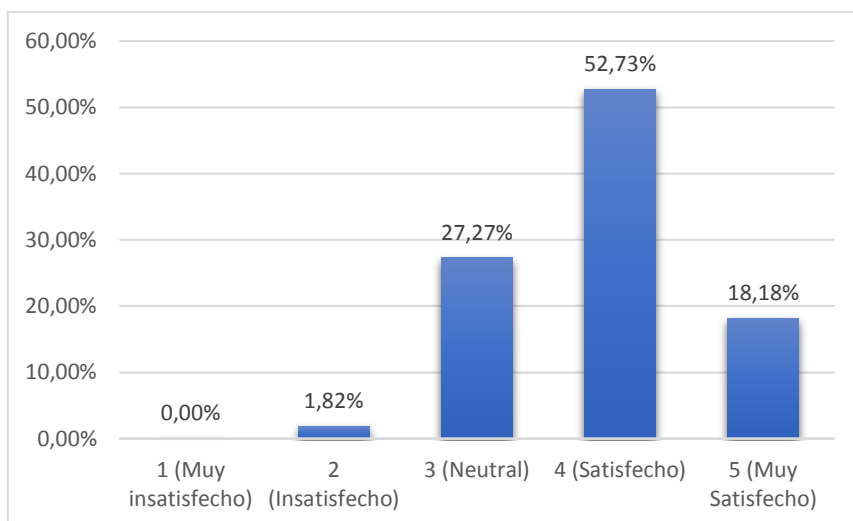
Tabla 26

Satisfacción con Respecto a la Estabilidad Laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	0	0,00%
2 (Insatisfecho)	1	1,82%
3 (Neutral)	15	27,27%
4 (Satisfecho)	29	52,73%
5 (Muy Satisfecho)	10	18,18%
Total	55	100,00%

Figura 21

Porcentaje de Satisfacción con Respecto a la Estabilidad Laboral



Uno de los factores claves que buscan las personas en su vida adulta es la estabilidad y, en este caso, se hace referencia a la estabilidad laboral que puedan conseguir, dado que, esto les faculta poder estar más tranquilos en su vida diaria sin temor a que pueden perder el empleo. En la figura 21 el 52,73% está satisfecho con este aspecto, lo que hace comprender, que la organización no fomenta un alto nivel de rotación y que la entidad muestra estar financieramente estable.

16. Oferta formativa para aprender, mejorar en el trabajo o compartir conocimientos

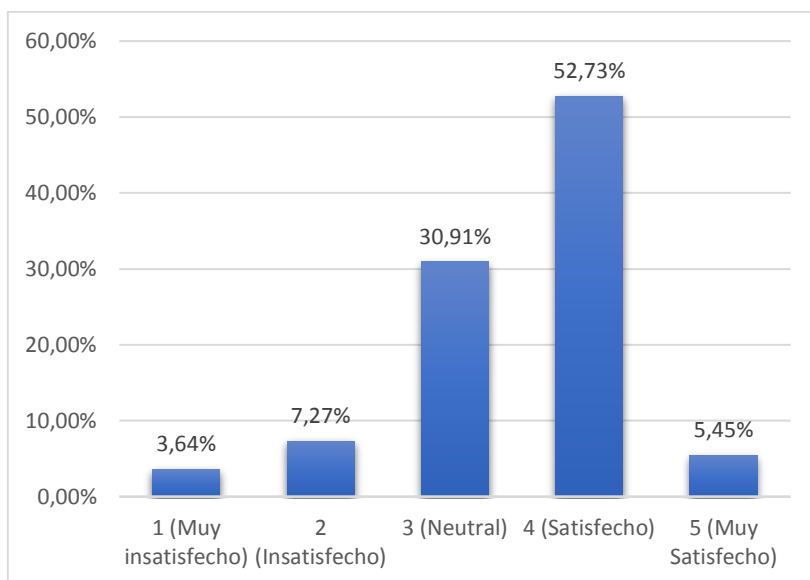
Tabla 27

Satisfacción con Respecto a la Oferta Formativa de la Empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	2	3,64%
2 (Insatisfecho)	4	7,27%
3 (Neutral)	17	30,91%
4 (Satisfecho)	29	52,73%
5 (Muy Satisfecho)	3	5,45%
Total	55	100,00%

Figura 22

Porcentaje de Satisfacción con Respecto a la Oferta Formativa de la Empresa



La figura 22 hace referencia a la oferta académica, la cual, concierne a los planes de capacitación, inducción y demás temas académicos que ofrece la entidad. El 52,37% menciona estar satisfecho con este punto, es decir, la organización si les brinda (en cierto grado) esta clase de preparación para sus empleados, lo que contribuye a un mejor desarrollo de su nómina como profesionales.

17. De forma general, como calificas tu satisfacción en el trabajo

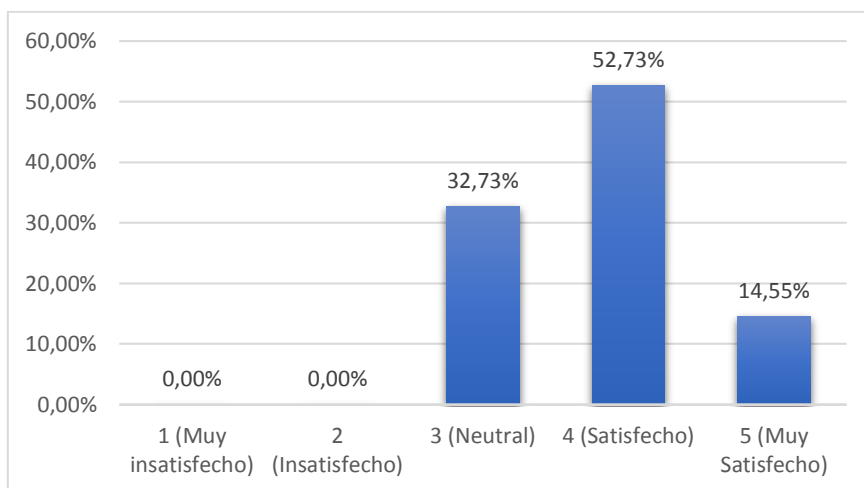
Tabla 28

Satisfacción Laboral General

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy insatisfecho)	0	0,00%
2 (Insatisfecho)	0	0,00%
3 (Neutral)	18	32,73%
4 (Satisfecho)	29	52,73%
5 (Muy Satisfecho)	8	14,55%
Total	55	100,00%

Figura 23

Porcentaje de Satisfacción Laboral General



La última interrogante que expresa sus resultados en la figura 23, permite obtener el rendimiento global de satisfacción que percibe el empleado, este es de 4 puntos con el 52,73% de representación en las encuestas. Por lo tanto, se comprueba que mayoritariamente hay satisfacción laboral dentro de la organización.

Análisis de Desempeño Laboral

1. Logré planificar mi trabajo para terminarlo a tiempo

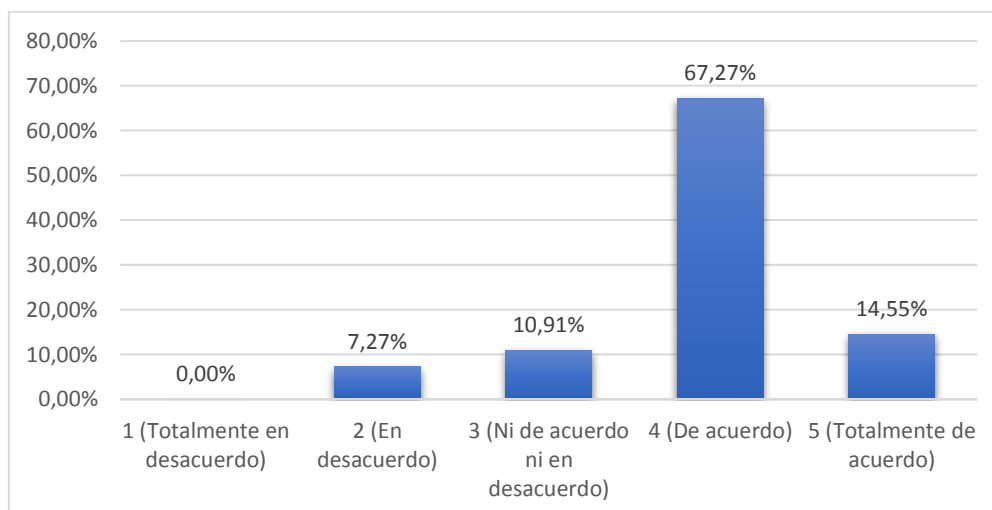
Tabla 29

Desempeño para Planificar su Trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	0	0,00%
2 (En desacuerdo)	4	7,27%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	6	10,91%
4 (De acuerdo)	37	67,27%
5 (Totalmente de acuerdo)	8	14,55%
Total	55	100,00%

Figura 24

Porcentaje - Desempeño para Planificar su Trabajo



Los resultados de la figura 24, sobre la planificación que demuestra el personal, reflejan un puntaje bueno, donde el 67,27% ejerce estas acciones, por su parte, un nivel de 7,27% no está de acuerdo, es decir, que este promedio no suele implementarlo. En esta labor se comprueba un óptimo desempeño del personal.

2. Tuve en cuenta el resultado del trabajo que necesitaba lograr

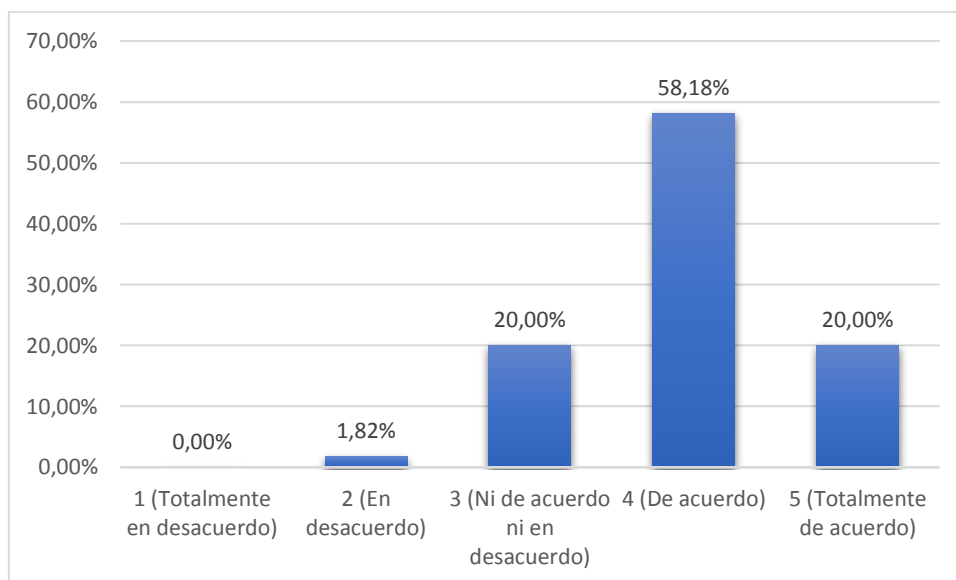
Tabla 30

Desempeño para Analizar el Resultado del Trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	0	0,00%
2 (En desacuerdo)	1	1,82%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	11	20,00%
4 (De acuerdo)	32	58,18%
5 (Totalmente de acuerdo)	11	20,00%
Total	55	100,00%

Figura 25

Porcentaje de Desempeño para Analizar el Resultado del Trabajo



En la figura 25 el 58,18% afirma que tiene en cuenta los resultados del trabajo que necesitaba lograr, es decir, que se perfila en base a los objetivos a alcanzar, solo un 1,82% considera que no lo aplica, mientras que un 20% se sostiene en un nivel intermedio. Esta interrogante demuestra un correcto direccionamiento de las tareas hacia las metas, siendo aspecto esencial en temas de desempeño laboral.

3. Pude establecer prioridades

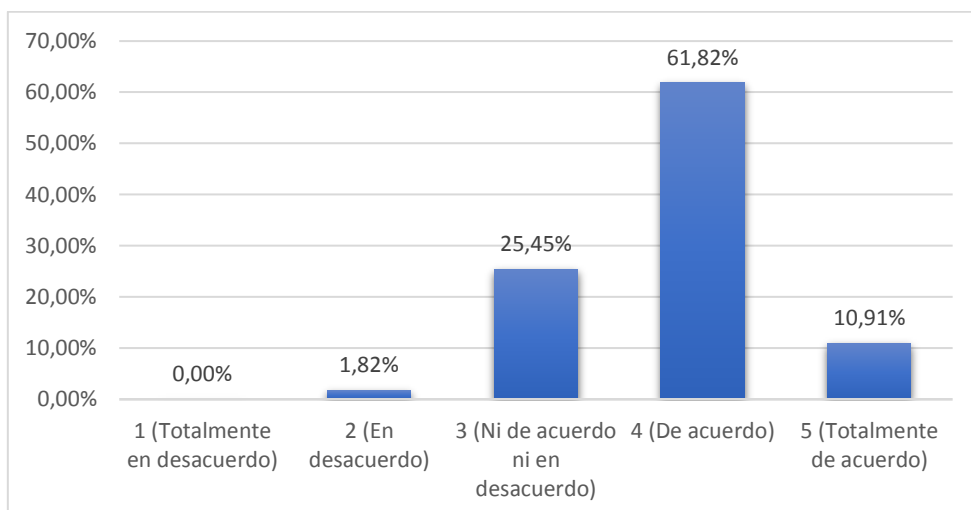
Tabla 31

Desempeño para Establecer Prioridades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	0	0,00%
2 (En desacuerdo)	1	1,82%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	14	25,45%
4 (De acuerdo)	34	61,82%
5 (Totalmente de acuerdo)	6	10,91%
Total	55	100,00%

Figura 26

Porcentaje de Desempeño para Establecer Prioridades



Una fase esencial del desempeño laboral es establecer prioridades durante la jornada para saber que labor realizar antes que otra, la figura 26 muestra que el 61,82% lo aplica, el 25,45% en ciertas ocasiones y el 1,82% no lo ha realizado. Se comprueba que el desempeño en este ítem es óptimo al tener más del 60% de personas que lo ejercen.

4. Pude realizar mi trabajo de manera eficiente

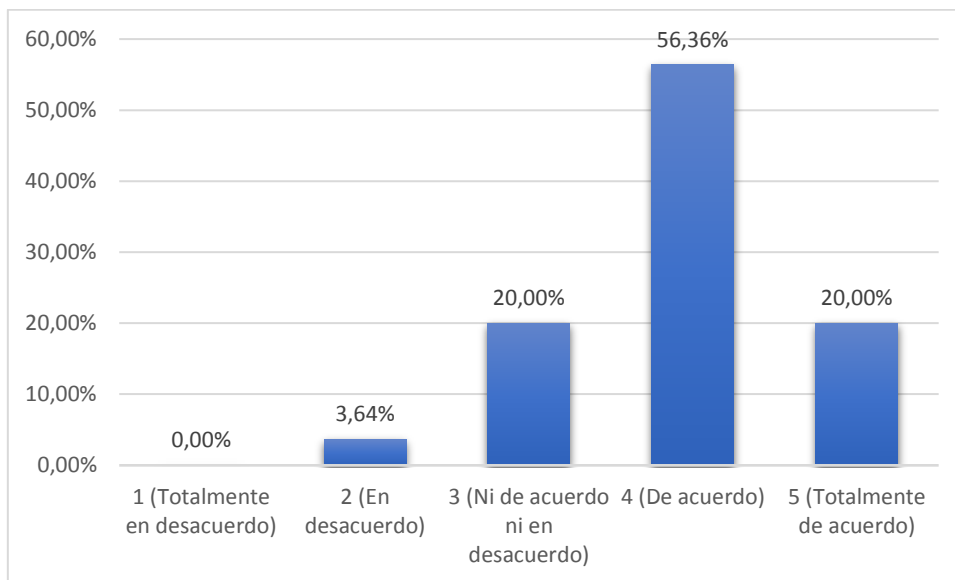
Tabla 32

Desempeño para Realizar Trabajo de Forma Eficiente

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	0	0,00%
2 (En desacuerdo)	2	3,64%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	11	20,00%
4 (De acuerdo)	31	56,36%
5 (Totalmente de acuerdo)	11	20,00%
Total	55	100,00%

Figura 27

Porcentaje de Desempeño para Realizar Trabajo de Forma Eficiente



La eficiencia del trabajo es un tema crucial, este se expresa en la figura 27, esto hace referencia a cumplir con todos los parámetros en el tiempo apropiado sin malgastar recursos, en este caso, el 56,36% está de acuerdo en su cumplimiento, mientras que el 3,64% no ha logrado alcanzar estos desempeños.

5. Administré bien mi tiempo

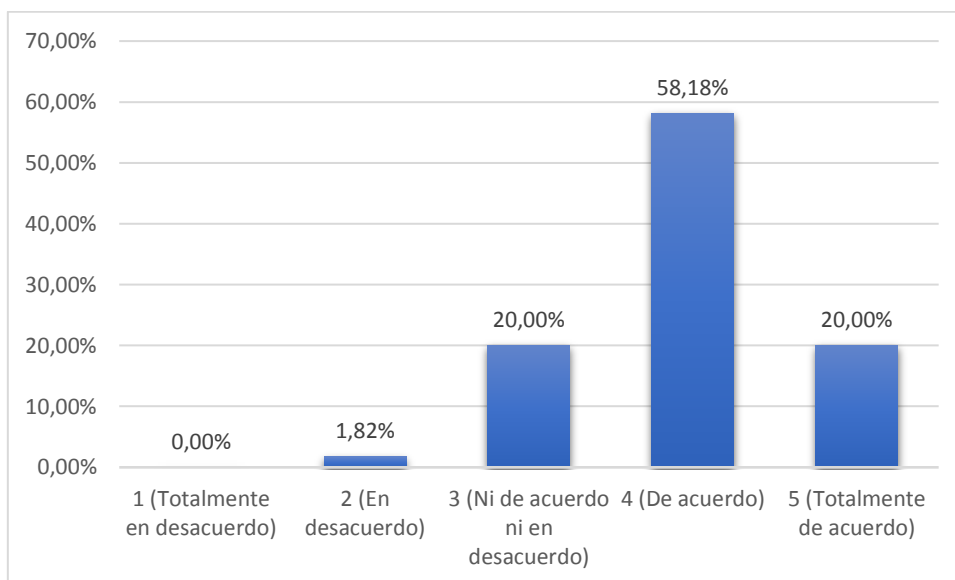
Tabla 33

Desempeño para Administrar el Tiempo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	0	0,00%
2 (En desacuerdo)	1	1,82%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	11	20,00%
4 (De acuerdo)	32	58,18%
5 (Totalmente de acuerdo)	11	20,00%
Total	55	100,00%

Figura 28

Porcentaje de Desempeño para Administrar el Tiempo



La administración del tiempo es esencial al momento de evaluar desempeño, en la figura 28 el 58,18% toma en consideración este punto en sus labores, mientras que el 1,82% no lo hace. Esto permite visualizar una tendencia similar que el resto de las interrogantes referenciadas.

6. Por mi propia iniciativa, comencé una nueva tarea cuando mis tareas anteriores se completaron

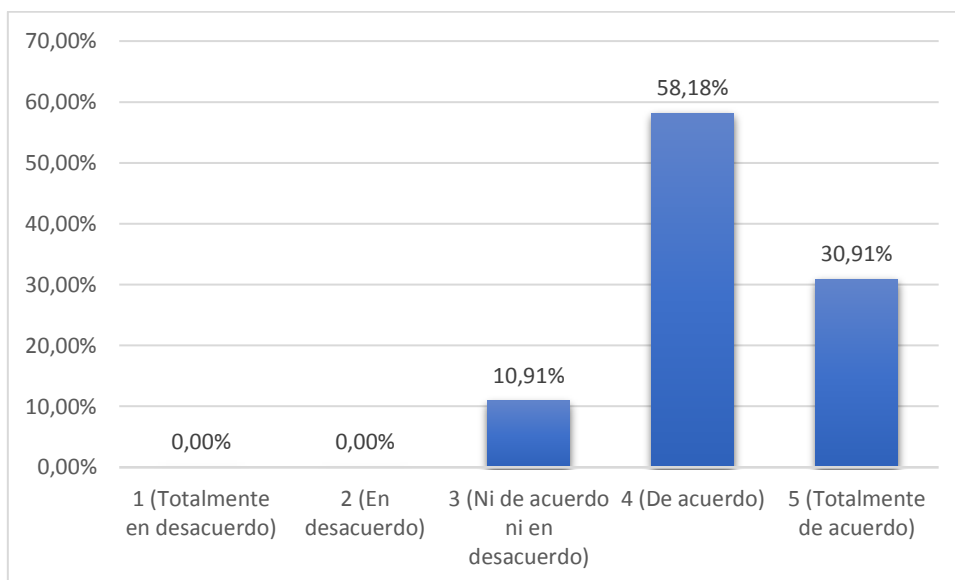
Tabla 34

Desempeño - Iniciativa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	0	0,00%
2 (En desacuerdo)	0	0,00%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	6	10,91%
4 (De acuerdo)	32	58,18%
5 (Totalmente de acuerdo)	17	30,91%
Total	55	100,00%

Figura 29

Porcentaje de Desempeño - Iniciativa



Un elemento clave dentro de las empresas es la iniciativa, esta dimensión se observa en la figura 29, donde el 58,18% aplica una iniciativa para colaborar en otras tareas cuando sus labores están completadas, lo que hace tener empleados predispuestos a la asistencia dentro de la organización.

7. Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles

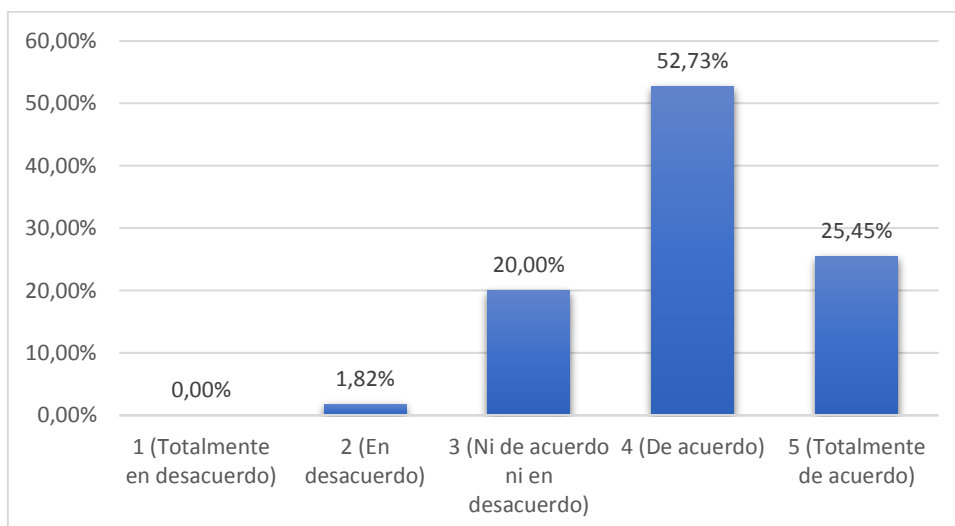
Tabla 35

Desempeño para Asumir Tareas Desafiantes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	0	0,00%
2 (En desacuerdo)	1	1,82%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	11	20,00%
4 (De acuerdo)	29	52,73%
5 (Totalmente de acuerdo)	14	25,45%
Total	55	100,00%

Figura 30

Porcentaje - Desempeño para Asumir Tareas Desafiantes



Otra clave de la labor en las empresas es ejercer tareas que parecen difíciles, reconociendo que el miedo a fallar o no estar al nivel requerido puede incitar a que los empleados se abstengan, lo que limita su accionar en las organizaciones. La figura 30 refleja que el 57,73% asume estos riesgos y están predispuestos a ejercerlos.

8. Trabajé en mantener actualizados mis conocimientos relacionados con el trabajo

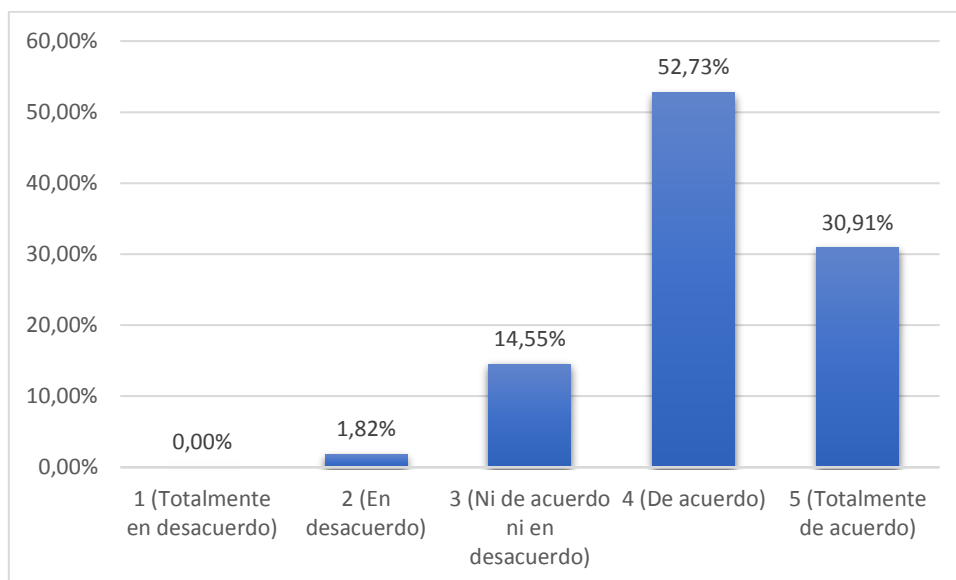
Tabla 36

Desempeño para Mantener Actualizado sus Conocimientos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	0	0,00%
2 (En desacuerdo)	1	1,82%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	8	14,55%
4 (De acuerdo)	29	52,73%
5 (Totalmente de acuerdo)	17	30,91%
Total	55	100,00%

Figura 31

Porcentaje de Desempeño para Mantener Actualizado sus Conocimientos



El conocimiento del personal es esencial, sobre todo ante los avances constantes en los mercados, por esto, se debe contar con personas predispuestas a seguir aprendiendo. En la figura 31 se aprecia que el 52,73% tiene esta característica, esto quiere decir que el desempeño para conservar un óptimo capital humano es bueno.

9. Trabajé en mantener mis habilidades laborales actualizadas

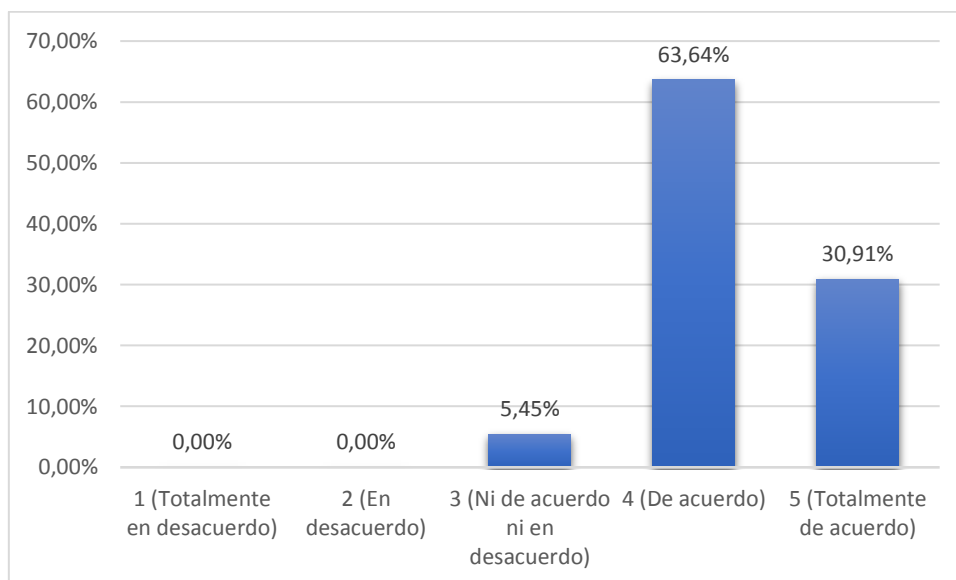
Tabla 37

Empleados que Trabajaron para Sostener Sus Habilidades Actualizadas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	0	0,00%
2 (En desacuerdo)	0	0,00%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	3	5,45%
4 (De acuerdo)	35	63,64%
5 (Totalmente de acuerdo)	17	30,91%
Total	55	100,00%

Figura 32

Porcentaje de Empleados que Trabajaron para Sustener sus Habilidades Actualizadas



Las habilidades laborales conciernen a la capacidad de aplicar los conocimientos dentro de la organización, dicho esto, se observa en la figura 32 que el 63,64% se preocupó por mejorar y sostener sus capacidades para desarrollar las tareas, no solo desde lo teórico, también en lo práctico.

10. Se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas

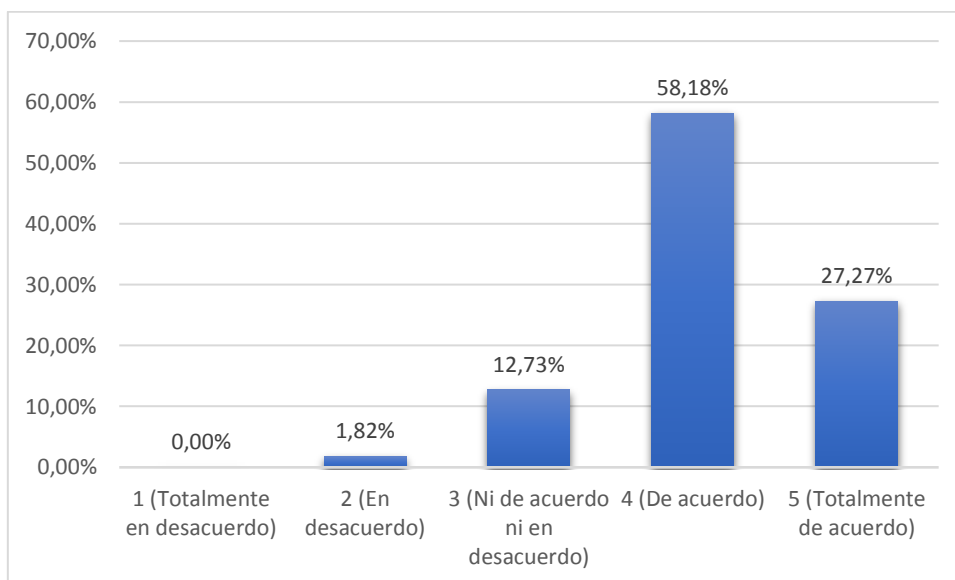
Tabla 38

Trabajadores que Propusieron Soluciones para Problemas Laborales

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	0	0,00%
2 (En desacuerdo)	1	1,82%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	7	12,73%
4 (De acuerdo)	32	58,18%
5 (Totalmente de acuerdo)	15	27,27%
Total	55	100,00%

Figura 33

Porcentaje de Trabajadores que Propusieron Soluciones para Problemas Laborales



Dentro de una organización siempre existirán imprevistos y problemas laborales, para lo cual, se requiere de personal capaz de diseñar soluciones, en este aspecto, se revela en la figura 33 que el 58,18% cumple con estas acciones, demostrando tener una visión de resolución de inconvenientes dentro de su desempeño diario.

11. Asumí responsabilidades adicionales

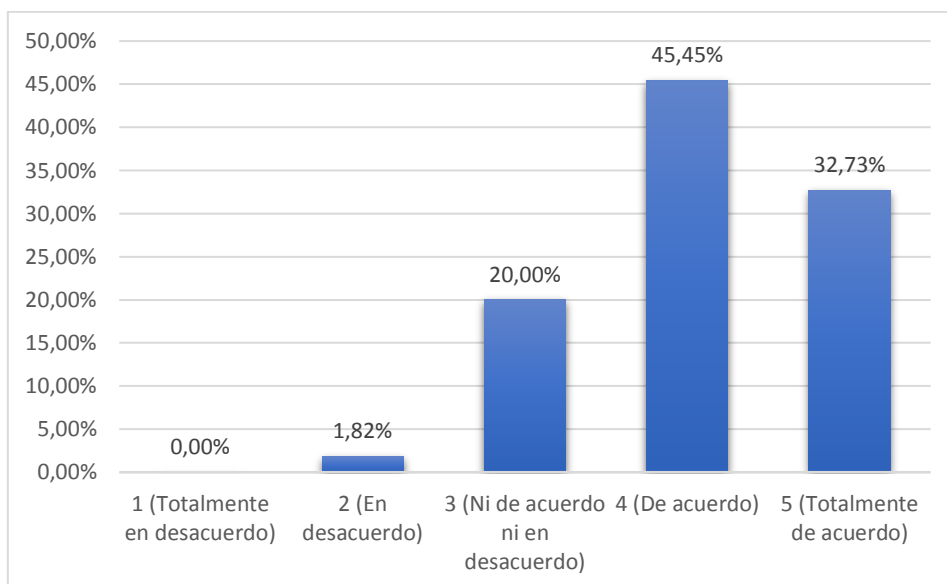
Tabla 39

Trabajadores que Asumen Responsabilidades Adicionales

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	0	0,00%
2 (En desacuerdo)	1	1,82%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	11	20,00%
4 (De acuerdo)	25	45,45%
5 (Totalmente de acuerdo)	18	32,73%
Total	55	100,00%

Figura 34

Porcentaje de Trabajadores que Asumen Responsabilidades Adicionales



Los resultados de las encuestas (figura 34) demuestran que el 45,45% asumió responsabilidades adicionales, al igual que el 32,73% que menciona estar totalmente de acuerdo. Lo que comprueba que tienen un desempeño laboral que refleja predisposición a tomar mayores riesgos relacionados a su área dentro de la organización.

12. Busqué continuamente nuevos retos en mi trabajo

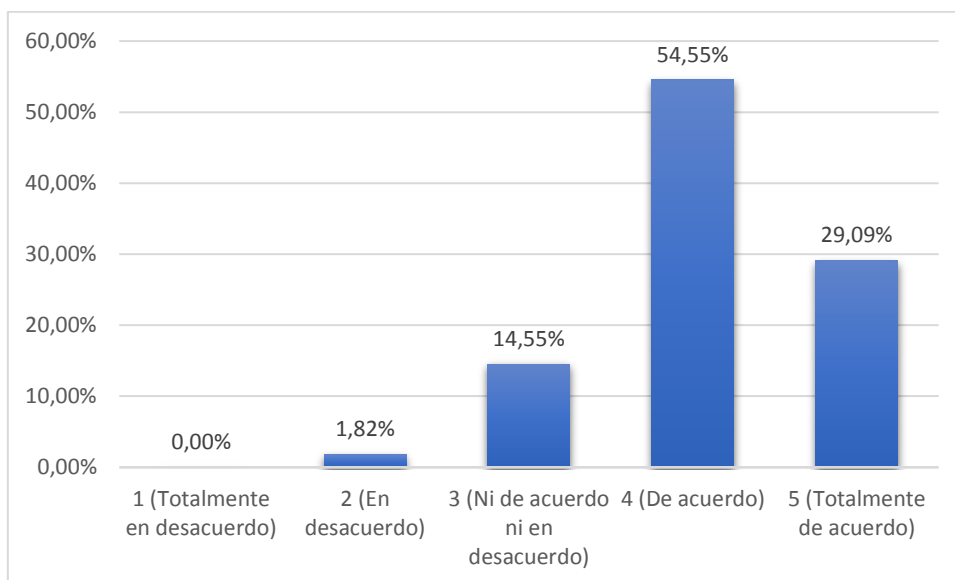
Tabla 40

Trabajadores que Buscan Nuevos Retos en el Trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	0	0,00%
2 (En desacuerdo)	1	1,82%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	8	14,55%
4 (De acuerdo)	30	54,55%
5 (Totalmente de acuerdo)	16	29,09%
Total	55	100,00%

Figura 35

Porcentaje de Trabajadores que Buscan Nuevos Retos en el Trabajo



Debido al nivel competitivo y complejidad de los mercados, las organizaciones suelen necesitar personal que tenga la capacidad de tomar nuevos retos para no quedarse estancados, en este caso, en la figura 35 se visualiza que un 54,55% tiene esta perspectiva casi siempre, mientras que el 29,09% lo muestra siempre, por lo que, los directivos pueden esperar una fácil adaptación al cambio.

13. Participé activamente en reuniones y/o consultas

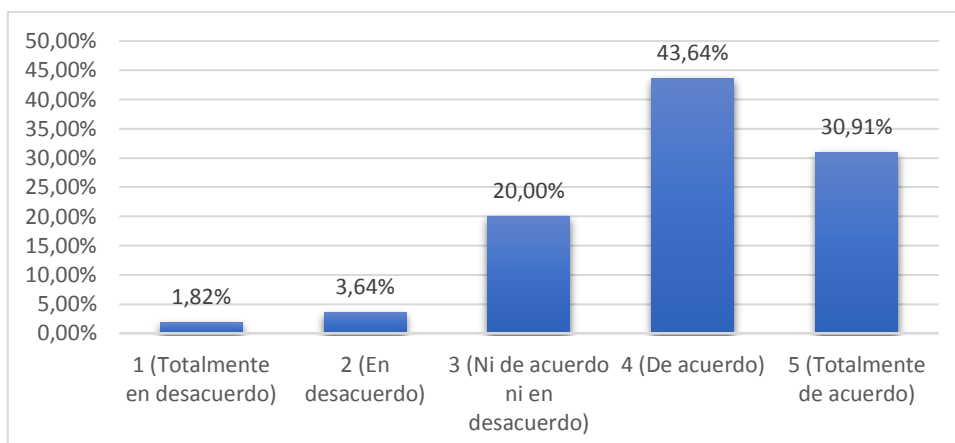
Tabla 41

Trabajadores que Participan Activamente en Reuniones o Consultas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	1	1,82%
2 (En desacuerdo)	2	3,64%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	11	20,00%
4 (De acuerdo)	24	43,64%
5 (Totalmente de acuerdo)	17	30,91%
Total	55	100,00%

Figura 36

Porcentaje de Trabajadores que Participan Activamente en Reuniones o Consultas



La participación dentro de reuniones de trabajos es esencial porque la fase de relaciones sociales y participación permiten mejorar el clima y la generación de ideas. La figura 36 revela que el 43,64% casi siempre participa activamente en las consultas relacionadas a sus áreas y el 30,91% lo hace siempre. Esto es bueno porque demuestra un personal con capacidades para debatir y contribuir en las planificaciones de su área.

14. Me quejé de problemas menores relacionados con el trabajo en el trabajo

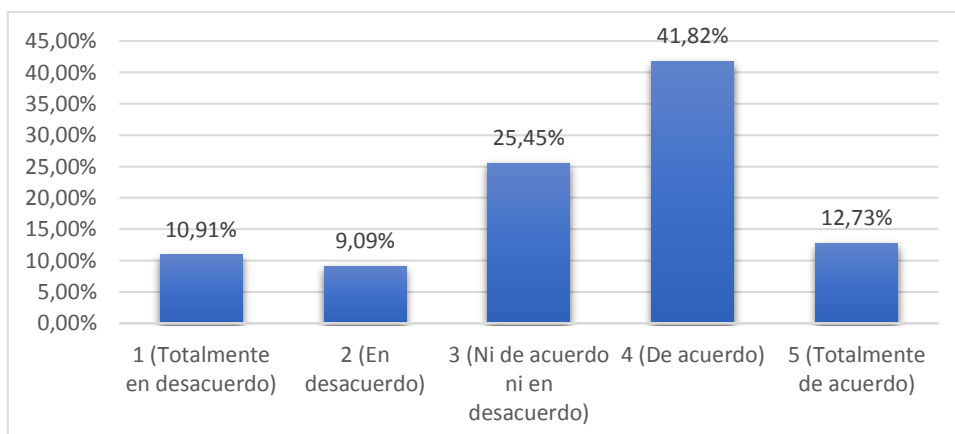
Tabla 42

Trabajadores que se Quejaron de Problemas Menores del Trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	6	10,91%
2 (En desacuerdo)	5	9,09%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	14	25,45%
4 (De acuerdo)	23	41,82%
5 (Totalmente de acuerdo)	7	12,73%
Total	55	100,00%

Figura 37

Porcentaje de Trabajadores que se Quejaron de Problemas Menores del Trabajo



Dentro del desempeño laboral una de las dimensiones evaluadas es el contexto laboral, en ese caso, se busca reconocer la capacidad de reacción ante ciertas circunstancias que pueden afectar al desarrollo de la labor. En la figura 37 un 41,82% lo ha hecho casi siempre, seguido por el 25,45% que solo lo efectúa en ciertas ocasiones, mientras que más del 20% casi nunca. Este es un valor negativo para la institución porque incide en el desempeño al demostrar situaciones conflictivas.

15. Hice los problemas en el trabajo más grandes de lo que eran

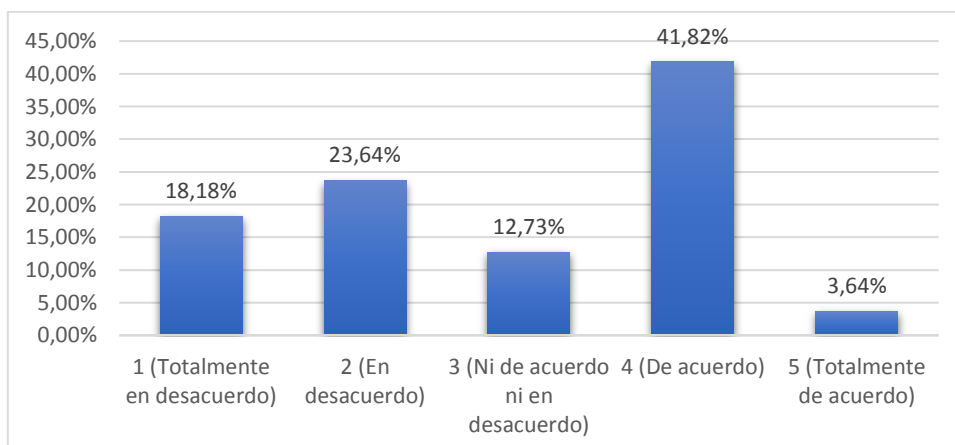
Tabla 43

Trabajadores que Hicieron Más Grandes los Problemas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	10	18,18%
2 (En desacuerdo)	13	23,64%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	7	12,73%
4 (De acuerdo)	23	41,82%
5 (Totalmente de acuerdo)	2	3,64%
Total	55	100,00%

Figura 38

Porcentaje de Trabajadores que Hicieron Más Grandes los Problemas



En la figura 38 un 41,82% indica que sí hizo algún problema más grande de lo que era, lo que puede perjudicar en el clima laboral y, por ende, en el desempeño.

Siendo un factor que perjudica porque generará malestar entre los colaboradores, no obstante, hay un alto porcentaje que no lo efectúa, superior al 40% (18,18% y 23,64%).

De forma general se denota que son personas que se expresan abiertamente.

16. Me concentré en los aspectos negativos de la situación en el trabajo en lugar de los aspectos positivos

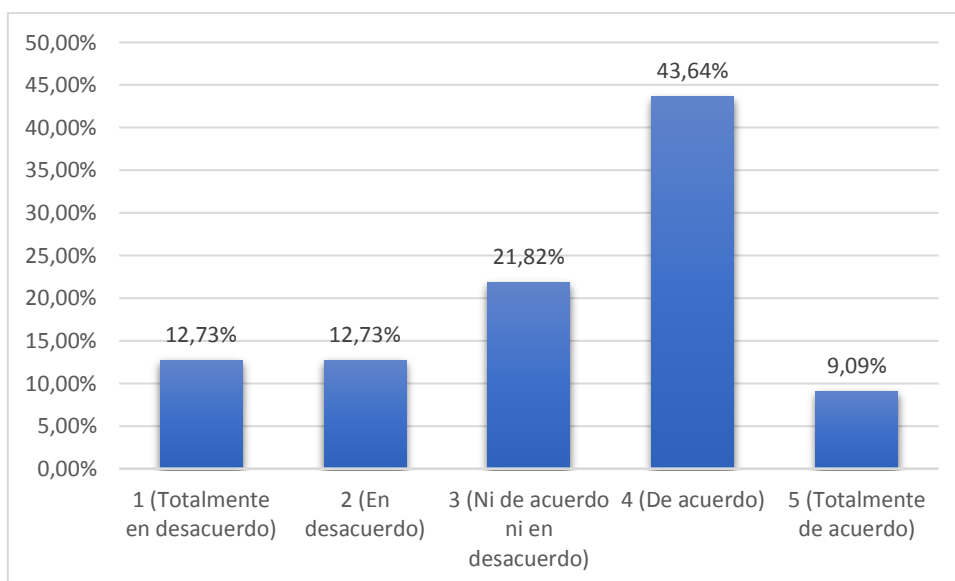
Tabla 44

Trabajadores que se Concentraron en los Aspectos Negativos y No en los Positivos del Trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	7	12,73%
2 (En desacuerdo)	7	12,73%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	12	21,82%
4 (De acuerdo)	24	43,64%
5 (Totalmente de acuerdo)	5	9,09%
Total	55	100,00%

Figura 39

Porcentaje de Trabajadores que se Concentraron en los Aspectos Negativos y No en los Positivos del Trabajo



La figura 39 revela que el 43,64% menciona que casi siempre se concentró en los aspectos negativos de la situación antes que los positivos, lo que puede perjudicar en la generación y resolución de conflictos laborales y perjudicará el desempeño.

17. Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo

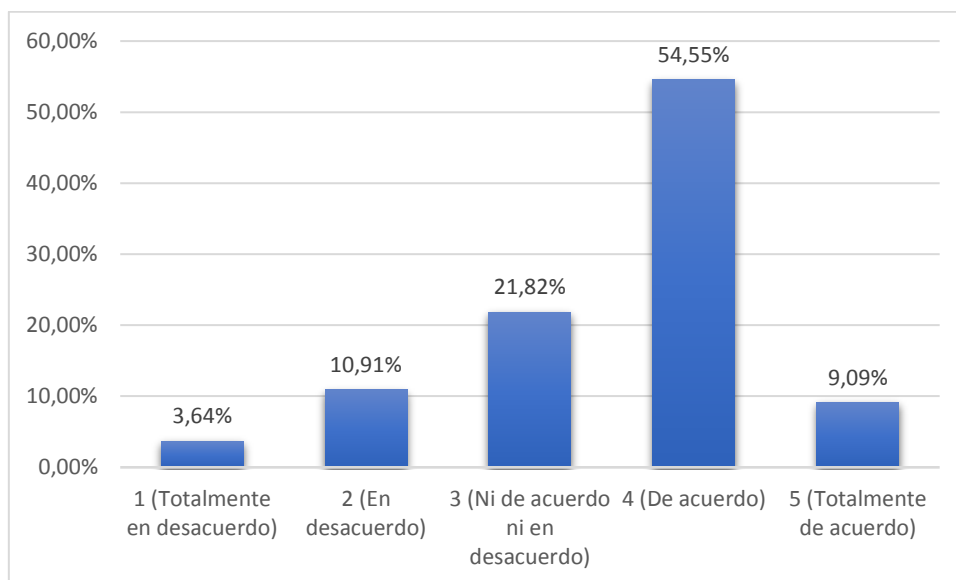
Tabla 45

Trabajadores que Hablaron de los Aspectos Negativos con Colegas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3,64%
2 (En desacuerdo)	6	10,91%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	12	21,82%
4 (De acuerdo)	30	54,55%
5 (Totalmente de acuerdo)	5	9,09%
Total	55	100,00%

Figura 40

Porcentaje de Trabajadores que Hablaron de los Aspectos Negativos con Colegas



El clima laboral es fase esencial del desempeño de los trabajadores, en aquellos que generan quejas se mostrará insatisfacción, reconocer este valor es primordial por ser una variable que puede afectar al desempeño, se expresa en la figura 40 que el 54,55% lo ha hecho, seguido por el 21,82% que se mantiene en un nivel intermedio.

18. Hablé con personas ajenas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo

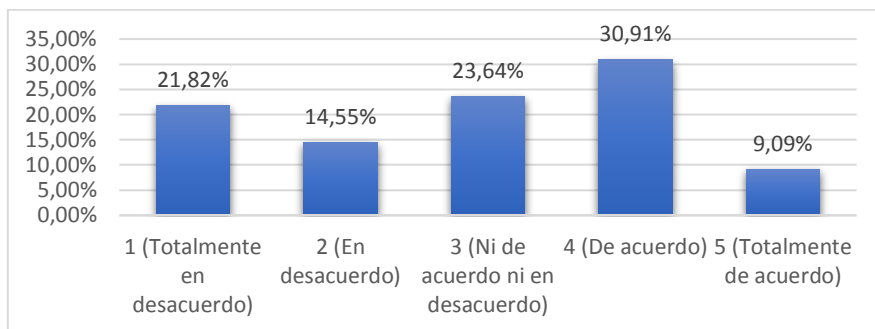
Tabla 46

Trabajadores que Hablaron de los Aspectos Negativos con Personas Ajenas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 (Totalmente en desacuerdo)	12	21,82%
2 (En desacuerdo)	8	14,55%
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	13	23,64%
4 (De acuerdo)	17	30,91%
5 (Totalmente de acuerdo)	5	9,09%
Total	55	100,00%

Figura 41

Porcentaje de Trabajadores que Hablaron de los Aspectos Negativos con Personas Ajenas



En la figura 41 el 30,91% expresa que ha hablado de aspectos negativos de la institución con personas ajenas, esto confirma la incomodidad que han tenido, en cierto grado, los trabajadores con aspectos de la organización. Sin embargo, un gran porcentaje de empleados no lo han efectuado, el 21,82% menciona estar totalmente en desacuerdo y el 14,55% expresa estar en desacuerdo.

Comparativa Entre la Satisfacción y Desempeño Laboral

Para comparar la relación entre el desempeño y la satisfacción laboral se hará mención de los siguientes resultados, esto se visualiza en la tabla 47:

Tabla 47

Nivel de Satisfacción y Desempeño Laborales

Nivel de Satisfacción laboral general	Nivel de eficiencia laboral																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>32,73%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>52,73%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>14,55%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	0,00%	2	0,00%	3	32,73%	4	52,73%	5	14,55%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3,64%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>56,36%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>20,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	0,00%	2	3,64%	3	20,00%	4	56,36%	5	20,00%
Categoría	Porcentaje																								
1	0,00%																								
2	0,00%																								
3	32,73%																								
4	52,73%																								
5	14,55%																								
Categoría	Porcentaje																								
1	0,00%																								
2	3,64%																								
3	20,00%																								
4	56,36%																								
5	20,00%																								
Puntaje promedio de satisfacion laboral:	3,81																								
Puntaje promedio de desempeño laboral (Eficiencia):	3,927																								

Los resultados revelan que los trabajadores tienen un nivel de satisfacción laboral preferencial de 4 puntos indicado por el 52,73% de los encuestados, de igual forma, la eficiencia para ejercer sus labores se sitúa en un nivel de 4 puntos para el 56,36% de los empleados. Lo que muestra una relación directa entre ambas variables examinadas.

Por su parte, el puntaje promedio obtenido de la sumatoria de todos los puntajes brindados por los 55 participantes, en la aplicación del instrumento, permite determinar que la satisfacción se sitúa en un 3,81, mientras que el desempeño en 3,93 puntos, ambos puntajes sobre un máximo de 5. Esto faculta comprobar que mantener a trabajadores satisfechos laboralmente se reditúa en un nivel de desempeño similar en las labores de la organización.

Capítulo 4

Propuesta

Título de la Propuesta

Manual sobre herramientas efectivas para mejorar la satisfacción laboral e incrementar el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.

Introducción y Estructura de la Propuesta

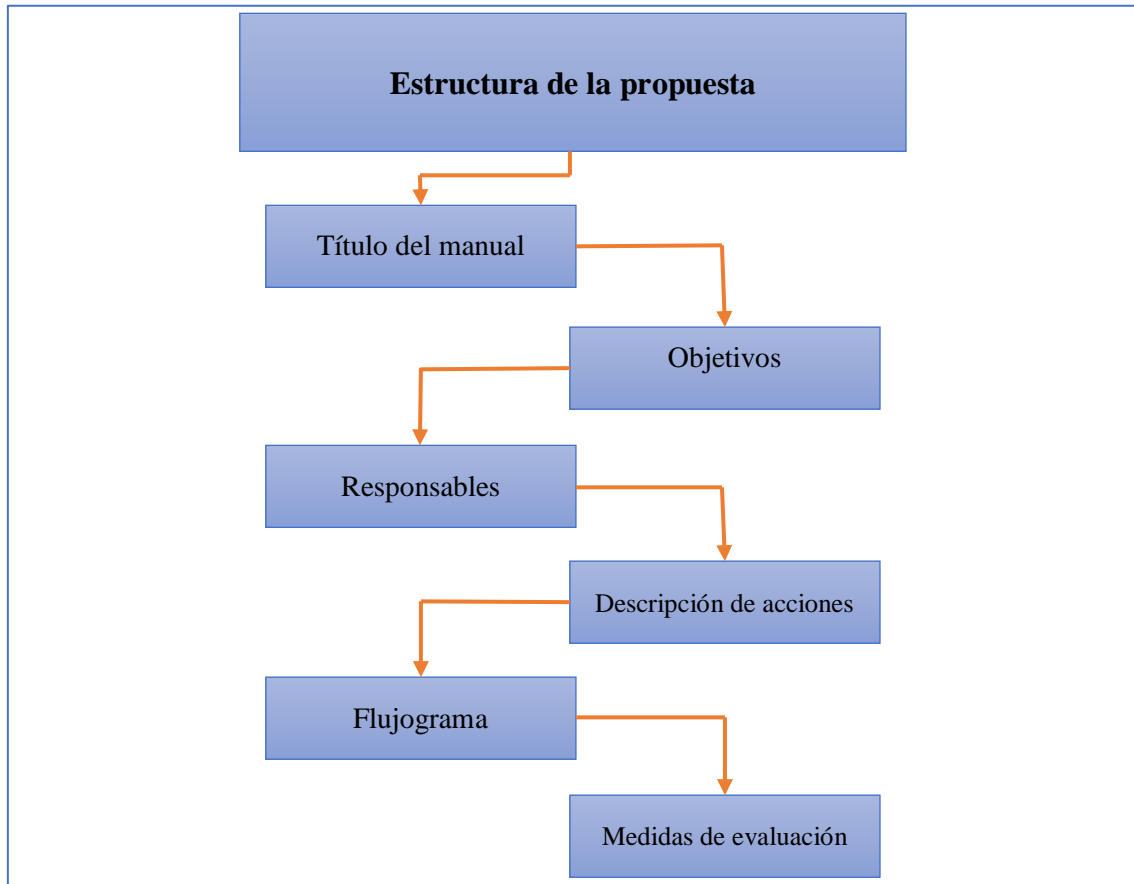
La presente propuesta se encamina en la esquematización de un manual para determinar acciones que les permitan a los directivos de Negocios Gráficos Grafinpren S.A. formular un mejor entorno laboral para propiciar empleados con una óptima satisfacción y que les faculte a estar más motivados para desempeñar sus labores diarias.

El principal objetivo de la propuesta es mejorar la satisfacción actual, donde se pudo observar que cierto grado de empleados no se encuentran de acuerdo con varios aspectos de gestión de la entidad, por ende, en un largo plazo puede ser perjudicial, de forma general se promedia una satisfacción de 3,81 y se pretende superar este resultado mediante la implementación de las acciones sugeridas en el presente manual.

Por su parte, para propiciar un esquema que permita dar un norte a la forma de confección del manual se presenta una estructura con los elementos que se incluirán en la propuesta para la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A., este se puede apreciar a en la figura 42:

Figura 42

Estructura de la Propuesta



Desarrollo de la Propuesta

Con base a la estructura mencionada en la sección anterior, se procede con la determinación de cada uno de los puntos de la propuesta, estos se exhibirán a continuación.

Título del Manual

Manual de procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral en la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.

Objetivo y Responsables del Manual

La presente guía tiene como propósito principal:

- a) Sostener un ambiente laboral óptimo que permita a los empleados ser reconocidos y que se identifiquen con la misión y visión de la organización, para que se comprometan a otorgar su mejor desempeño dentro de la jornada laboral.

De este objetivo general se dependen los siguientes objetivos específicos del manual:

- I. Delimitar acciones a seguir por parte de los directivos, encaminadas a lograr una mejor gestión del personal y satisfacción de sus subordinados.
- II. Alcanzar un nivel de satisfacción laboral de mínimo 4 puntos dentro de las calificaciones de los usuarios internos (Empleados).
- III. Determinar medidas de evaluación que permitan controlar los niveles de satisfacción de los empleados y su desempeño.

En lo concerniente a los responsables del manual, para poder controlar la aplicación, estructuración, modificación y medidas de evaluación del manual se estipula este elemento clave en su aplicación, por esto, se consideran los siguientes involucrados:

A) Gerente General de Negocios Gráficos Grafipren S.A.:

Será el supervisor del ambiente general de la empresa y, de la ejecución y control de todas las áreas, debe velar por la aplicación de la normativa por parte del supervisor de RR.HH., siendo el encargado de las siguientes acciones:

- ❖ Controlar la aplicación de las medidas por parte de RR.HH.
- ❖ Participar de los procesos de integración y reconocimiento donde sea necesaria su presencia.

- ❖ Revisar el informe presentado por Recurso Humanos al final de los periodos para formular medidas encaminadas a los resultados.

B) Gerente/Supervisor de RR.HH. de Negocios Gráficos Grafinpren S.A.:

Es el nivel jerárquico encargado de la gestión de todo el personal de la entidad, responsable de la contratación, capacitación y motivación de la nómina que conforma la empresa, debe velar por el correcto ambiente dentro de la organización delimitando las siguientes acciones:

- ❖ Controlar el desempeño de los empleados en nómina.
- ❖ Implementar acciones para motivar a los empleados de la organización.
- ❖ Inducir a los empleados para que tengan un direccionamiento hacia la misión y visión de la empresa.
- ❖ Regir sus acciones en base a la estructura de procedimientos contenidos en este manual.
- ❖ Revisar y modificar las acciones del manual cuando lo considere pertinente.
- ❖ Aplicar evaluaciones del nivel de satisfacción de empleados
- ❖ Aplicar evaluaciones del nivel de desempeño de empleados.

C) Empleados de Negocios Gráficos Grafinpren S.A.:

Son actores principales dentro de este ambiente de control, se consideran los responsables de aplicar las acciones que se determinan en el manual para lograr el vínculo idóneo entre todos los compañeros y los niveles jerárquicos. Deben cumplir con los siguientes aspectos:

- ❖ Tener predisposición en la aplicación de las acciones contenidas en este manual y supervisadas por el encargado de RR.HH.

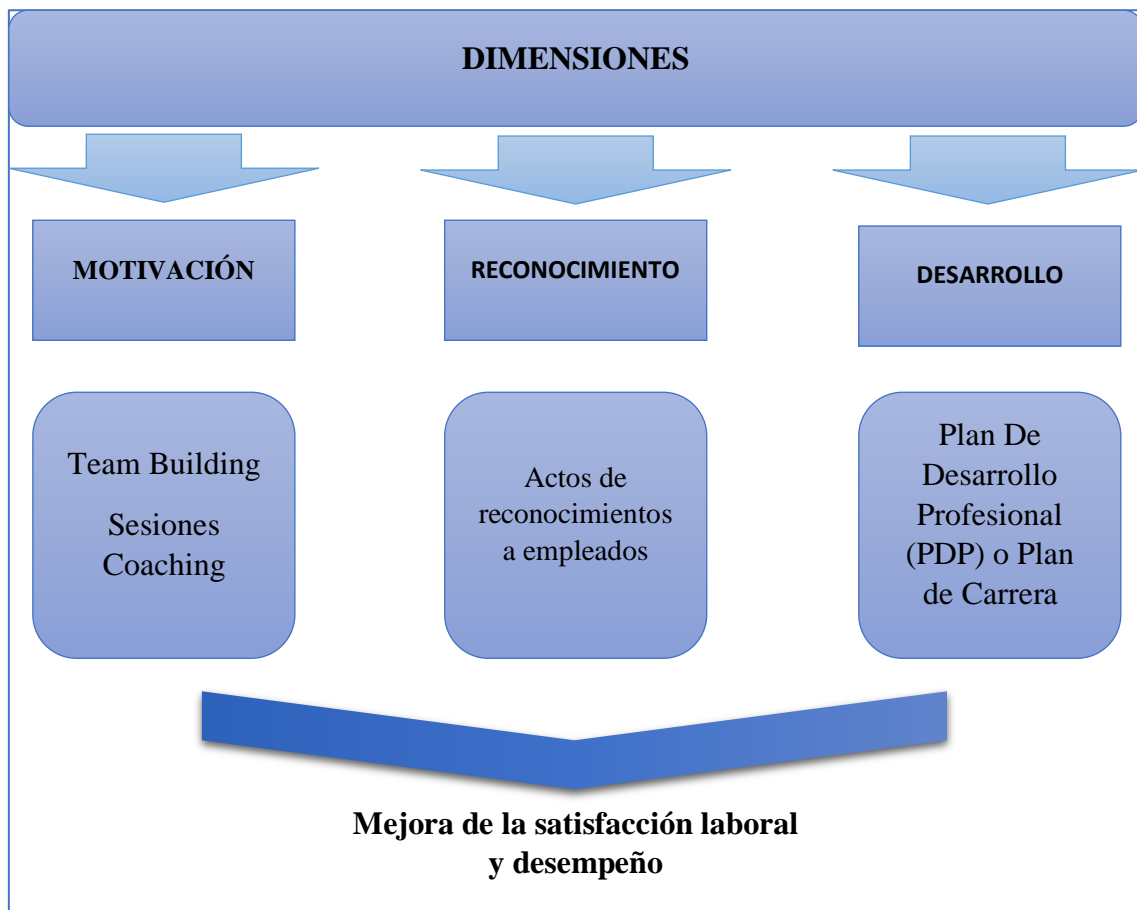
- ❖ Colaborar en las evaluaciones determinadas por el manual, tanto de satisfacción laboral como de desempeño.

Descripción de Acciones

En esta sección se delimitan las acciones que se sostienen para conseguir una mayor sinergia en el ambiente y satisfacción laboral de Negocios Gráficos Grafipren S.A., además, se indican los recursos que se necesitan para determinar cada una de estas medidas, para esto, se emplearían acciones en base a tres dimensiones, esto se muestra en la figura 43:

Figura 43

Dimensiones y Acciones para Mejorar la Satisfacción Laboral



Con base a las dimensiones expuestas, se desarrolla el presente manual de mejora de satisfacción laboral, en estas se derivan acciones a contemplar por el área de RR.HH., cada punto se observa a continuación:

a) Dimensión de Motivación:

El objetivo de esta dimensión es desarrollar grupos de trabajos con mayor vínculo entre los integrantes de su área y con respecto a otros departamentos, fortaleciendo la unidad.

I. Team Building

La actividad se reconoce como Construcción de Equipos, esta se aplicará de dos formas, en el ambiente interno y en el ambiente externo. Las medidas se explican a continuación:

- Team Building en el ambiente interno

Finalidad: Optimizar el vínculo entre los integrantes de la empresa fortaleciendo el trabajo en equipo.

Descripción: Son actividades de integración dentro de las instalaciones que tienen el objetivo de poner dinámicas donde todos los integrantes de un grupo sean capaces de proponer sugerencias para ejercer una mejor comunicación y entendimiento entre los compañeros.

Acciones: La sugerencia de dinámica es Scape Room, compuesta de las siguientes acciones:

- Delimitación de zona: Debe ejecutarse con mínimo una oficina de Negocios Gráficos Grafinpren S.A, óptimamente dos oficinas, estas harán de cuartos confinados donde estarán los grupos participantes que deben resolver los acertijos para salir.
- Determinación de acertijos: Los acertijos a plantear deben ser de complejidad media, cuyo conocimiento se adecue a los participantes y que sean de carácter general.
- Conformación de grupos/equipos: Puede conformarse grupos de mínimo cuatro personas y máximo de ocho. Pueden competir entre áreas o hacer combinaciones entre empleados de diferentes áreas.
- Desarrollo de la actividad: Para realizar la actividad se debe:
 - Esconder las pistas/acertijos en la oficina delimitada.
 - Explicar el juego a los grupos participantes.
 - Otorgar primera pista o acertijo al grupo.
 - El grupo debe tratar de responder todas las pistas hasta encontrar la clave que abra el contenedor de la llave que abre la oficina.
Fomentando el trabajo grupal para responder cada pista.
 - Se determinará un tiempo máximo de entre 15 a 20 minutos.
 - En caso de hacerlo entre dos grupos, ganará el que encuentre la llave más rápido.

- **Team Building en el ambiente externo**

Finalidad: Mejorar la relación en base a una actividad recreativa de integración que fomente la cordialidad y comunicación entre los integrantes.

Descripción: A diferencia del Team Building interno, esta se genera fuera de las instalaciones de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A. mediante la contratación de sitios de integración. Esta acción se realizará en fechas de diciembre como actividad festiva de navidad.

Acciones: La acción es realizar campamentos grupales de recreación con base a las siguientes acciones:

- Selección de sitio: Dependiendo de los recursos económicos y tipo de actividad de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A. se sugieren dos opciones, la primera es ir a un Scape Room en Urdesa, siendo una opción de menor costo, pero será en grupos más segmentados. La segunda opción es contratar un hospedaje para realizar actividades de convivencia, este se haría en un hotel de la ciudad y según la capacidad económica de la empresa.
- Determinación del grupo: Debe confirmarse, de forma previa a la reservación, la cantidad total de personal a considerar.
- Separación de reservación: Proceder con la reserva del sitio, entre las dos opciones mencionadas.
- Ejecución de actividad: En la opción 1 del Scape Room en Urdesa se hará una participación por grupos y guiados por los profesionales del lugar. En la opción de hospedaje en el hotel se hará un comida de integración y juegos grupales clásicos como:
 - Juegos de confianza: Conformar parejas donde se venderá a uno de los participantes para que sea guiado por el otro en una ruta hasta llegar a la meta.

- Marshmallow: Construcción de estructuras en grupo, puede utilizarse vasos o cartas.
- Regreso: Se acordará el regreso en un punto específico de la ciudad.
- Tiempo: El tiempo de la actividad se determina en un día laboral en cualquiera de las opciones.

II. Sesiones Coaching:

Finalidad: Trabajar en las metas profesionales del grupo de empleados para lograr mejor motivación.

Descripción: Consiste en el desarrollo de sesiones de adiestramiento sobre el cumplimiento de metas, determinando las necesidades y el potencial que tiene el grupo de trabajo, donde el coach guiará, resolverá dudas e incentivará en la labor.

Acciones: Para su ejecución se debe:

- Análisis y determinación de departamentos: Primero se debe hacer un análisis por parte del responsable de RR.HH. de la empresa Negocios Gráficos Grafipren S.A. para comprender las necesidades de cada área.
- Priorización de departamento: Se segmentará a las áreas que mayores problemas tengan en desempeño para priorizarlas dentro de las acciones.
- Planificación del tema de la reunión: Se determinará una serie de temas de motivación y temas a tratar conforme a las necesidades del departamento.
- Ejecución de la reunión: Se dispone:

- El grupo en sesión coaching tendrá libertad de expresarse, se consultará sobre las metas personales de cada empleado y sobre el conocimiento de las metas de la organización.
- Los participantes escribirán en una hoja las debilidades que tiene su departamento para cumplir con las metas personales y organizacionales. En la otra mitad colocarán las habilidades con las que contribuye cada uno.
- Se generará un diálogo abierto entre los participantes, un conversatorio sobre cómo alcanzar las metas.
- El coach generará ideas y dará un mensaje motivador en cada sesión.

b) Dimensión de reconocimiento

I. Actos de reconocimientos a empleados:

La acción conlleva a las siguientes premisas:

Finalidad: Mejorar la predisposición del empleado a seguir manteniendo un eficiente desempeño, al reconocer sus logros.

Descripción: Acciones encaminadas a afirmar el compromiso de la empresa Negocios Gráficos Grafipren S.A. por mostrar interés con respecto al desempeño del empleado; se pretende realizar sesiones de reconocimiento, estas se sustentan en reuniones donde son partícipes todos los empleados de las diferentes áreas orgánicas de la entidad.

Acciones: Para ejecutar esta medida se debe:

- Análisis y personalización del reconocimiento: No todos los empleados quieren un reconocimiento público y prefieren que este sea privado, por lo que es pertinente detectar esta preferencia por su supervisor de RR.HH.
- Determinación de recursos según los participantes: Sea un reconocimiento público o privado, se debe determinar los costos a incurrir para que no se pasen de un presupuesto aprobado por el área financiera.
- Aplicación de reconocimiento: Esta corresponde las siguientes consignas:
 - Reconocimiento público: Reunión de todo el personal en un espacio que disponga la suficiente extensión y ventilación, debe realizarse un pequeño acto de presentación y una repartición de piqueos, debe tardar el máximo de una hora y se hará al final o comienzo del mes.
 - Reconocimiento privado: Juntará al Gerente General, Supervisor de RR.HH. y el empleado, brindando una charla con reconocimiento para el empleado, mientras degustan de unos aperitivos.

Recursos: Como recursos se deben considerar los siguientes:

- Refrigerio: Se debe brindar una ronda de refrigerio según la cantidad de empleados citados en el homenaje público o privado.
- Sillas: Se debe contar con el número adecuado de asientos para que la ceremonia sea cómoda para todos los integrantes.

- Mural con placas de reconocimiento: No es una placa que se otorga al empleado, estas se situarán en un solo mural de la empresa y permitirán intercambiar fotos de los empleados en cada reconocimiento mensual. Estas se determinarán según las áreas que conforman a la entidad, es decir, existirán reconocimientos por empleado de cada área en una misma ceremonia.

c) Dimensión de desarrollo

I. Plan de Desarrollo Profesional (PDP) o Plan de Carrera

Finalidad: Promover un óptimo capital intelectual, profesional y humano dentro de la organización para incentivar su desarrollo laboral.

Descripción: Consiste en un plan de ascensos dentro de la empresa Negocios Gráficos Grafipren S.A. para que el personal se sienta más comprometido con su labor en la organización y saber que pueden aspirar a llegar a niveles jerárquicos más altos como consecuencia de su esfuerzo y capacitación.

Acciones: Para ejecutar el PDP se debe:

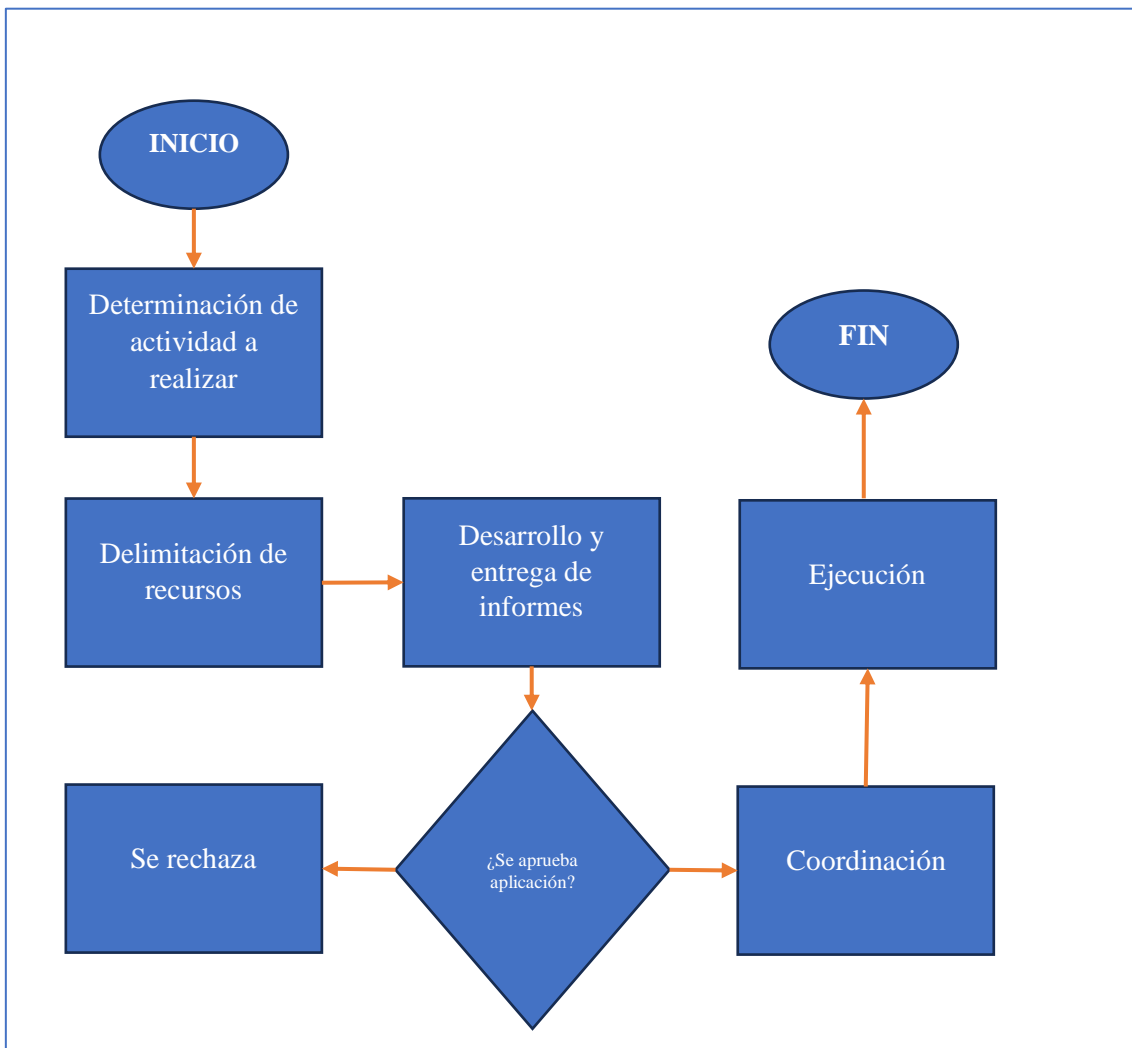
- Reformar la política de selección de vacantes: Desde la aplicación de las estrategias se priorizará un reclutamiento interno, en caso de no existir personal que cumpla con el perfil, se ejecutará el reclutamiento externo.
- Ofrecer capacitaciones: Se realizarán de forma anual para las áreas, según la necesidad de actualización de conocimientos.
- Ejercer evaluaciones: Conforme al rendimiento y capacitación para determinar informes del personal con mayores capacidades.
- Plan de sucesión: Determinar un límite de edad para promover vacantes dentro de los puestos. Esta se hará a partir de la edad de jubilación.

Flujograma

Determinadas las acciones se debe plantear el flujograma de procesos que se seguirá para la aprobación y aplicación de cada medida en los diferentes periodos, dado que, estas deben ser aprobadas por gerencia conforme a la situación financiera de la empresa, esto permitirá tener control en la aplicación de las estrategias propuestas y en caso de promoverse otras estrategias futuras. Este esquema se visualiza en la figura 44:

Figura 44

Flujograma para Aprobación de Presupuesto para Estrategias



Los procesos exhibidos en el flujograma de procesos anterior se describen a continuación:

I. Determinación de actividad a realizar:

De las acciones delimitadas a realizar para mejorar uno de los tres puntos expuestos, debe seleccionarse cuál se va a aplicar en dicho mes. Sea esta medida interna o externa como el Scape Room o reservación en un hotel de la ciudad.

II. Delimitación de recursos:

Determinada la acción se procede a estimar los recursos que se necesitan para cumplir con la actividad, desde los posibles alimentos hasta los elementos necesarios para ejecutar la actividad.

III. Desarrollo y entrega de informes:

Con la delimitación de la actividad y recursos se genera un informe que se entrega al área financiera para su aprobación, esto es esencial porque depende de la actualidad financiera del negocio.

En esta fase surge la consulta: ¿Se aprueba aplicación? En caso de rechazo se descarta, caso contrario se prosigue.

IV. Coordinación:

Aprobado el presupuesto se procede con la coordinación de los equipos de empleados y las fechas óptimas para la realización.

V. Ejecución:

Determinado el número de participantes y las fechas en que se desarrolla la actividad, se inicia su implementación en el día programado.

Medidas de Evaluación

Como último punto del manual se establecerán medidas para evaluar el desempeño y satisfacción, la tabla 48 describe el KPI y la fuente de información:

Tabla 48*Medidas de Evaluación*

Tipo de evaluación	KPI	Meta	Fuente
Nivel de satisfacción	Puntaje de satisfacción laboral	Igual o superior a 4 puntos	Encuesta de satisfacción laboral
	Nivel de quejas: Personal que ha presentado alguna queja / Total de empleados	Menor al 5%	Informe del departamento de RR.HH.
Desempeño	Rendimiento: metas cumplidas/ metas base	95% de metas cumplidas	Informe del departamento
	Capacidad de respuesta: Tiempo que tarda en realizar una tarea / Tiempo base para realizar la tarea	95% de las tareas cumplidas en el tiempo esperado	Informe del departamento

La finalidad de estas medidas es controlar el nivel de satisfacción óptimo dentro de la empresa, además, se fija la atención en otro de los problemas, este consiste en las quejas del personal, las cuales son presentadas al departamento de RR.HH., estos datos

también se tomarán en cuenta como problemas de insatisfacción y se busca que se mantengan por debajo del 5%.

A su vez, se determinan medidas para vigilar el desempeño laboral y ratificar que sea alto en temas de cumplimiento de metas y tiempo de realización de actividades, factores que garantizarán tener empleados que no solo persigan la eficacia al cumplir con el objetivo, también la eficiencia al lograrlo en el periodo esperado. Con estas medidas se podrán tomar correctivos cuando se obtengan resultados por debajo de lo esperado.

Costos de la Propuesta

Adicional a los puntos referenciados, se añade una estimación de costos para el desarrollo del proyecto propuesto, cabe recalcar que este se basa en un manual interno, donde los rubros se reflejan en la tabla 49:

Tabla 49

Costos Estimado de la Propuesta

	Valor unitario	Cantidad	Total
Propuesta de manual			\$ 180,00
Investigación de campo	\$ 100,00	1,00	\$ 100,00
Investigación de estrategias	\$ 40,00	1,00	\$ 40,00
Impresión de manual	\$ 10,00	4,00	\$ 40,00
TOTAL			\$ 180,00

Los costos expuestos en la tabla 49 representan gastos por investigación, el primero hace referencia a la recolección de datos para delimitar el problema o nivel de satisfacción y desempeño. El segundo concierne a un valor referencial por investigación y planteamiento de estrategias del investigador, culminando con la impresión del manual con un valor de \$40 para 4 copias.

Conclusiones

Los resultados permiten estimar como conclusión que la influencia de la satisfacción laboral es directamente relacionable al desempeño que muestra el empleado, considerando que en la examinación de estas variables en la empresa Negocios Gráficos Grafipren S.A. se pudo determinar una valoración de cada elemento, observando que la tendencia en el resultado es similar. En este caso, la organización no muestra altos niveles de insatisfacción, siendo retribuirle en un rendimiento cercano a los 4 puntos.

En la examinación teórica se pudo profundizar con respecto a las variables de investigación, se reconoció que la satisfacción laboral es un elemento que demuestra la complacencia que tiene el trabajador con respecto a su labor y su entorno en la organización, siendo caracterizado como un factor que influye en la motivación que tiene dicha persona. A su vez, se comprende al desempeño laboral como el rendimiento que muestra el personal dentro de su área, fundamentado en el comportamiento del ser humano para poder alcanzar metas.

En lo que respecta a los hallazgos derivados de investigaciones sobre estos puntos se debe indicar que, son temas de gran relevancia y de constante análisis en las organizaciones, por lo cual, ha sido planteado por diversos autores, en este sentido, Lawler y Porter sostenían que las personas comparaban su rendimiento con respecto a lo que recibían, por su parte, Locke lo percibía como un hecho que se deriva de los objetivos que tenía cada individuo. Además, dentro de un estudio en la industria papelera local se pudo determinar que los empleados valoran más a la flexibilidad horaria, por lo que, puede considerarse como un factor para conseguir la satisfacción laboral.

En el establecimiento del diseño metodológico se puede determinar que la investigación fue de método deductivo, cuantitativo, descriptivo y explicativo, donde la finalidad era poder entender la incidencia entre las variables, por esto, se aplicaron modelos de encuestas sustentados en las técnicas de IWPQ y Job Satisfaction Scale (JSS), herramientas de recolección de datos que permitieron cuantificar cada variable.

Para el desarrollo del manual se parte con una visión del problema de la entidad, en este caso, es que existe cierto grado de insatisfacción, el cual, es bajo, sin embargo, puede traer problemas en el futuro. Reconociendo esto, se busca eliminar este nivel de insatisfacción mediante medidas sostenidas en tres dimensiones: Motivación, Reconocimiento y Desarrollo. Con lo que se busca implementar estrategias para conseguir mejorar el trabajo en grupo como Team Building y Sesiones Coaching.

Recomendaciones

Conforme a las conclusiones visualizadas, es recomendable mantener una capacitación para el responsable de RR.HH. de la entidad, dado que, este supervisor/directivo es el encargado de lograr estos resultados, por lo tanto, debe reforzar sus conocimientos para poder idear nuevas medidas de motivación que puedan adaptarse a las diferentes circunstancias que pueden suscitarse en la organización, puesto que, en situaciones de mayor presión (como crisis económicas o inestabilidad organizacional) para la empresa, va a requerir de aptitudes que permitan seguir conservando una motivación alta en el personal.

Es pertinente que se aporte evaluaciones de desempeño desde el punto de vista de los clientes, para esto se pueden aplicar encuestas de forma periódica con la finalidad de determinar la valoración de la empresa en temas de trato al brindar servicios, rapidez de respuesta, calidad de los productos/servicios y demás puntos que puedan considerarse pertinentes para valorar el rendimiento.

Además, debe fijarse una pequeña sesión de charlas por parte del ejecutivo principal de Negocios Gráficos Grafipren S.A., donde detalle los planes de la empresa y su compromiso con los empleados, esto busca reforzar el direccionamiento de los trabajadores con respecto a la misión, visión y valores organizacionales que tenga la entidad, permitiendo construir en un mediano o largo plazo, profesionales alineados al direccionamiento que promueve la empresa.

Referencias

- Acevedo, S., & Contreras, M. (2021). *Satisfacción y desempeño laboral de los docentes con carga administrativa de la Universidad Continental Sede Huancayo*. Obtenido de Universidad Continental:
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10064/1/IV_PG_MRHGO_TE_Acevedo_Contreras_2021.pdf
- Alca, S. (2018). *Recursos humanos y comportamiento organizacional. Caso papelera del Sur S.A. Chincha – Ica periodo 2016*. Obtenido de Universidad Alas Peruanas. UAP:
https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/7118/Tesis_Recursos_Humanos_Comportamiento_Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barchini, G. (2006). Métodos “I + D” de la Informática. *Elsa Cientific*, 20.
- Bastidas, I., & Albarracín, V. (2020). *Satisfacción laboral y desempeño de los empleados de la empresa “LLERMAT SÚPER POLLO”*. Obtenido de Universidad Técnica de Cotopaxi:
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/5932/1/T-001456.pdf>
- Benalcázar, C. (2020). *Relación de la satisfacción laboral y el desempeño del personal en la empresa LUMINEX RESOURCES*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: [https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7627/1/T3315-MDTH-Benalc% c3% a1zar-Relacion.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7627/1/T3315-MDTH-Benalc%c3%a1zar-Relacion.pdf)
- Boada , N. (11 de 10 de 2019). *revistas usil*. Obtenido de <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/view/398/740>
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista currículum y formación del profesorado*, 6-7.
- Cabanilla, G., Cando, C., & Valencia, M. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 403-408.
- Chiang, M. (2004). Relaciones entre el clima Organizacional y la Satisfaccion Laboral. *Revista ICADE*, 163-164.
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Revista Ciencia & Trabajo*, 159-165.
- Chiang, M., Salazar, C., Martin, M., & Nunez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, 5-16.
- Chiavenato, I. (2000). En Administración de Recursos Humanos. *Evaluación del Desempeño Humano*, 241-269.

- Chiavetano, I. (2000). Nuevas tendencias en la evaluación. *Administración de Recursos Humanos*, 388.
- Cuesta, A. (2020). Evaluación de la satisfacción laboral. *Retos de la Dirección*, 327-353.
- Del Canto, E. (2013). Metodología Cuanrtitativa. *Revista de Ciencias Sociales*, 24-34.
- Díez, F. (2017). *De la Gestión del Riesgo Psicosocial a la Promoción de la Salud Emocional en el estudio del Absentismo Laboral*. Obtenido de Universidad Miguel Hernández:
<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4801/1/TD%20D%C3%ADez%20Guilabert%2C%20Francisca.pdf>
- Fadul, A. (2021). *Relación de la satisfacción profesional y el rendimiento laboral de los empleados del Departamento de Conciliaciones de una Entidad Financiera, en el año 2019*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar:
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8346/1/T3641-MDTH-Fadul-Relacion.pdf>
- Falcó, M. (2016). De la investigación cuantitativa a la investigación performativa: investigar en danza. *El Artista*, 187-213.
- Felipa, E. (2023). *Satisfacción laboral y desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Peralvillo en el año 2021*. Obtenido de Universidad Señor Sipán:
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10476/Felipa%20Huaura%2C%20Emely%20Nayara.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gandarillas et al. (2014). Satisfacción Laboral y Apoyo Social en trabajadores de un hospital de tercer nivel. *Medicina y seguridad del trabajo*, 64-89.
- García. (Julio de 2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm
- García, E., & Salazar, L. (2021). *Programa de capacitación para mejorar nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa del sector Lácteo Huacaráz, Cajamarca – 2020*. Obtenido de Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo:
<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1584/TESIS%20FINA%20L.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, P. (2020). *El rol de la satisfacción personal sobre la satisfacción laboral de los trabajadores y su influencia sobre el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización*. Obtenido de Universidad de Navarra:
https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/60691/1/Tesis_GarciaTamariz20.pdf
- Garmendia, J., & Parra , F. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus.
- Góngora, J. (2022). *El impacto de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores en el Centro de Salud San Gabriel SAC Cusco*. Obtenido de

- Universidad Continental:
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12244/5/IV_FCE_308_TE_Gongora_Bendezu_2022.pdf
- González, W., & Vilchez, R. (2022). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, 54-74. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral*. Obtenido de Universidad Nacional de Cuyo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Huaita, M., & Luza, F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA Research Journal*, 300-312.
- Huaquipaco, V. (2019). *La satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de un Organismo Público Adscrito (OPA) del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) – Majes, 2018*. Obtenido de Universidad Tecnológica del Perú:
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2334/Vannia%20Huaquipaco_Luis%20Navarro_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- INEC. (2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Diciembre-2020/202012_Mercado_Laboral.pdf
- Ivancevich, G. (2021). Organizaciones Comportamiento, Estructura Y Procesos . *INDOCPUB*, 1-11.
- Jimenez, C. (24 de mayo de 2022). *Análisis de la satisfacción laboral de los colaboradores de las empresas industriales papeleras de Guayaquil, año 2021*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana. UPS:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23152/1/UPS-GT003917.pdf>
- Jimenez, T. (2002). Por personas que residen en algún determinado lugar o incluso en el planeta em general. *LOGSE*, 851-858.
- León, S. (2023). *Capacitación del personal y el desempeño laboral en la empresa papelera del Perú SAC, Lima – 2020*. Obtenido de Universidad Privada del Norte:
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/33547/Leon%20Palomino%20Stephanie%20Jhoannett.pdf?sequence=1>
- López, P. (2004). *POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO*. Obtenido de Scielo:
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 1-18.
doi:<http://doi.org/10.15174.au.2019.2153>
- Montes, H. (2021). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*, 1-12.
- Muñoz et al. (2022). Satisfacción laboral en relación a compromiso organizacional en suplentes de enfermería de un hospital general. *Ene. vol.16 no.2*, 1-13.
- Negocios Gráficos Grafinpren S.A. (2022). *Grafinpren*. Obtenido de <https://www.grafinpren.com>
- Pujol, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales vol. 34, N° 146*, 3-18.
- Ramos, P., Barrada, J., Fernández, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 195-205.
- Rodríguez, K., & Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista EAN*, 79-101.
doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Rossillo, M. (2012). *La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio en Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/>
- Salazar, L. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 47-67.
- Salazar, L. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 47-67.
- Salazar, L. (julio de 2019). *Universidad Pontificia Bolivariana*. Obtenido de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%c3%b3n%20laboral_desempe%c3%b1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saltos et al. (2018). Incidencia de la insatisfacción laboral en la eficiencia de la gestión. Caso Clínica Estomatológica. *Revista Médica Electrónica*, 734-743.
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Tafur, L., & Benito, J. (2021). *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral en los operarios de la empresa papelera Reyes S.A.C. 2020*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/35d9ba98-b034-43b3-a473-3c3191bd22c0/content>
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper and Brothers.

- Trujillo, P., Ortiz, M., Carrasco, M., Herrera, G., & Martínez, C. (2020). Satisfacción laboral y desempeño académico universitario. *InterCambios. Dilemas y transiciones de la Educación Superior*, 1-9.
doi:<https://doi.org/10.2916/inter.7.2.8>
- Ugalde , N. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias económicas*, 181-182.
- Valencia, E. (octubre de 2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecua - American*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar:
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/84/browse?type=author&order=ASC&rpp=20&value=Valencia+Gonz%C3%A1lez%2C+Edwin+Guillermo>
- Vallellano, M. (2019). *La satisfacción laboral en profesiones asistenciales: De la investigación comparativa en trabajo social a una propuesta de intervención*. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid:
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/59695/1/T41873.pdf>
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. *Naciones Unidas Cepal*, 1-32.
- Zúñiga, A. (2006). *Evaluación integral de productividad*. Obtenido de Deguate:
<http://www.degate.com>

Apéndices

Apéndice 1. Autorización del uso de cuestionarios

Autorización de cuestionario

De: NATHALI jimenez nathi.16.live@hotmail.com

Para: pjramos@unizar.es pjramos@unizar.es

Enviado: martes, 6 de junio 1:03 a. m.

Estimado/a

De la manera más atenta y considerada extendemos nuestro saludo, para realizar una breve consulta y solicitar la autorización, para utilizar el cuestionario de preguntas del artículo, con título "La evaluación del desempeño en el trabajo con escalas de autoinforme breves: el cuestionario de desempeño laboral individual" de fecha 5 noviembre del 2019 obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v35n3/1576-5962-rpto-35-3-0195.pdf>

Esto debido a que, necesitamos anexarlo a la tesis que nos encontramos realizando, acerca del "ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA NEGOCIOS GRÁFICOS GRAFINPREN S.ª", para la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano

De antemano agradecemos su amable atención.

Att.

Ab Nathali Jimenez (0951552637)

Ing Gloria Ruiz (0925359739)

Re: Autorización de cuestionario

De: Pedro José Ramos Villagrasa

pjramos@unizar.es

Para: NATHALI jimenez

nathi.16.live@hotmail.com

Enviado: miércoles, 7 de junio 1:00 a. m.

Estimadas Nathalia y Gloria:

El instrumento IWPQ es de acceso libre para propósitos de investigación, solamente debéis citar el instrumento original y sus autores.

¡Buena suerte con vuestra investigación!

El mar, 6 jun 2023 a las 8:03, NATHALI jimenez (<nathi.16.live@hotmail.com>) escribió:

Estimado/a

De la manera más atenta y considerada extendemos nuestro saludo, para realizar una breve consulta y solicitar la autorización, para utilizar el cuestionario de preguntas del artículo, con título "La evaluación del desempeño en el trabajo con escalas de autoinforme breves: el cuestionario de desempeño laboral individual" de fecha 5 noviembre del 2019 obtenido

de <https://scielo.isciii.es/pdf/rmtq/v35n3/1576-5962-rmtq-35-3-0195.pdf>

Esto debido a que, necesitamos anexarlo a la tesis que nos encontramos realizando, acerca del "ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA NEGOCIOS GRÁFICOS GRAFINPREN S.A.", para la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano

De antemano agradecemos su amable atención.

Att.

Ab Nathali Jimenez (0951552637)

Ing Gloria Ruiz (0925359739)

Dr. Pedro José Ramos Villagrasa
Secretario del Dpto. de Psicología y Sociología
Área de Psicología Social, Facultad de CCSS y del Trabajo
Universidad de Zaragoza

Re: Autorización de cuestionario

De: GANDARILLAS GONZALEZ, MARCO ANTONIO

marcoantonio.gandarillas@scsalud.es

Para: NATHALI jimenez

nathi.16.live@hotmail.com

Enviado: martes, 6 de junio 1:34 a. m.

Hola Nathali

Autorización concedida.

Saludos

Marco A. Gandarillas

Jefe de Servicio de Medicina del Trabajo

HUMV. Santander, España

De: NATHALI jimenez <nathi.16.live@hotmail.com>

Enviado: martes, 6 de junio de 2023 8:10

Para: GANDARILLAS GONZALEZ, MARCO ANTONIO

Asunto: Autorización de cuestionario

ATENCIÓN: Este correo es externo al Servicio Cántabro de Salud. No haga click en enlaces, ni abra archivos adjuntos, ni mande información sin confirmar que el remitente es seguro.

Estimado/a

De la manera más atenta y considerada extendemos nuestro saludo, para realizar una breve consulta y solicitar la autorización, para utilizar el cuestionario de preguntas del artículo, con título " Satisfacción Laboral y Apoyo Social en trabajadores de un hospital de tercer nivel" de fecha enero-marzo del 2014 obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v60n234/original5.pdf>

Esto debido a que, necesitamos anexarlo a la tesis que nos encontramos realizando, acerca del "ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA NEGOCIOS GRÁFICOS GRAFINPREN S.A.", para la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano

De antemano agradecemos su amable atención.

Att.

Ab Nathali Jimenez (0951552637)

Ing Gloria Ruiz (0925359739)

Apéndice 2. Curriculum de expertos

A) Perito 1: Diana Csizmadia Viteri

HOJA DE VIDA

Diana Csizmadia Viteri

Estudios superiores:

- Ingeniera en ciencias empresariales con especialización en gestión empresarial en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (1999)
- Maestría en Comunicación y Marketing realizada en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (2015)
- Diplomado en HR Transformation en Cornell University, USA (2019)

Cursos adicionales:

- Programa de Formación para Formadores Docentes en el TEC de Monterrey (2019)
- Programa de Enseñanza Significativa en entornos de aprendizaje en línea dictado por ALATA – UEES (2020)

Profesión:

Actualmente, es consultora empresarial con más de 20 años de experiencia profesional en temas relacionados con Consultoría de Gestión y de Recursos Humanos, además, de Asesoría Estratégica y Organizacional para los diferentes sectores de negocio: industrial, comercial, servicios, financiero en empresas nacionales y multinacionales, tanto del sector público como privado. Ejerce la docencia como profesora invitada en la Educación Superior en diversas Universidades del Ecuador desde hace 19 años.

B) Perito 2: Nubia Bravo Contreras



Nubia Bravo Contreras

Objetivo Aplicar los conocimientos y experiencias adquiridas para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa con la cual me relacione.

Datos Personales

Dirección: Esmeralda Entre José Vicente Trujillo y calle "A"

Teléfonos : 3856831 -0985779046

E-mail : nebc_74@hotmail.com

Estado civil: Soltera

Experiencia

Enero 2007–actualidad **GRAFICOS NACIONALES S.A**
Jefe de Recursos Humanos

- Integrante del equipo de capacitación interno de la empresa
- Desarrollo de Procedimientos y Normas de la empresa
- Encargada de la comunicación interna de la empresa
- Levantamiento de perfiles y funciones de los cargos
- Desarrollo e implementación de las escalas remunerativas
- Implementación de la evaluación del personal de la empresa
- Administración del subsistema de capacitación
- Supervisión de la nómina y elaboración de beneficios sociales de la empresa
- Manejo del Seguro médico privado
- Creación de la Unidad de Seguridad y Salud ocupacional de la empresa
- Administrar el servicio médico de empleados a través del dispensario
- Administración de la remuneración variable de la empresa.

Educación

2015 Universidad Estatal de Guayaquil

- Maestría en Psicología Laboral con mención en desarrollo organizacional

2008 Universidad Técnica particular de Loja

- Diplomado en Gestión de Talento Humano

2004 Universidad Estatal de Guayaquil.

- Ingeniera Comercial, especialización en Marketing.

C) Perito 3: Tania Montero Ochoa

Contactar

www.linkedin.com/in/tania-montero-ochoa-024635a7
(LinkedIn)

Aptitudes principales

Administración y dirección de empresas
Microsoft Office
Servicio de atención al cliente

Languages

Inglés

Tania Montero Ochoa

Gerente de Recursos Humanos
Ecuador

Experiencia

Grupo VILASECA
Gerente de Talento y Cultura Unidad de Suministros
marzo de 2018 - marzo de 2022 (4 años 1 mes)
Guayaquil, Ecuador

Inproel S.A.
Gerente Corporativa de Recursos Humanos
2016 - 2017 (1 año)

Sika Ecuatoriana S.A.
10 años
Jefe de Recursos Humanos
2010 - agosto de 2015 (5 años)

Jefe de Marketing
2015 - 2015 (menos de un año)

Coordinadora de Marketing
2005 - 2010 (5 años)
Responsable

BASF
3 años
Analista de Marketing
2002 - 2005 (3 años)

Educación

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Diplomado Superior en Gerencia de Recursos Humanos · (2005)

Universidad Particular de Especialidades 'Espíritu Santo'
Master of Business Administration (MBA), Alta Gerencia · (2015)

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Ingeniería Comercial, Marketing · (1997 - 2001)



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, Nathali Michell Jimenez Jimenez con C.C.: # 0951552637 y Gloria Pilar Ruiz García con C.C: # 0925359739, autoras del trabajo de titulación: *Análisis de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafipren S.A.* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 14 de diciembre de 2023

f. 

Nombre: Nathali Michell Jimenez Jimenez

C.C: 0951552637

f. 

Nombre: Gloria Pilar Ruiz García

C.C: 0925359739



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Negocios Gráficos Grafinpren S.A.		
AUTOR(ES):	Jimenez Jimenez Nathali Michell, Ruiz García Gloria Pilar		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES):	Vega Chica Mayra Liuviana		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión del Talento Humano		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Gestión del Talento Humano		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	14 de diciembre de 2023	No. DE PÁGINAS:	110
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo y crecimiento económico		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Satisfacción laboral, Desempeño laboral, IW PQ, Job Satisfaction Scale (JSS), Manual de empresa, Evaluación.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo está enfocado en realizar una investigación acerca de cómo crear una empresa digital que se dedique a la capacitación y certificación online. Se detalla que es una capacitación y los diferentes métodos para poder impartirla, se ha realizado un estudio de mercado para determinar a qué segmento de la población va a estar enfocado este negocio, cuáles son los valores que se van a percibir por una determinada capacitación, todo soportado mediante encuestas y entrevistas realizadas, donde las personas se inclinan por cual metodología le parece la más acertada a la hora de recibir un curso, que costos estarían dispuestos a asumir, horarios a participar, tipo de capacitación, etc. Con toda esta información pudimos obtener cuales serían nuestras oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas para que el proyecto se pueda desarrollar y concluir exitosamente. Todo esto se ve plasmado en un trabajo técnico, en el cual se realiza un Sitio Web, donde se muestran promociones, capacitaciones, metodologías y demás a las cuales el público en general puede acceder.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 997 649 123 / +593 939 393 027	E-mail: nathali.jimenez@cu.ucsg.edu.ec / nathi.16.live@hotmail.com / gloria.ruiz@cu.ucsg.edu.ec / gloriarg1987@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bustos Goya, Zoila Rosa		
	Teléfono: +593-992 410 481		
	E-mail: zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	