

**Medición de la satisfacción laboral en las  
empresas de servicio. Caso: El Surco  
Cuenca, Ecuador**

**Maria Augusta Villavicencio Togra**

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano  
Honduras**

Noviembre, 2018

ZAMORANO  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

# **Medición de la satisfacción laboral en las empresas de servicio. Caso: El Surco Cuenca, Ecuador**

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar  
al título de Ingeniera en Administración de Agronegocios en el  
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

**Maria Augusta Villavicencio Togra**

**Zamorano, Honduras**

Noviembre, 2018

## **Medición de la satisfacción laboral en las empresas de servicio. Caso: El Surco Cuenca, Ecuador**

**Maria Augusta Villavicencio Togra**

**Resumen.** La satisfacción laboral dentro del ámbito social y laboral es muy importante para una empresa, si una persona se siente feliz en su lugar de trabajo, con los compañeros y gente que le rodea día a día, va a tener un buen desempeño porque existe un ambiente sano, todo esto va ligado a la productividad y desarrollo de una organización. El hecho de tener claro los sentimientos de los integrantes que pertenecen a una organización, es necesario, para saber que actitudes genera el lugar de trabajo en los colaboradores, que pueden ser de tipo positivos o negativos, esto es de suma importancia para el líder o líderes de la organización El Surco, ya que da indicios de las debilidades de la empresa. El conocimiento de los niveles de satisfacción laboral de cada uno de los trabajadores en cada departamento de la organización, permite considerar muchos aspectos sobre todo los negativos, que serían los factores que las personas de los altos mandos podrían mejorar mediante la aplicación de estrategias o planes de acción. Esto con el fin de tener un ambiente saludable, y que los trabajadores sientan que son considerados como parte importante dentro de El Surco, por lo tanto, se busca mejorar la satisfacción laboral, para de este modo tener mejores resultados laborales y al mismo tiempo ellos se sentirán mejor.

**Palabras clave:** Factores, integrantes, niveles de satisfacción.

**Abstract.** Employee satisfaction inside the social and professional environment is very important in a company, in other words if a employee feels happy at work, with the co-workers and staff on a daily basis, the employee will have a better performance. A healthy environment is has been correlated with productivity and development within any organization. It is important to have a clear understanding about the feelings of the employees and staff towards the company, it is necessary to know the attitudes that have been generating by the working environment, which can be positive or negative and are of highly importance for the leaders in El Surco company. These attitudes give an indication of the company's weaknesses and areas of development. The awareness of the levels of satisfaction of each employee in every department of this organization will lead to actions of improvement in the negatively ranked areas. The improvements will have to be done by the higher positions through strategies and action plans in order to have a healthier company culture and make the employees feel like an important piece within El Surco. Therefore seeking employee satisfaction would help obtain better results as well as improving the employee's wellbeing.

**Key words:** Factors, levels of satisfaction, members.

## CONTENIDO

Portadilla.....	i
Página de firmas.....	ii
Resumen.....	iii
Contenido.....	iv
Índice de Cuadros y Anexos .....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>3</b>
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>13</b>
<b>5. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>14</b>
<b>6. LITERATURA CITADA .....</b>	<b>15</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>16</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y ANEXOS

Figuras	Página
1. Medición general de la satisfacción en el Surco. ....	6
2. Medición de la satisfacción laboral en la primera dimensión estructura.....	6
3. Medición de la satisfacción laboral en la segunda dimensión responsabilidad.....	7
4. Medición de la satisfacción laboral en la tercera dimensión recompensa. ....	8
5. Medición de la satisfacción laboral en la cuarta dimensión desafíos. ....	8
6. Medición de la satisfacción laboral en la quinta dimensión relaciones.....	9
7. Medición de la satisfacción laboral en la sexta dimensión cooperación. ....	10
8. Medición de la satisfacción laboral en la séptima dimensión estándares.....	10
9. Medición de la satisfacción laboral en la octava dimensión conflicto. ....	11
10. Medición de la satisfacción laboral en la novena dimensión identidad. ....	12

Anexos	Página
1. Encuesta satisfacción laboral.....	16
2. Planes de acción para El Surco.....	20

## 1. INTRODUCCIÓN

El Surco es una empresa agrícola familiar, en la que se va a medir el nivel de satisfacción de los empleados y de esta forma conocer cómo responden al momento de ofrecer sus servicios. Esta empresa se dedica a realizar ventas al por mayor y menor de forma directa con los clientes. El Surco está ubicada en la zona de Cuenca- Azuay –Ecuador, por lo que sus productos son ofrecidos para clientes de diferentes zonas de la provincia del Azuay, tiene más 20 años de trayectoria, y han ido creciendo con el pasar de los años, como resultado lo que antes era un almacén de agroquímicos, hoy en día tienen una gama amplia de productos veterinarios, agro-químicos, equipo agrícola y alimentos balanceados de diferentes marcas así como también ofrecen su propio producto balanceado llamado AgroSur, que está en marcha desde hace 5 años atrás.

La problemática de satisfacción laboral en la empresa AgroSur, radica en el hecho de querer conservar sus empleados, reducir el ausentismo, así como de mantener un ambiente estable y agradable de trabajo. La rotación anual en el mundo es del 18%. Por otra parte, el ausentismo en Ecuador es del 7.5%, lo que representa el 9% de pérdida en productividad para las empresas (El Universo, 2016).

En la empresa a analizar existe una alta tasa de rotación, la cual es del 22% en el 2017, esto muestra indica una gran problemática para El Surco debido a que los cambios producen retrasos. Cada vez que entra nuevo personal a la compañía se deben realizar capacitaciones ya que deben pasar por la curva de aprendizaje, y esto representa un gran desgaste, así como también una pérdida de tiempo para una empresa si la persona se va a corto plazo (Hannoun, 2011).

Este estudio es de suma importancia ya que la satisfacción laboral hoy en día, es un factor vital para el buen rendimiento de las empresas, instituciones u organizaciones en el país. Esto se debe a que a través de este factor se logra obtener un mejor desempeño en general, es decir, un colaborador satisfecho con su trabajo es alguien más productivo, como consecuencias, contribuye a mantener una baja rotación del personal y el bienestar del empleado se transmitirá al cliente (Hannoun 2011). Lo que las organizaciones buscan es mantener una relación estable y duradera con los clientes y si existe un buen ambiente laboral, se verá reflejado por cualidades como la amabilidad, atención de calidad y por ende logrará retener más clientes que estén satisfechos y como consecuencia una relación redituable (Hernandez, 2015).

Existen estudios acerca de la problemática de la satisfacción laboral, es así que en el intervienen algunos factores más, como la globalización, la diversidad laboral, mayores niveles de calidad y productividad, la respuesta a la escasez de mano de obra, mayor nivel

en las capacidades de los colaboradores, etc. Estos factores conforman el entorno competitivo, los colaboradores perfilan su carrera profesional, de acuerdo a sus valores, ética y sentido de la responsabilidad social.

Por otro lado, los individuos tienen marcadas las bases de su conducta a través de: i) sus características biográficas, es decir: edad, género, estado civil y antigüedad en el puesto, ii) sus habilidades, tanto intelectuales como físicas y iii) las actitudes que presenta. Las combinaciones de todos estos factores generan una percepción de su comportamiento organizacional (COPEME, 2009).

El alcance del problema va más allá de medir la satisfacción laboral en una empresa, se trata de destacar que el lugar de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción saludable con compañeros de trabajo y sus altos mandos, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que a veces son menos que ideales (Hannoun, 2011).

Por lo anteriormente mencionada y a fin de completar el estudio, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Determinar los factores de insatisfacción en la empresa El Surco.
- Determinar qué factores tiene mayor impacto dentro de la empresa El Surco.
- Establecer un plan de acción para mejorar la satisfacción de los empleados en la empresa El Surco.

## 2. METODOLOGÍA

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición de la satisfacción laboral requiere del compromiso de la gerencia y los líderes de los departamentos de la empresa el Surco, esto con la finalidad de que este estudio no quede como un sustento teórico, sino que se logren realizar los planes de acción definidos. Se debe tener en cuenta realizar estas encuestas, creará indirectamente ciertas expectativas de mejoras.

Esta metodología consta de cinco pasos y productos (COPEME, 2009).

### **Paso 1. Capacitación.**

En el primer paso se incluirá al personal directivo y a los colaboradores de El Surco de los cuatro departamentos que conforman la empresa, para esto se realizará un taller de capacitación cuyo objetivo es mostrar los temas que intervienen en la problemática del comportamiento laboral, es decir se dará a conocer lo que se quiere evaluar, como son las implicaciones de la aplicación de las encuestas de satisfacción laboral, así como también se indicará que esto se realiza para que la salud de y el bienestar emocional de las personas de la empresa mejore, se les indicará que al final de esto abran cambios, ya que se aplicaran planes de acción adecuado a las falencias de los resultados con el fin de mejorar la satisfacción laboral de la empresa. La importancia de este taller se centra también en solicitar el apoyo y compromiso de todo el personal a lo largo del proceso completo. Proceso que se realizará el 4 de agosto del 2018 en la ciudad de Cuenca con la colaboración de la Ing. Nancy Togra gerente de El Surco, la capacitación tendrá una duración de dos horas aproximadamente.

### **Paso 2. Adecuación de la encuesta de satisfacción laboral.**

En este paso se debe contar con el equipo responsable de hacer la medición de satisfacción laboral en la empresa El Surco, para el cual la gerente de la empresa ayudará durante el proceso. Se debe recalcar que el equipo debe de tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejan al personal, que se mostrará durante el taller (paso1). Como su nombre lo dice en este paso se debe hacer la adecuación de la encuesta de Satisfacción Laboral, para lo cual, en este proyecto se adecuará el modelo de encuesta de los autores Litwin y Stringer, cuestionario que aborda las nueve dimensiones del concepto. Esta encuesta está diseñada para responder de una forma fácil y sencilla, con preguntas puntuales y claras, así como también con respuestas en escalas de Likert del 1 al 4 siendo 1 muy en desacuerdo y 4 muy de acuerdo. Se debe tener en cuenta que las preguntas que se realicen no cree expectativas sobre aspectos que no se está dispuesto a cambiar. Una vez desarrollada la encuesta debe probarse el entendimiento de las preguntas con el personal, para lo cual se aplicará la encuesta en una pequeña muestra.



La encuesta debe estar en términos claros y sencillos pues finalmente esta encuesta será aplicada a todo el personal (Anexo 2: Encuesta de Litwin y Stringer), (Hannoun, 2011).

### **Paso 3. Aplicación de la encuesta de satisfacción laboral.**

El tercer paso también involucra a los líderes de cada departamento como responsable de la medición, además de la participación de todos los colaboradores de El Surco, para lo que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

La encuesta será de tipo anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados, para ello se requiere de un mecanismo confiable para asegurar tal anonimato, por lo que se utilizarán ánforas para depositar las encuestas. Además, se realizará en un ambiente agradable y tranquilo. Se aplicará en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados, por ejemplo, no se realizara la encuesta después de alguna fiesta realizada por la organización o luego de un recorte de personal, ya que los resultados se verían sesgados por estos eventos. Adicionalmente a los resultados de las encuestas, se podrá medir específicamente cómo se encuentra la satisfacción laboral en cada una de las dimensiones. Este instrumento de medición, el cuestionario de Litwin y Stringer consta de cincuenta y tres ítems, apoyados en nueve dimensiones del concepto que los describiré a continuación: (Lozano y Salcedo, 2015).

- **Estructura.** Se refiere a el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
- **Responsabilidad.** El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
- **Recompensa.** El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
- **Riesgo.** El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
- **Relaciones.** La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
- **Apoyo.** La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
- **Estándares.** La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
- **Conflicto.** Es el sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
- **Identidad.** El sentimiento de que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico (ESAN, 2015).

**Paso 4. Resultados.**

En este paso, se realizará la medición de los resultados según los datos recolectados en El Surco. Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados a nivel de los departamentos de trabajo para obtener la información que ya antes se describió, es decir los 9 dimensiones de la Satisfacción Laboral. Para el ingreso de datos se utilizará una hoja Excel, que permitirá un manejo amplio de la información recogida. Para el procesamiento de las encuestas es recomendable hacerlo con la técnica de referencia a un valor mayor. De esta manera se logrará resultados representativos a nivel de toda la empresa, así como por cada criterio de evaluación. En esta parte es importante señalar que, como ya se dijo antes, las preguntas mostrarán el nivel de las nueve dimensiones de satisfacción laboral, evaluando de manera específica cada uno de estos y se podrá ver las falencias que existen en la empresa, según el análisis de preguntas con respuestas menor a 3.0, número que me indica desacuerdos de parte de los empleados (COPEME, 2009).

**Paso 5. Priorización.**

El último paso consiste básicamente en priorizar y establecer planes de acción, para lo cual es necesario involucrar a todos los departamentos de la organización. No basta con los resultados de la encuesta de satisfacción laboral, para establecer y priorizar planes de acción, esto se debe a que la encuesta no define los aspectos que el personal considera más relevante, por lo que, luego de la encuesta y antes de realizar los planes de acción se debe profundizar respecto a ello. En base a la información relevante se procederá a contabilizar la frecuencia de negativos de cada uno de los factores o dimensiones y de ésta manera priorizar sobre qué aspectos se realizará el(los) plan(es) de acción. Es importante recordar que las encuestas de satisfacción laboral solo miden el grado de satisfacción en cada aspecto, más no el grado de importancia de uno u otro aspecto (Hernández, 2015).

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la Figura 1 se pueden ver los resultados generales de la empresa. Las dimensiones más afectadas se encuentran por debajo de tres. El cuadro indica que los factores con grados de insatisfacción son: recompensa y desafío.

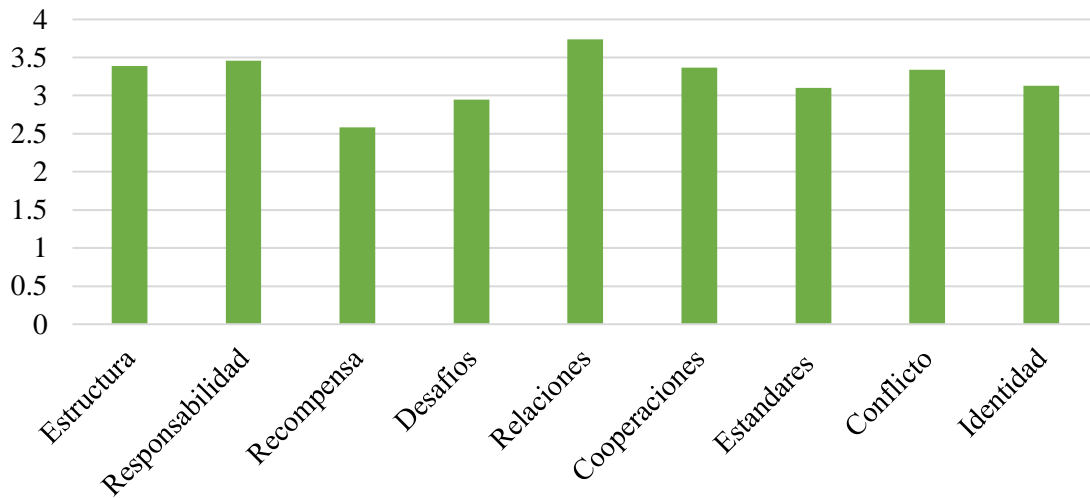


Figura 1. Medición general de la satisfacción en El Surco.

La Figura 2 refleja que los individuos están satisfechos con respecto a la estructura de la empresa, sin embargo, se detectó que los empleados sienten que existe exceso de reglas y la falta de organización afecta la productividad de la empresa.

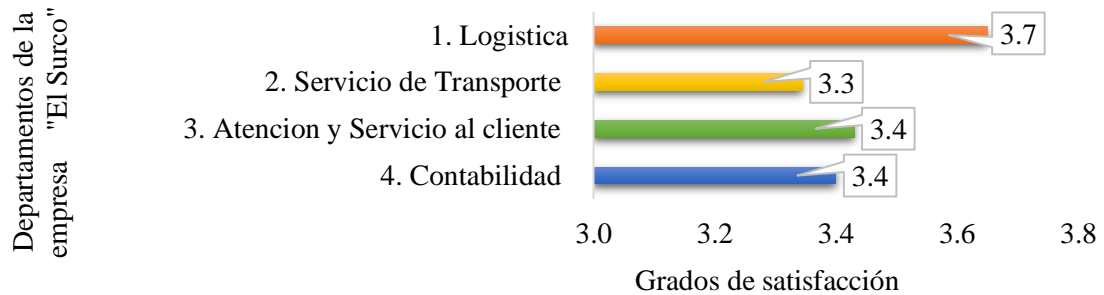


Figura 2. Medición de la satisfacción laboral en la primera dimensión que es: Estructura.

Como ya se mencionó anteriormente este factor se evaluó la estructura y los colaboradores piensan que no hay orden, y el impedimento de que nuevas ideas sean tomadas en cuenta para lo que se acordó, que se harán reuniones cada tres meses empezando desde el 30 de noviembre del 2018 para que las ideas de mejoras de parte de los colaboradores puedan ser escuchadas y analizadas. La Figura 3 muestra la medición de satisfacción laboral en la dimensión de la responsabilidad.

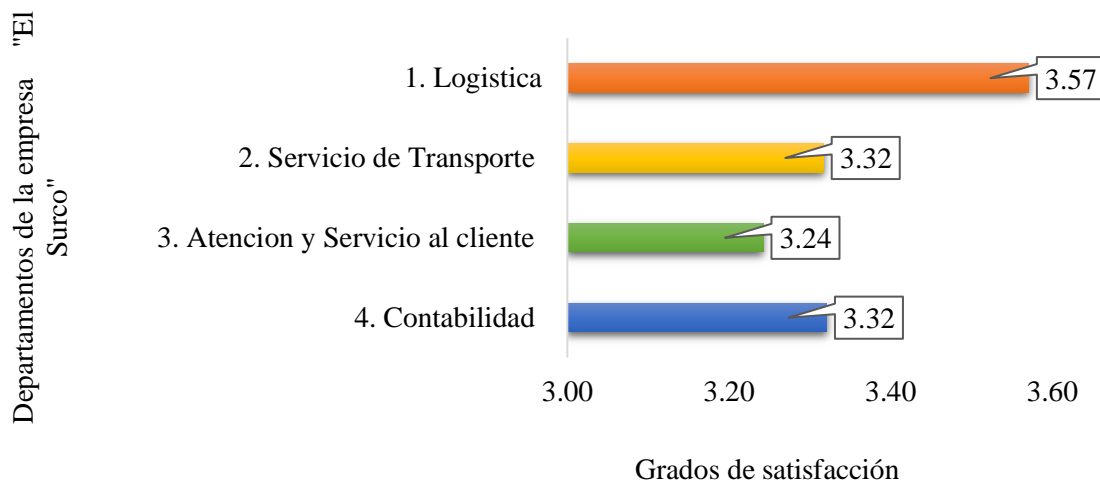


Figura 3. Medición de la satisfacción laboral en la segunda dimensión: Responsabilidad.

En esta dimensión el departamento uno, es decir contabilidad y auditoría respondió negativamente cuando se les pregunto si a sus jefes le gusta que haga bien sus labores sin necesidad de estar verificándolo con ellos, esto indica que el jefe constantemente está verificando su trabajo y no los dejan desenvolverse solos en sus actividades laborales, y como efecto sienten que les hace falta más espacio para poder desarrollar mejor sus actividades. Muchos de los colaboradores piensan que los individuos no toman responsabilidades por sus labores ya que se limitan a hacer lo que les piden y por lo tanto la responsabilidad cae en terceros, puede ser sus jefes o la empresa, pero no asumen la responsabilidad propia (Figura 3).

Se acordó establecer indicadores de desempeño para cada puesto de trabajo, que serán evaluadas posteriormente para que sientan que se valora mucho el esfuerzo y desenvolvimiento de sus actividades. La Figura 4 indica el sentimiento de los colaboradores de El Surco con respecto a las compensaciones.

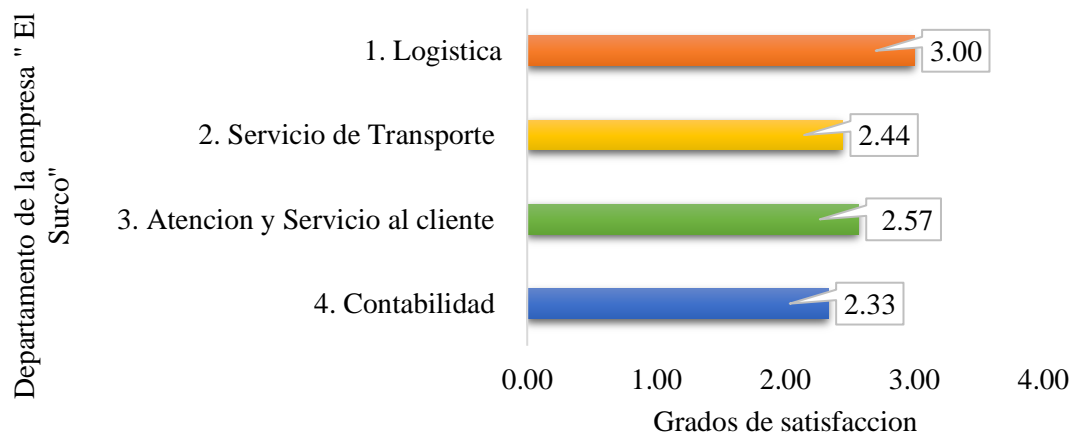


Figura 4. Medición de la Satisfacción laboral en la tercera dimensión: Recompensa.

En la dimensión de la recompensa existe un gran problema, ya que los resultados son muy bajos y ninguno llega a grados satisfactorios. Todos los demás resultados están indicando grados de insatisfacción, especialmente en el área de contabilidad y auditoría (Figura 4).

Cuando en el cuestionario se evalúa si en El Surco existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda, el individuo responde de una forma negativa. Muchos de los colaboradores piensan que las amenazas y críticas son muy frecuentes en especial en el departamento de servicios de transporte. Existe realmente un problema ya que sienten que la mayoría de ellos perciben que hay críticas por sus desempeños, que no son reconocidos por sus esfuerzos en las diferentes actividades diarias y que son sancionados por sus errores. Para este factor, se implementará una política de compensación para los empleados. En la Figura 5 refleja el grado de riesgo y desafío q los que se exponen los empleados.

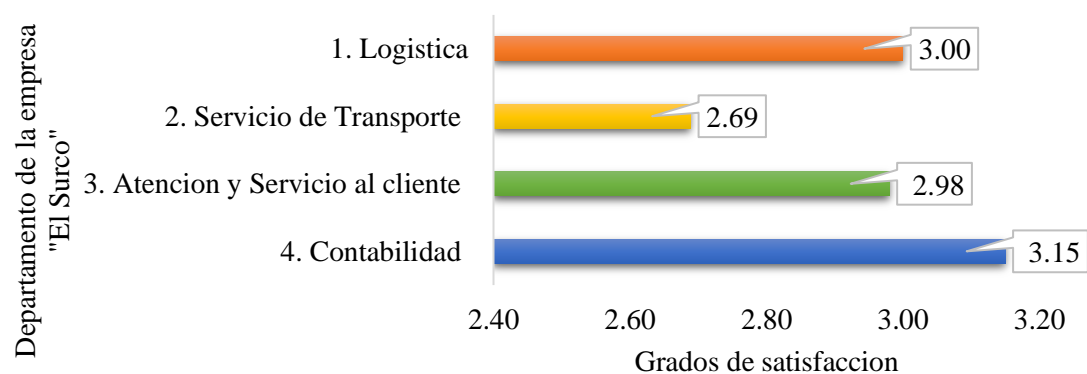


Figura 5. Medición de la satisfacción laboral en la cuarta dimensión: Desafíos.

En esta dimensión los resultados a las preguntas evalúan la toma de riesgos de la empresa respondieron de forma negativa esto indica que los empleados perciben que la empresa no ha tomado riesgos en momentos oportunos y que si tienen que tomar grandes riesgos para salir adelante con la empresa sobretodo en el departamento de servicio de transporte que obtuvo la calificación más baja y se debe hacer más énfasis en este (Figura 5).

Para este punto se realizarán reuniones mensuales, y tomaran en cuenta todas las opiniones según las circunstancias que este cursando la empresa, ya sea en crisis o en los mejores momentos, esto servirá ya que al comunicar a la gerente se tomaran acciones basadas en las opiniones de todos los miembros de El Surco, incluyendo a los colaboradores (Hannoun, 2011). También se evaluó la confraternidad de la empresa, ejemplificada en la Figura 6.

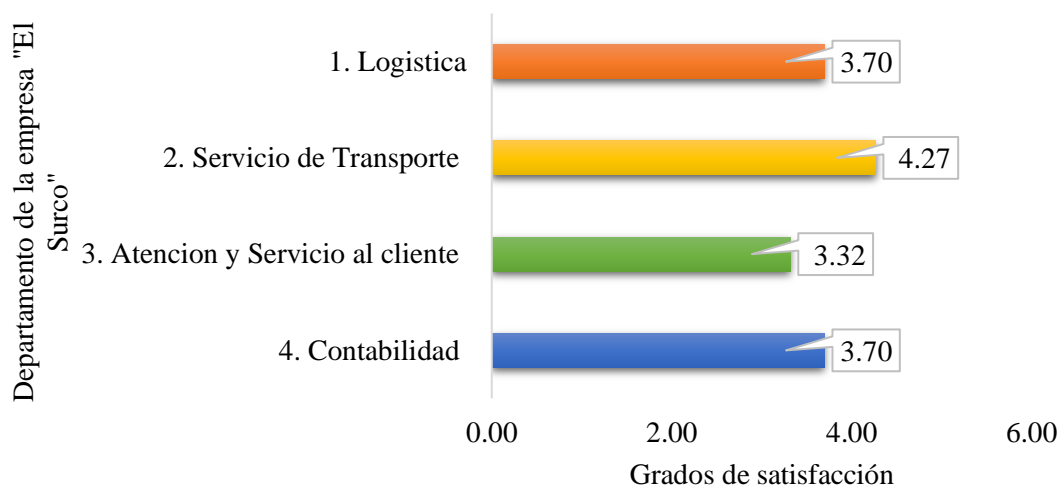


Figura 6. Medición de la satisfacción laboral en la quinta dimensión: Relaciones.

En esta dimensión de relaciones, todos los colaboradores de El Surco respondieron de una forma positiva, existen muy pocos que dieron una calificación debajo de 3, el departamento de atención y servicio al cliente con un puntaje de 3.32 es el más bajo y el más alto el de servicio de transporte con 4.2, lo cual indica que hay un ambiente laboral tranquilo y amistoso dentro en todas las partes de la empresa. Como consideración se podría decir que a medida que la empresa sigue creciendo y tiene más empleados deberían introducirse como lo han ido haciendo estos años ya que los resultados han sido positivos (Figura 6). En la Figura 7 se puede ver la cooperación de parte de los integrantes.

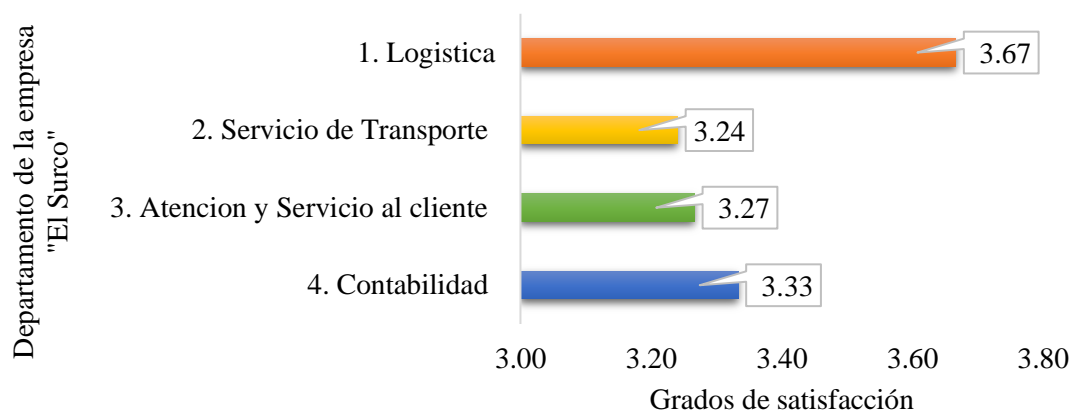


Figura 7. Medición de la satisfacción laboral en la sexta dimensión: Cooperación.

En esta dimensión todos los departamentos de atención y servicio al cliente y el departamento de servicio de transporte de una forma negativa, ya que perciben que es más la relación social con los demás, que la cooperación por el desempeño de sus actividades. Las calificaciones son de 3.2 en atención y servicio al cliente y de esto puede ser porque tal vez han existido malos entendidos de los empleados hacia algunos comportamientos del gerente y representantes de cada departamento, también como son los departamentos en los que más empleados interactúan entre sí, esto se presta para que existan algunos disgustos por alguna mala interpretación o alguna otra razón (Figura 7).

Se capacitarán a los líderes de cada departamento tres o cuatro veces al año con la finalidad de que los empleados perciban un balance de equidad, esto con la finalidad de que los colaboradores sientan que son valorados no solo por su actitud hacia el trabajo, sino que esto va de la mano con el desempeño (Hernández, 2015). La Figura 8 refleja las normas de la empresa.

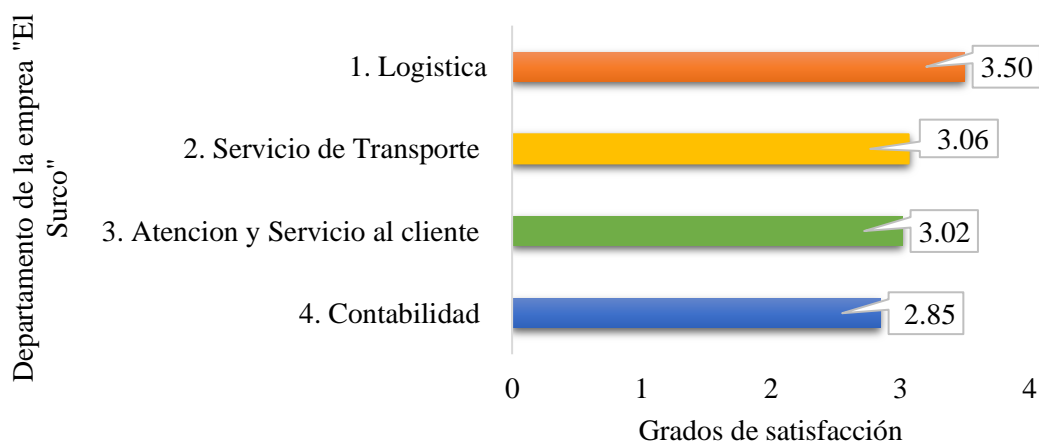


Figura 8. Medición de la satisfacción laboral en la séptima dimensión: Estándares.

En la medición de la dimensión de estándares (Figura 8). Evalúa si los jefes hablan de las aspiraciones de los empleados tres de los cuatro departamentos respondieron de forma negativa, entre ellos contabilidad y auditoría, atención y servicio al cliente, y servicio de transporte, esto se debe a que como la empresa está en crecimiento no se les puede todavía ofrecer puestos de trabajo más grandes.

Se contratará una persona experta en recursos humanos, profesional que trabajará a medio tiempo, y este ayudará a evaluar y mejorar el ambiente laboral, así como los integrantes de la empresa sentirán que están siendo tomados en cuenta y no se deja de lado sus aspiraciones (Hernández, 2015). En la Figura 9 se puede ver el grado de conflicto que los empleados perciben dentro de la organización.

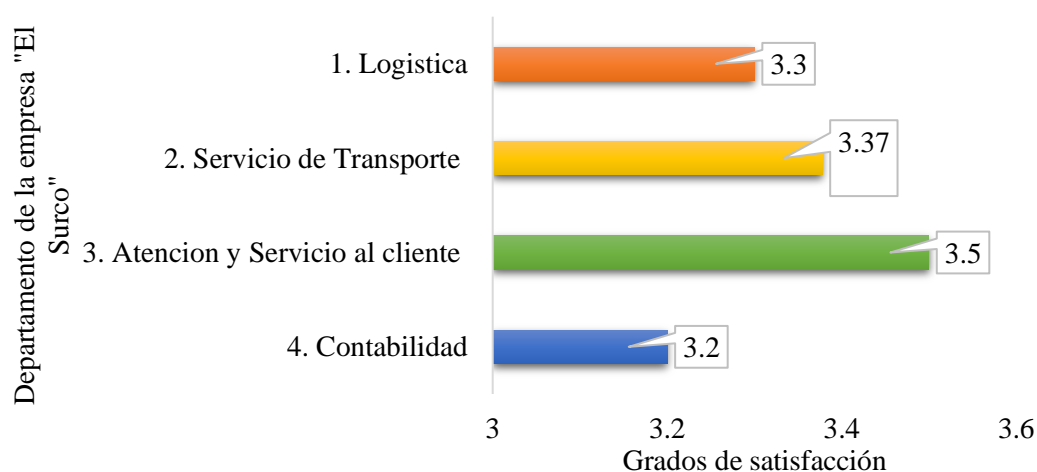


Figura 9. Medición de la satisfacción laboral en la octava dimensión que es: Conflicto.

Las personas del departamento de contabilidad y auditoría respondieron de forma negativa específicamente a una pregunta que evalúa si quedarse callado es mejor para evitar desacuerdos y disgustos, en este caso la gerente nos cuenta que ha habido problemas recientes debido a que en este año en Ecuador se cambiaron algunas políticas que obligaron a las empresas a cambiar el modelo de facturación, entonces han estado supervisando contantemente, es una de las validas razones, entre otras que pueden existir (Figura 9).

Se hará una evaluación junto con el nuevo experto de recursos humanos a todos los departamentos, haciendo más énfasis en el departamento de contabilidad y auditoría ya que son los que respondieron de forma negativa, esto para evaluar qué es lo que ellos sienten que hace falta, se debe conocer por qué no hay buena comunicación, para después poder hablar con los líderes del departamento y establecer políticas de desempeño a los líderes, con la finalidad de motivarlos. En la Figura 10 se puede visualizar el grado de identidad con la empresa de parte de todos los integrantes de El Surco.



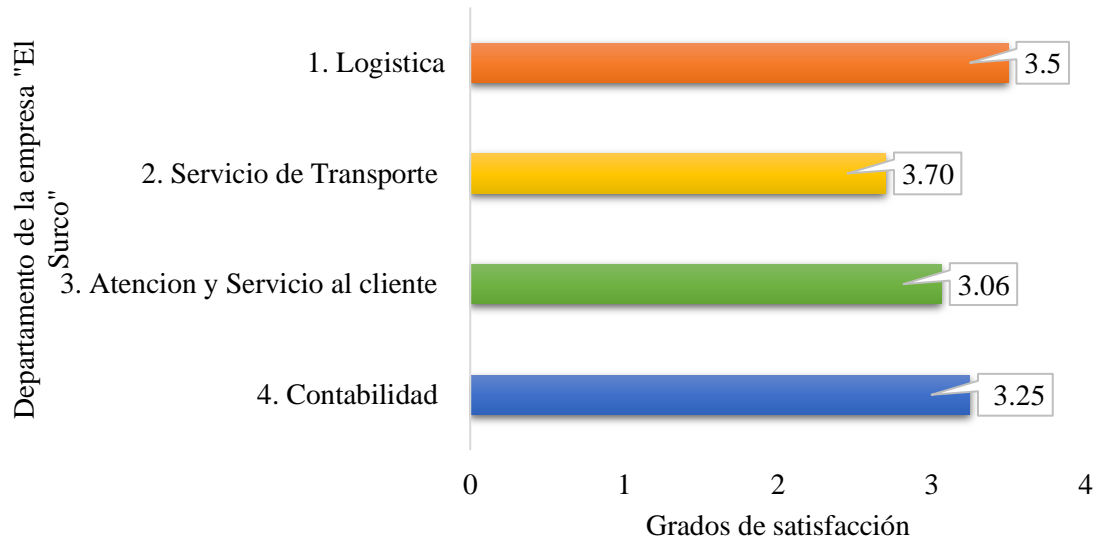


Figura 10. Medición de la satisfacción laboral en la novena dimensión: Identidad.

En la dimensión nueve de la identidad (Figura 10), se detectaron dos grandes fallas y son que en las dos últimas preguntas no se obtienen buenos resultados, en la primera evalúan la lealtad del personal hacia la organización y los departamentos uno, dos y tres están en desacuerdo, esto puede ser por eventos del pasado ya que al hablar con los jefes ellos argumentan que la empresa tiene empleados de varios años, pero por múltiples errores y situaciones incómodas se ha visto obligado a cambiar de personal. Muchos de los colaboradores piensan que los sus compañeros se preocupan más por sus propios intereses y no por los demás, esto también puede ser por conflictos entre los empleados y a pesar de que hay una buena relación interpersonal, según lo evaluado, algunos empleados que sus compañeros no los toman en cuenta. Se creará con el gerente un código de valores en la empresa donde el principal valor sea la lealtad y el trabajo en equipo.

## **4. CONCLUSIONES**

- Los factores de insatisfacción en El Surco son la recompensa, desafíos, estándares e identidad.
- Los principales factores de insatisfacción están relacionados con la recompensa y con Desafíos.
- Se establecieron planes de acción, para mejorar la satisfacción laboral según los resultados de cada una de las dimensiones de la encuesta de Litwin y Stringer.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Establecer una política de compensaciones, de tal forma de quitar la precepción de preferencias profesionales dentro de la empresa.
- Establecer un código de camerino para mejorar el trabajo en equipo y el compañerismo, premiando principios como la lealtad y resolución conjunta de problemas.
- Establecer indicadores de desempeño y una política de evaluación del desempeño.
- Contratar un profesional de los recursos humanos que se encargue de organizar el manejo del capital humano dentro de la empresa.
- Socializar las políticas de la compañía con todo el personal a través de un programa de capacitación.

## 6. LITERATURA CITADA

Caballero, Katia (2002): El Concepto de “Satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Concepto de Satisfacción en el trabajo. With assistance of Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado. Universidad de Granada. Available online at <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>, checked on 9/11/2018.

COPEME; Programa Misión (2009): Medición del Clima Laboral. Clima Laboral. With assistance of FORD FOUNDATION, CRS, Oxfam Novib. Edited by COPEME. Available online at [https://sptf.info/images/medicion\\_del\\_clima\\_laboral.pdf](https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf), checked on 9/11/2018.

ESAN Graduate School of Business (2015): Las nueve dimensiones del clima organizacional. With assistance of Uiversidad ESAN 2018. ConexionESAN. Lima,Peru. Available online at <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>, checked on 9/11/2018.

Hannoun, Georgina (2011): Satisfacción Laboral. Licenciatura en Administración. Universidad Nacional de Cuyo. Available online at [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf), checked on 9/11/2018.

Hernández, Estefany (2015): Nivel de Satisfacción Laboral que presentan los colaboradores del instituto técnico de capacitación y productividad-INTECAP-, sede en el departamento de Huehuetenango. Licenciatura en Psicología industrial/organizacional. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR, Campus "San Roque González de Santa Cruz, S. J." de Huehuetenango. Facultad de Humanidades. Available online at <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Hernandez-Estefany.pdf>, checked on 9/11/2018.

Hernández Castillo, Estefany (2015): nivel de satisfacción laboral que presentan los colaboradores del instituto técnico de capacitación y productividad -intecap-, sede en el departamento de huehuetenango. Universidad rafael landívar, San Roque González de Santa Cruz, S. J.Huehuetenango. Facultad de Humanidades. Available online at <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Hernandez-Estefany.pdf>, checked on 8/6/2018.

Lozano, Yesica; Salcedo, Sary (2015): Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el diseño de Litwin y Streger en dos sucursales de DAVIVIENDA en Cartagena durante el 2014. Administrador de Empresas. Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias. Facultad de Ciencias Económicas. Available online at <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3314/1/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20%281%29.pdf>, checked on 9/11/2018.

## 7. ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta Satisfacción Laboral.

#### ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL

##### Casa Agropecuaria “El Surco” Cuenca-Ecuador

Esta encuesta tiene como objetivo obtener información la Satisfacción Laboral de la empresa, primero que nada, queremos decirle que la información recolectada respetara las opiniones libres de cada uno de nuestros integrantes por lo que aplica la **Promesa de confidencialidad y anonimato absoluto**. Estas informaciones nos van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

**Género:**

**Edad:**

**¿Departamento en el que trabaja?**

1. Contabilidad y Auditoría
4. Atención y Servicio al cliente
2. Logística
3. Servicios de Transporte

<b>ESTRUCTURA</b>	<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>
1.En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2.En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				

Continuación del **Anexo 1.**

3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites no impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad no se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan..				
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización los individuos toman responsabilidades.				
<b>RECOMPENSA</b>				
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				

Continuación del **Anexo 1.**

19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error no me sancionan.				
<b>DESAFIOS</b>				
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización no tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para salir adelante.				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
<b>RELACIONES</b>				
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. No es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización son amistosas y no tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				
<b>COOPERACION</b>				
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. a dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				

Continuación del **Anexo 1.**

36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38. Aquí, tener un buen desempeño, que llevarse bien con los demás.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
<b>ESTANDARES</b>				
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
<b>CONFLICTO</b>				
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
<b>IDENTIDAD</b>				
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización se preocupan por los demás y no por sus propios intereses.				



## **Anexo 2.** Planes de acción para El Surco.

**Estructura.** - Se acordó con la gerente, que se harán reuniones cada tres meses empezando desde el 30 de noviembre del 2018 para que las ideas de mejoras de parte de los colaboradores puedan ser escuchadas y analizadas.

**Responsabilidad.** - Se acordó con la gerente establecer indicadores de desempeño para cada puesto de trabajo, que serán evaluadas posteriormente para que sientan que se valora mucho el esfuerzo y desenvolvimiento de sus actividades.

**Recompensa.** - se implementará junto con los líderes de cada departamento una política de compensación para los empleados y socializarla.

**Desafío.** \_ Se implementará junto con los líderes de cada departamento una política de compensación para los empleados y socializarla.

**Relaciones.** - . Como consideración se podría decir que a medida que la empresa sigue creciendo y tiene más empleados deberían introducirse como lo han ido haciendo estos años ya que los resultados han sido positivos.

**Cooperación.** \_ Se capacitarán a los líderes de cada departamento tres o cuatro veces al año con la finalidad de que los empleados perciban un balance de equidad, esto con la finalidad de que los colaboradores sientan que son valorados no solo por su actitud hacia el trabajo, sino que esto va de la mano con el desempeño.

**Estándares.** \_ Se contratará una persona experta en Recursos Humanos, profesional que trabajará a medio tiempo, y este ayudará a evaluar y mejorar el ambiente laboral, así como los integrantes de la empresa sentirán que están siendo tomados en cuenta y no se deja de lado sus aspiraciones.

**Conflicto.** \_ Se hará una evaluación junto con el nuevo experto de Recursos Humanos a todos los departamentos, haciendo más énfasis en el departamento de contabilidad y auditoría ya que son los que respondieron de forma negativa, esto para evaluar qué es lo que ellos sienten que hace falta, se debe conocer por qué no hay buena comunicación, para después poder hablar con los líderes del departamento y establecer políticas de desempeño a los líderes, con la finalidad de motivarlos.

**Identidad.** \_ Se creará con el gerente un código de valores en la empresa donde el principal valor sea la lealtad y el trabajo en equipo.