



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “LLERMAT SÚPER POLLO”

**Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingenieros
Comerciales**

Autores:

Isabel Alejandra Bastidas Herrera.
Verónica María Albarracín Orellana.

Tutora:

Eco. Patricia Hernández Medina.

LATACUNGA – ECUADOR
Febrero - 2020

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Yo **Verónica María Albarracín Orellana** con número de **CI 050315095-5** e **Isabel Alejandra Bastidas Herrera** con número de **CI 050337292-2** declaramos que somos las autoras del presente proyecto de investigación: **“SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LLERMAT SÚPER POLLO** “siendo la **Eco. Patricia Hernández Medina** tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Verónica María Albarracín Orellana
050315095-5

Isabel Alejandra Bastidas Herrera
050337292-2

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LLERMAT SÚPER POLLO”, de **Verónica María Albarracín Orellana e Isabel Alejandra Bastidas Herrera**, de la carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, febrero, 2020

Tutor



.....
Eco. Patricia Hernández Medina

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, el o los postulantes: **Verónica María Albarracín Orellana e Isabel Alejandra Bastidas Herrera**, con el título de Proyecto de Investigación: **“SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LLERMAT SÚPER POLLO”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

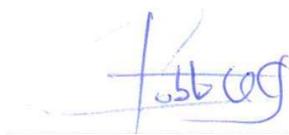
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, febrero, 2020

Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)
Ing. Ibett Jácome
CC: 174495380-7



Lector 2
Ing. Pablo Vásquez
CC: 050227452-5



Lector 3
Dr. Emilio Almache
CC: 050131585-4

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento de este proyecto va dirigido a nuestra tutora Eco. Patricia Hernández Medina, quien con su conocimiento, ayuda, paciencia y cariño nos supo dirigir de manera correcta en todo este proceso, que nos permitió concluir el proyecto con éxito, así mismo agradecemos a todas aquellas personas que nos apoyaron y formaron parte de proceso.

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación se lo dedico con todo el amor y cariño a mí amada madre Mónica y a mí querida tía Cristina, por todos sus esfuerzos y su lucha constante, por permitirme alcanzar mis sueños y nunca abandonarme en el camino, por ser incondicionales, y a toda mi familia por enseñarme que sin los malos momentos los buenos no serían especiales.

A mi compañera de proyecto Verónica que trabajamos conjuntamente con sus conocimientos, con mucho esfuerzo, paciencia y cariño y así logramos alcanzar una meta más.

Isabel

Mi proyecto de investigación le dedico con todo mi amor y cariño a lo más preciado de mi vida a mi hijo Leandro por ser el motor de motivación e inspiración, a mi padre y a mis primos que siempre estuvieron apoyando con sus palabras de ánimo para que no decaiga y siga adelante con mis ideales y en especial dedico a mi compañera inseparable Isabel que siempre estuvo ahí en las buenas y malas y que gracias a su conocimiento y sobre todo su apoyo pudimos llegar a la culminación de la carrera y del proyecto.

Verónica

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA LLERMAT SÚPER POLLO**

Autores:

Verónica María Albarracín Orellana
Isabel Alejandra Bastidas Herrera

RESUMEN

Esta investigación tuvo objetivo determinar la relación entre Satisfacción y el Desempeño Laboral de los empleados de la empresa LLERMAT “Súper Pollo”, además de evaluar ambas variables, sus dimensiones y las posibles diferencias por sucursal. La metodología aplicada fue de carácter descriptiva, explicativa y cuantitativa pues buscaba entender la posible relación entre las variables anteriormente mencionadas. Para dar respuesta a esta necesidad se procedió aplicar tres cuestionarios que sirvieron para la recopilación de datos, los cuales fueron enfocados para la satisfacción laboral, desempeño laboral y auto – evaluación de desempeño.

Para analizar la validez y confiabilidad de los instrumentos se aplicó la estimación del alfa del Cronbach, adicionalmente se compararon los resultados de satisfacción y desempeño laboral por sucursal a través de un contraste de diferencia de medias, una estimación por mínimos cuadrados ordinarios para identificar la posible relación entre satisfacción y desempeño, y por último, se realizó un análisis factorial para tratar de resumir todos los planteamientos en dimensiones. Como resultado se obtuvo en términos generales que la satisfacción laboral en la empresa es muy buena, mientras que en relación al desempeño laboral y autoevaluación de desempeño se pudo evidenciar que el resultado es de bueno a muy bueno, coincidiendo así las dos evaluaciones realizadas respectivamente. Se concluyó que efectivamente no existe una relación significativa entre la satisfacción y desempeño laboral en los empleados de la empresa “Súper Pollo”, y se evidencian diferencias en los resultados por sucursal.

Palabras clave: Desempeño laboral, satisfacción laboral, autoevaluación, evaluación laboral

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

WORK SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE OF THE LLERMAT
SÚPER POLLO COMPANY

Autores:

Verónica María Albarracín Orellana
Isabel Alejandra Bastidas Herrera

ABSTRACT

This research aimed to determine the relationship between Satisfaction and Work Performance of the employees of the LLERMAT “Súper Pollo” company, in addition to evaluate both variables, their dimensions and possible differences by branch office. The methodology applied was descriptive, explanatory and quantitative character, as it sought to understand the possible relationship between the aforementioned variables. In order to respond to this need, three questionnaires were applied that were used to collect data, which were focused on job satisfaction, job performance and self-performance evaluation.

In order to analyze the validity and reliability of the instruments, was applied the Cronbach's alpha estimation, in addition, the results of satisfaction and work performance by branch were compared through a contrast of mean difference, an estimate by ordinary least squares to identify the possible relationship between satisfaction and performance, finally, a factor analysis was carried out to try to summarize all the approaches in dimensions. As a result, it was obtained in general terms that job satisfaction in the company is very good, while in relation to work performance and performance self-evaluation it was possible to show that the result is good to very good, thus coinciding with the two evaluations performed respectively. It was concluded that there is indeed no significant relationship between job satisfaction and performance in the employees of the “Súper Pollo” company, and differences in results are evidenced by branch.

Keywords: Job performance, job satisfaction, self-assessment, job evaluation



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés de la Carrera de Pedagogía de los Idiomas Nacionales y Extranjeros de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al Idioma Inglés presentado por las egresadas de la Carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL** de la **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS; VERÓNICA MARÍA ALBARRACÍN ORELLANA E ISABEL ALEJANDRA BASTIDAS HERRERA**, cuyo título versa **“SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LLERMAT SÚPER POLLO”**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, enero del 2020

Atentamente,

PhD. Olga Lorena González Ortiz
DOCENTE INVESTIGADOR
C.C. 1002377271



ÍNDICE

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE.....	ix
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
3. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
3.1 OBJETIVOS.....	8
3.1.1 General.....	8
Determinar la relación entre satisfacción y el desempeño laboral.....	8
3.1.2. Específico.....	8
4. MARCO TEÓRICO.....	10
4.1. Satisfacción laboral.....	10
4.1.1. Conceptualización de la satisfacción laboral.....	10
4.1.2. Teorías: Modelos de la satisfacción laboral.....	11
4.2.1. Desempeño Laboral.....	20
4.3.1. Indicadores del desempeño laboral.....	22
4.4.1. Evaluación del desempeño laboral.....	24
4.5.1. Relación entre satisfacción laboral y desempeño.....	26
5. METODOLOGÍA.....	30
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	32
6.1. La empresa.....	32
6.2. Características de la satisfacción y el desempeño laboral en la empresa.....	34
6.3. Resultados sobre desempeño laboral.....	35
6.4. Resultados sobre autoevaluación del desempeño.....	37

6.5. Resultados sobre satisfacción laboral	39
6.6. Resultados por dimensiones para el desempeño y la satisfacción laboral	42
6.7. Diferencias estadísticas para el desempeño laboral	43
6.8. Diferencias estadísticas para la satisfacción laboral	47
6.9. Evaluación total del desempeño y la satisfacción laboral	50
6.10. Contraste de hipótesis para las medias generales de desempeño, autoevaluación y satisfacción laboral por sucursal	51
6.11. Relación entre desempeño y satisfacción laboral	52
6.12. Análisis factorial para extracción de dimensiones del desempeño y de la satisfacción laboral	54
7. CONCLUSIONES	61
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relación objetivos actividades.....	9
Tabla 2: Características de los Factores de la Teoría de Herzberg	12
Tabla 3: Respuesta promedio por planteamiento en el desempeño laboral	35
Tabla 4: Respuesta promedio por planteamiento para la autoevaluación del desempeño	37
Tabla 5: Respuesta promedio por planteamiento para la satisfacción laboral.....	39
Tabla 6: Resultados del desempeño laboral por dimensiones	42
Tabla 7: Resultados de satisfacción laboral por dimensiones	43
Tabla 8: Diferencias en la orientación al resultado por sucursal con respecto a la media	43
Tabla 9: Diferencias en la calidad del trabajo por sucursal con respecto a la media total	44
Tabla 10: Diferencias en relaciones interpersonales por sucursal con respecto a media total	45
Tabla 11: Diferencias en la iniciativa por sucursal con respecto a la media total.....	46
Tabla 12: Diferencias en el trabajo en equipo por sucursal con respecto a la media total	47
Tabla 13: Diferencias de cada una de las dimensiones de satisfacción laboral por sucursal con respecto a la media total	48
Tabla 14: Valoración promedio del desempeño, autoevaluación y satisfacción laboral.....	50
Tabla 15: Contraste de hipótesis para medias generales por sucursal.....	51
Tabla 16: Estimaciones de mínimos cuadrados ordinarios para el desempeño laboral	53
Tabla 17: Estimaciones de mínimos cuadrados ordinarios para el desempeño laboral por dimensión de la satisfacción	54
Tabla 18: Varianza explica por factor para el desempeño laboral	55
Tabla 19: . Extracción de factores para el desempeño laboral	56

Tabla 20: Varianza explicada por factor para la satisfacción laboral	58
Tabla 21: Extracción de factores para la satisfacción laboral	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow	13
Figura 2: Relaciones satisfacción – desempeño.....	33
Figura 3: Estructura Organizacional	40

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Satisfacción laboral y desempeño de los empleados de la empresa “LLERMAT Súper Pollo”

Fecha de inicio:

Octubre

Fecha de finalización:

Febrero

Lugar de ejecución:

Cantones Latacunga, Salcedo, Mejía

Facultad que auspicia:

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera que auspicia:

Ingeniería Comercial

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

Fortalecimiento de Economía Popular y Solidaria y mipymes de la Provincia de Cotopaxi.

Equipo de Trabajo:

Eco. Patricia Hernández Medina

Verónica María Albarracín Orellana

Isabel Alejandra Bastidas Herrera

Área de Conocimiento:

Gestión Administrativa

Línea de investigación:

Administración y economía para el desarrollo humano y social

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos tiempos las organizaciones han dado un giro de 360° pues ya no solo se rigen en que su personal cumpla con estrategias para generar un trabajo de calidad, sino que se enfocan en que los colaboradores se sientan felices y satisfechos en sus labores es por ello que se preocupan de mantener estándares de satisfacción y desempeño laboral.

Las personas son el principal activo de una compañía y es por ello la importancia que se le otorga al valor agregado que les dé el empleador a sus trabajadores. Se incursiona entonces a un sistema empresarial donde la satisfacción laboral se convierte en uno de los principales factores que influye en la calidad de vida lo que hace que un empleado permanezca en la organización de manera prolongada y arroje buenos resultados en su desempeño.

Es entonces que el desempeño laboral de los empleados hace referencia a los resultados obtenidos por los trabajadores en su labor, mediante ciertos criterios como las habilidades, capacidades, necesidades, cualidades entre otras, haciendo hincapié que en una organización no solo debe importar lo tangible ya que el verdadero valor en una empresa lo proporciona los activos intangibles que en su mayoría están asociados al recurso humano.

El desempeño refleja la eficiencia de quienes conforman una organización al momento de alcanzar metas y utilizar los recursos no solo en un determinado tiempo sino con una adecuada organización, es así como se convierte en la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito en una organización.

Para Espaderos (2016)

La satisfacción y el desempeño laboral establecen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal manera que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de la organización para que las mismas se desempeñen de manera efectiva (pág. 26).

En este contexto desde hace años la empresa LLERMAT SÚPER POLLO ofrece sus productos en varias plazas como Latacunga, Salcedo y Machachi, los que han tenido una excelente aceptación tanto por su precio, variedad y calidad, sin embargo a nivel práctico, este estudio permite una aproximación al área de recurso humano, tanto en sus necesidades como sus expectativas ayudando a que no se den conflictos entre los empleados que integran cada área, facilitándoles que se manejen en sus actividades, apoyando a enriquecer el campo

profesional, estimulando la preparación, el entusiasmo y la creatividad; y por último el evaluar el desempeño del personal en función a las exigencias de sus cargos.

Es importante tomar en cuenta los diferentes aspectos, como un individuo o colaborador se relaciona con las condiciones favorables de su trabajo ya que hace referencia al hecho de que los trabajadores les guste realizar su labor en un ambiente placentero y diseñado para tal fin, favoreciendo su bienestar y calidad de su trabajo.

La relación entre satisfacción laboral y el desempeño ha abierto un gran dilema en las organizaciones pues se considera que un trabajador satisfecho es siempre productivo, sin embargo existen otros enfoques donde aseguran que es la productividad la que genera la satisfacción.

En vista de lo anteriormente mencionado, el presente proyecto de investigación pretende conocer si existe una relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los empleados de la empresa LLERMAT SÚPER POLLO.

Siendo los principales beneficiarios los propietarios de la organización, cincuenta y dos empleados legalmente certificados y los autores del presente estudio. Obteniendo un impacto positivo no solo en el ámbito laboral, social sino también intelectualmente pues enriquecerá de conocimiento a todas las personas que forman parte de este estudio.

El actual proyecto de investigación tiene una utilidad práctica muy relevante pues más allá de comprobar una posible relación entre las variables expuestas anteriormente, servirá para que la empresa “Súper Pollo” conozca el nivel de satisfacción laboral que poseen sus colaboradores y así mismo el nivel de desempeño que percibe de manera general la empresa, con el fin de que esta evaluación se realice continuamente y se obtenga buenos resultados.

De tal manera, se pretende responder las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es el nivel de Satisfacción Laboral de los empleados de la empresa LLERMAT Súper Pollo?
2. ¿Cuál es el nivel de Desempeño de los empleados de la empresa LLERMAT Súper Pollo?
3. ¿Cuál es la relación existente entre Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral?

3. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad la satisfacción y el desempeño laboral juega un rol importante en las empresas, por tal motivo los trabajadores ponen mayor énfasis en realizar de mejor manera sus actividades, siempre y cuando se sientan a gusto con el trato que reciben por parte de sus empleadores, caso contrario los trabajadores se vuelven improductivos realizando sus actividades por obligación, ocasionando el estancamiento de la organización.

Según StarMeup (2018) define a la satisfacción laboral de la siguiente manera

“La satisfacción laboral se puede definir como un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”

La dimensión cognitiva es una apreciación lógica y racional de los siguientes aspectos:

- Condiciones laborales
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo
- Resultados del trabajo
- Naturaleza del trabajo en sí

La satisfacción laboral no solo implica la parte económica, sino también el clima laboral que existe en la organización; además de otros beneficios que la empresa ofrece no solo para el trabajador sino también para su familia, logrando con ello mayor rendimiento laboral.

Según Dobbins (1994) estos factores que influyen en la satisfacción y el desempeño laboral son: la motivación, el clima laboral, la comunicación, los horarios, los ambientes laborales y el desarrollo profesional.

En el primer caso, los trabajadores al no sentirse motivados tanto de manera personal, profesional y organizacional no pueden desempeñar correctamente sus actividades encomendadas, ya que sienten que su trabajo no es reconocido.

Con respecto al clima laboral, para poder desempeñar totalmente las actividades laborales en una organización es necesario, contar con plena libertad de expresión con el fin de que proporcione tranquilidad, y de esta manera poder cumplir las metas y objetivos planteados por la organización.

Nvindi (2013) define a la comunicación organizacional de la siguiente manera:

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o entidad de la estructura organizativa se pone en contacto con otro individuo u otra parte de la estructura. Cualquier organización posee una estructura, que define quien está a la cabeza, qué áreas o departamentos conforman la organización a los diferentes niveles y básicamente quién es jefe de quién y cómo están establecidas las líneas de autoridad. La manera más común de representar dichas estructuras son los organigramas (p.20).

La comunicación es un factor muy importante porque los miembros de una organización necesitan estar en contacto con los directivos para informar los problemas que se suscitan en la organización, y posteriormente la directiva de la empresa tomará las decisiones necesarias para la solución de dichos conflictos, y por último, los jefes comunicarán a los empleados lo acordado.

Con relación a los horarios laborales como otro factor que afecta el clima, Monster (2017) aporta con una definición:

Los horarios de trabajo es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado. Se contabiliza por el número de horas que el empleado ha de desempeñar para desarrollar su actividad laboral dentro del período de tiempo de que se trate: días, semanas o años (p. 29).

Los horarios son lapsos de tiempo que una organización determina para cada uno de sus empleados para que desempeñen sus actividades por las cuales fueron contratados. Estos horarios deben ser flexibles para evitar que el personal se enferme o contraiga altos niveles de estrés.

Los factores ambientales e higiénicos también son considerados fundamentales para un buen rendimiento. Todo aquello que afecte a la salud física o mental del trabajador se considera clave para su rendimiento.

Es por ello que Hill (2011) complementa los factores propuestos por Dobbins (1994), haciendo hincapié en las condiciones de trabajo, la carga laboral y el nivel de estrés, el respeto entre los compañeros y la recompensa financiera.

Los empleadores deben brindar condiciones de trabajo adecuadas para el desarrollo de las actividades, estas condiciones de trabajo pueden ser la provisión de amplias áreas de trabajo en vez de espacios estrechos, una iluminación adecuada y puestos de trabajo cómodos contribuyen a tener condiciones de trabajo favorables. Proporcionar herramientas de productividad tales como la tecnología de información actualizada puede ayudar a los

empleados a realizar tareas de manera más eficiente y de esta manera también contribuir a la satisfacción en el trabajo.

En segundo lugar los jefes de la organización deben revisar minuciosamente los carga laboral de cada empleado, con el fin de no sobrecargar a un solo trabajador, sino más bien repartir funciones a cada empleado de la organización de acuerdo a su perfil profesional, evitando que el empleado desarrolle el estrés laboral.

El respeto entre compañeros de trabajo debe ser mutuo al igual que con los directivos de la organización a fin de poder cumplir con las meta y objetivos trazados por la empresa, ya que trabajar en un ambiente hostil, con compañeros de trabajo groseros o desagradables son factores que por lo general provocan mayor insatisfacción laboral.

Por último, los directivos deben revisar la escala salarial de cada empleado con el objetivo de reconocer al personal que mejor ha desempeñado sus actividades, motivándolo mediante incentivos tales como; bonos, comisiones, horas extras, vacaciones, etc. Influyendo de forma positiva al resto de empleados al mejoramiento continuo.

De esta manera la satisfacción y el desempeño laboral dentro de una organización han colaborado especial importancia, como resultado los trabajadores han puesto más énfasis en realizar sus actividades de mejor manera, por ello es necesario que los empleados se sientan a gusto en su área de trabajo, por esta razón la empresa “LLERMAT Súper Pollo” tiene como prioridad la satisfacción de sus empleados, estrategias que han empleado en sus cinco sucursales lo cual le ha permitido ser pionero ofreciendo un servicio y producto de calidad.

La satisfacción y el desempeño laboral permiten un grado de conformidad del empleado respecto al entorno y condiciones de trabajo, esto es importante ya que está relacionada directamente al buen direccionamiento de la empresa, tanto en la calidad del trabajo como en los niveles de rentabilidad y productividad.

Dada la importancia de ambas variables en el servicio ofrecido por este tipo de empresas, esta investigación pretende determinar el nivel de satisfacción y el desempeño de los trabajadores de la empresa “LLERMAT Súper Pollo”, de manera de identificar oportunidades de mejora y estrategias que fortalezcan el talento humano de la organización.

3.1 OBJETIVOS

3.1.1 General

Determinar la relación entre satisfacción y el desempeño laboral.

3.1.2. Específico

1. Describir teorías, modelos de satisfacción laboral y desempeño laboral.
2. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados y la evaluación de desempeño por parte de los directivos de la empresa.
3. Evaluar la posible correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño.

Estos objetivos se desarrollan a través de una serie de actividades que se detallan en la tabla 1 así como el cronograma de ejecución.

Tabla 1. Relación objetivos actividades

Objetivos	Descripción	Actividades	Cronograma	Productos
Específico 1	Describir teorías y modelos de satisfacción y desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> •Recopilación de información de teorías, modelos y conceptualización de las variables. •Revisión de estudios realizados para medir la relación entre satisfacción y desempeño laboral. 	28/10/2019 al 17/11/2019	Realización del marco teórico del proyecto de investigación.
Específico 2	Determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados y la evaluación de desempeño por parte de los directivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> •Adaptación y realización de los cuestionarios tanto para los empleados como para los directivos sobre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral. •Aplicación de los instrumentos. •Procesamiento de información recopilada. •Estimación de la Satisfacción Laboral y del Desempeño Laboral. 	28/10/2019 al 07/11/2019 11/11/2019 al 24/11/2019 25/11/2019 al 08/11/2019 09/12/2018 al 18/12/2019	<ul style="list-style-type: none"> •Se determinara el nivel tanto de la satisfacción y desempeño mediante los resultados arrojados en las encuestas realizadas. •Instrumentos completos. •Base de datos Excel. •Valores de ambas variables
Específico 3	Evaluar la posible correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> •Estimación del modelo de mínimos cuadrados ordinarios. •Análisis de los resultados obtenidos. 	19/12/2019 al 22/12/2019 02/01/2019 al 10/01/2019	Se verificara si existe o no relación entre las variables.

Fuente: Elaboración propia

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Satisfacción laboral

4.1.1. Conceptualización de la satisfacción laboral

Según Davis, y Newstrom (2003) “la satisfacción laboral representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (pág. 70).

La satisfacción laboral en la actualidad es un tema de gran utilidad, relevante tanto para el trabajador como para las organizaciones, pues influye en las interrelaciones, las personas necesitan a las organizaciones para alcanzar sus metas y a la vez estas entidades requieren a las personas para lograr sus objetivos organizacionales.

En si la satisfacción laboral es como un estado emocional positivo o placentero a consecuencia de un conocimiento personal de las experiencias laborales de la persona, ya que no solo se trata de una actitud específica, sino de una cualidad general resultante de varias actitudes que un trabajador tiene hacia sus labores.

La satisfacción en el trabajo está basada en gran medida en la valoración de la persona ante sus labores y que se refleja mediante cualidades, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a sus actividades diarias. Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a los requerimientos del mismo si por el contrario, está descontento no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad.

Según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) la teoría de Herzbergh determina que “la satisfacción laboral resulta de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción laboral se deriva de no tener factores extrínsecos (pág. 138).

Para desarrollar un buen clima laboral y que éste sea óptimo es necesario considerar algunos puntos, como mejorar los niveles y canales de comunicación tanto interno como externo, ejercer un liderazgo positivo, facilitar la accesibilidad para la toma de decisiones de cada trabajador, bonos remunerativos que compensen el esfuerzo de cada uno de ellos o asignar una carga de trabajo saludable.

La satisfacción laboral es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos de bienestar de las personas sino también en términos de productividad y calidad; ya que los

trabajos que las personas realizan son más que actividades que además requiere interacción con los colegas, con los gerentes y con los mismos clientes, también implica cumplir con los reglamentos de la empresa así como con las políticas, y los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas.

4.1.2. Teorías: Modelos de la satisfacción laboral

4.1.2.1. Teoría de Motivación-Higiene

La teoría de motivación e higiene o más conocida como “Teoría de los dos factores”, es la teoría que establece que las personas están influenciadas por dos factores, los cuales son:

- **La satisfacción**, es el resultado de los factores de motivación, estos ayudan a aumentar la satisfacción de la persona, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- **La insatisfacción**, es el resultado de los factores de higiene, si estos faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero tienen muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Esta teoría está basada en que la relación entre la persona y trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede determinar su éxito o el fracaso. Existen factores intrínsecos, como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo, estos factores están relacionados con la satisfacción laboral.

En cambio los factores extrínsecos, como la política de la empresa, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, el estilo de dirección; están relacionados con el sentimiento de insatisfacción.

La teoría propone la existencia de factores motivadores (intrínsecos) y factores higiénicos (extrínsecos) que se analiza a continuación.

a) Factores motivadores – intrínsecos

Este tipo de factores o también conocidos como intrínsecos que se vinculan con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen al mundo interno de la persona, son un conjunto de necesidades que explican el comportamiento de las personas hacia el trabajo, la responsabilidad y los ascensos, van directamente relacionados con los aspectos positivos que tienen los empleados acerca de su trabajo.

b) Factores Higiénicos – extrínsecos

Los factores extrínsecos o también conocidos como externos al trabajo, incluye el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo que brinda la organización, las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, y las relaciones interpersonales, entre otras. Tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Características de los Factores de la Teoría de Herzberg

FACTORES HIGIÉNICOS		FACTORES MOTIVACIONALES	
Factores Económicos	Sueldos, salarios, prestaciones	Trabajo Estimulante	Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente
Condiciones Laborales	Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico y seguro.	Sentimiento de Autorrealización	La certeza de contribuir en la realización propia
Seguridad	Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la empresa	Reconocimiento	La confirmación de que se ha realizado un buen trabajo
Factores Sociales	Oportunidades para interactuar con los demás trabajadores, y convivir con los compañeros de trabajo.	Logro o Cumplimiento	La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes y cumplir los objetivos propuestos
Categoría	Títulos de los puestos oficinas propias y con ventanas.	Responsabilidad	La consecuencia de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo.

Fuente: Amorós (2007), pág. 37

En esta teoría de Frederick Herzberg manifiesta como es el comportamiento de las personas en sus áreas trabajo proponiendo estos factores, el motivacional en el cual los trabajadores desean realizar actividades de importancia con tareas variadas, retadores y creativas, y que las mismas sean reconocidas, y vinculados con lugares de trabajo de calidad que reúnan las condiciones necesarias.

4.1.2.2. La teoría de la pirámide de las necesidades (Abraham Maslow)

Trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas

- Necesidades fisiológicas: hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.

- Necesidades de seguridad: incluyen la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales.
- Necesidades sociales: afecto, sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad.
- Necesidades de estima: incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización.
- Necesidades de autorrealización: el impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad-potencial.

Estas necesidades se presentan de manera esquematizada en la siguiente figura conocida como la pirámide de jerarquización, indicando el grado de importancia a la hora de tratar de satisfacerlas.

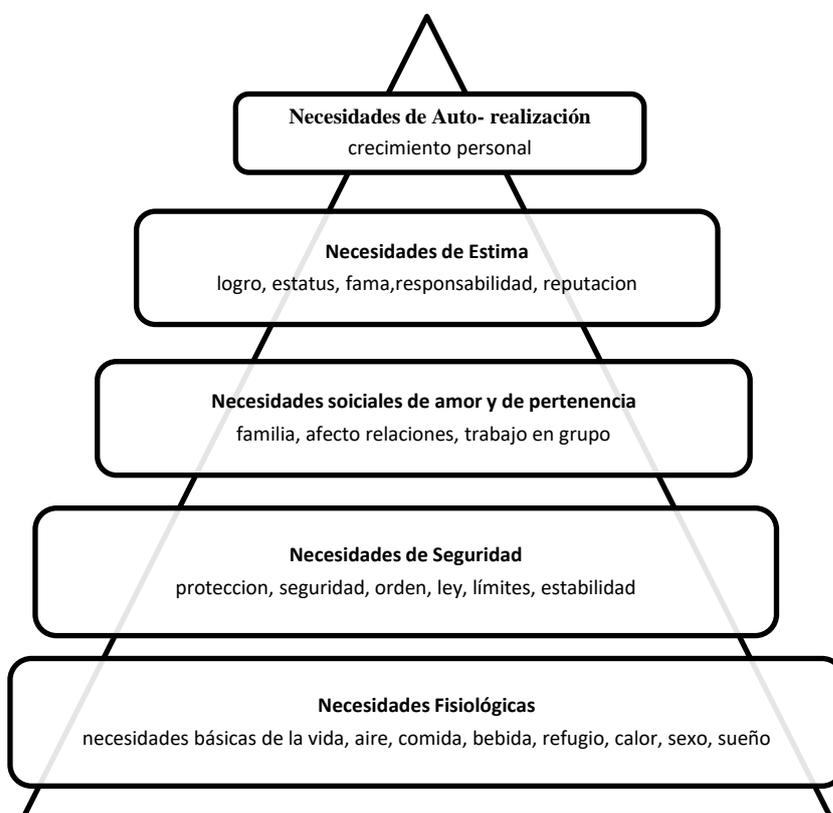


Figura 1

Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: Adaptado de Champan (2007), pág. 5

En la teoría de Maslow acerca de la pirámide de jerarquización cumple una serie de rasgos ante la sociedad, el principal es el de las necesidades no satisfechas que influyen en el comportamiento de las personas, a medida que el colaborador logra controlar estas

necesidades básicas aparecen otras con orden superior originando en cierta medida las diferencias jerárquicas propias de cada individuo en sus respectivas áreas de trabajo.

Por ejemplo, las necesidades fisiológicas nacen con la persona, las otras surgen con el paso del tiempo y dependiendo de las actividades que realiza el colaborador, ya que un individuo puede tener problemas de ingresos o recursos y no por ello va a carecer de la necesidad de integración con el resto de personas que integran la empresa.

Por lo tanto, en la medida que el trabajador puede cubrir sus necesidades más básicas que están ubicadas en al inicio de la pirámide, podrá sentirse más a gusto en el trabajo, y los niveles de satisfacción que le reporta la actividad serán mayores.

4.1.3. Modelo dinámico de la satisfacción laboral

En este modelo dinámico, Pérez (2014) considera que la satisfacción laboral “debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción” (pág. 35).

De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Existen seis formas de satisfacción laboral.

- Progresiva: el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
- Estabilizada: el individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
- Resignada: el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
- Constructiva: el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones de buscar formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
- Fija: el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
- Satisfacción laboral: el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables y mantiene su nivel de aspiraciones.

4.1.4. Reto del trabajo Factores determinantes de la Satisfacción Laboral

Tomando como referencia Rodríguez y Tupiza (2018) “los principales factores determinantes de la satisfacción laboral son cuatro: Reto del trabajo, Sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo y colegas que brinden apoyo” (págs. 33-34).

Para Bastida (1970) es considerado como tal por dos razones:

La primera, práctica: Tal como tenemos organizada la sociedad, la sociedad capitalista, para la mayoría de personas el trabajo es el camino normal y generalizado de acceder a unos ingresos con los que atender a las necesidades individuales y familiares. Ocupa y preocupa una parte muy grande del tiempo vital y mental de las personas adultas. Según los sociólogos también comporta otros efectos: inserción y status social, realización personal, autoestima (pág. 3).

Es por ello que los empleados dan preferencia a trabajos que les den oportunidad de usar sus propias destrezas y habilidades, que dispongan de una variedad de tareas, y que se les brinde una adecuada retroalimentación de cómo están desempeñando sus actividades. Un reto moderado causa placer y satisfacción, y esto puede elevar la satisfacción laboral adquirir la confianza necesaria y poder realizar su trabajo de manera adecuada.

a) Sistema de recompensas justas

Para Chiavenato (2002) el crecimiento exige mayor complejidad

En los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc.; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización (pág. 30).

El sistema de políticas de ascensos y salarios que tiene una organización para los empleados, es muy importante ya que los trabajadores deben percibir este sistema justo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas, gracias a esto se puedan sentir satisfechos y seguros de la estabilidad que ofrece cada empresa a sus trabajadores.

Es por ello que las personas que trabajan en dichas organizaciones lo hacen en función de varias expectativas y resultados que debe otorgar a la empresa, y por lo mismo ellos están dispuestos a dedicarse al trabajo y a cumplir sus respectivas metas y objetivos de la organización, ya que esto les reporta beneficios significativos por su esfuerzo y dedicación.

b) Condiciones favorables de trabajo

Se refiere a los beneficios que permite sustentan las relaciones laborales, que la ley prohíbe se fijen condiciones inferiores a las establecidas, las condiciones de trabajo deben de ser de acuerdo a la importancia de los servicios prestados y otorgados de forma imparcial a los colaboradores, sin realizar diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, religión o doctrina política.

Los empleados por lo general se interesan en el ambiente de trabajo y también en el bienestar personal para mejorar la realización de sus labores. Varios autores ya mencionados anteriormente han demostrado que los empleados prefieren ambientes que dispongan comodidad y a la vez que no se expongan a situaciones que pueden ponerlos en peligro, como la temperatura, el ruido, la luz y otros factores ambientales.

Robbins y Jude (2009) determinan que:

A los empleados les interesa su ambiente laboral, tanto por comodidad personal como para que les resulte sencillo hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos o incómodos. Además, la mayor parte de empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y modernas, y con herramientas y equipos adecuados (pág. 93).

Se refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador, cuidar las condiciones de trabajo tiene múltiples ventajas ya que la satisfacción dentro de las organizaciones por parte de los empleados resulta fundamental para las mismas.

La satisfacción puede estimular las energías positivas, la creatividad y una mayor motivación para el triunfo de los colaboradores dentro de la empresa.

c) Colegas que brinden apoyo.

Rodríguez y Tupiza (2018) con relación al apoyo entre compañeros consideran que:

El apoyo que existe entre compañeros de trabajo, es decir de como los compañeros brindan su apoyo al momento de los trabajadores adquirir logros. Para los empleados es muy importante tener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y establecer una red de conexión (pág. 35).

Además de lo anteriormente expuesto, los siguientes factores suman a favor del bienestar y las sensaciones positivas de los empleados:

- Contratar a las personas adecuadas para cada puesto.
- Crear lazos con los trabajadores.
- Contar con un sistema de incentivos.
- Promover el trabajo en equipo y la formación adecuada.
- Crear espacios de descanso y desconexión, donde los empleados puedan charlar mientras toman agua o un buen café.

Para obtener una excelente satisfacción es indispensable, permitir el desarrollo profesional y personal del trabajador en su entorno laboral, designar funciones de acuerdo a su área de trabajo o del puesto, solución eficaz de conflictos y en general procesos de desempeño que afirmen una retroalimentación de empleador- empleado.

El pago al trabajo realizado, los bonos, el salario, retribución por trabajo adicional elaborado dentro de su jornada de trabajo, entre otros constituye la principal fuente de satisfacción o antagónicamente de insatisfacción en el trabajo.

La forma de liderazgo aplicado dentro de la empresa también se ve relacionado con el grado de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, un líder: flexible, carismático que de confianza a sus colaboradores, garantizará por completo la satisfacción en su trabajo y por ende la mejora en el rendimiento empresarial, caso contrario, si estamos en presencia a despotismo de un líder se manifiesta por su autoridad y la inflexibilidad, obtendrá colaboradores insatisfechos y hostigados por la falta de libertad en el cumplimiento de sus actividades.

Los colaboradores están más satisfechos en su lugar de trabajo siempre y cuando tengan disponibilidad de escalar posiciones dentro de la empresa, muchas organizaciones alientan a sus empleados mediante capacitaciones que adquieran habilidades avanzadas que conduzcan al personal la posibilidad de una promoción de ascenso. Ejemplo, las organizaciones suelen pagar un porcentaje o muchas veces el total del costo de la capacitación para los empleados que tomen cursos universitarios.

En la revisión del rendimiento anual de un empleado el supervisor debe guiar el camino que necesita para llevar a cabo, es decir que habilidades debe tener el colaborador para desarrollar el progreso dentro de la organización.

Para Robbins y Judge (2009) “existe evidencia que indica que un moderador importante de la relación satisfacción rotación es el nivel de desempeño del empleado, el nivel de satisfacción es menos importante en la predicción de rotación” (pág. 90).

Su relación es negativa, a mayor índice de satisfacción-menor rotación y, al contrario. En este punto se ven inmersos otros factores tanto internos como externos, internamente puede influenciar las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo, las actividades del puesto, el sistema remunerativo, entre otros y externamente puede depender de las oportunidades de trabajo que existan en el mercado, entre estos, un mejor trabajo, mayor estabilidad e inclusive la antigüedad de los trabajadores y su anhelo de surcar nuevos puestos.

Según Robbins y Jude (2009) “existe una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo” (pág. 90). La satisfacción en el trabajo por parte de los empleados tiene como efecto fundamental dentro de las organizaciones, estimular la energía positiva, la creatividad y una mayor motivación para el triunfo.

Estudios muestran que las personas que se sienten implicadas en su trabajo y satisfechas a la hora de colaborar con sus colegas, no solo se esfuerzan más en realizar sus actividades, sino que también trabajan con mayor desempeño y de forma más inteligente, muchas veces a pesar de ello, puede ser un poco alarmante darnos cuenta de que hay personas en el mundo que aún no se sienten satisfechas en su puesto de trabajo.

También cabe destacar que las emociones positivas muy fuertes, pueden afectar de igual modo sobre las personas, en algunos estudios han demostrado que la abundancia de satisfacción puede tener un impacto sobre la creatividad de las personas, convirtiéndolas en menos innovadoras y dispuestos a caer en comportamientos nocivos o negativos.

De esta forma las variables mencionadas podrían agruparse de acuerdo con Sampieri, Collado y Lucio (2010) en las dimensiones de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planeación, control y perfeccionamiento.

Métodos de mando

Para desempeñar diferentes tareas en cualquier sector no existe solo una forma de actuar, conviven diferentes estilos que los encargados de dirigir podrán utilizar en función de la situación que se les plantee, las características que forman el perfil sobre los mejores líderes destaca la flexibilidad, que les capacita, entre otras cosas, para hacer y tener un adecuado estilo de mando según el momento lo requiera.

Motivación

Es indispensable estar motivado para lograr lo propuesto, pues es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de cada persona hacia metas o fines determinados dentro de la organización.

Comunicación

La comunicación dentro de una organización, es un factor importante para el éxito de cualquier empresa; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, eficacia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, ineficiencia, desorden y conflictos internos.

Para Reyes (2012):

Es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia fuera de la empresa, es decir, se dirige hacia los consumidores, el público en general, grupos de opinión, etc. Tiene como objetivo informar sobre la existencia de un producto o servicio, informar sobre sus principales beneficios o características, informar sobre las actividades en que participa la empresa (pág. 1).

Para este tipo de comunicación se utilizan medios como la televisión, la radio, la prensa escrita, llamadas telefónicas, envío de e-mails, Internet, afiches, carteles, volantes, paneles, tarjetas de presentación, cartas publicitarias, catálogos, folletos, etc. Uno de los aspectos más relevantes en la comunicación externa es la relación, a través de la participación ya sea en eventos, actividades, seminarios, etc., ya que busca crear y mantener una importante imagen o reputación de la empresa.

Según Reyes (2012) la comunicación interna “es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia dentro de la empresa, es decir, se dirige hacia el personal de ésta” (pág. 1). La misma tiene como objetivo informar, reportar, y coordinar actividades dentro de la empresa, organizar tareas, controlar, motivar, liderar, etc..

En esta se utilizan medios de comunicación tales como murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.

Influencia

La verdadera identidad de cualquier empresa es reconocida a través de la opinión de las personas que forman parte de la misma, ya sea personal interno o externo., por ello, la influencia determina conductas y moldea formas de trabajo.

Toma de decisiones

Es un proceso en el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones ya sea, a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial, utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración.

Planeación

Es un proceso que a través del cual se va analizando la situación actual es decir dónde estamos, se establecen objetivos dónde queremos llegar, definen estrategias y cursos de acción cómo vamos a llegar, estos son necesarios para llegar a un determinado objetivo o meta dentro de la organización.

Control

Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Perfeccionamiento

Se puede deducir que es el proceso por el cual se coordina y optimiza los recursos de una determinada entidad, sea esta un grupo de trabajo o empresa, etc., una empresa de comida rápida, bar o cafetería, entre otros, esto con el fin de lograr la eficiencia y eficacia al máximo y con ello aumentar la productividad de la misma.

4.2.1. Desempeño Laboral

4.2.2. Conceptualización de desempeño laboral

El desempeño laboral describe la ejecución de actividades por parte de los empleados de una organización con el fin de obtener resultados a las metas propuestas en un determinado tiempo. Este desempeño debe ser el conjunto de acciones tangibles, observable y medible.

Es importante mencionar que el desempeño laboral describe de cierta manera el grado en el cual los gerentes o supervisores de una organización logran sus funciones. Es por ello que los supervisores tienden a atribuir el deficiente desempeño laboral a la baja motivación.

Por lo cual Whetten y Cameron (2005) citan a varios académicos organizacionales tales como Gerhart (2003); Steers Porter y Bigley (1996); Vroom (1964) que han resumido los determinantes del desempeño laboral como el esfuerzo que viene dado por el producto de la habilidad por la motivación.

Tal como lo define exactamente Whetten y Cameron (2005) “el desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación. Las habilidades es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso” (pág. 300).

Para Whetten y Cameron (2005) “la aptitud se refiere a las habilidades y destrezas innatas que la persona aporta a un trabajo” (pág. 300), explican, además, que “las habilidades desinherentes pueden ser mejoradas mediante la educación y el entrenamiento” (pág. 300).

Es así que por lo general la mayoría de las habilidades que posee un individuo son producto de un aprendizaje y mejoramiento previo y continuo, sin embargo, es importante tener en cuenta que el entrenamiento es un componente separado de la habilidad pues representa un mecanismo importante de mejoramiento del desempeño de los empleados.

La definición de habilidad se torna mucho más amplia y para Whetten y Cameron (2005) surge un tercer componente situacional; recursos adecuados. Es decir una persona puede tener habilidades y un entrenamiento óptimo pero no dispone de recursos materiales, sociales, técnicos, políticos y de personal suficientes y es allí donde la persona simplemente no puede cumplir con su trabajo a cabalidad.

Dentro de las determinantes también hablamos de la motivación que para Whetten y Cameron (2005) la definen como “el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo” (pág. 300).

En este punto es importante recalcar que el deseo representa el incentivo para cumplir una determinada tarea sin embargo, existen personas que desean completar una actividad pero se desaniman con facilidad, es decir tienen el deseo pero no se sienten comprometidas con la organización.

Por otra parte, también se encuentran las personas que poseen un alto compromiso con la organización, pero un deseo bajo, es decir trabajan de una manera voluntariosa y responsable, aunque a su trabajo le falta inspiración y calidez.

II.2. Factores que afectan al desempeño laboral

Para Berón y Palma (2011) son varios los factores que afectan el desempeño de las personas, citándolos a continuación:

- Factores Personales: son aquellas condiciones inherentes al personal que le impiden ejercer su función con tranquilidad y efectividad.
- Factores Ambientales: condiciones físicas externas que alteran el curso normal de la labor del profesional debido a que distorsionan la concentración y tranquilidad que requieren para ejecutar su labor de una manera óptima, por ejemplo; ruido, entorno laboral, iluminación, orden, espacio inadecuado.
- Ambiente Laboral inadecuado: Son ambiente donde fluyen los denominados "estresores ambientales" exigen al trabajador una doble adaptación: física y psicológica.
- Contenido del trabajo: se refiere a las características propias del ejercicio profesional y que son independientes del lugar en donde se está trabajando.
- Condición del trabajo: aquellas que dependen y son inherentes a la institución donde se realiza la actividad profesional. Dentro de estos factores tenemos la responsabilidad del trabajo; interrupción frecuente en la realización de la tarea; recibir de manera constante críticas de otras personas, falta de comunicación con los compañeros de trabajo sobre problemas del servicio y compartir experiencias y sentimientos positivos o negativos hacia los clientes, falta de personal para atender adecuadamente el servicio; sobrecarga de trabajo y bajo salario.
- Alteración del ritmo biológico: En este caso se alteraría el ritmo del ciclo circadiano y traería como consecuencia alteración de las constantes biológicas que provocarían la aparición del estrés. Estos cambios requieren un esfuerzo adaptativo con lo que se genera: irritabilidad, disminución de la concentración, trastornos en el sueño, fatiga, ansiedad y modificaciones problemáticas en las relaciones sociales, conyugales y sexuales. Este caso se podría dar en: trabajadores nocturnos del personal.
- Condiciones laborales inadecuadas: salarios bajos, una alimentación inadecuada e insuficiente; la ausencia de perspectivas de progreso; las pocas posibilidades de recreación; la presencia de una inestabilidad laboral por renovación de equipamientos o cambios en los procesos de producción.
- Sobrecarga de trabajo: El estrés que se genera por sobre estimulación produce: tensión nerviosa, fatiga, irritabilidad, crisis de decisión, ansiedad, confusión, embotamiento, desconcentración (págs. 10, 11, 12).

4.3.1. Indicadores del desempeño laboral

Para Armijo (2011) los indicadores del desempeño laboral pueden ser definidos de la siguiente manera:

Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño (pág. 55).

Para este autor, estos indicadores desde el punto de vista del desempeño son: la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la economía y la calidad de servicios.

Con relación a la eficiencia, Armijo (2011) la define como:

La relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible” (pág. 64).

Por su parte la eficacia según Armijo (2011) hace referencia: “al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégico, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello” (pág. 64).

La eficacia es un indicador que rinde cuenta sólo del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Es así como Armijo (2011) explica que las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren los objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.

Con respecto a la efectividad, Mejía (2010) afirma que “involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ninguno desperdicio de tiempo o dinero” (pág. 2). En la realidad es que cuanto más se esfuerzan y trabajan para lograr un objetivo mejor serán los resultados obtenidos.

En cuanto a la economía, para Armijo (2011) se define como:

La capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio (pág. 68).

Por último, la calidad del servicio la plantea Armijo (2011) como:

Una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. (pág. 69)

Es importante mencionar que la calidad de servicio se puede mejorar tomando en cuenta los atributos o características de los servicios que se entregan a los clientes.

4.4.1. Evaluación del desempeño laboral

Según Chiavenato (2009b) “la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (pág. 245).

Para poseer una organización competitiva es fundamental como ya menciono anteriormente contar con un recurso humano talentoso, responsable, comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Es por ello la importancia de establecer una evaluación de desempeño a los colaboradores ya que mediante esta se estima la excelencia del personal.

Para Chiavenato (2009b) las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- **Recompensas:** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- **Realimentación:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- **Desarrollo:** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquellos que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquellos que debe mejorar promedio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- **Relaciones:** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.

- Percepción: La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- Potencial de desarrollo: La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera
- Asesoría: La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores (págs. 246-247).

La evaluación del desempeño se puede aplicar de manera grupal comúnmente en las organizaciones, sin embargo siempre optan por realizarla de manera individual para tener un mejor resultado, enfocándose en el cargo o en la competencia que aporta en la empresa. Esto se da porque los colaboradores que conforman la organización necesitan de una retroalimentación sobre su desempeño y así realizar las correcciones correspondientes.

Para Mondy y Noe (2005) el tipo de sistema de evaluación del desempeño que se utilice dependerá de su propósito.

Los diferentes métodos de evaluación de desempeño son los siguientes:

- Evaluación de retroalimentación de 360 grados: un método de evaluación cada vez más difundido que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de las empresas, así como de fuentes externas.
- Método de escalas de calificación: un método de evaluación del desempeño de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos.
- Métodos de incidentes críticos: una técnica de evaluación del desempeño que requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados ya sean muy favorables o bien muy desfavorables.
- Método de ensayo: un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado.
- Método de estándares laborales: un método de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción.
- Método de clasificación: un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general.
- Método de distribución obligatoria: un método de evaluación del desempeño que requiere que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal.
- Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS): un método de evaluación del desempeño que combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos.
- Sistemas basados en resultados: un método de evaluación del desempeño en el que el gerente y el subordinado acuerdan en conjunto los objetivos para el siguiente periodo de evaluación (págs. 261-262-264-265-262).

Estos no son los únicos métodos existentes para evaluar el desempeño laboral es así como Castillo (2006) nos presenta a continuación los más utilizados:

- Método de evaluación por objetivos: esta evaluación se reduce a la medición de los resultados obtenidos en la búsqueda de objetivos establecidos para cada cargo. Su aplicación más frecuente es en la calificación de trabajadores de producción por medio de las unidades producidas.
- Método de elección forzada: en este método el evaluador debe describir la persona evaluada seleccionando uno o más términos descriptivos de un conjunto de opciones. Los anunciados se agrupan por categorías predeterminadas, tales como capacidad para el aprendizaje, rendimiento y relaciones humanas. La calificación para cada categoría se calcula por la cantidad de veces que el evaluador escoja los enunciados respectivos. Aunque reduce los sesgos de los evaluadores, tiene poca utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.
- Método de la lista de verificación: a similitud del anterior, el calificador escoge frases o términos que describen las características y rendimientos del trabajador. Sin embargo en este método las frases o términos tienen valores asignados por el departamento de personal y son desconocidos por el supervisor que evalúa.
- Método de distribución forzada: mediante este método los trabajadores son clasificados en distintas categorías. A cada categoría se le asigna una proporción de los trabajadores, que deben ser ubicados. Como en el caso del método de calificación, no se conocen las diferencias relativas entre trabajadores pero este método elimina la desviación de tendencia central, según la cual la gran proporción de los trabajadores son evaluados con la calificación media o regular.
- Método de escala gráfica: este es el método más ampliamente utilizado. Los juicios sobre el desempeño laboral son marcados sobre una escala gráfica, usualmente de cuatro a seis puntos o grados para cada factor. En algunos casos se utilizan adjetivos para definir cada punto de la escala, tales como sobresaliente, muy bueno, regular e insatisfactorio.
- Método de escala con bases conductuales: este método usa la escala de calificación pero en lugar de usar objetivos para designar los diferentes grados de la escala, utiliza comportamientos observables relacionados con el criterio que se está midiendo. De modo que cada criterio es evaluables a través de un conjunto de conductas relacionadas con el trabajo (págs. 308, 309, 311).

De esta manera Castillo (2009) propone que la metodología se debe seleccionar aquella que “se ajuste a las necesidades de todas las organizaciones y de todos los trabajadores; se puede intentar aproximarse a lo ideal combinando algunas de las técnicas conocidas para integrar una modalidad de evaluación que contenga el máximo de fortaleza” (pág. 311).

4.5.1. Relación entre satisfacción laboral y desempeño

Según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) uno de los temas mas debatidos y controversiales en el estudio de la satisfacción laboral es su relación con el desempeño laboral. Durante años muchos administradores creyeron que un trabajador satisfecho era un empleado de alto desempeño. Pero la mayoría de los estudios de

investigación no encuentran un vínculo claro entre la satisfacción y el desempeño. Algunos trabajadores están satisfechos con su trabajo y aún así tienen un mal desempeño y desde luego, también existen empleados que no están satisfechos pero tienen un excelente desempeño.

La determinación de que variable afecta a la otra es difícil cuando el desempeño y la satisfacción están positivamente relacionadas. Esto a llevado a que surga tres puntos de vista: “1) la satisfacción ocasiona al desempeño; 2) el desempeño ocasiona a la satisfacción y 3) la recompensa interviene pero no existe una relación inherente. Los primeros dos puntos de vista están débilmente respaldados por la investigación” (pág. 110). Tal y como se demuestra en la siguiente figura.

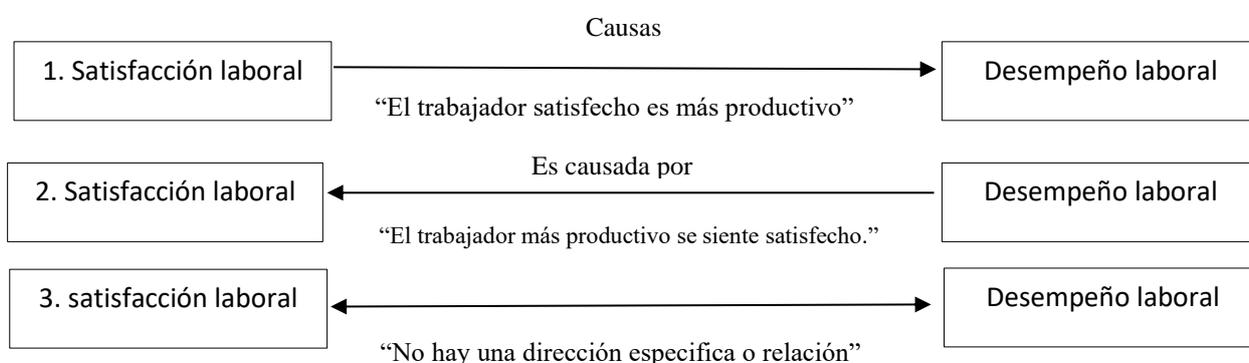


Figura 2

Relaciones satisfacción – desempeño.

Fuente: Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006),pág. 110

Tal como plantean los autores, pareciera que:

La evidencia de que un trabajador satisfecho no es necesariamente alguien con un alto desempeño es bastante convincente. Los intentos administrativos que intentan satisfacer a todos no llevan a altos niveles de producción. Del mismo modo, La suposición de que un empleado de alto desempeño puede ser un empleado satisfecho no tiene ninguno respaldo. El tercer punto de vista, el de que las recompensas median la relación desempeño-satisfacción, está respaldado por los resultados de investigación. Esto significa que el desempeño no es una consecuencia de la satisfacción o viceversa (Gibson et al., 2006, pág.111).

Chiang y San Martín (2017) por su parte, en un estudio desarrollado en la Municipalidad de Talcahuano dentro del área de recursos humanos vieron la necesidad de medir las variables de desempeño y satisfacción laboral, su principal bjetivo fue medir cómo el desempeño laboral influye en la satisfacción laboral de los funcionarios.

La metodología utilizada en este análisis fue un estudio no experimental, de diseño transversal, tipo descriptivo y correlacional. La información se obtuvo de 259 funcionarios de la municipalidad a quienes se aplicó un cuestionario estandarizado, personal, anónimo y voluntario.

Como resultado se obtuvo la fiabilidad de las escalas que varían desde meritorios a excelentes, con tamaño de Alfa de Cronbach entre 0,7 y 0,9. Los valores de desempeño laboral se distribuyeron en 6 escalas, situando a los encuestados en una evaluación de "desempeño alta". Mientras que los valores de satisfacción laboral se distribuyen en 10 escalas, situando a los encuestados en un nivel de "laboralmente satisfechos", tanto para la muestra femenina como masculina.

Llegando a la conclusión de la existencia de correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables, se destacan las correlaciones positivas entre las escalas de desempeño y satisfacción con la relación con el jefe, para el género femenino y las escalas de satisfacción con desempeño en la productividad, para el género femenino.

Chiang y Ojeda (2013) en una investigación, analizan y dan a conocer la relación existente entre las variables satisfacción laboral y productividad sobre una población total de 264 trabajadores de las ferias libres chilenas, en la cual se tomó una muestra correspondiente al 60% del total de cada feria, lo que equivale a 158 individuos.

Para lograr los objetivos se aplicó un instrumento de 54 ítems que en su primera parte recogió información general del encuestado y en la segunda reunió información del promedio respecto a las ventas y sueldos para medir la productividad de los trabajadores, siendo la última parte un estudio de la satisfacción laboral.

Una vez efectuado el análisis de los datos recolectados, los resultados muestran que las dimensiones de satisfacción con el trabajo en general, satisfacción en la relación con el jefe y satisfacción con el reconocimiento tienen una relación estadísticamente significativa con la productividad: ventas diarias/horas diarias de trabajo.

Los autores lograron concluir que un buen manejo de éstas puede contribuir positivamente a un aumento de la competitividad de las ferias libres. Otra dimensión relevante dentro del estudio fue la satisfacción con el ambiente físico, que tiene una relación estadísticamente significativa con el salario diario y mensual, lo que incide significativamente

con las horas de trabajo que dedican los feriantes a sus tareas y con el salario que éstos perciben.

Otra investigación desarrollada en las instituciones públicas educativas por Salluca (2010) tuvo como propósito estudiar la relación existente entre los niveles de satisfacción laboral y desempeño docente de quienes laboraban en las instituciones educativas del Cercado Callao. La muestra estuvo conformada por 87 maestros y 598 alumnos de las diferentes instituciones públicas.

El diseño de investigación fue descriptivo correlacional y los instrumentos utilizados para los profesores fueron cuestionarios de orientación a satisfacción laboral y desempeño docente, mientras que los instrumentos para los alumnos fueron encuestas orientados a la percepción que tenían las mismas variables.

Los resultados indican que existe relación entre las variables estudiadas según los alumnos, mientras que los profesores según su auto percepción indican que son totalmente independientes, por lo que se optó por realizar tablas de contingencia entre las dimensiones de ambas variables obteniendo como resultado un nivel medio en casi todas las dimensiones a excepción de la dimensión de “condición del trabajo” que resultó alta, por lo que se concluyó que en ambas variables son regulares.

5. METODOLOGÍA

La investigación según su nivel de profundidad es de carácter descriptiva y explicativa, que busca entender la posible relación entre desempeño y satisfacción laboral, de acuerdo con los datos empleados es cuantitativa, pues pretende medir y evaluar los niveles de cada una de las variables para la empresa objeto del estudio.

Dado que el objetivo de la investigación es hallar la posible relación entre satisfacción laboral y desempeño, se partirá de estimar los niveles de ambas variables para la totalidad de los empleados de las distintas sucursales de la empresa LLERMAT SÚPER POLLO.

Para dar respuesta a esta necesidad se partirá de la aplicación de un cuestionario de evaluación de desempeño laboral propuesto por Grande y Abascal (2005) con la finalidad de obtener información de acuerdo al objetivo trazado.

Dicho instrumento se aplicará a los jefes inmediatos del personal (anexo A). El tiempo estimado para responder el mismo es de 3 minutos y estará conformado por 33 ítems, estructurado con las siguientes dimensiones: orientación de resultados (7 planteamientos), calidad (8 planteamientos), relaciones interpersonales (7 planteamientos), iniciativa (5 planteamientos) y trabajo en equipo (6 planteamientos).

Las respuestas están asociadas con opciones representadas en una escala de Likert de 1 a 5, donde rendimiento laboral no aceptable toma el valor 1, regular el valor 2, bueno el 3, muy bueno el 4 y excelente el 5.

Adicionalmente se aplicará un instrumento similar a los empleados para su autoevaluación de desempeño (anexo B), claramente se le realizó pequeñas modificaciones tales como cambiar el contexto a tercera persona para que los trabajadores se puedan autoevaluar.

Con respecto a la medición de la satisfacción, se empleará un cuestionario de Sampieri, Collado y Lucio (2010) “el cual midió la satisfacción del trabajador, por medio de un cuestionario”. (pág. 300).

Dicho instrumento se aplicará al personal de la empresa (anexo C), el tiempo estimado para responder el mismo será de 5 minutos y está conformado por 58 ítems, estructurado en

las siguientes dimensiones: métodos de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planeación, control, perfeccionamiento y satisfacción propiamente dicha.

Las respuestas están asociadas a una escala de Likert del 1 al 5, dependiendo del grado de aceptación de los planteamientos, muy en desacuerdo toma el valor 1, algo en desacuerdo el 2, indeciso el 3, algo de acuerdo el 4 y muy de acuerdo el 5.

Una vez aplicados los instrumentos de medición, se analizará su validez y confiabilidad y la consistencia de los resultados obtenidos a través de la estimación del alfa del Cronbach, que de acuerdo a lo planteado en la literatura, el valor debe ser cercano a 1 para garantizar esa validez, se sugieren valores superiores a 0,70.

Adicionalmente, se compararán los resultados de satisfacción y desempeño por sucursal a través de un contraste de diferencia de medias (media de los resultados totales con respecto a la media de la sucursal), para ambas variables y cada una de las dimensiones, de manera de poder identificar posibles discrepancias entre ellas. Partiendo de la hipótesis nula de igualdad de medias, de manera que:

$$H_0: \mu_x = \mu_y$$

Donde:

H_0 : Hipótesis nula

μ_x : Media de una sucursal

μ_y : Media total

Los valores críticos fueron calculados en cada caso de acuerdo con lo planteado en la siguiente expresión:

$$h_1 = -k_{\frac{\alpha}{2}} \sqrt{\frac{\sigma_x^2}{n_x} + \frac{\sigma_y^2}{n_y}} \quad y \quad h_2 = k_{\frac{\alpha}{2}} \sqrt{\frac{\sigma_x^2}{n_x} + \frac{\sigma_y^2}{n_y}}$$

Donde:

h_1 y h_2 : son los valores críticos para aceptar o rechazar la hipótesis nula

$k_{\alpha/2}$: Los valores en la tabla de la distribución normal con los grados de libertad respectivos y el nivel de significancia determinado

Una vez determinados los resultados de ambas variables y los valores obtenidos de sus dimensiones, se procederá a estimar un modelo de mínimos cuadrados ordinarios (MCO) para identificar la posible relación entre la satisfacción laboral y el desempeño del personal.

Por último, se realizará un análisis factorial para tratar de resumir todos los planteamientos, de ambos cuestionarios en factores que traten de agruparlos, de manera que dichos factores sean aquellos que expliquen el mayor porcentaje posible de la varianza de los datos, validando si los factores hallados corresponden o no con lo que plantea la literatura. Este análisis factorial se realizará a través del método de componentes principales, o en su defecto a través del método varimax, dependiendo de los resultados alcanzados.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. La empresa

LLERMAT Súper Pollo nace de la idea de la familia Llerena Gálvez, con proyección a brindar un servicio de alimentación en comidas rápidas, manteniendo un estilo único y con calidad en la ciudad de Latacunga.

Emprendió la misión con un pequeño local, el cual se fue convirtiéndose en corto tiempo en una cadena líder en el mercado de la alimentación a nivel de la ciudad, y también migró a otros cantones de la provincia de Cotopaxi.

Los inicios de la empresa fueron con base en utensilios traídos del hogar, y con una mínima inversión y con mucha visión, se lograron incrementar todas las herramientas necesarias para constituir el negocio.

Con base en la imaginación del Chef Marco Llerena, a lo largo de la historia ha dado lugar a un sabor y textura sabiamente combinado, para que el aporte en su comida sea un sabroso y saludable plato de vitaminas, nutrientes, proteínas, y baja cantidad de grasas los cuales invitan siempre a regresar a la Empresa.

La idea surge de unir los apellidos del dueño, fundador e iniciador del negocio, Llerena Martínez, de ahí el nombre “LLERMAT”.

La mascota a la que se dio vida con este nombre es un pollo con una gorra y una capa, los cuales simbolizan los colores de la franquicia y el uniforme que desde su fundación se logró mantener, su tradicional color, el rojo, el azul y el amarillo, representando así una

empresa 100% nacional con personal calificado y siempre mejorando y evolucionando para todos los paladares.

Actualmente la empresa cuenta con 52 empleados calificados y entrenados, los cuales están directamente involucrados en el giro del negocio. Convirtiéndose en un negocio familiar.

De acuerdo a los bajos precios y la alta calidad, el target de los locales es a todo nivel, desde los estudiantes, hasta gente con alto poder adquisitivo, compartiendo un gusto a nivel general con mucho sabor y alta calidad.

Actualmente la empresa cuenta con el local principal y cuatro sucursales franquiciadas. La matriz está ubicada en la ciudad de Latacunga en la Av. Amazonas y Diego Novoa (sucursal 1), la segunda sucursal se encuentra en la Av. Unidad Nacional en el sur de la ciudad (sucursal 2).

La tercera sucursal (sucursal 3) está situada en la Ciudad de Machachi en la Av. Pablo Guarderas y Luis Abelardo Araujo, la cuarta y la quinta sucursal brindan sus servicios en Salcedo, tanto en el centro como en el sur de la ciudad.

La misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles nuestros servicios que consiste en una serie de comida rápida, platos a la carta, postres, servicio de cafetería y el producto estrella es decir el pollo brosterizado, con esta variedad pretendemos ser una gran empresa que brinde lo mejor en calidad, servicio, precio y sabor.

La visión es ser una empresa exitosa de comida rápida y mantener un posicionamiento en calidad, atención y servicio al cliente.

Los valores fundamentales de SÚPER POLLO son:

- Servicio al Cliente: Nos esmeramos en satisfacer las necesidades y expectativas razonables de nuestros clientes, dándole un trato amable antes, durante y después de servirles.
- Calidad: Garantizamos que nuestros servicios y/o productos están libres de daños y que ponemos a disposición de nuestros clientes toda nuestra capacidad, conocimientos y esfuerzos para brindarles un servicio de óptima calidad.
- Responsabilidad: Manifestamos nuestro interés de garantizarles la calidad, cantidad e integridad de los productos y/o servicios que solicitan.

- Eficiencia: Es nuestra intención y propósito de que nuestros productos y/o servicios sean realizados con rapidez y oportunidad, con absoluto respeto al tiempo del cliente.
- Creatividad: Ofertamos respuestas creativas a la demanda de servicios de embellecimiento de nuestros clientes, procurando estar actualizados en los asuntos de belleza y buscar diseños y modas adecuadas para cada ocasión que se presente.

La empresa está estructurada organizacionalmente por un gerente o propietario, además cuentan con administradores por cada sucursal y personal en cada una de ella. Como personal de apoyo se encuentra una contadora, tal como se muestra en la siguiente figura.

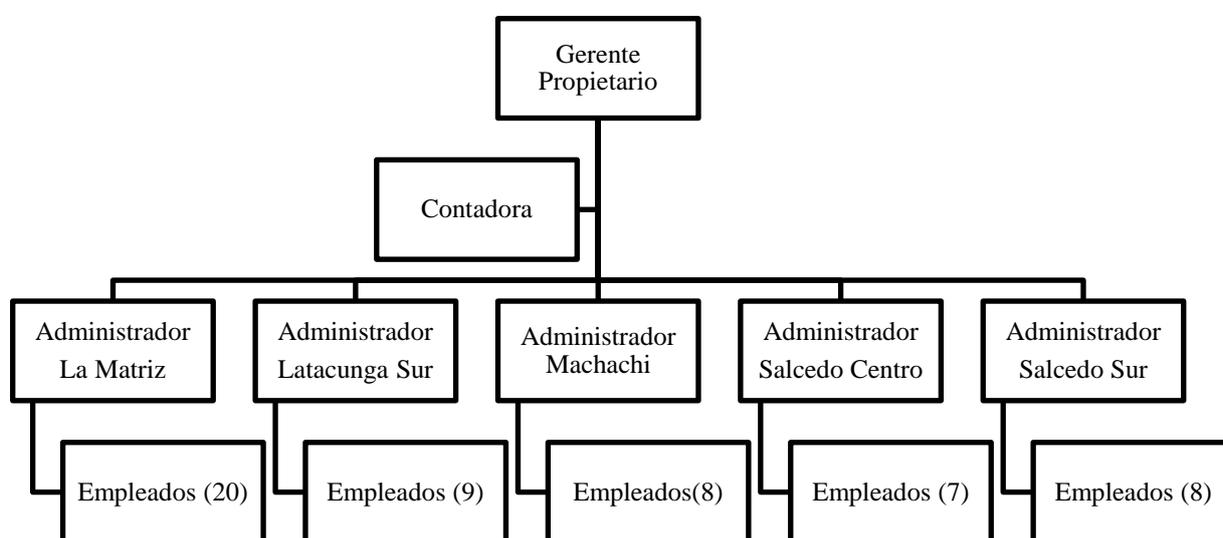


Figura 3

Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

6.2. Características de la satisfacción y el desempeño laboral en la empresa

Tal como se planteó el estudio partió de la aplicación de tres instrumentos aplicados a las 5 sucursales, los dos primeros asociados con la medición del desempeño, tanto desde el punto de vista del empleador como del empleado (autoevaluación). Mientras que el tercero estuvo asociado a la medición de la satisfacción laboral de los trabajadores.

Para evaluar la consistencia y la validez de los instrumentos, se aplicó el Alpha de Cronbach, obteniendo valores de 0,9649 para el cuestionario de desempeño y de 0,9866 para el de satisfacción. De esta manera, al estar por encima de 0,70 se puede afirmar que los instrumentos presentan coherencia interna y son válidos estadísticamente.

6.3. Resultados sobre desempeño laboral

Fueron evaluados por sus jefes 52 empleados, a través de un instrumento, que tal como se planteó anteriormente estuvo estructurado por un total de 33 preguntas sobre desempeño laboral, el cual contiene 5 dimensiones que hablan de orientación, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa y trabajo en equipo mismas que están calificadas en escala de 1 al 5, donde 1 viene a ser (muy en desacuerdo) y 5 (muy de acuerdo).

Los resultados para cada uno de los planteamientos, expresados en media total de la pregunta, la desviación y los valores máximos y mínimos, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3. *Respuesta promedio por planteamiento en el desempeño laboral*

	Media	Desv.	Min.	Máx.	Rango	
Termina el trabajo oportunamente	4,4117	0,8288	2	5	Rendimiento bueno	muy
Cumple con las actividades planificadas	4,3921	0,8503	2	5	Rendimiento bueno	muy
Planifica las actividades a realizar	4,1372	0,9385	2	5	Rendimiento bueno	muy
Realiza un volumen de trabajo adecuado	4,4117	0,8758	2	5	Rendimiento bueno	muy
Racionaliza adecuadamente los recursos asignados	4,2941	0,8317	2	5	Rendimiento bueno	muy
Asume con compromiso los objetivos de la institución	4,3921	0,7766	2	5	Rendimiento bueno	muy
Se preocupa por alcanzar las metas	4,0392	0,8935	1	5	Rendimiento bueno	muy
No comete errores en el cumplimiento de las funciones	3,2941	0,9857	1	5	Rendimiento bueno	laboral
No requiere supervisión frecuente	3,3529	1,1282	1	5	Rendimiento bueno	laboral
Su comportamiento es muy profesional	4,2156	0,8078	2	5	Rendimiento bueno	muy
Se muestra respetuoso con los demás	4,5294	0,8798	1	5	Rendimiento bueno	muy
Cumple con los plazos de ejecución de actividades	4,4509	0,7566	2	5	Rendimiento bueno	muy
Cumple con las responsabilidades de las tareas encomendadas	4,1117	0,8043	2	5	Rendimiento bueno	muy

Cumple con las normas de la institución	4,4901	0,6744	3	5	Rendimiento	muy bueno
Conoce muy bien las actividades propias de su área	4,7843	0,4610	3	5	Rendimiento	muy bueno
Trata con amabilidad a los clientes	4,5882	0,6978	2	5	Rendimiento	muy bueno
Brinda una adecuada orientación a los clientes	4,5882	0,6058	3	5	Rendimiento	muy bueno
Evita conflictos dentro del equipo	4,1960	1,0586	1	5	Rendimiento	muy bueno
Es sensible a los sentimientos y necesidades de los demás	4,2941	0,7561	2	5	Rendimiento	muy bueno
Participa en la toma de decisiones	3,8431	1,0653	1	5	Rendimiento	laboral bueno
Tiene la capacidad de influir positivamente en los compañeros	4,0980	1,0247	1	5	Rendimiento	muy bueno
Los clientes le entienden cuando da una información	4,4509	0,7018	2	5	Rendimiento	muy bueno
Propone nuevas ideas para mejorar los procesos de la institución	4,0980	0,8545	2	5	Rendimiento	muy bueno
Aporta ideas innovadoras para la solución de conflictos	3,8627	0,825	2	5	Rendimiento	laboral bueno
Se muestra accesible a los cambios	4,3529	0,8677	2	5	Rendimiento	muy bueno
Se anticipa a las dificultades	3,9803	0,8829	1	5	Rendimiento	laboral bueno
Tiene la capacidad de resolver problemas	4,0392	0,8236	2	5	Rendimiento	muy bueno
Muestra aptitud para integrarse al equipo	4,5686	0,7281	2	5	Rendimiento	muy bueno
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	4,5882	0,6686	2	5	Rendimiento	muy bueno
Se comunica asertivamente con los compañeros de trabajo	4,4509	0,8078	2	5	Rendimiento	muy bueno
Apoya en las tareas programadas	4,5098	0,7034	2	5	Rendimiento	muy bueno
Asume con compromiso las tareas que se le encomienda	4,5490	0,7566	2	5	Rendimiento	muy bueno
La trasmisión de sus ideas son claras	4,2549	0,8681	2	5	Rendimiento	muy bueno

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos en los factores analizados para diagnosticar el desempeño laboral de los 52 encuestados, se deduce que la mayoría de los trabajadores se encuentran en un nivel de desempeño bueno a muy bueno, lo cual nos permite detectar que la mayoría de

trabajadores son responsables, cumplen a cabalidad las actividades encomendadas y en los tiempos estipulados.

La pregunta 8 asociada con “no comete errores en el cumplimiento de las funciones” obtuvo la puntuación promedio más baja de un 3,294, mientras que la pregunta 15 relacionada con el conocimiento de las actividades de su área obtuvo la mayor puntuación con un 4,7843.

6.4. Resultados sobre autoevaluación del desempeño

Tal como se planteó, empleando un instrumento similar para evaluar el desempeño por parte de los propios empleados, se obtuvieron los resultados presentados en la siguiente tabla.

Tabla 4. *Respuesta promedio por planteamiento para la autoevaluación del desempeño*

	Media	Desv.	Min.	Máx.	Rango
Termino el trabajo oportunamente	4,7843	0,5408	2	5	Rendimiento muy bueno
Cumplo con las actividades planificadas	4,8039	0,4480	3	5	Rendimiento muy bueno
Planifico las actividades a realizar	4,8235	0,4777	3	5	Rendimiento muy bueno
Realizo un volumen de trabajo adecuado	4,6274	0,6312	2	5	Rendimiento muy bueno
Racionalizo adecuadamente los recursos asignados	4,8431	0,3672	4	5	Rendimiento muy bueno
Asumo con compromiso los objetivos de la institución	4,8823	0,3819	3	5	Rendimiento muy bueno
Me preocupo por alcanzar las metas	4,8039	0,5298	2	5	Rendimiento muy bueno
No cometo errores en el cumplimiento de las funciones	3,0000	0,7211	2	5	Rendimiento laboral bueno
No requiero supervisión frecuente	2,1568	1,5280	1	5	Rendimiento laboral regular
Mi comportamiento es muy profesional	4,7254	0,6026	2	5	Rendimiento muy bueno
Me muestro respetuoso con los demás	4,8627	0,4906	2	5	Rendimiento muy bueno
Cumplo con los plazos de ejecución de actividades	4,7647	0,5861	2	5	Rendimiento muy bueno
Cumplo con las responsabilidades de las tareas encomendadas	4,86	0,3505	4	5	Rendimiento muy bueno

Cumpro con las normas de la institución	4,8823	0,3819	3	5	Rendimiento muy bueno
Conozco muy bien las actividades propias de mi área	4,9607	0,1960	4	5	Rendimiento muy bueno
Trato con amabilidad a los clientes	4,94	0,2398	4	5	Rendimiento muy bueno
Brindo una adecuada orientación a los clientes	4,82	0,4375	3	5	Rendimiento muy bueno
Evito conflictos dentro del equipo	4,8	0,5345	2	5	Rendimiento muy bueno
Soy sensible a los sentimientos y necesidades de los demás	4,74	0,443	4	5	Rendimiento muy bueno
Participo en la toma de decisiones	4,6	0,8329	1	5	Rendimiento muy bueno
Tengo la capacidad de influir positivamente en los compañeros	4,58	0,8103	1	5	Rendimiento muy bueno
Los clientes me entienden cuando doy una información	4,86	0,3505	4	5	Rendimiento muy bueno
Propongo nuevas ideas para mejorar los procesos de la institución	4,3137	0,9897	1	5	Rendimiento muy bueno
Aporto ideas innovadoras para la solución de conflictos	4,3921	0,8961	1	5	Rendimiento muy bueno
Me muestro accesible a los cambios	4,5294	0,7836	1	5	Rendimiento muy bueno
Me anticipo a las dificultades	4,7254	0,6026	2	5	Rendimiento muy bueno
Tengo la capacidad de resolver problemas	4,7647	0,4727	3	5	Rendimiento muy bueno
Muestro aptitud para integrar al equipo	4,8823	0,3819	3	5	Rendimiento muy bueno
Me identifico fácilmente con los objetivos del equipo	4,8627	0,3475	4	5	Rendimiento muy bueno
Me comunico asertivamente con los compañeros de trabajo	4,8235	0,4338	3	5	Rendimiento muy bueno
Apoyo en las tareas programadas	4,8627	0,3475	4	5	Rendimiento muy bueno
Asumo con compromiso las	4,9411	0,2376	4	5	Rendimiento muy bueno

tareas que me encomienda					
La transmisión de mis ideas son claras	4,843137	0,3672	4	5	Rendimiento muy bueno

Fuente: Elaboración propia.

En los factores analizados para diagnosticar la autoevaluación de desempeño laboral de los 52 encuestados, se determina que los trabajadores consideran su desempeño en términos generales como muy bueno, salvo en la pregunta 9 relacionada con la necesidad de supervisión, en la cual su puntuación media fue de 2,15, mientras que la mejor puntuada coincide con la evaluación de sus jefes y está asociada con el conocimiento de las actividades que se desarrollan, obteniendo una media de 4,96.

6.5. Resultados sobre satisfacción laboral

A continuación, se da a conocer un análisis descriptivo de los datos obtenidos del cuestionario que ha sido realizado por un total de 58 preguntas sobre Satisfacción Laboral, mismos que están conformados por 9 menciones.

Tabla 5. *Respuesta promedio por planteamiento para la satisfacción laboral*

	Media	Desv.	Min.	Máx.	Rango	
Mi jefe otorga confianza a sus colaboradores por el trabajo realizado, sin necesidad de supervisión continúa	4,7254	0,6950	1	5	Satisfacción buena	muy
Considero adecuado el nivel de exigencia de mi jefe(a)	4,7058	0,6721	2	5	Satisfacción buena	muy
Considero que mi jefe(a) es justo con sus decisiones	4,5686	0,8545	1	5	Satisfacción buena	muy
Tengo la autonomía necesaria para realizar mi trabajo adecuadamente	4,8823	0,3819	3	5	Satisfacción buena	muy
Puedo hablar libremente con mi jefe(a) cuando estoy en desacuerdo con sus Decisiones	4,4901	1,0653	1	5	Satisfacción buena	muy
Considero que un clima laboral positivo influye en mi desempeño	4,6274	0,6917	2	5	Satisfacción buena	muy
El sueldo que percibo está en consonancia con el trabajo realizado	4,6078	0,6657	2	5	Satisfacción buena	muy
Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que brinda la Institución	4,7254	0,4931	3	5	Satisfacción buena	muy
Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo	4,6078	0,6951	2	5	Satisfacción buena	muy
Recibo un buen trato independientemente de la posición que ocupo en la Institución	4,7254	0,6349	2	5	Satisfacción buena	muy

Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo me parece adecuado	4,5686	0,8308	1	5	Satisfacción buena	muy
Cuando tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros	4,549	0,9657	1	5	Satisfacción buena	muy
En mi trabajo se fomenta el trabajo en equipo	4,4117	1,1345	1	5	Satisfacción buena	muy
Mi jefe(a) evita a toda costa los favoritismos	4,4901	0,9874	1	5	Satisfacción buena	muy
Las promociones y ascensos se fijan de acuerdo al merecimiento de cada trabajador	4,549	0,9862	1	5	Satisfacción buena	muy
Mi jefe me reconoce y considera por el trabajo que realizo	4,5882	0,6979	2	5	Satisfacción buena	muy
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su género y edad	4,5294	1,0070	1	5	Satisfacción buena	muy
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su posición económica	4,7254	0,7233	1	5	Satisfacción buena	muy
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su preferencia sexual	4,7450	0,7961	1	5	Satisfacción buena	muy
Mi jefe(a) comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas institucionales	4,7254	0,5685	3	5	Satisfacción buena	muy
Mi jefe(a) es accesible para recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores	4,6470	0,7436	2	5	Satisfacción buena	muy
Mi jefe(a) realiza reuniones periódicas para informar novedades, procesos y procedimientos institucionales	4,4313	0,9850	1	5	Satisfacción buena	muy
Mi jefe(a) tiene la suficiente experiencia para manejar adecuadamente su trabajo	4,8039	0,6639	1	5	Satisfacción buena	muy
Mi jefe(a) distribuye colaboradores y asigna tareas, acordes a los requerimientos institucionales	4,7450	0,6883	2	5	Satisfacción buena	muy
Tengo confianza en las decisiones que toma mi jefe(a) dentro de su área	4,6666	0,8165	1	5	Satisfacción buena	muy
Mi jefe(a) transmite confianza a sus colaboradores	4,5098	0,9874	1	5	Satisfacción buena	muy
Mi jefe(a) involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo	4,2941	1,1188	1	5	Satisfacción buena	muy
Tengo la suficiente autonomía en mi puesto de trabajo	4,7647	0,5861	2	5	Satisfacción buena	muy
Considero que tengo posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo requerido en mi trabajo	4,5490	0,8322	2	5	Satisfacción buena	muy
Las sugerencias e ideas que aporta cada colaborador, son aceptadas favorablemente por nuestro jefe(a)	4,6470	0,6877	2	5	Satisfacción buena	muy
Considero que toman en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas	4,5686	0,9221	1	5	Satisfacción buena	muy
La infraestructura de la institución, contribuye a generar un ambiente de trabajo adecuado	4,7450	0,5601	3	5	Satisfacción buena	muy
Dispongo de los equipos, herramientas y medios necesarios para realizar bien mi trabajo	4,7254	0,6026	2	5	Satisfacción buena	muy
Me siento identificado con mi trabajo y los objetivos que persigue	4,6470	0,7956	1	5	Satisfacción buena	muy

la institución.							
Tengo confianza en las normas, políticas y protocolos que rigen esta institución.	4,5294	0,8088	2	5	Satisfacción buena	muy	
Puedo comportarme con espontaneidad en mi lugar de trabajo	4,7450	0,6883	2	5	Satisfacción buena	muy	
En mi trabajo se festejan eventos especiales	4,4117	0,9834	1	5	Satisfacción buena	muy	
Existe preocupación generalizada por el bienestar de cada colaborador	4,3725	1,1307	1	5	Satisfacción buena	muy	
En mi trabajo, se monitorea y vigila con frecuencia las actividades y el comportamiento del personal	4,7450	0,7167	1	5	Satisfacción buena	muy	
En mi trabajo, se preocupan por mi crecimiento profesional a través de capacitaciones u otras formas de desarrollo	4,5098	0,9246	2	5	Satisfacción buena	muy	
Al ingresar, se proporciona la inducción pertinente para conocer las políticas institucionales	4,6470	0,8203	1	5	Satisfacción buena	muy	
Tengo oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos	4,6078	0,8504	2	5	Satisfacción buena	muy	
Mi jefe se interesa en mí como persona y no solo como un ente productivo	4,5294	0,9023	1	5	Satisfacción buena	muy	
Mi lugar de trabajo es emocional y psicológicamente saludable	4,6666	0,8641	1	5	Satisfacción buena	muy	
Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable	4,7058	0,7292	2	5	Satisfacción buena	muy	
Este es un lugar acogedor para trabajar	4,7058	0,7013	2	5	Satisfacción buena	muy	
Estar en mi puesto de trabajo genera un sentimiento de autosatisfacción	4,6666	0,8165	1	5	Satisfacción buena	muy	
Cuando alguien ingresa por primera vez a la institución se le hace sentir bienvenido	4,6862	0,8364	1	5	Satisfacción buena	muy	
Cuando las personas cambian de actividades o de área, se les hace sentir rápidamente como parte del grupo	4,7647	0,5861	2	5	Satisfacción buena	muy	
Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo	4,6666	0,7394	2	5	Satisfacción buena	muy	
Siento que mi trabajo es lo suficientemente reconocido	4,6666	0,6532	2	5	Satisfacción buena	muy	
Me siento satisfecho(a) con el sueldo y los beneficios que otorga la institución	4,5490	0,9014	1	5	Satisfacción buena	muy	
Me siento cómodo(a) con el espacio físico de mi área de trabajo	4,7843	0,5767	2	5	Satisfacción buena	muy	
Me siento satisfecho(a) con el estilo de liderazgo que se maneja en la institución	4,7254	0,6026	3	5	Satisfacción buena	muy	
Me siento satisfecho(a) con el nivel de exigencia de mi trabajo	4,7254	0,7504	1	5	Satisfacción buena	muy	
En mi trabajo, no existe mucha movilidad ni cambio de puestos	4,6274	0,8709	2	5	Satisfacción buena	muy	
Las actividades institucionales que realizo, se ajustan al título y nivel de experiencia que poseo	4,5882	0,8984	1	5	Satisfacción buena	muy	

Cada mañana me siento motivado(a) para iniciar una nueva jornada de trabajo	4,8431	0,4182	3	5	Satisfacción muy buena
---	--------	--------	---	---	------------------------

Fuente: Elaboración propia.

La información procesada nos determina que la satisfacción laboral en promedio es muy buena de tal manera que la mayoría de trabajadores se encuentran a gusto con lo que dice el jefe ya que les da la confianza y la motivación que les otorga es buena. La totalidad de las respuestas se encuentran en la escala de 4 a 5, por lo que no pareciera existir diferencias significativa en los planteamientos evaluados.

6.6. Resultados por dimensiones para el desempeño y la satisfacción laboral

Tabla 6. *Resultados del desempeño laboral por dimensiones*

Dimensiones	Media	Desv.
Orientación de resultados	4,296919	0,7355926
Calidad	4,191176	0,4933007
Relaciones interpersonales	4,294118	0,582333
Iniciativa	4,066667	0,7061634
Trabajo en equipo	4,486928	0,6682009

Fuente: Elaboración propia.

Si bien todas las dimensiones se encuentran en la escala del 4 a 5, y el desempeño es muy bueno a excelente, la dimensión con menor puntuación fue la iniciativa, relacionada con la posibilidad de que los empleados desarrollen actividades por cuenta propia, y la más alta el trabajo en equipo, que es requerido por las propias características del servicio ofrecido por la empresa.

Con relación a la satisfacción laboral y los resultados obtenidos por cada una de las dimensiones planteadas en la literatura, los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7. Resultados de satisfacción laboral por dimensiones

Dimensiones	Media	Desv.
Métodos de mando	4,67451	0,0836352
Motivación	4,59276	0,0847125
Comunicación	4,637255	0,0886483
Influencia	4,681373	0,0957628
Toma de decisiones	4,564706	0,0926653
Planeación	4,661765	0,0848365
Control	4,568627	0,0985379
Perfeccionamiento	4,573529	0,1069392
Satisfacción	4,691503	0,0859642

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, los resultados muestran que la valoración de todas las dimensiones se encuentra entre 4 y 5, por lo cual la satisfacción es muy buena, registrándose el menor valor promedio en la dimensión de toma de decisiones (4,5647), muy cercano al asociado a control (4,5686); mientras que el mejor valorado es el relativo a la satisfacción propiamente dicha (4.6915).

6.7. Diferencias estadísticas para el desempeño laboral

A fin de determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en los resultados para cada una de las dimensiones del desempeño por sucursal con respecto a la media general, se realizó un contraste de hipótesis de diferencias de medias, cuyos resultados se presentan a continuación, comenzando por la dimensión de orientación a resultados.

Tabla 8. Diferencias en la orientación al resultado por sucursal con respecto a la media

SUCURSAL 1	Media	Media total	Diferencia
Orientación de resultados	4,240602	4,2969	-0,056298
	(0,16873)	(0,7355)	
SUCURSAL 2	Media	Media total	Diferencia
Orientación de resultados	3,936508	4,2969	-0,360392 *
	(0,24516)	(0,7355)	
SUCURSAL 3	Media	Media total	Diferencia
Orientación de resultados	4,071429	4,2969	-0,225471
	(0,26003)	(0,7355)	

<i>SUCURSAL 4</i>	Media	Media total	Diferencia
Orientación de resultados	4,367347 (0,2779)	4,2969 (0,7355)	0,070447
<i>SUCURSAL 5</i>	Media	Media total	Diferencia
Orientación de resultados	5 (0,2600)	4,2969 (0,7355)	0,7031 ***

Significativo al: 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Los valores entre paréntesis representan los errores estándar

Fuente: Elaboración propia.

La sucursal 1 que corresponde a la matriz está ubicada en la ciudad de Latacunga en el antiguo redondel de la Fae, Av. Amazonas y Diego Novoa, así mismo la sucursal 2 está localizada en la Av. Unidad Nacional en el sur de la ciudad de Latacunga, el local 3 se encuentra situado en Machachi en la Av. Pablo Guarderas y Luis Abelardo Araujo, mientras que en la ciudad de Salcedo se hallan la sucursal 4 y 5, la primera está ubicada en el centro de la ciudad en la Av. Vicente León y García Moreno y por último la sucursal 5 que brinda sus servicios al sur de la ciudad en las calles Abdón Calderón y Guayaquil.

Si bien los resultados muestran que existen diferencias entre los promedios de cada sucursal y el promedio general, estas diferencias son estadísticamente significativas para la sucursal 2 (al 10%) y para la sucursal 5 (al 1%). Tal y como puede observarse, la mejor valoración de la dimensión de orientación a resultados está en la sucursal 5, con el puntaje máximo de 5 puntos, mientras que la más baja se registra en la sucursal 2, con un valor de 3,93, siendo el valor medio para toda la empresa de 4,29.

Con relación a la segunda dimensión de calidad del trabajo, si bien existen diferencias entre los valores medios por cada sucursal y el promedio total, estas diferencias son estadísticamente significativa únicamente para la sucursal 2 (al 5%), siendo la media general de 4,19.

Tabla 9. *Diferencias en la calidad del trabajo por sucursal con respecto a la media total*

<i>SUCURSAL 1</i>	Media	Media total	Diferencia
Calidad	4,269737 (0,1131)	4,19411 (0,4933)	0,075627
<i>SUCURSAL 2</i>	Media	Media total	Diferencia
Calidad	3,805556 (0,1644)	4,19411 (0,4933)	-0,388554 **

<i>SUCURSAL 3</i>	Media	Media total	Diferencia
Calidad	4,125	4,19411	-0,06911
	(0,1744)	(0,4933)	
<i>SUCURSAL 4</i>	Media	Media total	Diferencia
Calidad	4,375	4,19411	0,18089
	(0,1864)	(0,4933)	
<i>SUCURSAL 5</i>	Media	Media total	Diferencia
Calidad	4,34375	4,19411	0,14964
	(0,1744)	(0,4933)	

Significativo al: 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Los valores entre paréntesis representan los errores estándar

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar cada uno de las sucursales, se registran valores inferiores al promedio general en la sucursal 2 (3,80) y en la sucursal 3 (4,12), mientras que el mayor valor se obtiene en la sucursal 4 con 4,37.

Realizando un análisis similar para la dimensión de relaciones interpersonales, tal como se observa en la siguiente tabla, el promedio total se ubicó en 4,29, existiendo diferencias con relación a las sucursales, pero éstas son estadísticamente significativas en la sucursal 5 (al 5%).

Tabla 10. *Diferencias en relaciones interpersonales por sucursal con respecto a media total*

<i>SUCURSAL 1</i>	Media	Media total	Diferencia
Relaciones interpersonales	4,255639	4,2941	-0,038461
	(0,1335)	(0,5823)	
<i>SUCURSAL 2</i>	Media	Media total	Diferencia
Relaciones interpersonales	4,222222	4,2941	-0,071878
	(0,1941)	(0,5823)	
<i>SUCURSAL 3</i>	Media	Media total	Diferencia
Relaciones interpersonales	4,178571	4,2941	-0,115529
	(0,2058)	(0,5823)	
<i>SUCURSAL 4</i>	Media	Media total	Diferencia
Relaciones interpersonales	4,040816	4,2941	-0,253284
	(0,2200)	(0,5823)	
<i>SUCURSAL 5</i>	Media	Media total	Diferencia
Relaciones interpersonales	4,803571	4,2941	0,509471
	(0,2058)	(0,5823)	**

Significativo al: 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Los valores entre paréntesis representan los errores estándar

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a las diferencias, son en su mayoría negativas, por lo cual los promedios de las sucursales se encuentran por debajo del total, salvo en la sucursal 5, que se ubica en 4,80.

La cuarta dimensión está asociada con la iniciativa, cuyo promedio general para la empresa fue de 4,06, mostrando diferencias con respecto a cada una de las sucursales, siendo la que reporta menor valor la sucursal 2 con 3,82, mientras que la sucursal 5 presenta una media de 4,5; de tal manera que existen diferencias, pero la única estadísticamente significativa es la de la sucursal 5 (al 5%), tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 11. *Diferencias en la iniciativa por sucursal con respecto a la media total*

<i>SUCURSAL 1</i>	Media	Media total	Diferencia
Iniciativa	3,88421 (0,1619)	4,0666 (0,7061)	-0,18239
<i>SUCURSAL 2</i>	Media	Media total	Diferencia
Iniciativa	3,822222 (0,2353)	4,0666 (0,7061)	-0,244378
<i>SUCURSAL 3</i>	Media	Media total	Diferencia
Iniciativa	4,1 (0,2496)	4,0666 (0,7061)	0,0334
<i>SUCURSAL 4</i>	Media	Media total	Diferencia
Iniciativa	4,342857 (0,2668)	4,0666 (0,7061)	0,276257
<i>SUCURSAL 5</i>	Media	Media total	Diferencia
Iniciativa	4,5 (0,2496)	4,0666 (0,7061)	0,4334 **

Significativo al: 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Los valores entre paréntesis representan los errores estándar

Fuente: Elaboración propia.

Las sucursales que muestran promedios superiores al valor general son la 3, 4 y 5, mientras que las sucursales 1 y 2, registran los promedios más bajos de 3,88 y 3,82 respectivamente.

Por último, la dimensión de trabajo en equipo, muestra un valor medio general de 4,48, evidenciándose en la siguiente tabla diferencias, pero son estadísticamente significativas en las sucursales 2 (al 5%) y sucursal 5 (al 5%), siendo, mayores los valores de las sucursales 4 y 5, y menores los reportados en las sucursales 1, 2 y 3.

Tabla 12. *Diferencias en el trabajo en equipo por sucursal con respecto a la media total*

<i>SUCURSAL 1</i>	Media	Media total	Diferencia	
Trabajo en equipo	4,438597 (0,1532)	4,4869 (0,6682)	-0,048303	
<i>SUCURSAL 2</i>	Media	Media total	Diferencia	
Trabajo en equipo	4,074074 (0,2227)	4,4869 (0,6682)	-0,412826	**
<i>SUCURSAL 3</i>	Media	Media total	Diferencia	
Trabajo en equipo	4,354167 (0,2362)	4,4869 (0,6682)	-0,132733	
<i>SUCURSAL 4</i>	Media	Media total	Diferencia	
Trabajo en equipo	4,714286 (0,2525)	4,4869 (0,6682)	0,227386	
<i>SUCURSAL 5</i>	Media	Media total	Diferencia	
Trabajo en equipo	5 (0,2362)	4,4869 (0,6682)	0,5131	**

Significativo al: 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Los valores entre paréntesis representan los errores estándar

Fuente: Elaboración propia.

La sucursal mejor valorada en términos del trabajo en equipo es la sucursal 5, con la puntuación máxima (5), mientras que el trabajo en equipo en la sucursal 2, es el valorado más bajo con un puntaje de 4,07.

En términos generales se puede notar que la sucursal número 4 y 5 en las dimensiones de la evaluación de desempeño laboral obtuvieron una mejor puntuación, mientras que las sucursal 2 de manera global, reporta los valores más bajos en las distintas dimensiones del desempeño.

6.8. Diferencias estadísticas para la satisfacción laboral

Tal como se presentó para el desempeño laboral, en la siguiente tabla se realiza el contraste de hipótesis de la diferencia de medias de cada dimensión (mando, control, planeación, perfeccionamiento, toma de decisiones, comunicación, motivación e influencia) y la satisfacción, con respecto a la media total, para cada una de las sucursales.

Tabla 13. *Diferencias de cada una de las dimensiones de satisfacción laboral por sucursal con respecto a la media total*

Dimensión	Media total	Sucursal 1			Sucursal 2			Sucursal 3			Sucursal 4			Sucursal 5		
		Media	Diferencia		Media	Diferencia		Media	Diferencia		Media	Diferencia		Media	Diferencia	
Mando	4,67451	4,747368	0,072858	***	4,933333	0,258823	***	4,2	-0,47451	***	4,742857	0,068347	**	4,625	-0,04951	*
	(0,0836)	(0,0191)			(0,0278)			(0,0295)			(0,0316)			(0,0295)		
Motivación	4,59276	4,51417	0,07859	***	4,871795	0,279035	***	4,230769	-0,361991	***	4,769231	0,176471	***	4,673077	0,080317	***
	(0,0847)	(0,0194)			(0,0282)			(0,0299)			(0,0320)			(0,0299)		
Influencia	4,681373	4,671053	-0,01032		4,916667	0,235294	***	4,25	-0,431373	***	4,964286	0,282913		4,625	-0,056373	
	(0,0957)	(0,0219)			(0,0319)			(0,0338)			(0,0361)			(0,0338)		
Comunicación	4,6372	4,605263	-0,031937		4,8333333	0,1961333	***	4,34375	-0,29345	***	4,785714	0,148514	***	4,65625	0,01905	*
	(0,0886)	(0,0203)			(0,0295)			(0,0313)			(0,0334)			(0,3132)		
Toma de decisiones	4,564706	4,484211	-0,080495	***	4,866667	0,301961	***	4,3	-0,264706	***	4,6	0,035294		4,65	0,085294	***
	(0,0926)	(0,0212)			(0,0308)			(0,0327)			(0,0350)			(0,0327)		
Planeación	4,661765	4,565789	-0,095976	***	4,972222	0,310457	***	4,5	-0,161765	***	4,714286	0,052521		4,65625	-0,005515	
	(0,0844)	(0,0193)			(0,0281)			(0,0298)			(0,0319)			(0,0298)		
Control	4,568627	4,605263	0,036636		4,944444	0,375817	***	4,03125	-0,537377	***	4,785714	0,217087	***	4,40625	-0,162377	***
	(0,0985)	(0,0226)			(0,0328)			(0,0348)			(0,0372)			(0,0348)		
Perfeccionamiento	4,573529	4,578947	0,005418		4,944444	0,370915	***	4,0625	-0,511029	***	4,571429	-0,0021		4,65625	0,082721	**
	(0,1069)	(0,0245)			(0,0356)			(0,0378)			0,0404192			(0,0378)		
Satisfacción	4,691503	4,631579	-0,059924	***	4,977778	0,286275	***	4,425	-0,266503	***	4,857143	0,16564	***	4,633333	-0,05817	*
	(0,0859)	(0,0197)			(0,0286)			(0,0303)			0,0324914			(0,0303)		

Significativo al: 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Los valores entre paréntesis representan los errores estándar

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la primera dimensión de mando, las diferencias son positivas en las sucursales 1, 2 y 4, mientras que en el resto las medias son inferiores a la media total; en todos los casos las diferencias son estadísticamente significativas, siendo la sucursal mejor valorada la 2 y la peor la sucursal 3.

El segundo componente está asociado a la motivación, si bien existen diferencias en todas las sucursales y son estadísticamente significativas, los empleados se sienten más motivados en la sucursal 2, mientras que la motivación más baja se registra en la 3.

La influencia se percibe diferente estadísticamente únicamente en las sucursales 2 y 3, siendo el mayor valor observado la media de la sucursal 4, y el menor el de la sucursal 3.

Con respecto a la comunicación, las diferencias evidenciadas en las medias son estadísticamente significativas en todas las sucursales salvo la sucursal 1, donde la sucursal 2 es la que reporta mayor valoración, manteniéndose la tendencia de la peor valorada como la sucursal 3.

Este comportamiento en cuando a la valoración es similar en la satisfacción respecto a la toma de decisiones, la planeación, control y el perfeccionamiento; en el primer caso son significativas las diferencias encontradas excepto en la sucursal 4, en el segundo, salvo las sucursales 4 y 5; en el tercero, son significativas en todas salvo la sucursal 1, y por último, en el perfeccionamiento, no se observan diferencia significativas en la 1 y 4.

La satisfacción vista como una dimensión específica, no se aleja del comportamiento observado en el resto de las dimensiones, existen diferencias y todas son estadísticamente significativas, y las valoraciones relativas a la mejor y la más baja, están vinculadas a la sucursal 2 y 3 respectivamente.

6.9. Evaluación total del desempeño y la satisfacción laboral

Una vez analizadas las dimensiones tanto del desempeño laboral como la satisfacción, y las diferencias existentes entre las sucursales, se presentan a continuación los promedios generales de cada una de las variables y el de las sucursales.

Tabla 14. *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

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de evaluación de desempeño laboral realizado por parte de los jefes hacia los empleados, arrojó un total de 4,2703 que corresponde a un desempeño laboral muy bueno. Mientras que en la autoevaluación de desempeño laboral realizada por cada uno de los empleados se verificó un total de 4,6381 que en efecto se considera un desempeño laboral también muy bueno, coincidiendo ambas. En la encuesta de satisfacción laboral se obtuvo un valor de 4,6256 lo que indica que en la empresa “Súper Pollo” la satisfacción laboral también es muy buena.

El primer lugar en evaluación de desempeño laboral con un valor de 4,7234 le pertenece a la Sucursal de Salcedo Sur (5), asimismo la calificación más baja en desempeño laboral es acreditada a la Sucursal de Latacunga Sur (2).

Al mismo tiempo la Sucursal de Latacunga Sur (2) obtiene el puntaje más alto en lo que corresponde a la autoevaluación de desempeño con un valor de 4,6936. Sin embargo, la sucursal en adquirir el puntaje más bajo en la autoevaluación de desempeño es la Sucursal de Machachi (3) con un puntaje de 4,5833.

En ese mismo contexto la sucursal que mejor satisfacción laboral posee es la sucursal Latacunga Sur (2) con un resultado de 4,8855, mientras que la Sucursal de Machachi (3) es puntuada con la calificación más baja en satisfacción laboral arrojando un valor de 4,2727.

6.10. Contraste de hipótesis para las medias generales de desempeño, autoevaluación y satisfacción laboral por sucursal

Para completar el análisis preliminar de los valores obtenidos en cada una de las variables analizadas, desempeño, autoevaluación y satisfacción laboral, se procedió a realizar el contraste de hipótesis por sucursal con respecto a la media general, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 15. *Contraste de hipótesis para medias generales por sucursal*

	Sucursal 1		Sucursal 2		Sucursal 3		Sucursal 4		Sucursal 5		
	Media general	Media sucursal	Dif.	Media sucursal	Dif.						
Desempeño Laboral	4,270	4,2328	-0,037	3,973	-0,297	4,1628	-0,107	4,3593	0,088	4,7234	0,453 *
	0,559	0,1283		0,1865		0,1978		0,2114		0,1978	*
Auto-evaluación	4,638	4,6212	-0,016	4,6936	0,055	4,5833	-0,054	4,6493	0,011	4,659	0,020
	0,247	0,0583		0,0825		0,0875		0,0935		0,0875	
Satisfacción laboral	4,625	4,5869	-0,038	4,8855	0,259	4,2727	-0,352 *	4,7662	0,140	4,6553	0,029
	0,587	0,1348		0,1958		0,2077		0,2221		0,2077	

Significativo al: 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Los valores entre paréntesis representan los errores estándar

Fuente: Elaboración propia

Tanto en el promedio de desempeño, autoevaluación y satisfacción de todas las sucursales existen diferencias entre la media del total y la media por cada una de las sucursales. Sin embargo, en la sucursal 3 el promedio de satisfacción tiene una diferencia significativa al 10 % y a su vez en el promedio de desempeño en la sucursal 5 hay una diferencia significativa al 5% . Es importante recalcar que si bien en las demás sucursales existen diferencias éstas no son estadísticamente significativas.

6.11. Relación entre desempeño y satisfacción laboral

Una vez realizado el análisis del comportamiento de los medios tanto generales como por dimensiones, además de las diferencias existentes por sucursales, se procedió a identificar una posible relación entre el desempeño laboral y la satisfacción.

Partiendo de la correlación entre ambas variables, los resultados indican en primer lugar que es negativa y su valor es de $-0,1337$, con lo cual podría preliminarmente plantearse que a medida que aumenta el desempeño laboral la satisfacción disminuye y esta relación es baja.

La relación entre satisfacción y evaluación está cercano a cero por lo tanto la correlación es baja y además tiene signo negativo lo que nos a pensar que entre menor es la evaluación, mayor es la satisfacción y viceversa.

Cuando se estima la correlación entre ambas variables por sucursales, los resultados cambian, específicamente para la sucursal 1 el coeficiente es de $-0,3548$, manteniendo una relación inversa, pero mayor que la registrada para el total de los datos.

Para la sucursal 2 el resultado fue de $-0,2793$; para la 3 tiende a cero ($-0,0006$) por lo cual la relación es prácticamente inexistente, al igual que para la sucursal 4 que, aunque es positivo como plantea la literatura, es de $0,0566$.

Por último, la sucursal 5 muestra una correlación positiva y elevada, siendo el coeficiente de correlación de $0,7174$, lo cual pareciera corroborar lo que proponen estudios de otros autores.

Adicionalmente, se analizó la correlación entre los resultados de desempeño y los de autoevaluación, pues debería existir una correlación elevada que evidencie una sintonía entre la percepción de los jefes y la de los empleados sobre el trabajo realizado por éstos. Para la totalidad de los valores el resultado muestra una baja correlación ($-0,1430$), lo cual se mantiene para la sucursal 3 ($0,1289$), pero se eleva considerablemente en la sucursal 1 ($0,4898$), sucursal 2 ($0,4116$), sucursal 4 ($0,7970$) y la sucursal 5 ($0,6916$).

Estos resultados de la sucursal 4 y 5 indican un valor mucho más alto y positivo, lo que explica que existe una mayor conciencia del desempeño de los empleados versus la evaluación que es realizada por los jefes, lo cual no se evidencia principalmente en la sucursal 3, que en términos generales es la que pareciera evidenciar más distorsiones con relación a los datos obtenidos.

Si bien los coeficientes de correlación no muestran vinculación clara entre la variable de desempeño y la satisfacción, se procedió a estimar por mínimos cuadrados ordinarios, esta relación, corroborando los resultados anteriores.

Tal como se observa en la siguiente tabla, tanto para la totalidad de las observaciones como para cada una de las sucursales, el coeficiente que muestra la relación entre el desempeño y la satisfacción no es significativo, al menos al 10%, para ninguna de las estimaciones, salvo en el caso de la sucursal 5.

Tabla 16. *Estimaciones de mínimos cuadrados ordinarios para el desempeño laboral*

	General		Sucursal 1		Sucursal 2		Sucursal 3		Sucursal 4		Sucursal 5	
	Coeficiente		Coeficiente		Coeficiente		Coeficiente		Coeficiente		Coeficiente	
Constante	4.8593	***	5.5413	***	13.9146		4.1642	***	4.000		4.240517	***
	(0.6284)		(0.8437)		(12.922)		(1.0157)		(2.8327)		(0.0411)	
Satisfacción laboral	-0.127324		-0.2852		-2.0349		-0.00031		0.07528		4.2405	***
	(0,1486)		(0.1823)		(2.6444)		(0.2331)		(0.5935)		(0.1925)	

Significativo al: 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Fuente: Elaboración propia

De tal manera, que la satisfacción laboral no parece afectar el desempeño que tiene el empleado en su trabajo. Además, el signo no es el esperado, ya que es negativo. Pues efectivamente el promedio de satisfacción cuando aumenta, incide negativamente en el desempeño de los empleados.

En la sucursal 1,2 y 3 se puede observar que el signo no es el esperado y su relación es sumamente baja. Al mismo tiempo, en la sucursal 4 apreciamos que, si bien el promedio de evaluación no es significativo, el signo si es el esperado, es decir, cuando aumenta el promedio de satisfacción mejora el desempeño. Mientras tanto en la sucursal 5, no solo el signo es el esperado, sino que también el coeficiente es significativo al 1%, es por ello que cada vez que aumenta la satisfacción laboral, se eleva el desempeño de los trabajadores.

Para profundizar el análisis, se completó con la estimación de la satisfacción laboral en función de cada una de las dimensiones de la satisfacción: mando, motivación, comunicación, influencias, toma de decisiones, planeación, control y perfeccionamiento, cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 17. *Estimaciones de mínimos cuadrados ordinarios para el desempeño laboral por dimensión de la satisfacción*

	Total	
Mando	-0.1380	
	(0.4005)	
Motivación	-0.2033	
	(0.5141)	
Comunicación	0.0578	
	(0.3043)	
Influencias	0.2128	
	(0.3307)	
Toma de decisiones	0.0959	
	(0.3331)	
Planeación	-0.2173	
	(0.2696)	
Control	0.0879	
	(0.2514)	
Perfeccionamiento	-0.0694	
	(0.3271)	
Constante	5.0754	***
	(0.7531)	

Significativo al: 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Los valores entre paréntesis representan los errores estándar

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede apreciar para la estimación total, no existe ninguna dimensión significativa en la explicación del desempeño y además en algunos casos reportan signos negativos, lo cual no se corresponde con lo indicado por la literatura en el sentido que el desempeño afecta positivamente a la satisfacción laboral.

De tal manera que los resultados hallados no parecen indicar una relación entre satisfacción y desempeño laboral, ni generales ni por sucursales, tampoco si se consideran las dimensiones que explican la satisfacción.

6.12. Análisis factorial para extracción de dimensiones del desempeño y de la satisfacción laboral

Para el análisis factorial se partió de la estimación de la matriz de correlación para desempeño y satisfacción (Anexo D), como una primera aproximación al problema, de manera de poder identificar la posible relación entre cada uno de los planteamientos consultados. Tal como se observa en el anexo D, la diagonal principal de la matriz es uno ya que es la relación

de cada variable con respecto a sí misma, y los elementos por encima y por debajo representan los coeficientes de correlación entre cada par de planteamientos.

A fin de corroborar esas posibles relaciones planteadas por la matriz de correlación se estimó el test de Barlett o prueba de correlación cuyo valor permite rechazar al 1% la hipótesis nula de no correlación, de manera que los planteamientos si presentan relación entre sí tanto para el desempeño como para la satisfacción.

Este resultado se reforzó con la estimación del test de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO) que permite identificar la bondad de un posible análisis factorial, de manera que un valor por encima de 0,50 sería aceptable y mayor a 0,75 muy bueno.

En este caso el valor estimado del KMO fue de 0,625 para la satisfacción con lo cual el análisis factorial es considerado aceptable en función del número de factores extraídos y su significado; mientras que para el desempeño fue de 0,752, que es considerado muy bueno.

Una vez identificada la posibilidad de poder realizar el análisis factorial, se estimó la varianza explicada por cada factor para determinar el número de factores de acuerdo con el método de componentes principales; los resultados para el desempeño se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 18. *Varianza explica por factor para el desempeño laboral*

Factor	Autovalor	Varianza explicada	Varianza explicada acumulada
Factor 1	16,3621	0,5544	0,5544
Factor 2	1,3924	0,0472	0,6016
Factor 3	1,3629	0,0465	0,6478
Factor 4	1,3728	0,0508	0,6943
Factor 5	1,4989	0,0274	0,7451
Factor 6	0,8089	0,0191	0,7916
Factor 7	0,5637	0,0308	0,8224
Factor 8	0,9095	0,0466	0,8690
Factor 9	1,3754	0,0538	0,9228
Factor 10	1,5867	0,0224	0,9452
Factor 11	0,6662	0,0229	0,9681

Fuente: Elaboración propia

Se ha considerado 5 factores que explican más del 70% de la varianza (regla de Kaiser), lo cual es lo que propone la literatura, en este caso representa el 74,51% de la varianza explicada, lo cual se corresponde con los 5 factores establecidos en el instrumento propuesto.

Una vez seleccionado el número de factores se procedió a identificar los planteamientos asociados a cada factor, de acuerdo a la varianza que explica cada uno. Tal como se observa en la siguiente tabla, empleando para ello la extracción por componentes principales.

Tabla 19. *Extracción de factores para el desempeño laboral*

Planteamientos		Varianza total explicada
Factor 1: PRODUCTIVIDAD		
P2	Cumple con las actividades planificadas	0,8933
P3	Planifica las actividades a realizar	0,7251
P5	Racionaliza adecuadamente los recursos asignados	0,7177
P6	Asume con compromiso los objetivos de la institución	0,8155
P11	Se muestra respetuoso con los demás	0,7065
P12	Cumple con los plazos de ejecución de actividades	0,7909
P13	Cumple con las responsabilidades de las tareas encomendadas	0,8546
P15	Conoce muy bien las actividades propias de su área	0,5482
P18	Evita conflictos dentro del equipo	0,6525
P20	Participa en la toma de decisiones	0,7691
P21	Tiene la capacidad de influir positivamente en los compañeros	0,8006
P25	Se muestra accesible a los cambios	0,8933
P26	Se anticipa a las dificultades	0,7609
P27	Tiene la capacidad de resolver problemas	0,6057
P29	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	0,8043
P30	Se comunica asertivamente con los compañeros de trabajo	0,7935
P31	Apoya en las tareas programadas	0,8329
Factor 2: CUMPLIMIENTO		
P1	Termina el trabajo oportunamente	0,363
P14	Cumple con las normas de la Institución	0,3939
P32	Asume con compromiso las tareas que se le encomienda	0,4545
P33	La trasmisión de sus ideas es clara	0,2981
Factor 3: INNOVACIÓN		
P4	Realiza un volumen adecuado de trabajo	0,3084
P23	Propone nuevas ideas para mejorar los procesos de la Institución	0,5658
P24	Aporta ideas innovadoras para la solución de conflictos	0,3703
Factor 4: PROFESIONALISMO		
P7	Se preocupa por alcanzar las metas	0,2534
P9	No requiere supervisión frecuente	0,3347

P10	Su comportamiento es muy profesional	-0,4774
P28	Muestra aptitud para integrarse al equipo	-0,4133
Factor 5: COMPROMISO		
P8	No comete errores en el cumplimiento de las funciones	0,5373
P19	Es sensible a los sentimientos y necesidades de los demás	-0,3553
P17	Brinda una adecuada orientación a los clientes	0,3064
P16	Trata con amabilidad a los clientes	0,3329

Fuente: Elaboración propia

El análisis factorial no permite agrupar datos de acuerdo a lo que plantea el instrumento aplicado, sin embargo, de acuerdo a los datos levantados las preguntas se agruparían en 5 factores vinculados con productividad (factor 1), cumplimiento (factor 2), innovación (factor 3), profesionalismo (factor 4) y compromiso (factor 5).

Con respecto a la productividad, el factor está compuesto por 17 planteamientos, que corresponden a preguntas sobre el rendimiento en las actividades que se realizan, su correcta ejecución y la forma como se desarrollan, es, por tanto, el factor que explica la mayor proporción de la varianza de los datos.

El factor asociado al cumplimiento está vinculado a la aplicación de normativas y los valores que éstas desarrollan en los empleados, compuesto por 4 planteamientos, es el segundo en importancia en la explicación de la varianza.

La innovación compuesta por tres planteamientos hace referencia a la posibilidad que empleado incorpore ideas nuevas en las actividades que desarrolla como aporte a la ejecución de su trabajo.

El profesionalismo conformado por cuatro planteamientos guarda relación con el comportamiento y la forma como el empleado desarrollo su trabajo. Mientras que el último factor compuesto por cuatro planteamientos es el compromiso asociado principalmente en el servicio y trato a los clientes, respondiendo sus inquietudes y necesidades.

Realizando un procedimiento similar para la satisfacción laboral considerando solo 43 planteamientos asociados a las dimensiones, con lo cual se excluye la dimensión de satisfacción en sí misma, se presentan a continuación los resultados de los autovalores, la varianza explicada y la acumulada, con el objeto de identificar los factores que explican al menos el 70% de ésta.

Tabla 20. *Varianza explicada por factor para la satisfacción laboral*

Factor	Autovalor	Varianza explicada	Varianza explicada acumulada
Factor 1	24,59125	0,5719	0,5719
Factor 2	3,63182	0,0845	0,6564
Factor 3	2,18500	0,0508	0,7072
Factor 4	1,58868	0,0369	0,7441
Factor 5	1,54503	0,0359	0,78
Factor 6	1,20441	0,028	0,8081
Factor 7	1,00235	0,0233	0,8314
Factor 8	0,83261	0,0194	0,8507
Factor 9	0,73839	0,0172	0,8679
Factor 10	0,65079	0,0151	0,883

Fuente: Elaboración propia

Los resultados revelen que los seis primeros factores explican más del 80% de la varianza común, por lo tanto, el número de factores a emplear para agrupar los datos es de éste, tal como lo plantea la literatura sobre determinación de factores.

De tal manera, considerando los seis factores, la extracción de los planteamientos asociados a cada uno se basó en determinar aquellos con mayor varianza explicada, lo cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 21. *Extracción de factores para la satisfacción laboral*

Planteamientos		Explicación varianza total
Factor 1: LIDERAZGO		
sp1	Mi jefe otorga confianza a sus colaboradores por el trabajo realizado, sin necesidad de supervisión continúa	0,8746
sp2	Considero adecuado el nivel de exigencia de mi jefe(a)	0,8596
sp5	Puedo hablar libremente con mi jefe(a) cuando estoy en desacuerdo con sus	0,8713
sp6	Considero que un clima laboral positivo influye en mi desempeño	0,7142
sp10	Recibo un buen trato independientemente de la posición que ocupo en la	0,8176
sp12	Cuando tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros	0,8071
sp17	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su género y edad	0,7194
sp18	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su posición	0,7454
sp19	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su preferencia	0,8601
sp20	Mi jefe(a) comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas	0,8076
sp21	Mi jefe(a) es accesible para recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores	0,7579
sp23	Mi jefe(a) tiene la suficiente experiencia para manejar adecuadamente su trabajo	0,8092
sp25	Tengo confianza en las decisiones que toma mi jefe(a) dentro de su área	0,8483
sp26	Mi jefe(a) transmite confianza a sus colaboradores	0,8116

sp28	Tengo la suficiente autonomía en mi puesto de trabajo	0,7806
sp29	Considero que tengo posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo requerido en mi trabajo	0,8465
sp31	Considero que toman en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas	0,8199
sp32	La infraestructura de la institución, contribuye a generar un ambiente de trabajo	0,819
sp36	Puedo comportarme con espontaneidad en mi lugar de trabajo	0,7385
sp40	En mi trabajo, se preocupan por mi crecimiento profesional a través de	0,8298
sp41	Al ingresar, se proporciona la inducción pertinente para conocer las políticas	0,8535
sp42	Tengo oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en	0,8406
sp43	Mi jefe se interesa en mí como persona y no solo como un ente productivo	0,7722
Factor 2: MOTIVACIÓN		
sp8	Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que brinda la institución	0,3775
sp16	Mi jefe me reconoce y considera por el trabajo que realizo	0,3804
sp14	Mi jefe(a) evita a toda costa los favoritismos	0,3312
sp24	Mi jefe(a) distribuye colaboradores y asigna tareas, acordes a los requerimientos	-0,4202
sp27	Mi jefe(a) involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o	0,3312
sp30	Las sugerencias e ideas que aporta cada colaborador, son aceptadas	0,3922
sp33	Dispongo de los equipos, herramientas y medios necesarios para realizar bien mi	-0,4574
sp34	Me siento identificado con mi trabajo y los objetivos que persigue la institución.	-0,5069
sp39	En mi trabajo, se monitorea y vigila con frecuencia las actividades	-0,5585
Factor 3: COMPENSACIÓN		
sp11	Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo me parece adecuado	-0,3368
sp15	Las promociones y ascensos se fijan de acuerdo al merecimiento de cada	0,3312
sp22	Mi jefe(a) realiza reuniones periódicas para informar novedades, procesos y	0,5221
sp35	Tengo confianza en las normas, políticas y protocolos que rigen esta institución.	0,4889
Factor 4: RELACIONES		
sp13	En mi trabajo se fomenta el trabajo en equipo	0,3228
sp37	En mi trabajo se festejan eventos especiales	0,5486
sp38	Existe preocupación generalizada por el bienestar de cada colaborador	0,4148
Factor 5: TOMA DECISIONES		
sp3	Considero que mi jefe(a) es justo con sus decisiones	0,4944
sp4	Tengo la autonomía necesaria para realizar mi trabajo adecuadamente	0,6291
Factor 6: EQUIDAD		
sp7	El sueldo que percibo está en consonancia con el trabajo realizado	0,7043
sp9	Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo	0,3267

Fuente: Elaboración propia

El análisis factorial no permite agrupar datos de acuerdo a lo planteado por el instrumento propuesto, sin embargo, de acuerdo con los resultados obtenidos es posible identificar seis factores asociados con el liderazgo de la gerencia, la motivación, la compensación, las relaciones, la toma de decisiones y la equidad.

En el primer caso, el liderazgo de los jefes es el factor que implica mayor número de planteamientos (23) y por tanto explica el mayor porcentaje de varianza. Consiste en un conjunto de argumentos relacionados a la posibilidad de mejorar el clima laboral en función de las acciones que tomen en función del liderazgo de la gerencia.

La motivación que es el segundo factor, está conformada por 9 planteamientos vinculados a qué tan bien se siente el empleado con sus actividades, con su ambiente laboral y con sus compañeros.

La compensación, es la retribución que percibe el trabajador por las actividades desarrolladas, adicionales a la remuneración, tiene que ver con el reconocimiento de los jefes por el trabajo realizado.

El cuarto factor está referido a las relaciones interpersonales, entre los pares y con los jefes, en función de cómo se siente el trabajador con el manejo de este ambiente, si hay o no trabajo en equipo y si el jefe fomenta esta interacción.

La toma de decisiones de los jefes guarda relación con la necesidad de decisiones que respeten el trabajo individual y el esfuerzo de cada empleado, y que cumpla con las normativas existentes en la empresa.

Por último, la equidad busca las mismas condiciones de trabajo y si éstas están percibidas así por los empleados, tanto en términos de remuneración (monetaria) o aquellos intangibles asociados a la igualdad de género y de oportunidades.

7. CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue identificar la relación existente entre satisfacción y desempeño laboral en los empleados de la empresa “LLERMAT Súper Pollo”, además se realizó un análisis comparativo por sucursales, partiendo de la aplicación de tres instrumentos asociados con la evaluación del desempeño laboral, la autoevaluación y la satisfacción de los empleados.

Los instrumentos fueron aplicados a las cinco sucursales, obteniendo resultados en algunos casos estadísticamente diferentes. Con relación al desempeño de los empleados se pudo evidenciar que los trabajadores se encuentran en un nivel de desempeño bueno a muy bueno, así mismo se considera en términos generales que su auto desempeño es muy bueno lo que quiere decir que coincide con la evaluación realizada por sus jefes.

La evaluación más alta del desempeño estuvo asociada con el conocimiento que tienen de las actividades desarrolladas, mientras que la más baja guardó relación con el hecho de cometer errores.

Cada una de las dimensiones propuestas para evaluar desempeño: resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa y trabajo en equipo están comprendidas en el rango superior de 4 a 5, siendo la menor la iniciativa y la mayor el trabajo en equipo. Estos resultados difieren por sucursal, siendo la mejor evaluada en la mayoría de los factores la sucursal 5, que muestra diferencias estadísticamente significativas con relación al promedio en resultados, relaciones interpersonales, iniciativa y trabajo en equipo.

La sucursal que obtuvo un peor desempeño fue la 2, pero difiere significativamente en las dimensiones de resultados, calidad y trabajo en equipo.

La gerencia deberá identificar las técnicas que se desarrollan en la sucursal 5 (Salcedo Sur), que genera un mejor desempeño que en el resto, y lo mismo en la sucursal 2 (Latacunga Sur), pero de manera de solventar las debilidades que se presentan en esta.

Con respecto a la satisfacción laboral, se obtuvo un promedio de muy bueno, sin diferencias significativas en los valores asociados a cada una de las dimensiones evaluadas: Mando, motivación, comunicación, influencias, toma de decisiones, planeación, control, perfeccionamiento y satisfacción.

Es importante destacar que la sucursal que mejor satisfacción laboral posee es la sucursal Latacunga Sur (2), mientras que la sucursal de Machachi (3) es puntuada con la calificación más baja en satisfacción laboral.

En la relación existente entre las dos variables estudiadas para esta muestra, los resultados indican que la correlación es negativa, con lo cual podría preliminarmente plantearse que a medida que aumenta la satisfacción laboral disminuye el desempeño, además la relación es débil entre ambas variables.

La estimación por mínimos cuadrados ordinarios, no permite de esta forma identificar una relación entre ambas variables, de hecho la satisfacción no es significativa en la explicación del desempeño y no presenta el signo esperado.

Cuando se realiza este análisis por sucursales, los resultados difieren y efectivamente en la sucursal 5, la satisfacción si impacta positivamente en el desempeño y tiene el signo de acuerdo a lo planteado por la literatura (positivo).

Por último, mediante un análisis factorial, se pudieron agrupar los datos tanto del desempeño como de la satisfacción laboral en dimensiones, en el primer caso se extrajeron cinco factores asociados con la productividad, el cumplimiento, la innovación, el profesionalismo y el compromiso.

Mientras que en el segundo caso, se identificaron 6 dimensiones vinculadas con la equidad, la toma de decisiones, las relaciones, la compensación, la motivación y el liderazgo.

Pese a que estadísticamente no se comprobó que la satisfacción sí influye en el desempeño de los trabajadores de “Súper Pollo “se pudo evidenciar que independientemente del ambiente de trabajo o el grado de satisfacción que se aprecie en el mismo, los trabajadores rinden a cabalidad y se desempeñan de manera óptima, por la necesidad de conservar sus trabajos.

Existe un porcentaje de empleados considerable que se encuentran conformes con la motivación que actualmente reciben dentro de la empresa esto se da por una adecuada comunicación que permite desarrollar el trabajo de una mejor manera por ende existe trabajo en equipo lo que genera una buena relación entre compañeros.

Dentro de la empresa existe aprobación con la seguridad, condiciones ambientales y espacio físico lo que origina bienestar en los trabajadores, y el buen desarrollo de las actividades

asignadas al contar con elementos y herramientas adecuadas para la realización de sus actividades.

Los empleados de la empresa “Súper Pollo” en su mayoría se sienten muy satisfechos en el ámbito laboral, sin embargo es conveniente que en ciertas sucursales exista una comunicación fluida más aun entre jefe y empleado, también armonía en el ambiente laboral donde se desenvuelven a diario y para finalizar tolerar y respetar las diferentes personalidades mejorando las relaciones interpersonales.

Al finalizar este trabajo investigativo consideramos la calidad del análisis de satisfacción laboral, teniendo en cuenta que este instrumento podríamos reconocer aquellos factores intrínsecos y extrínsecos que motivan y conducen al empleado a evidenciar una actitud positiva ante su puesto de trabajo.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2007). *dialnet.unirioja.es*. Obtenido de Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas: [file:///C:/Users/COMPU/Downloads/Dialnet-InteligenciaEmocionalYDesempenoLaboralEnLasInstitu-3218188%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/COMPU/Downloads/Dialnet-InteligenciaEmocionalYDesempenoLaboralEnLasInstitu-3218188%20(4).pdf)
- Armijo, M. (2011). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*, 1-105. Obtenido de bibliotecadigital.seplan.planejamento.gov.br: http://bibliotecadigital.seplan.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/504/06%20Planificacion%20y%20indicadores_ILPES.pdf?sequence=1
- Bastida, M. V. (1970). *Reto de Trabajo*. Obtenido de https://www.cristianismeijusticia.net/sites/default/files/pdf/es93_0.pdf
- Berón, D., & Palma, F. (Octubre de 2011). *Factores que Influyen en el Rendimiento Laboral del Personal de Enfermería*. Obtenido de bdigital.uncu.edu.ar: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5918/beron-daniela.pdf
- Burón, C. G. (2005). Análisis Microeconómico de la Satisfacción Laboral. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 228.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal, segunda edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 1-22.
- Chiang, M., & San Martín, N. (2017). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 159-165.
- Chiavenato. (2009 B). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009 A). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: 2ª edición. Editorial McGraw-Hill.
- Derecho-UTP. (10 de 11 de 2017). Obtenido de Análisis del área de Recursos Humanos de KFC: <http://hinojosaderechoutp.blogspot.com/2017/11/analisis-del-area-de-recursos-humanos.html>
- Espaderos, A. (Enero de 2016). *recursosbiblio.url.edu.gt*. Obtenido de Relación entre el Desempeño y Satisfacción Laboral en el Departamento de Dirección Financiera de la

Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Espaderos-Alejandro.pdf>

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones*. Mexico: McGraw_Hill.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Mexico: McGraw_Hill.

Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. España: Esic Editorial.

Isabel, & Téllez Martínez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 216.

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión de talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Redalyc- Revista Venezolana de Gerencia*.

Mejía, C. A. (2010). *Indicadores de Efectividad y Eficacia*. Obtenido de planning.com.co:
https://www.academia.edu/22457636/LOS_CONCEPTOS_DE_EFECTIVIDAD_EFICIENCIA_Y_EFICACIA_DOCUMENTOS_PLANNING_DOCUMENTOS_PLANNING_Publicaci_Publicaci%C3%B3n_peri_n_peri%C3%B3n_dica_coleccionable_dica_coleccionable_INDICADORES_DE_EFECTIVIDAD_Y_EFICACIA

Michelle, R. T. (2018). *El Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral del personal*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15973/1/T-UCE-0007-CPS-022.pdf>

Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos 9na edición*. México: Pearson Educación.

Monster. (25 de Julio de 2017). Obtenido de Monster: <https://www.monster.es/orientacion-laboral/articulo/jornada-laboral-y-horarios>

Nvindi. (14 de Agosto de 2013). *FinancialRed*. Obtenido de FinancialRed:
<https://www.bolsamania.com/buscartrabajo/comunicacion-en-el-ambito-laboral/>

Parkinson, J. (15 de 04 de 2015). *BBC*. Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/04/150415_mcdonalds_empleados_explotacion_jm

Pérez, L. M. (2014). *El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral*. Obtenido de Modelo Dinámico :
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3986/1/T-UCE-0007-132.pdf>

Reyes, A. (21 de 05 de 2012). *Crece Negocios*. Obtenido de La Comunicación:
<https://www.crecenegocios.com/la-comunicacion-en-una-empresa/>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Rodriguez, M., & Tupiza, S. (2018). *El Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral del personal*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15973/1/T-UCE-0007-CPS-022.pdf>

Salluca, L. (2010). Relación Entre Niveles de Satisfacción Laboral y Desempeño Docente en Instituciones Educativas del Cercado Callao. Lima , Perú.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la investigación* . México : McGRAW-HILL.

StarMeup. (24 de Septiembre de 2018). Obtenido de StarMeup: <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/satisfaccion-laboral-guia-completa/>

Tapia, E. (11 de 04 de 2015). Las cadenas de comida rápida se expanden con la clase media. *El Comercio*, pág. 1.

Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Sexta Edición. Monterrey, México: PEARSON EDUCACIÓN.