



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:

Reestructuración de la Gestión de Desempeño y su impacto en la Satisfacción Laboral del personal de la Compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro.

Autor:

CPA. Jessica Gabriela Pontón Espinoza

Director de Tesis:

Ing. Karina Viviana Muñoz Loor, Msc.

Septiembre 2019

Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Jessica Gabriela Pontón Espinoza, con cédula de ciudadanía N°0705223444, declaro que el presente trabajo de investigación es original, de mi autoría, creación e investigación; siendo la recopilación de fuentes bibliográficas según corresponde y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos del autor vigente.

Atentamente,

Jessica Gabriela Pontón Espinoza
0705223444

DEDICATORIA

A Dios Todo Poderoso, que me ha ayudado a seguir adelante y me ha dado la fuerza y firmeza para continuar cuando he estado a punto de caer.

A mis padres que sin ellos nada sería posible, por ese empuje diario, por el ejemplo de superación que siempre me han brindado, ellos fueron el principal motivo para que tome esta maestría, ellos los que siempre estarán para mí en cada etapa de mi vida.

A mi esposo que siempre me brinda su apoyo y comprensión en cualquier momento y que así mismo estuvo presente durante toda mi maestría con cada detalle ayudándome en todo.

A mis familiares y amigos que siempre me alentaron cuando lo necesite y contribuyeron de una u otra manera en mis estudios.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis agradezco primeramente a Dios por todas sus bendiciones y porque sin Él nada de esto fuese una realidad.

A mi directora de tesis, Msc. Karina Viviana Muñoz Loor por su dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

RESUMEN

Dentro del marco del desarrollo organizacional en el cual se ven inmersas las instituciones hoy en día, existe un elemento que debe considerarse como fundamental el crecimiento institucional, el cual es el capital humano de trabajo, que ha sido relegado por parte de los responsables o gerentes de las compañías a no ser parte activa en las planificaciones y principales decisiones de las organizaciones, generando en descritos casos desmotivaciones, insatisfacción laboral, e incluso resistencia a la ejecución de actividades complementarias a las asignadas en contrato. Con anterior antecedente como maestrantes, vemos la necesidad de poner en práctica conocimientos adquiridos, para desarrollar la investigación con tema “Reestructuración de la Gestión de Desempeño y su impacto en la Satisfacción Laboral del personal de la Compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro”, permitiendo mantener equipos de elevado compromiso, motivados y comprometidos con los objetivos institucionales. La metodología implementada en el proceso de la investigación, parte de un estudio de tipo correlacional, donde el estudio se sustenta como estructura mediante investigaciones de carácter científico que instauran a la gestión del desempeño y al proceso de satisfacción laboral como aquel pilar que induce al fortalecimiento de los equipos de trabajo. El principal resultado obtenido donde se evidencia los diversos participantes implicados también llamados capital humano, tienen notables desaciertos referente al manejo del control, y administración de distintos recursos, así como en toda la seguridad y gestión de la cadena de operaciones administrativas del área de Talento Humano, la investigación concluye describiendo las dimensiones que mayormente infieren en la satisfacción laboral se encuentran la motivación, respeto o retribución, comunicación y relación entre equipos de colaboradores, así como supervisión y valoración de las condiciones para el desempeño, son determinados como indicadores que señalan un bajo nivel de complacencia y desempeño por parte de los empleados de la compañía BEGORO S.A.

Palabras clave: *Comunicación, Desempeño, Gestión, Motivación, Satisfacción.*

ABSTRACT

Within the framework of organizational development in which institutions are immersed today, there is an element that should be considered as fundamental institutional growth, which is the human work capital, which has been relegated by the managers or managers of the companies not to be an active part in the planning and main decisions of the organizations, generating in described cases demotivations, job dissatisfaction, and even resistance to the execution of activities complementary to those assigned in the contract. With previous history as teachers, we see the need to put into practice acquired knowledge, to develop research on the theme "Restructuring of Performance Management and its impact on the Labor Satisfaction of the personnel of the Company BEGORO SA, Province of El Oro", allowing to maintain teams of high commitment, motivated and committed to institutional objectives. The methodology implemented in the research process is based on a correlational type study, where the study is supported as a structure through scientific research that establishes the management of performance and the process of job satisfaction as the pillar that induces the strengthening of the work teams. The main result obtained evidencing the various involved participants also called human capital, have notable errors regarding the management of control, and administration of different resources, as well as in all the security and management of the chain of administrative operations of the Human Talent area , the research concludes describing the dimensions that mostly infer in job satisfaction are motivation, respect or retribution, communication and relationship between teams of collaborators, as well as supervision and assessment of the conditions for performance, are determined as indicators that indicate a low level of complacency and performance on the part of employees of the company BEGORO SA

Keywords: *Communication, Performance, Management, Motivation, Satisfaction.*

INDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT.....	VI
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	17
1.1. Antecedentes de la investigación.....	17
1.2. Planteamiento del problema de investigación	22
1.2.1. Formulación del problema	26
1.2.2. Sistematización del problema	26
1.3. Objetivos de la investigación.....	26
1.3.1. Objetivo General.....	26
1.3.2. Objetivos Específicos	26
1.4. Justificación de la investigación	27
1.5. Marco de referencia de la investigación	29
1.5.1. Marco Teórico.....	29
1.5.1.1. Gestión	29
1.5.1.2. Relaciones Humanas.....	29
1.5.1.3. Gestión del Talento Humano	30
1.5.1.4. Cultura Organizacional	30
1.5.1.5. Desarrollo Organizacional.....	31
1.5.1.6. Desarrollo Profesional	31
1.5.1.7. Competitividad.....	31
1.5.1.8. Responsabilidad Social Empresarial.....	32
1.5.1.9. Las políticas de la empresa	32
1.5.1.10. Comunicación Organizacional	33
1.5.1.11. Comunicación interna y externa.....	33
1.5.1.12. Elementos de la comunicación organizacional.....	34
1.5.1.13. Satisfacción laboral.....	34
1.5.1.14. Importancia de la satisfacción laboral	36

1.5.1.15. Factores de la satisfacción Laboral.....	36
1.5.1.16. Gestión de desempeño.....	37
1.5.1.17. Gestión por competencias	37
1.5.1.18. Evaluación de desempeño.....	38
1.5.2. Marco Legal.....	43
1.5.3. Marco Conceptual.....	45
1.5.3.1. Gestión Gerencial y gestión empresarial	45
1.5.3.2. Cadena Logística.....	46
1.5.3.3. Competitividad.....	46
CAPITULO II. MARCO METODOLÓGICO	47
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	47
2.1.1. Alcance de la investigación.....	48
2.1.1.1. Alcance descriptivo.....	48
2.1.1.2. Alcance correlacional.....	49
2.1.2. Enfoque de la investigación	49
2.2. Métodos de investigación	50
2.2.1. Caracterización del objeto de estudio	50
2.3. Unidad de análisis, población y muestra	51
2.3.1. Población.....	51
2.3.2. Muestra	51
2.4. Variables de la investigación, operacionalización	52
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	52
2.5.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de información..	53
2.6. Tratamiento de la información.....	54
CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	56
3.1. Análisis de la situación actual	56
3.1.1. Ubicación geográfica de la compañía BEGORO S.A.....	58
3.1.2. Principales productos que comercializa BEGORO S.A.....	58
3.1.3. Organigrama de la compañía BEGORO S.A..	59
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	60
3.3. Presentación de resultados y discusión	61
3.3.1. Presentación y análisis de resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la compañía BEGORO S.A.	61

3.3.2. Presentación y análisis de resultados de la entrevista realizada al gerente de la compañía BEGORO S.A.....	78
3.3.3. Presentación y análisis de resultados de la guía de observación aplicada a los operadores logísticos de la compañía BEGORO S.A.....	81
3.3.4. Discusión.....	84
CAPITULO IV. PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL Y CONTRIBUIR CON EL ADECUADO DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA BEGORO S.A., PROVINCIA DE EL ORO... 86	
4.1. Justificación	86
4.2. Propósito general.....	86
4.3. Desarrollo	87
4.3.1. Objetivos	87
4.3.1.1. Objetivo general	87
4.3.1.2. Objetivos específicos.....	87
4.3.2. Importancia de la Propuesta	88
4.3.3. Desarrollo de la propuesta de mejora	88
4.3.4. Descripción de la Propuesta	89
4.3.4.1. Dimensión: Respeto y consideración	89
4.3.4.1.1. Estilos de liderazgo	89
4.3.4.2. Dimensión: Comunicación y relación entre compañeros.....	90
4.3.4.3. Dimensión: Supervisión	91
4.3.4.3.1. Programa de capacitación supervisión efectiva	92
4.3.4.3.2. Estrategias motivacionales	93
4.3.4.4. Dimensión: Evaluación de las condiciones para el desempeño 94	
4.3.4.4.1. Empowerment	95
4.3.4.4.2. Sistemas para mejorar la comunicación	95
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104
INDICE DE TABLAS	
Tabla N° 001. Satisfacción Laboral: Conceptos.....	36
Tabla N° 002. Población de la investigación.....	53

Tabla N° 003. Sexo del personal de la compañía BEGORO S.A.....	63
Tabla N° 004. Edad del personal de la compañía BEGORO S.A.....	64
Tabla N° 005. Estado civil del personal de la compañía BEGORO S.A.....	65
Tabla N°006. Tipo de miembro del hogar.....	66
Tabla N° 007. Valor del ingreso mensual.....	67
Tabla N° 008. Existencia de un modelo de gestión de procesos.....	68
Tabla N° 009. Participación en procesos de planificación.....	69
Tabla N° 010. Conformidad con los procesos evaluación y gestión del desempeño.....	70
Tabla N° 011. Conformidad con los procesos del área de talento humano.....	71
Tabla N° 012. Cumplimiento de funciones de los trabajadores.....	72
Tabla N° 013. Canales de comunicación y el manejo de información.....	73
Tabla N° 014. Consideración de proponer nuevas ideas para mejorar los procesos.....	74
Tabla N° 015. Procesos y procedimientos definidos para el tema de comunicación entre departamentos.....	75
Tabla N° 016. Funciones de la unidad o departamento de trabajo al cual pertenece.....	76
Tabla N° 017. Implementación de nuevas tecnologías en la gestión de los procesos dentro de la empresa.....	77
Tabla N° 018. Calidad de atención o servicio al cliente interno que le brinda su superior.....	78
Tabla N° 019. Calificación la gestión procesal del departamento al cual pertenece.....	79
Tabla N° 020. Nivel de satisfacción y cumplimiento de procesos.....	84
Tabla N° 021. Programa de Motivación “El Minuto de Integración”.....	103
Tabla N° 022. Programa de Motivación “Tú haces la diferencia”.....	105
Tabla N° 023. Programa de Motivación Perfecta Asistencia.....	107
Tabla N° 024. Programa de Motivación “Ven y comparte”.....	109

INDICE DE GRAFICOS Y FIGURAS

Figura N° 001. Factores de satisfacción laboral.....	38
Figura N° 002. Ciclo de evaluación participativa por objetivos EPPO.....	44

Figura N° 003. Ejecución de evaluación participativa por objetivos EPPO.....	45
Figura N° 004. Ubicación geográfica de la compañía BEGORO S.A.....	60
Figura N° 005. Principales productos que comercializa BEGORO S.A.....	60
Figura N° 006. Producto Estrella botella de medio litro Agua Heyser.....	60
Figura N° 007. Organigrama de la compañía BEGORO S.A.....	61
Figura N° 008. Sexo del personal de la compañía BEGORO S.A.....	63
Figura N° 009. Edad del personal de la compañía BEGORO S.A.....	64
Figura N° 010. Estado civil del personal de la compañía BEGORO S.A.....	65
Figura N° 011. Tipo de miembro del hogar.....	66
Figura N° 012. Valor del ingreso mensual.....	67
Figura N° 013. Existencia de un modelo de gestión de procesos.....	68
Figura N° 014. Participación en procesos de planificación.....	69
Figura N° 015. Conformidad con los procesos evaluación y gestión del desempeño.....	70
Figura N° 016. Conformidad con los procesos del área de talento humano.....	71
Figura N° 017. Cumplimiento de funciones de los trabajadores.....	72
Figura N° 018. Canales de comunicación y el manejo de información.....	73
Figura N° 019. Consideración de proponer nuevas ideas para mejorar los procesos.....	74
Figura N° 020. Procesos y procedimientos definidos para el tema de comunicación entre departamentos.....	75
Figura N° 021. Funciones de la unidad o departamento de trabajo al cual pertenece.....	76
Figura N° 022. Implementación de nuevas tecnologías en la gestión de los procesos dentro de la empresa.....	77
Figura N° 023. Calidad de atención o servicio al cliente interno que le brinda su superior.....	78
Figura N° 024. Calificación la gestión procesal del departamento al cual pertenece.....	79

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 001. Ficha técnica para la aplicación del instrumento de encuesta a empleados.....	118
---	-----

Anexo N° 002. Modelo de encuesta a empleados.....	119
Anexo N° 003. Entrevista a gerente dela compañía BEGORO S.A.....	123
Anexo N° 004. Guía de observación.....	125
Anexo N° 005. Exterior de la planta BEGORO SA.....	127
Anexo N° 006. Oficina de Coordinación de Talento Humano.....	127
Anexo N° 007. Sala de producto terminado.....	128
Anexo N° 008. Sala de llenado de botellas de medio litro Heyser.....	128
Anexo N° 009. Sala de llenado de botellones de 20 litros Heyser.....	128
Anexo N° 010. Sala de llenado de fundas de 4 litrosHeyser.....	129
Anexo N° 011. Sala de llenado de fundas de medio litro Heyser.....	129
Anexo N° 012. Aplicación de encuestas al personal de BEGORO S.A.....	130
Anexo N° 013. Aplicación de encuestas al personal de BEGORO S.A.....	130
Anexo N° 014. Aplicación de encuestas al personal de la agencia Machala.....	130
Anexo N° 015. Entrevista a Gerente de la Compañía Ing. Norma Serrano Gómez.....	131
Anexo N° 016. Observación de los procesos de producción.....	131

INTRODUCCIÓN

Martín, Segredo, y Perdomo(2013) afirman que la sociedad moderna en la cual nos desenvolvemos está obligadas las organizaciones a competir dentro de mercados, cuya dinámica está conformada principalmente por el desarrollo vertiginoso que promueve la ciencia y la técnica. (pg. 1). Es por ello que una institución, al desempeñarse en un entorno con una acorde gestión en el contexto empresarial productivo y comercial, mantendrá una cierta ventaja ante la competencia, ya que se observaría la activa participación e involucramiento de todo el capital humano de la compañía, actualmente los elevados niveles de competitividad estiman nuevos compromisos, de ver y analizar los hechos, de decisión y dirección, así como el de especular y sentir, como también de gestionar de manera acertada el capital humano de las empresas modernas. Las investigaciones sobre el capital humano vinculadas en la gestión administrativa toman cada vez mayor relevancia y están orientadas a fortalecer la eficiencia en los procesos y sistemas de gestión, forjando el impulso, el rendimiento y desarrollo productivo institucional.

En las últimas cuatro décadas, las investigaciones aportan la búsqueda de un modelo de gestión que contemple la evaluación del desempeño organizacional sosteniendo las expectativas de cada uno de los gestores en las compañías modernas ya sean estas públicas o privadas. Retomando los antecedentes donde se describen los esfuerzos para encontrar un modelo, donde se han encauzado desde la ejecución de sistemas firmes y altamente estructurados, donde los procedimientos que promuevan el control y evaluación se convierten en el instrumento donde permita la aproximación a los resultados esperados por las empresas modernas, conjuntamente con la integración del capital humano se obtendrán ventajas que inciten la competitividad institucional, el cual sea el eje que orienten los procedimientos de gestión administrativa (Del Castillo, y otros, 2009).

La investigación que se plantea en la presente, incorpora el interés colectivo de diversos participantes, por lo tanto, el activo cooperación de ellos promoverá la reacción profesional institucional, orientados en el desarrollo organizacional

competitivo dentro de un marco en el cual se desenvuelven las actividades de producción y comercialización. El estudio el cual mantiene como primordial objetivo es exponer por medio de la investigación la importancia de “Conocer la incidencia de la reestructuración de la gestión de desempeño en la satisfacción laboral del personal de la compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro”, que favorezca a la empresa en la gestión del capital humano que la conforma, para el posterior incremento de la competitividad que beneficie la productividad, contando con la necesaria confianza y respaldo por parte del capital humano de la compañía BEGORO S.A., donde se estimule un giro en el cambio de la cultura organizacional, forjando una acorde armonía, consolidación y compromiso con los objetivos institucionales de la compañía.

La investigación el cual es parte del desarrollo organizacional de modernas empresas procura contribuir a una de las compañías tradicionales del mercado como lo es BEGORO S.A, la cual forma parte al sector productivo de la provincia de El Oro, y a la autora como parte del proceso de titulación de Magister en Administración de Empresas, donde para una acorde comprensión de quienes se interesen en la investigación, la cual le acceda a familiarizarse con la idea planteada en la presente propuesta es importante asumir el concepto de gestión de desempeño, el cual es el pedestal del estudio resaltado, el mismo que consiste en familiarizarse con los procesos organizacionales los propios que fijan que tan optimo se desempeñan el capital humano de trabajo, con una acorde planificación institucional donde admita la consecución de resultados (Mony, y otros, 2005). A su vez es forzoso describir el termino satisfacción laboral, el mismo que corresponde al ejercicio de las normas y la ocupación del empleado, donde una acorde flexibilidad y el acceso al cambio, se ajusta a las dimensiones del crecimiento psicológico de cada miembro, donde detallado ligado de criterios se atañen con la satisfacción laboral (Sanín , y otros, 2014).

La gestión de desempeño es considerada una de las principales herramientas que se implementan en la estructura organizacional de las empresas la misma que busca de promover el desarrollo colectivo del talento entre los equipos de trabajo de la organización, el objetivo que mantiene este sistema de gestión es optimizar y priorizar los resultados suscitando equipos autosuficientes de trabajo,

motivando el talento y las capacidades de cada uno de sus miembros, mejorando la satisfacción individual de cada individuo miembro de la empresa. El presente estudio se encuentra enfocado en implementar acordes procedimientos para fortificar la cadena de operaciones de la Compañía BEGORO S.A., de la provincia de El Oro, instaurando patrones que permitan garantizar la satisfacción laboral en el marco de sus procesos de producción y comercialización partiendo de normas y procedimientos los mismos que deben estar alineados a los interpuestos por el Ministerio del Trabajo, lo cual figura convertirse en una compañía comprometida ante las entidades de control, empleados, y sociedad, transmitiendo confianza, facilitando la productividad, estimulando la calidad en el servicio y en la atención al cliente, permitiendo acceder a innegables ventajas, centro del marco de una óptima conexión entre el sector privado y público para la obtención de un reconocimiento internacional.

La compañía BEGORO S.A. al poder alcanzar equipos de trabajo motivados con procesos transparentes y precisos será catalogada como aquella institución que firmemente instaure metodologías de trabajo colectivo con incentivos, a la interna de los procesos institucionales siendo aquellos los administrativos y operativos, originando el crecimiento organizacional, mediante el cambio de la cultura de los equipos de trabajo permitiendo el crecimiento institucional ante la competencia.

El estudio en desarrollo es ejecutado en IV capítulos, que dentro de su estructura cuenta con los siguientes contenidos:

Capítulo I. Marco teórico conceptual, el cual mantiene como descripción los antecedentes de la investigación, continuamente se refleja el planteamiento del problema de investigación, para posteriormente describir el planteamiento general, para lo cual posteriormente se vea reflejado la formulación del problema, así establecer los objetivos, conjuntamente con la justificación, para posteriormente crear el marco de referencia de la investigación.

Capítulo II. Marco metodológico descrito apartado señala la metodología implementada en el proceso de la investigación, donde se parte de un estudio de tipo correlacional, donde el estudio se sustenta como estructura mediante numerosas investigaciones de carácter científico que instauran a la gestión del desempeño y al proceso de satisfacción laboral como aquel pilar que induce al

fortalecimiento del de los equipos de trabajo de una organización, donde para ello se considera inicialmente, el alcance y enfoque investigativo, donde se identifique la población objetivo que origina el estudio, acentuando que no se empleará el procedimiento muestral necesario en otros estudios, porque a quienes nos vamos a dirigir son una población pequeña donde abarcaran a todos para la toma de información, se establece la importancia de los instrumentos utilizados para la toma de información donde los análisis estadísticos, son importantes continuamente con las técnicas para el posterior análisis de los principales datos obtenidos del proceso.

Capítulo III. Resultados y discusión, en descrito apartado se pone en manifiesto el estudio de los principales resultados alcanzados, en la investigación ejecutada con antelación, para continuamente fundar una discusión de las principales implicaciones reconocidas que son de interés para la propuesta a establecer.

Capítulo IV. Se plantea la propuesta de la Implementación de un Programa de evaluación de desempeño para fortalecer la productividad y desarrollo organizacional de la compañía BEGORO S.A. de la provincia de El Oro, para posteriormente presentar conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

La investigación parte del soporte de diversos antecedentes los mismos que conforman la estructura acerca del tema, es por ello que se puede acentuar el aporte realizado mediante el artículo “Gestión del personal como efecto de las capacitaciones y su impacto en el cumplimiento del plan operativo anual institucional: caso Universidad Técnica de Ambato”, el cual conservó como objetivo importante identificar el indicador que permita evaluar el resultado de los aprendizajes adquiridos por parte del personal administrativo y operativo de la institución, además descritos aprendizajes que le acceda a concebir el impacto que genera el Plan Operativo Anual (POA), como mecanismo de planificación institucional. La investigación relata como el adiestramiento al talento humano influye claramente en el desempeño del objetivo transcendental determinado por la planificación operativa de la UTA; en descrita investigación se pudo concluir que la valoración de las variables reveló una reciprocidad positiva directa demostrando la incidencia de la capacitación en la gestión del personal administrativo y trabajadores (Bonilla, y otros, 2018).

La investigación que antecede demuestra la importancia de la motivación mediante ejecutado mediante el proceso de capacitaciones, actividad que influye directamente en el conocimiento y rendimiento del personal, ya que al relacionarlo visiblemente con los objetivos institucionales, forma parte activa del capital el cual posee la compañía; para ello muchos responsables de las unidades de talento humano utilizan distintas metodologías, procedimientos e incluso certificaciones como las normas ISO 9001, que sirven para mejorar los procedimientos en cuanto a la calidad de atención, productividad y competitividad; partiendo de anterior premisa se describe el estudio realizado por Luis López y Amparo Mora, donde se evidencia la importancia y el impacto de las certificaciones de calidad, las cuales están inmersas en la gestión del talento humano de una organización, fundada a partir de la certificación de las normas ISO 9001-2008, donde se permite identificar y promover cambios en puntualizada área; el estudio consiente el diseño de condiciones entorno a las

pericias de gestión del talento humano accediendo a señalar de qué manera impacta el empleo de la norma ISO 9001 a las actividades de las compañías objeto de estudio en sus procesos de gestión, así mismo sirvió para establecer los procesos basados en las experiencias de gestión del talento humano al exponer estrategias con soporte teórico (López , y otros, 2016).

Estudios efectuados por la revista Ekos, y abordado en una de sus publicaciones anuales, ofrece un espacio al análisis de la importancia de la gestión del talento humano, y liderazgo que impulsa a la competitividad, el mismo que es muy representativa ante las compañías, es por ello que ponen en manifiesto el principal desafío que atraviesa una compañía en materia de estilo de liderazgo, descrito artículo manifiesta que es la adopción al cambio el 28%, a su vez describe que es la gestión de equipos con un 28%, se ajusta a la cultura de la organización un 21%, genera el proceso de retener el talento clave con un 13%, y manifiestan creencias vigorosamente arraigadas con un 8%; y dentro del importante reto en materia de gestión de personas, se halla un foco como lo es la concentración de los individuos en un ambiente de indecisión laboral con un 39%, a su vez presentan desmotivación ante un entorno adverso con un 26%, muestran flexibilidad a los cambios con un 19%, disminución en la compensación 7%, y sobrecarga de trabajo con un 3% (Ekos, 2016).

El estudio destaca el papel e influencia de los líderes dentro del proceso de gestión, son los directamente responsables en el entorno empresarial y los resultados muestran su esfuerzo y capacidad, son quienes originan los cambios organizacionales para que logren el éxito deseado, donde la innovación de procesos es el sinónimo de competitividad integral, que respalda los resultados institucionales.

El portal Edenred, exhibe datos descriptivos sobre la motivación laboral para recursos humanos, donde se consigue demostrar que la motivación del capital humano es una de las significativas preocupaciones de los directores de RRHH, donde describe que el 86% de las empresas mantiene un sistemas de incentivos o reconocimiento para sus equipos de trabajo o empleados, así mismo mencionan que el 40% del capital humano no se conciben estimados por quienes direccionan la compañía, ante ello los empleados afirman que el 77% se implicarían principalmente con su trabajo si sintieran que se reconocen o

aprecian sus logros dentro de la compañía, ante ello el 56% de los directores de RRHH indican que se hallan perturbados porque sus empleados dejen la compañía intempestivamente, es por ello que los directores y gerentes colocan en manifiesto que las organizaciones que cuentan con mayor nivel de compromiso por parte de su capital de trabajo son competentes de ampliar en un 50% la lealtad de sus clientes, es por ello que declaran que un programa de incentivos puede desarrollar hasta en un 44% la competitividad y productividad de los empleados (Edenred, 2017).

Los datos estadísticos descritos con anterioridad muestran que motivar a los empleados es fundamental para el éxito de la compañía. Integrar programas, procedimientos de incentivos o de beneficios sociales asistirá a que los empleados se conciben valorados, motivados y comprometidos, lo que repercutirá en un grandioso desempeño y por lo tanto, la obtención de mejores resultados institucionales ante el mercado.

Considerando la investigación abordada por Mónica Enríquez y Jorge Calderón, con el tema “El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal”, donde se ejecuta un meritorio análisis de como el clima laboral ha sido perenemente un elemento transcendental dentro de las instituciones, independientemente de su origen o naturaleza de sus actividades comerciales, y que por medio de valoraciones se establece la influencia en la consecución de los objetivos institucionales, donde se vincula claramente el personal. La investigación se encuadra dentro de un estudio del clima laboral de una Escuela de Educación Básica; donde para la obtención de información previa se pudo estudiar los componentes más significativos que conforman el clima laboral y como ellos generan incidencia en el desempleo, para ello se estimó que los elementos específicos que se deben analizar son: el apoyo de las autoridades, el estado de confort físico, el programa de recompensa, las relaciones entre equipos de trabajo, el acorde control y la presión que mantienen las autoridades; donde el elemento de mayor acontecimiento es el excesivo control que se perpetra por parte de las autoridades escolares, dando lugar o tornando como consecuencia la presión, los plazos y el despotismo existente, el mismo que, según el cuerpo de docentes inmersos en el estudio, se lo ejecuta de manera excesiva logrando numerosas veces incomodidades dentro de sus lugares de

trabajo y se vean impedidos de acudir a las autoridades escolares ante cualquier inconveniente suscitado (Enríquez , y otros, 2017).

Queda demostrado con la investigación puntualizada anteriormente, que el clima laboral incide en el desempeño de quienes son parte de la organización, el aporte que funda el mantener equipos sólidos de alto rendimiento con capacidades y habilidades acordes al desarrollo institucional de la compañía, constituyen un ligado de incentivos que buscan el desarrollo organizacional promoviendo el cambio de cultura, estando siempre apegados a principios y normas de la empresa.

Según publicación expuesta en la revista líderes, las políticas de incentivos representan gran importancia, por motivo que exhiben un componente de conservación del talento corporativo, sino como una puntual expresión de la voluntad de forjar y mantener un equilibrio en la correlación empresa y trabajadores. Es por ello que el espectro de beneficios debe asumir todas las necesidades anímicas, intelectuales y también de las materiales de cada miembro. Especificando que los incentivos económicos son considerados sustanciales para la mayoría de los empleados, otros aspectos estimados como el clima laboral, conjuntamente con la calidad de la comunicación, son establecidos como estilos de liderazgo y de interacción, los mismos que sirven para alcanzar estabilidad y un compromiso perdurable ante la compañía. La práctica diaria revela que, pese a todos los impulsos, el asunto de las brechas es infranqueable. Lo cierto es que no todo el capital humano de trabajo de una compañía es igual, es por ello que una política de aplicación frecuente no hace justicia inmediata (Castillo, 2017).

Hoy en día la gestión del capital humano y la satisfacción laboral mantienen un impacto revelador ante los distintos eslabones que conforman la cadena producción y gestión administrativa en las PYMESya que actualmente se mantiene primeramente para las magnas cadenas comerciales o industrias que conforman el mercado comercial del país, considerando que desde su fomento como metodología plasmada en la gestión del talento humano solo cuenta con escasas compañías dentro de las cuales se puede mencionar: JASAFRUT S.A. exportadora de Banano orgánico, Acería del Ecuador "ADELCA" Exportador y

productor de Acero, Exportador de camarón, y Negocios Industriales Real “NIRSA S.A.; Operadora y Procesadora de Productos Marinos “OMARSA S.A.” ”Exportador de conservas de atún, Claro S.A. servicios de telecomunicación, etc. Continuando con la ejemplificación de las más importantes compañías del país, se destaca a la empresa Acería del Ecuador C.A. ADELCA, una de las compañías que representa al estado grandes réditos económicos, y que a nivel nacional ha sabido ocupar un sitio estelar en el mercado internacional, la misma que cumple con diversas certificaciones que la categorizan como empresa líder en el mercado y modelo a seguir por muchas compañías en el medio, y que dentro sus importantes éxitos posteriores a la ejecución de una metodología o programa de evaluación de capital humano de trabajo e incentivos y satisfacción laboral, los cuales le han catapultado a conservar un control exhaustivo y riguroso en la cadena operativa y administrativa del capital humano, garantizando transparencia, esfuerzo, productividad y competitividad, en todas sus acciones y operaciones, tornándola una compañía ascendente y altamente responsable y competente, que dentro de sus primordiales compromisos está mantener las certificaciones ya obtenidas hasta el instante, liderar e instaurar proyectos que acrecienten valor a la cadena productiva y logística de la empresa, ser socialmente responsable en las actividades ejecutadas en el entorno que se maneja como institución (ADELCA, 2016).

En el año 1978 nace la compañía BEGORO una de las empresas más importantes en descrita década en la provincia de El Oro creada gracias al respaldo de un acreditado grupo de capitalistas norte americanos cuyas ideas en este sector de la provincia era empezar a producir, envasar y vender bebidas gaseosas como. PEPSI-COLA; producto de consumo masivo con el cual esta joven compañía lideraría en aquel entonces el mercado de las bebidas y refrescos de la provincia durante muchos años. En el año de 1995 la compañía para la producción de bebidas gaseosas, por la no renovación de patentes necesarias para su funcionamiento, lo que deja un espacio comercial que origina nuevos proyectos, propuestas e ideas para la creación de un nuevo e innovador producto al que le dieron el nombre de AGUA CRYSTALINA el cual parte de las necesidades básicas del mercado para luego empezar a producirlo con mucho éxito.

Ante el notable incremento de la competitividad de los mercados y la dinámica evolución de los mismos, que va de la mano con el desarrollo requerido del capital humano, BEGORO S.A. ve la oportunidad e importancia de la implementación del programa incentivos que avive la satisfacción laboral y desarrolle equipos de trabajo de alto rendimiento con capacidades y enorme compromiso, con el propósito de obtener niveles notorios de competitividad y productividad en su cadena operaciones y que junto al líder, gerente y jefes departamentales correspondan fundar políticas y procedimientos que susciten las premisas de desarrollo y cambio de la cultura organizacional.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

Durante los últimos años, han originado diversos cambios mundiales sobrevenidos por el fenómeno cambiante de la globalización, muy puntualmente en el campo de la gestión administrativa, donde han desarrollado mayor dominio en las compañías y mercados de todos los países y continentes donde exista una empresa comercial o de producción; en este contexto situacional, el beneficio del capital humano de trabajo incita a la puesta en práctica de nuevos modelos de gestión administrativa, que estimulen al adelanto del ejercicio organizacional empresarial.

En Latinoamérica, los individuos comprometidos de la selección del personal deben meditar que los aspirantes cuenten con las exigencias necesarias y más aún fijadas por las organizaciones oferentes de empleo, identificando su capacidad en el entorno laboral a través de metodologías y procedimientos técnicos para tratar de reglamentar y coordinar el desempeño del capital humano de acuerdo a la misión y visión de la institución, y el direccionamiento importante dentro del cual se enmarca el desarrollo que se pretende lograr. Similar atmósfera debe enfrentar Ecuador, porque la inadecuada aplicación de un acorde modelo que gestione de manera correcta la administración del capital humano, con sus acertadas estrategias, crea desconcierto en el sector empresarial, perturbando al área administrativa de la organización debido al fenómeno recurrente de multiplicidad de funciones; de esta manera, se ha desatendido la planificación de acciones en deterioro de un eficaz desempeño.

En el actual estudio de la compañía BEGORO S.A. dedicada a la elaboración y embotellado de agua purificada y bebidas refrescantes; donde en sus primeros años de funcionamiento la gerencia general y propietaria conjuntamente al contador, además de cumplir con el desarrollo de sus ocupaciones, tenían que efectuar múltiples tareas complementarias; subsiguientemente, debido a la incorporación de nuevos miembros a la institución, se precisó de una persona calificada y capacitada para que ejerza el proceso de reclutamiento del personal idóneo que desempeñe diversas ocupaciones y así la compañía optimice sus esfuerzos.

Con el crecimiento de la compañía, y su futuro en visión de desarrollar sus relaciones de intercambio y distribución en el mercado; tuvo que analizar su contexto y verse en la necesidad de crear nuevas áreas en miras a un mejor ejercicio comercial y profesional. Es ahí donde se implementa el área de talento humano, departamento que por ser constituida por una sola persona cuenta con diversas limitantes, entre ellas no contar con un instrumento o programa de incentivos que estimule la satisfacción laboral. Hoy en día son numerosos los módulos internos y externos referentes al desempeño organizacional, por los cuales atraviesa BEGORO S.A. que perturban el equilibrio económico productivo de la compañía por su notable incidencia en el capital humano, al no contar con un programa de incentivos para el incremento de la satisfacción laboral se localiza incurriendo en desconciertos y desmotivación entorno al actual personal, la falta de estímulos que le certifiquen confianza y aprecio al trabajo accederá promover en el empleado un aumento en el beneficio y perfeccionamiento de los procesos y operaciones comerciales, que garanticen ventajas comparativas para un notable desempeño de los objetivos institucionales, por lo tanto la investigación señala la importancia que es para los miembros de la compañía BEGORO S.A. conservar políticas de estímulo para el desarrollo y cambio cultural de los empleados que conforman la institución.

Uno de los componentes considerados como limitantes entorno a la compañía BEGORO S.A., es la no institucionalización de instrucciones o metodologías idóneas de valoración que garantice el desempeño, ya que actualmente son controladas de modo informal siendo esto una equivocación en el cumplimiento

de los objetivos mantenidos organizacionalmente, el jefe del área de talento humano opera un método de escala grafica de desempeño de las actuales actividades las cuales mantienen calificaciones sobre el rango de desempeño de cada funcionario o empleado, esto se lo efectúa de modo individual para lograr u obtener un valor porcentual del desenvolvimiento o desempeño para consecutivamente tomar correcciones o evaluar el grado de desempeño de cada empleado.

En consideración a los aspectos suscitados en la actualidad, y más aún dada la categoría del factor humano, es puntual efectuar un estudio para establecer de qué modo influye en la compañía la necesaria gestión del desempeño del capital humano, donde BEGORO S.A. procura identificar los orígenes por las que existe un elevado índice de rotación del personal, concretamente en el departamento de ventas y cómo influye en el ejercicio laboral de cada participante, sin dejar de pasar por alto que para establecer un procesos de capacitación a una persona se agota distintos recursos de la empresa y más aún el de sus colaboradores, al tener presentemente un alto índice de rotación tanto interna como externa se está incidiendo en una contrariedad que debe ser revelado a tiempo para la toma de disposiciones acertadas, consiguiendo perfeccionar recursos, conservando empleados motivados y satisfechos con su espacio de trabajo comprometidos con los objetivos institucionales, de esta manera se conseguirá atraer más clientes, aseverando que un individuo satisfecha expresa su entusiasmo o satisfacción con los demás, tratando de evitar que los individuos insatisfechas enuncien con mayor ímpetu su inconformidad afectando la actividad comercial de la empresa.

Síntomas

Procedimientos de evaluación de desempeño, que no promueven garantías, en materia de eficacia y aceptación entre los empleados de la compañía BEGORO S.A. en el mercado.

Falta de implementación de procedimientos de incentivos que impulsen la satisfacción laboral permitiendo asegurar y fortalecer la cadena productiva y competitividad entre los miembros de la empresa.

Carencia de competitividad como compañía productora y comercializadora de agua embotellada y bebidas refrescante en un mercado altamente competitivo, por no mantener políticas de incentivos al capital humano.

Causas

Al no establecer políticas de incentivos para incrementar la satisfacción laboral en los procesos relacionados a la producción y comercialización, la compañía puede verse ante una amenaza de inconformidades por parte de su capital de trabajo desmejorando la calidad de los productos y competitividad.

Al no tener determinadas las condiciones mínimas de evaluación del personal la compañía no podrá valorar los defectuosos procesos y el incumplimiento de sus empleados.

Pronóstico

Si la compañía incide en la desmejora de la calidad de los productos o servicios se verá directamente vinculado con algún proceso de intervención directa de un empleado participe de la cadena producción o comercialización se establecen sanciones contra el empleado que ha incurrido en la falta.

Si no se emplean políticas de incentivos y efectúan condiciones mínimas para asegurar y motivar a los empleados para mejorar la cadena producción no se estarán cumpliendo con los estándares institucionales de calidad.

Si la compañía no realiza ordenamientos de evaluación y control interno de su capital humano, no podrá evaluar los riesgos de la cadena producción.

Control pronóstico

Implementar los procedimientos de evaluación de desempeño que carece la compañía que accedan mejorar la seguridad en la cadena producción.

Cumplir con los requisitos de gestión y satisfacción laboral establecidos por el Ministerio de Trabajo del Ecuador para obtener equipos de alto rendimiento y empleados con un elevado índice de satisfacción en sus actividades encomendadas.

1.2.1. Formulación del problema

¿Cómo incide la reestructuración de la gestión de desempeño en la satisfacción laboral del personal de la compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro?.

1.2.2. Sistematización del problema

Múltiples son las preguntas aparecen con el bosquejo del problema, las cuales se encaminan a ser respondidas con la elaboración de la presente investigación:

- ✓ ¿Qué factores se deben estimar para analizar la posibilidad de implementación del programa de incentivos para la compañía BEGORO S.A.?
- ✓ ¿Cuáles son los procedimientos o metodología actuales de evaluación de desempeño de la empresa BEGORO?
- ✓ ¿Qué procedimientos de incentivos en busca de la satisfacción laboral tendría que implementar BEGORO S.A. para obtener equipos de trabajo y personal de alto rendimiento?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Conocer la incidencia de la reestructuración de la gestión de desempeño en la satisfacción laboral del personal de la compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar el método de evaluación de desempeño existente que se encuentra aplicando la compañía BEGORO S.A.
- ✓ Evaluar el impacto de la evaluación de desempeño existente en la satisfacción en el personal.
- ✓ Proponer un nuevo método de evaluación de desempeño para la compañía BEGORO S.A.
- ✓ Evaluar el método propuesto de evaluación de desempeño y propuesta en los beneficios en la satisfacción del personal.

1.4. Justificación de la investigación

El análisis puesto en manifiesto previo a la implementación de un programa de incentivos que origine la satisfacción laboral que estimule la productividad y el perfeccionamiento organizacional, el mismo que es admitido por su atribución sobre el cambio de la cultura organizacional, en el marco de la estabilidad institucional preconcebida al comercio y prestación de los servicios de BEGORO S.A., es decir es parte del contexto corporativo presente de las compañías. Presentemente la competitividad es concebida como aquel discurso que evidencia la activa participación conjuntamente con procedimientos y políticas en todos los ámbitos inmersos en la gestión y administración de los recursos. Hoy por hoy la competitividad no es íntimamente relacionada al sector empresarial o nacional, descrito manifiesto busca provocar desarrollo competitivo generalizado entre toda la cadena productiva implicado en el progreso organizacional previsto. En el entorno moderno empresarial ya no se habla simplemente del desarrollo o bienestar que se genera en una empresa, se promueve íntegramente la innovación y competitividad, aquel concepto o teoría se emplea para representar la competitividad la cual conduce al bienestar colectivo, la misma que conlleva al desarrollo sostenible institucional.

El estudio puesto en manifiesto se torna importante ya que acentúa la importancia de perfeccionar el modelo actual de la gestión de recursos humanos vigente. La investigación pretende entrar en un estado de reflexión sobre el nivel actual de desempeño organizacional, así como la necesidad de promover un plan estratégico, el mismo diseñado en busca del bienestar social con metodologías de vinculación, progreso, integración y motivación de los individuos partícipes de la organización, auxiliadas por estrategias de armonía, tal es el caso que se podría forjar el sentido de pertenencia y pertinencia que se requiere para robustecer el compromiso de cada uno de sus miembros.

La compañía BEGORO S.A. actualmente mantiene con un frágil proceso de evaluación de desempeño, el mismo que se desarrolla inciertamente, ya que dentro de los objetivos institucionales no se hallan normados como prioridades la evaluación de su capital humano, es por ello que no conservan un registro institucional establecido con indicadores de desempeño permanente que establezcan el nivel de fragilidad, insatisfacción, ocupación, productividad,

compañerismo, y demás elementos que personifican el desarrollo organizacional de la compañía BEGORO S.A., íntimamente el estudio es ineludible para preparar al área de talento humano para el proceso de selección de individuos, que aglutinen características de un perfil apto para el puesto requerido; que a su vez cuente con las capacidades, aptitudes, actitudes, experiencia, compromiso, que expongan la eficiencia para desenvolverse en las actividades interpuestas en la empresa; por lo tanto, cuando esté vigente el programa de incentivos se requerirá una ineludible planificación con los jefes de área o departamentales con el fin de alcanzar un mejor cometido de los empleados de la organización.

El tema antepuso en el presente estudio es relevante por cuanto los recursos de la compañía penden de la correcta administración del capital humano; para instaurar principios, y políticas que generen una acción, y poder corregir errores en su diario actuar. De la misma manera es preciso estar al corriente de cómo gestionar y administrar las relaciones laborales mediante la cooperatividad, todo ello, partiendo de una delicada y forzosa evaluación de desempeño que acceda conseguir datos cuantitativos sobre la productividad de cada miembro activo de la institución, conocer cada una de las debilidades individuales, aquellas desmotivaciones que le generan inconformidad, con el firme objeto de suscitar programas de incentivos y dispositivos de interrelación comunicación y trabajo en equipo que cause un acorde clima laboral apto a las condiciones y más aún conformes al tipo de productos o servicios ofertados, donde se vean favorecidos tanto los clientes internos como los externos de la organización.

El trabajo de titulación actualmente expuesto muestra una justificación teórica, que se apuntalará en los conceptos base de la administración sustentados en la teoría de Henry Fayol, como la planeación, organización, dirección, coordinación y control para una acorde comprensión del modelo de gestión del talento humano. Adicionalmente es sustentado en base a los conceptos expuestos por Idalberto Chiavenato donde se acentuarán los principios del discernimiento de la división del trabajo, autoridad y compromiso, disciplina, componente de mando, equilibrio y espíritu de equipo, entre otros.

La investigación mantiene un enfoque práctico por cuanto se habla de reformar la compañía por medio del modelo de gestión del capital humano para el

bienestar social y complacencia de las necesidades de los clientes tanto externos como internos.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Marco Teórico

La presente investigación asumirá la importancia de la implementación del programa de gestión mediante la medición del desempeño en busca de estímulos que originen la satisfacción laboral, fundado en la productividad y competitividad que espera la compañía, el apartado adyacente planteará los conceptos y teorías metodológicas de mayor preeminencia que sustentan la investigación.

1.5.1.1. Gestión

El entorno empresarial, compuesto por múltiples procesos, que genera relación entre sí, pero uno de ellos es el cual forma e induce la acorde marcha de una organización es el de gestión, el mismo que dentro de sus unidades funcionales esta la innovación, administración, control organizacional, planificación, y dirección los mismos que llevan al progreso sostenible de una compañía.

Gestión es la interacción de procesos en el cual infiere la acción y subsiguientemente entra en la función de administrar o gestionar recursos dentro del ambiente empresarial. Es por ello que gestionar origina llevar a cabo actividades que acceden la realización de un proyecto comercial o algún tipo de emprendimiento. Por otra parte, el proceso de administrar ejecuta las ideas de ordenar, disponer gobernar, dirigir, u organizar un explícito proceso, cosa o situación (Veiga, 2013).

De ahí se matiza la categoría del proceso de gestión a la interna de una organización ya que intensifica el desarrollo empresarial dentro del marco de los objetivos de la institución, como asimismo la correcta administración de los diferentes recursos con los que cuenta la compañía.

1.5.1.2. Relaciones Humanas

Al describir las relaciones humanas conseguimos indicar que son las distintas capacidades que mantiene el ser humano para corresponder con los demás, son ejercicios de inserción e involucramiento integral de todos los órganos de una

institución, así como también encaminado a los clientes. En las organizaciones actuales es muy significativo tomar esta metodología y precisar en si su concepto Dalton, Hoyle, & Watts (2006) definen “las relaciones humanas como la correspondencia entre la gente” (p.2). Conformado por el vinculado de reglas, elementos, técnicas, y ayuda psicológica que es suministrada a los que conforman la organización, para su excelente relación e involucramiento con los demás, alcanzando como consecuencia la aceptación, simpatía, y madurez.

1.5.1.3. Gestión del Talento Humano

Es aquel proceso donde se gestiona a los individuos de una organización a que laboren perfeccionando el modo en que favorecen en busca de los objetivos institucionales esto perpetrado por medio de una proyección que induce el desarrollo organizacional, mediante una acertada gestión del capital humano se convierte en una maniobra organizacional que tiene como objeto aproximar a los objetivos institucionales con el apoyo de maniobras que logren el éxito (Santos, 2016).

La oportuna gestión del capital humano es ejecutada por individuos altamente capacitados, o también llamado líder comprometido en manejar grupos de personas, el mismo que debe contar con íntegros principios, valores morales y éticos, con una capacidad ambiciosa y proyección al desarrollo organizacional.

1.5.1.4. Cultura Organizacional

La innovación es el acontecimiento moderno que ha venido desplegándose en el contexto de la gestión empresarial, el mismo que ha autorizado el nacimiento de nuevas concepciones tal es el caso de la cultura organizacional, la misma descrita como una nueva óptica que consiente a la alta dirección percibir y perfeccionar a las compañías en su entorno institucional, en el cual envuelven actitudes, prácticas, creencias, y valores tanto individuales así como culturales de una organización (Gastélum, 2000).

El ser partícipe del progreso de la cultura organizacional de las compañías accede la caracterización de elementos poco notorios desde la óptica administrativa o de gestión, en si admite la idónea participación de sus colaboradores, donde se permita percibir sus molestias para consentir a alternativas, prevaleciendo el uso de estrategias de management empresarial,

para proporcionar un giro y una nueva óptica para moldear la cultura corporativa de las instituciones.

1.5.1.5. Desarrollo Organizacional

El mundo actual vive un desarrollo y progreso acelerado, que incita a incontables cambios y encierra elementos como político, científico, tecnológico, y de comunicación, así mismo las organizaciones modernas se hallan cursando un cambio estrepitoso en su estructura, y que algunas de ellas han se adecuado a los cambios tecnológicos, de información, comunicación, políticos, a las mismas las podemos clasificar como las compañías del nuevo siglo. El desarrollo organizacional Guízar (2013) afirma que “Es una composición de ciencia y arte, la cual accede en una disciplina emocionante, con el firme objetivo de ayudar a los directores y gerentes a visualizar los obstáculos que instauren una barrera en busca de la eficacia como equipo y tomar estrategias para hacer optimas sus relaciones” (p, 6).

1.5.1.6. Desarrollo Profesional

El profesionalismo y ser competitivo en un mercado soporta múltiples operaciones que la compañía debe alcanzar, y uno de esos componentes elementales es el desarrollo profesional del capital humano, pero en si no es solo eso lo que se procura obtener, es más bien que los empleados o trabajadores o también llamado capital humano se conciban como en familia, que la compañía en la cual prestan servicios o laboran, la aprecien como propia. El objetivo es obtener elevados niveles de confianza y eficiencia lo cual se consigue originando la fuerza de trabajo, así como ampliar sus conocimientos, capacidades, habilidades de los obreros, con lo cual se pretende buscar que el importante activo de la institución no disipe su valor, donde el interés de crecimiento es mutuo y debe de ser observado en los planes estratégicos de la organización (Tellería, 2011).

1.5.1.7. Competitividad

Las nuevas teorías permiten definir el término competitividad, dentro del marco de un contexto del progreso de la gestión empresarial, para originar beneficios generales en un marco hacendoso e impalpable fundamentado en factores

precisos como el liderazgo, gestión de los distintos recursos físicos o humanos involucrados, pericias y análisis del entorno competitivo, para causar una influencia en divisiones específicas de la organización, accediendo formar un desarrollo sostenible en la compañía (Uzcategui, y otros, 2015).

1.5.1.8. Responsabilidad Social Empresarial.

Las organizaciones hoy por hoy tienden a rivalizar en un mercado crecidamente globalizado, que a su vez las compañías han asumido que deben mejorar el nivel de competitividad, y se han fundado nuevas teorías y modelos económicos, culturales, así como de políticas de gestión, sociales, etc. Pero dentro del actual contexto vive un modelo gestión que contempla todos esos modelos íntimamente de uno solo como lo es el de la Responsabilidad Social Empresarial, cuya concepción tiene desiguales significados, ello gravitando de su acorde utilización, donde podemos indicar que una compañía es socialmente responsable, cuando esta se muestra en sus procesos de toma de decisiones como integra y vela por todos los involucrados en su entorno, se aprecia el impacto de los ejercicios ejecutados, en las comunidades, con los empleados, con el medio ambiente, cuyas consecuencias son el juicio de sus intereses implicados en el desarrollo sustentable y sostenible (Raufflet, y otros, 2012). Se declara que los grupos partícipes de interés se hallan integrados a los elementos que consienten la actividad de la compañía, así mismo se manifiesta que entorno a la creación de asociaciones con diferentes actores sociales, donde cuyo provecho es incidir de manera positiva en el bienestar e interés general de la sociedad, es por ello que redimimos este modelo de gestión que directamente vincula a la fuerza al capital humano de una compañía, centro de estudio de la actual investigación, una compañía socialmente comprometida con su capital de trabajo forma mayor productividad, a través de excelentes circunstancias para el cliente interno “obrero/empleado/trabajador” que traslada a mejorar la conservación de talentos y por ende mínimos índices de rotación del personal.

1.5.1.9. Las políticas de la empresa

Según Gil, & Giner (2010) define “Como una política de dirección o como un manifiesto frecuente que guía la toma de providencias inclusive como limites en los que logren tomarse las disposiciones y que dirijan esta hacia los objetivos”

(p, 215). Las normas internas de una compañía son aplicadas en diferentes horizontes jerárquicos, e incluso pueden hallarse normas o políticas generalizadas, siendo igual de sustanciales que las jerárquicas.

Se manifiesta que las políticas empleadas eternamente frecuentan de hacer consumir un objetivo, o un fin institucional, en muchos casos ofrecen soluciones en explícitas problemáticas. Las políticas se hallan emparentadas a un programa, el cual es un plan para acarrear los objetivos.

1.5.1.10. Comunicación Organizacional

Según Costa (2012), la comunicación organizacional, es entendida como el eje primordial para conservar una idónea reputación corporativa y una adecuada comunicación con los públicos objetivos; de la misma depende, en gran medida, mantener un capital de trabajo motivado que conducirá el éxito empresarial.

Por su parte Teran (2015), enseña que la comunicación entorno a la organización es registrada como la ciencia delegada de analizar el proceso de la comunicación a la interna de las compañías y tiene como propósito desplegar estrategias y agilizar mensajes entre los participantes de la compañía. El valor que forja la estrategia comunicacional es particular, por tanto, la gestión accede que las organizaciones consigan cumplir sus objetivos (Alcaide, 2015).

1.5.1.11. Comunicación interna y externa

De acuerdo con Cardona (2013), la claridad de los mensajes es de vital preeminencia íntimamente de las organizaciones, con los públicos y a su vez se manipulan acciones, quienes pueden ser: internos y externos. La comunicación establecida con el público externo ansía difundir diferentes mensajes, para provocar una interrelación armónica, con el fin de perfeccionar sus vínculos y suministrar una buena imagen de sus productos o servicios. En cuanto al público interno, ésta tiene como fin “referir a la organización lo que la institución está haciendo”, aquí, se anticipan medios informativos, de utilización común como lo son boletines, revistas, etc., suministrando la interacción con los colaboradores (Capriotti, 2009).

En la investigación realizada por Marchiori, con el tema Comunicación interna: donde se analiza una visión más dilatada del contexto de las instituciones, en el

cual declara que la comunicación interna es un argumento confuso, multidimensional y necesario para el ascenso institucional. El cometido del diálogo es mostrado y discutido en una representación de negociación social del significado, siendo esencial revelar asuntos de relacionamiento e interacción de la superficie comunicativa en las instituciones contemporáneas. Comunicación y organización franquean a ser semblantes indisociables e interdependientes en la edificación y reparación de los procesos organizacionales (Marchiori, 2011).

Piñuel (1998) asevera que las compañías les conviene operar la comunicación comprometiendo su imagen y su estabilidad interna (como una organización) y externo (como una institución) ante sus posibles públicos objetivos; en este enfoque, la comunicación interna y externa son importantes para la organización competitiva (Pérez, 2012).

1.5.1.12. Elementos de la comunicación organizacional

Según (Hidalgo, 2014) concurren elementos que disponen la comunicación organizacional en una compañía que son: 1. Flujo de la comunicación (con que confeccionan los mensajes), 2. Objetivos por los que se remite la declaración, 3. Dirección de la misma comunicación y 4. Medios manipulados para que los mensajes alcancen a su destino. Es fundamental que se posea en claro a los individuos a los que se les va a transferir el mensaje, entre ellos pueden ser oficinistas, empelados, u obreros pues la comunicación interna en las organizaciones es un elemento importante íntimamente de la satisfacción laboral (Balarezo , 2014).

1.5.1.13. Satisfacción laboral

La satisfacción en el puesto de trabajo se ha estimado significativa en todas las esferas. Dejando valioso aporte literario que ha ido desarrollandose hasta la actualidad. Lo cual vale como punto de partida para fundar los diferentes vinculantes que la literatura requiere y a su vez aporta en correspondencia a buscar y en otros casos a desarrollar la satisfacción laboral. La tabla 1 presenta las definiciones de Satisfacción laboral según varios autores.

Tabla N° 001. Satisfacción Laboral: Conceptos

DEFINICIÓN	COMPARACIÓN	AUTOR
Estado exaltado positivo o satisfactorio efecto de un conocimiento subjetivo de las prácticas laborales del sujeto.	Los autores declaran integralmente entre sus teorías, donde se busca el perfeccionamiento emocional, beneficiar al estimular de habilidades, que induzcan las situaciones afectivas, y mejorar las prácticas en el ambiente laboral, para la evolución integral tanto para la persona como la institución.	(Locke E. A., 1976)
Es la condición ante el trabajo.		(Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2010)
Tendencia a responder de forma próspera o perjudicial a personas u objetos del ambiente		(Navarro, 2010)
Estado apasionado, sentimientos o contestaciones afectivas		(Chiang & Ojeda, 2011)

Fuente: Locke E. (1976) Cuadra Peralta & Veloso, y Navarro, (2010) Besio, (2010) y Chiang & Ojeda, (2011).

Elaborado por: La autora.

La satisfacción laboral se logra estimar como uno de los primordiales elementos en cuanto a eficiencia y efectividad de las instituciones. De hecho, el nuevo prototipo gerencial solicita que los empleados deben ser tratados y respetados especialmente como seres humanos los cuales tienen sus oportunos deseos y necesidades; muestra que un empleado satisfecho es un elemento feliz y un empleado alegre es un persona repleta de satisfacción (Aziri, 2011)

Entre las primordiales herramientas o mecanismos de comunicación interna más frecuentes se localizan el manual de empleado, el cual contiene información coherente con la compañía que todo empleado precisa conocer, así como también la publicación institucional o "newsletter", la misma con el objeto de proporcionar y comunicar a los empleados, de manera periódica por medio de instrumentos como revistas, periódico, o folleto interno en papel o mayormente conveniente digitalizados, las carteleras estimado como aquel medio de comunicación efectiva siempre y cuando esté situado en un lugar visible estratégicamente para todos los interesados internos como externos, circulares, mensaje que se remite a toda la compañía, mail electrónico, medio institucional que facilita la comunicación pertinente al igual que la intranet.

1.5.1.14. Importancia de la satisfacción laboral

La importancia de la satisfacción en el lugar que se labora resulta uno de los factores negativos que podría promoverse en los disímiles entornos, como lo es la falta de lealtad, el aumento de la deserción y el incremento del número de accidentes. Además, coexisten tres particularidades importantes de la satisfacción laboral: primero, las organizaciones incumben ser regidas por los valores humanos; segundo, la conducta del capital humano de trabajo debe estar en función de su nivel de satisfacción laboral, el cual infiere en el trabajo y las actividades de la empresa y tercero, la complacencia puede servir como indicador de acciones organizacionales (Herrera, 2012).

La importancia de la satisfacción laboral, reside en la ineludible necesidad del análisis de las conductas de los empleados ya que insiden claramente en la evolución institucional, así mismo la complacencia como la insatisfacción trasgreden directamente en el desempeño y utilidad productiva de las empresas (Martín, Nuñez , & Vega, 2010).

1.5.1.15. Factores de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral está bajo la autoridad de una cadena de componentes tales como: la naturaleza de la actividad laboral, el sueldo o salario, el anticipo de oportunidades, gestión, equipos de trabajo y contextos del trabajo.

Una dirección algo desigual con relación a los componentes de satisfacción en el trabajo es proporcionado por Rue y Byars en el gráfico 1.

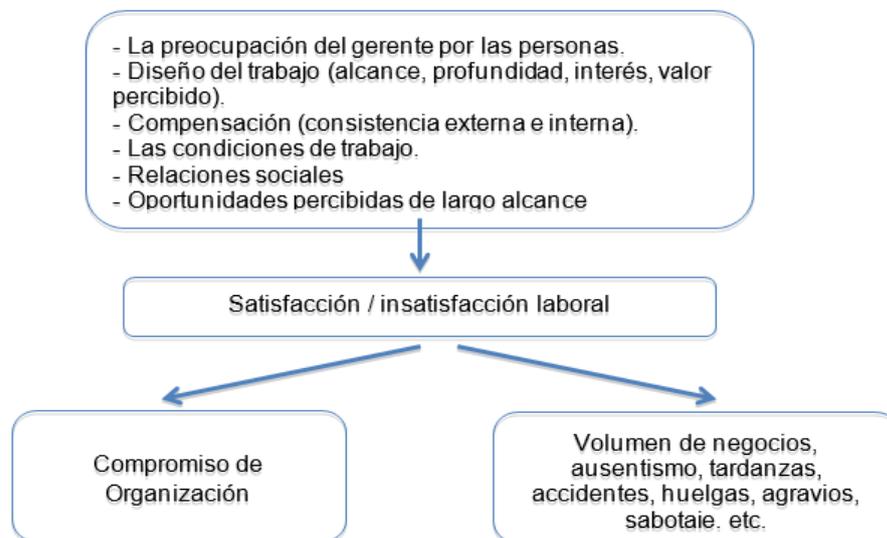


Figura N° 001. Factores de satisfacción laboral.
Fuente: (Rue & Byars, 2003).

La satisfacción laboral simboliza uno de las instrucciones más complicadas que afrontan presentemente los gerentes, cuando se trata de la administración de sus empleados, por lo que concurren diferentes componentes asociados a la satisfacción que consigue tener una persona en su trabajo.

De acuerdo con Rojas (1995) y Díaz (1990), con sustento teórico en Herzberg, Mausner, & Snyderman, (1967) los elementos más significativos agrupados a la complacencia laboral son: Logro personal, reconocimiento, compromiso, desarrollo individual, vida personal, visión o estatus, posibilidad de desarrollo, seguridad social perenne, beneficios complementarios contenidos entorno al trabajo, oportunidades de promociones, vigilancia, retribución, seguridad profesional, relaciones humanas, ambientes físicos del trabajo, libertad de expresión dentro del trabajo, clima organizacional de la compañía.

1.5.1.16. Gestión de desempeño

Cardenas y Mariñez(2014) afirman que la gestión del desempeño es una manifestación cuyo valor provoca el progreso de los empleados por medio de un modelo de gestión que suministra una retroalimentación habitual e induce el trabajo en equipo (p. 68). La gestión del desempeño acentúa la comunicación y se agrupa en adicionar valor a la organización originando la mejora del beneficio en el trabajo y animando el impulso de habilidades, es por ello que la gestión del desempeño tiene que ver con depurar las responsabilidades del individuo en el puesto, así como precisar patrones de desempeño, justificar, evaluar y discutir el desempeño con cada empleado participe de la empresa (Puchol, 2012).

1.5.1.17. Gestión por competencias

Modelo de gerenciamiento que accede evaluar las capacidades concretas que solicita un lugar de trabajo del individuo que lo realiza, también, es un instrumento que admite flexibilizar la organización, ya que consigue aislar la organización del trabajo de la gestión del capital humano, introduciendo a éstas como actores importantes en los procesos de cambio de las compañías y posteriormente, asistir a crear ventajas competitivas de la organización (Alles, 2007).

1.5.1.18. Evaluación del desempeño

Chiavenato (2004) El desempeño es la virtud del personal que labora íntimamente en la organización la cual es necesaria para la organización funcionando el individuo con esfuerzo una labor y manteniendo una satisfacción laboral (p.112). Dentro de los métodos de evaluación de desempeño se pueden describir los siguientes:

- **Método de evaluación de desempeño por medio de escalas graficas**

El procedimiento de evaluación del ejercicio mediante escalas gráficas computa el cometido de los individuos utilizando factores anticipadamente determinados y graduados. De este modo emplea un cuestionario de doble entrada, donde las líneas horizontales personifican los componentes de valoración del desempeño, mientras que las columnas verticales simbolizan los grados de diferenciación de esos elementos. Éstos son selectos y elegidos preliminarmente a efecto de precisar las cualidades que se procura evaluar en el caso de cada individuo, opuesto de trabajo. Cada componente es determinado mediante una representación sumaria, simple e imparcial. Cuanto mejor sea esa representación, tanto mayor será la exactitud del elemento. Cada uno es dimensionado a resultado de que plasme desde un ejercicio débil o insatisfactorio hasta uno imponderable o excelente. Entre estas dos manifestaciones existen tres alternativas (Chiavenato, 2007).

- Escalas gráficas continuas: Son aquellas escalas en las cuales sólo se precisan los dos puntos extremos y la valoración del desempeño, se consigue ubicar en un punto cualquiera de la extensa línea que los liga. En este caso, se funda un límite pequeño y un límite grande para la valoración del elemento evaluado. La valoración se puede situar en un punto cualquiera de esa banda de variación.
- Escalas gráficas semicontinuas: En descrito tratamiento se lo estima idéntico al de las escalas continuas, pero con la disconformidad de que, al observar los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), contiene puntos intermedios visibles y definidos para proporcionar la evaluación.

- Escalas gráficas discontinuas: Son aquellas escalas en las cuales el lugar de sus marcas se ha señalado y explicado previamente, el estimador tendrá que elegir una de ellas para juzgar el desempeño del evaluado.

- **Método de elección forzosa**

El procedimiento de elección forzada reside en valorar el ejercicio de los individuos mediante frases descriptivas de explícitas disyuntivas de tipologías de ocupación individual. En cada unidad o conjunto de dos, cuatro o más expresiones, el estimador debe elegir forzosamente sólo una o las dos que más se emplean al cometido del empleado valorado. Esto expone la denominación de "elección forzosa" (Chiavenato, 2007).

El origen de las locuciones puede modificar mucho; no obstante, hay dos formas de constitución:

- a.- Se constituyen unidades de dos oraciones de significado positivo y dos de significado negativo. Al calificar al empleado, el interventor o evaluador opta por la frase que más concuerda, y luego, la que menos concuerda al desempeño estimado.
- b.- Se forman unidades de sólo cuatro oraciones de significado positivo. Al calificar al empleado, el interventor o evaluador opta por las frases que más concuerden al desempeño del evaluado.

En el formulario con unidades de significados positivo y negativo, el interventor o el estimador están en condiciones de observar y ceñir las frases que probablemente suman puntos, consiguiendo así, con cierta argucia, deformar el efecto de la evaluación. En el formulario con unidades de significado simplemente positivo, donde la presencia de expresiones con un excelente sentido positivo entorpece mucho la valoración encaminada, trasladando al interventor o al estimador a reflejar y a ponderar sobre cada unidad y seleccionar las expresiones más expresivas del seguro desempeño del evaluado. Así, se evitan las atribuciones personales, la práctica ha demostrado que, entre las dos, la segunda muestra los mejores resultados.

Las frases que acceden los ligados o unidades no se eligen al azar, sino que deben preferir de modo razonable mediante un medio estadístico propenso a

verificar su conciliación a los criterios efectivos en la compañía, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

- **Método por medio de evaluación de campo**

Descrito método se sustenta en entrevistas de un experto en valoración ello con el superior inmediato de todos los subordinados, con los cuales se valora el ejercicio de estos y se reconocen las causas, orígenes y motivaciones de tal cometido con base en el estudio de hechos y situaciones. Es un método de valoración amplio que, además de un análisis del desempeño del trabajador ofrece la posibilidad de proyectar con el superior inmediato su perfeccionamiento en el puesto y en la organización.

- **Método de incidentes críticos**

Establecida como aquella habilidad frecuentemente utilizada como adicional al análisis ocupacional, el examen funcional y DACUM, que indaga examinar los contextos fortuitos o eventuales para establecer instrucciones, destrezas y actitudes que mediaron o incumbían haber intervenido, en la resolución de la disyuntiva que se presentó. Este procedimiento se basa en el hecho de que en la conducta humano viven ciertas particularidades extremas competentes de acarrear a resultados tales llamados positivos (éxito) o negativo (fracaso) (Flanagan, y otros, 2015).

La técnica de los incidentes críticos reside en una sistemática compilación de indagaciones sobre sucesos pasados durante un período para educarse de esas experiencias y advertir futuros sucesos o situaciones de emergencia que consigan destruir o estropear gravemente un sistema, o un servicio básico etc. Es decir, auxilia mediante el proceso de averiguaciones a prevenir los efectos negativos de contextos probables.

El propósito es congrega información de los aspectos de donde origino el cometido para incidir en la norma de aptitud; en el caso de un resultado, exitoso o no, para emparejar las culturas, destrezas y actitudes que incumbieron ser aplicados, esta pericia es manejada como apoyo en el estudio funcional(Flanagan, y otros, 2015).

- **Método de comparación de pares**

Es un método que coteja a los trabajadores de dos en dos, en la columna derecha se registra a quién se considera mejor en correspondencia con el desempeño. El sistema de cotejo por pares es un proceso poco simple y poco eficaz, y se recomienda aplicarlo solo cuando el estimador no tiene los escenarios para utilizar métodos de estimación más completos.

Sus particularidades residen en que el estimador debe cotejar a cada empleado contra todos los que están estimados en el mismo grupo.

La base del cotejo es, por lo frecuente el ejercicio global, el número de veces que el trabajador es estimado con un grado superior a otro se consigue sumar, para que forme un índice relativo.

- **Método de frases descriptivas**

Este método emplea locuciones para precisar el cometido de cada integrante y el estimador solo debe preferir aquellas que a su reflexión este de acuerdo con las particularidades del individuo, es levemente desigual del procedimiento de elección forzada, sólo porque no requiere apremio en la elección de frases. La estimadora marca sólo las frases que establecen el ejercicio del subordinado (signo "+" o "S") y aquellos que en contexto declaran el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N").

- **Método de evaluación 360 grados**

La Evaluación de 360 Grados, es un instrumento de retroalimentación, fundado en la recopilación de información del ejercicio de variadas fuentes (jefe Inmediato, autoevaluación, colega y cliente interno); que nos acceda a estimar el efecto del ejercicio, capacidades, habilidades y comportamientos concretos de los cómplices; con la finalidad de perfeccionar las secuelas del ejercicio y seguridad del servicio prestado por todo individuo implicado en la organización. La valoración de 360 grados, además conocida como evaluación integral, es un instrumento cada día más esgrimido por las organizaciones actuales.

Esta es una manera de valorar y rompe el prototipo de que "el jefe es el único individuo que consigue valorar los componentes de sus subordinados" pues ahora asimismo se toma en cuenta el sentir de otros individuos que le conocen y conocen el proceder, como sus pares internos, sus subordinados o alternantes,

sus compañeros o clientes internos y sus clientes externos, tales como proveedores. Los importantes usos que se da a la valoración de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.

Diseñar programas de desarrollo. La estimación de 360 grados intenta dar a los empleados una representación de su ocupación lo más conveniente posible, al conseguir aportaciones desde todos los puntos de vista: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

La intención de emplear la evaluación de 360 grados es proporcionar al empleado la retroalimentación requerida para tomar las necesarias medidas y poder mejorar su ejercicio, su conducta o ambos, y dar a la gerencia o dirección la información requerida para tomar disposiciones en el futuro (Chiavenato, 2007).

• Método de evaluación participativa por objetivos EPPO

En este método se adopta como técnica de correspondencia acelerada y enfoque proactivo, en que florece la antigua administración por objetivos. La EPPO es democrática, interactiva, envolvente y motivadora.



Figura N° 002. Ciclo de evaluación participativa por objetivos EPPO
Fuente: (Chiavenato, 2004)

Dentro de este acontecimiento EPPO procedente, la valoración del desempeño atraviesa seis etapas.

- Formulación de objetivos consensuados
- Compromiso personal para alcanzar los objetivos
- Negociación para la asignación de los recursos
- Comportamiento del evaluado para lograr los objetivos
- Monitoreo constante de los resultados
- Retroalimentación intensiva y evaluación continúa

En el actual pensamiento, la valoración de ejercicio no emprende por la apreciación del pasado, sino más bien por la focalización en el futuro. O mejor, está más enfocada hacia la planeación del ejercicio futuro que hacia el juzgamiento del ejercicio pasado. Y no se queda enfocada ahí, sino que gestiona colocar el cometido hacia fines justos y previamente negociados más aun fijados, trata de otorgar de todos los recursos ineludibles para su conciliación y consecución, busca crear seguimiento con cotejos convenientes y relativas, en específico, busca darle conexión a través de retroalimentación firme y estimación continua. Todo busca avalar el cometido acorde a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado de la institución.



Figura N° 003. Ejecución de evaluación participativa por objetivos EPPO
Fuente: (Chiavenato, 2007)

1.5.2. Marco Legal

Para la adecuada aplicación del procedimiento actual que reglamenta las operaciones administración del talento humano establecidos por el Ministerio de trabajo del Ecuador, que rige las leyes en materia código del trabajo y LOSEP

en el Ecuador, posee como objeto frecuente el proceso de ordenación y atención al trabajador.

De conformidad con el Código de Trabajo, indicado en el Registro Oficial Suplemento 167, del 16 de diciembre de 2005, en el Título preliminar, sobre las disposiciones fundamentales, se puntualiza: En el Artículo 1, sobre el ámbito de este código, se señala a que los mandatos en este Código, ayudan a normar las relaciones existentes entre el capital humano de trabajo ya sea estos trabajadores y empleadores, son aprovechados en las desiguales condiciones y particularidades de trabajo. Aquellas reglas que se hallan conexas con el trabajo y que están íntimamente entre las leyes específicas como también en los acuerdos internacionales, se utilizarán en los casos, en los que éstos se relacionen. Dentro del artículo 2, sobre la imposición del trabajo, se narra que el trabajo es una obligación social y un derecho. Así mismo, se describe que el trabajo es necesario, con las restricciones que se hallan distinguidas dentro de las leyes y de la constitución del estado. En el artículo 3, sobre la relatada libertad de trabajo y contratación, reseña que el empleado es libre y tiene potestad para esforzarse en la labor que él tenga encomendada. Ningún individuo le corresponderá trabajar gratis, o sin remuneración las cuales sean distinguidas por la Ley, a una sola excepción de los casos que sean notoria urgencia o extraordinaria o que sea de lindante auxilio. A excepción de aquellos casos, ningún individuo podrá ser obligado a trabajar sin contrato y sin remuneración alguna. Todo trabajo debe ser pagado (Codigo del Trabajo, 2005).

Se puntualiza en el artículo 4, que se describe sobre irrenunciabilidad de derechos, puntualiza que los derechos del empleado deberán ser ineludibles, se derogará toda condición que esté en contra. En el artículo 5, que se relata sobre la protección judicial y administrativa, puntualiza que los empleados administrativos como judiciales, poseen el deber de dar protección a los obreros sobre la actividad y la garantía de sus derechos. Dentro del artículo 6, que describe sobre las leyes cambiables, relata que todo aquello que no esté dentro de descrito código, se corresponderá emplear las disposiciones convenientes entro del medio civil y del código civil. Detallado en el artículo 7, que manifiesta de la aplicación propicia al trabajador, se reseña que en caso de que posea una duda sobre las habilidades legales, convenidas o reglamentarias en la materia

laboral, tanto los empleados administrativos como empleados judiciales corresponderán aplicarlas de modo propicio hacia los trabajadores (Codigo del Trabajo, 2005).

Así mismo en el Título VII, sobre el régimen del buen vivir, en el capítulo primero, que relata sobre la inclusión y equidad, en el apartado séptimo que se titula comunicación social: Dentro del artículo 384, se refiere que el método de comunicación social debe afirmar el ejercicio en los derechos referidos a toda información, así como de la comunicación, y a su vez de la libertad de expresión, para así defender la participación ciudadana. Estará compuesta el sistema por las instituciones y por aquellos actores de representación pública, sobre los procedimientos y las políticas, a su vez los actores privados, y dentro de ellos los comunitarios, como también los ciudadanos que sean integrados hacia él. El Estado corresponderá exponer la política pública de la comunicación, con relación a la libertad de palabra y sobre las obligaciones y derechos de la comunicación que están distinguidos dentro de la constitución y de aquellos instrumentos internacionales concernientes a los derechos humanos (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008). La ley precisa el trabajo, de la organización de las formas y de la participación ciudadana.

1.5.3. Marco Conceptual

1.5.3.1. Gestión Gerencial y gestión empresarial

Gestión gerencial vislumbra todas aquellas actividades que debe de efectuar un gerente, desde el ámbito de la planeación de la compañía; la oportuna determinación de sus objetivos, así como sus políticas internas y externas, políticas de la compañía. La gestión empresarial es la alianza de energías de todos los participantes de la institución desde el gerente general hasta los trabajadores. (Van den Berghe, 2016 pág. 54).

El impacto de la modernidad y globalización en el actual siglo ha definitivo colocar en práctica nuevos métodos y procedimientos de gestión gerencial y empresarial, encaminando que las empresas se vayan adaptando a los cambios presentes, con el objetivo de conservar su participación en el mercado.

El dircom es el ejercicio comprometido del diseño y la gestión del plan estratégico activo de la comunicación puntual corporativa de las instituciones, que tiene que estar atado prioritariamente a los objetivos organizacionales de la compañía

(Costa, 2014) La mediación de este asunto en la investigación se localiza combinado por la construcción del área de la dirección de comunicación, que consienta auxiliar al liderazgo del gerente de la compañía, fortificar el cambio cultural que se procura conseguir en la empresa, efectuar una indeleble asesoría interna, para conseguir descubrir altos niveles de eficiencia y eficacia entre todos sus miembros.

1.5.3.2. Cadena Logística

Según relata Soret los Santos (2006) “simboliza parte del proceso inmersa en la gestión adjunta de la cadena producción y gestión comisionada de planificar, efectuar y controlar de forma eficientemente y segura el almacenaje y flujo continuo e inverso de todos aquellos bienes y servicios asignados desde el punto de origen y punto de consumo” (p.65).

1.5.3.3. Competitividad

Al reflexionar íntegramente por la competitividad como aquella nueva metodología de gestión de desarrollo en el marco corporativo, concurren diferenciales que corresponden asumir a la hora de establecer un índice de la ventaja, por ejemplo, se describe, la calidad, variación, elementos de competencia imperfecta o también llamados (monopolios, carteles, etc.), entre otros. La composición de estos precisos puntos de opinión será fundamentales para que consigan impresionar las relaciones al instante de comercializar, y originar la expansión de los mercados, se destaca además el acometido de los términos de ventajas que se extraen en dos opiniones distintas como lo son la comparativa y la absoluta, que son la reseña de la competitividad (Lombana, y otros, 2008).

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

Para el correcto abordaje de la presente investigación, la cual presenta como objetivo prioritario el asistir de manera idónea a la mejora continua mediante un programa que formule, incentive y proponga complacencia laboral, el cual certifique el integro desarrollo organizacional para causar un giro relevante en la cultura empresarial, todo ello partiendo de un idóneo diseño metodológico de tipo cuasi experimental, donde se pretenda observar todos aquellos fenómenos o acontecimientos tal cual acontecen, se pretende apreciar la presencia de una notable relación causal existente entre dos o más variables, en la cual se pueden enunciar la implementación de un programa de incentivos que genere satisfacción laboral del personal de la compañía BEGORO S.A., como variable independiente, así como el fortalecimiento y reestructuración de la Gestión de Desempeño de BEGORO S.A. variable dependiente, la notable reseña para la aplicación de descrito diseño metodológico consiente una estimación de los impactos nacientes de la aplicación de las valoraciones ejecutadas por parte de la compañía a su capital humano de trabajo, como puede ser el control histórico, esto ante la importancia de formular un programa de incentivos y gestión del capital humano, el cual admita fundar una evaluación, originando un contexto de referencia para una posterior evaluación del medio, y así conseguir establecer la factibilidad de la aplicabilidad del programa. Lo que se pretende conseguir con el acorde diseño metodológico cuasi experimental es estudiar el antes y el después del empleo del programa en la compañía BEGORO S.A., esto por medio de una delicada medición del impacto y resultados producidos en la productividad y trabajo en equipo.

A su vez el estudio actual cual conserva una orientación cualitativa manejando instrumentales de recolección de datos secundarios para la obtención de notable información que permita vislumbrar la realidad. Se medita cualitativo ya que inicialmente se empleará la técnica de encuesta estructurada a los diferentes actores o participantes inmersos dentro de la cadena operante de producción y ventas que mantiene la empresa siendo ellos primordiales en el marco del

proceso de gestión, a su vez se empleará una guía de entrevista dirigida al gerente de la compañía BEGORO S.A., en que se alcanzará dilatada información a través de la experiencia que mantiene lo que accederá poseer una idea despejada de todos los procesos y metas que mantengan en la actualidad la compañía.

2.1.1. Alcance de la investigación

El estudio en mención suministró importante información del ambiente o clima organizacional de la compañía BEGORO S.A., todo ello en el marco de un mejor ejercicio laboral, procura conseguir ello mediante la notoria encomienda de emplear un plan de incentivos, con lo cual el gerente o responsables de la compañía conseguirá efectuar mejoras, todo ello en el marco de un estudio descriptivo.

2.1.1.1. Alcance descriptivo

El objeto de estudio radica en analizar la situación actual del programa gestión e incentivos para promover la satisfacción laboral y proponer mejoras para fortalecer la cadena operativa de la compañía BEGORO S.A, ello contribuirá a los procesos estratégicos, ya que se cubrirá las necesidades y expectativas del gerente y director de talento humano, permitirá guiar a la organización, para incrementar la calidad en los servicios prestados a los clientes, orientados a las actividades estratégicas de la compañía, y desarrollo competitivo. Así mismo aportará al proceso operativo, ya que mantiene un contacto directo con el usuario o cliente, impulsando actividades con mayor valor añadido generando un impacto sobre la satisfacción de los clientes.

La investigación busca determinar de qué modo incide la falta de un programa en las operaciones y competitividad de la Compañía BEGORO S.A., de ello parte la metodología a emplear que es cuantitativa cualitativa de recolección de datos, permitiendo obtener y proporcionar principalmente al gerente de la empresa, información importante y pertinente, sobre el tipo de inconvenientes existentes en la cadena logística de la compañía BEGORO S.A., esto orientado a mejorar sus servicios y productos, mantener relaciones más sólidas y duraderas con sus clientes, y mejorar el proceso de toma de decisiones. Ello se enmarca la propuesta de perfeccionamiento organizacional que se procura obtener,

permitiendo la gestión y respondiendo a la calidad como carta de presentación ante aquellos futuros clientes, se consentirá conseguir información de aquellos procesos que se permiten llevar a cabo en la actividad integral, así mismo se observará y estudiará todo aquel impacto producido por aquellos malos procesos operativos, lo cual mantiene influencia directa en todo lo relacionado a la competitividad y productividad, así como en su comercialización y composición a diferentes mercados locales, lo que se procura eliminar es la fragilidad en la cadena de operaciones y de gestión, garantizando los ordenamientos logísticos.

2.1.1.2. Alcance correlacional

Dentro del contexto actual tal como se lo había esbozado con antelación, el objeto investigativo presente, reside en analizar la facultad actual del programa de gestión e incentivos que mantiene para originar la satisfacción laboral y formular mejoras que originen el fortalecer de toda la cadena operativa de la compañía BEGORO S.A, ello mediante el diseño de propuestas de estrategias que estimulen un oportuno fortalecimiento, con lo descrito se investiga identificar la relación existente o grado de sociedad que concurre entre las distintas variables recientes de la ejecución de un programa que contenga el fortalecimiento de toda la cadena operaciones de la compañía en mención, explícitas variables se ligan directamente ya que al consumir un programa de gestión e incentivos, se planea equilibrar procesos erróneos que crean fallas de carácter administrativo con derivaciones económicas y financieras peligrosas, así como se originará un equilibrio y aumento de la productividad operativa y rentabilidad comercial; la correspondencia entre las distintas variables es de forma directa, razón o punto inicial del posible crecimiento de la cadena productiva, donde permitirá captar mayor precisión en el trabajo diario, así mismo auxiliará a un control más efectivo de la trazabilidad, acorde comunicación entre clientes, por lo cual se reflexiona que la reciprocidad es positiva, esto fundamentado por los múltiples benéficos que se conceden median el planteamiento de la propuesta.

2.1.2. Enfoque de la investigación

La investigación que se genera en la actualidad nace de un enfoque cualicuantitativo ya que es el procedimiento determinado para aprender de

manera científica el desarrollo investigativo, basado en una muestra reducida de objetos de estudio, en este caso se estudiarán las cualidades en cuanto a conductas de cada persona, así como su estilo de vida, distinciones, entre otras que consientan identificar bajo qué componentes se hallan conexos la satisfacción laboral, y como segundo orden el estudio toma una orientación cuantitativo ya que en base al correcto análisis descriptivo de las ventas se consigue un conocimiento de lo bueno o malo que ha evolucionado la compañía, así como también mediante la recolección y toma de datos que permita examinar y demostrar información puntual sobre el desempeño de la compañía en el mercado.

2.2. Métodos de investigación

- ✓ Método Histórico, se lo ejecuta para estudiar la compañía BEGORO S.A., en su historia, sus ordenamientos administrativos que ha estado ejecutando, sus historiales de protocolo de atención al cliente que ha poseído en el transcurso de los años.
- ✓ Inductivo- deductivo, el estudio parte de los casos particulares existentes proporcionara deslumbrar la realidad, establecer cuál será la contribución de los comprometidos de cada área de trabajo y obtener conclusiones lógicas próximas de los procesos aptos que se desplegaran a la interna de la compañía.
- ✓ Método Empírico, efectuado para describir particularidades y relaciones fundamentales del programa de incentivos conjuntamente con la competitividad.

2.2.1. Caracterización del objeto de estudio

El objeto investigativo presente es la compañía BEGORO S.A. que tiene como actividad comercial la producción y embotellado de agua purificada y bebidas refrescantes, la cual conserva como un objetivo primordial conseguir un indestructible perfeccionamiento en las actividades a fin de dar un producto a sus clientes que garantice una entrega ejemplar en tiempo y forma con su conveniente cuidado y prestigio. La ejecución de los modelos establecidos es mencionada y exige a un preciso y fiel cumplimiento del manual de garantía de

calidad e instrucciones a fin de alcanzar como una meta la satisfacción plena de nuestros clientes.

2.3. Unidad de análisis población y muestra

2.3.1. Población

La población que se presenta en la investigación en los cuales los primordiales actores son los empleados que forman parte de la cadena productiva institucional, así como la cabeza o gerente de la compañía BEGORO S.A., quien al poseer necesidad en la toma de providencias, considerando los apremios que muestra los métodos operativos, debe reflexionar excitar nuevas pericias, o programas que acrecienten tanto la producción como la renta de las operaciones comerciales ante el mercado actual donde se direccionan, al establecer el programa que mantiene incentivos un fallo puramente importante por supeditado donde la entrevista a profundidad que se relaciona con el gerente mantendrá el cimiento del trabajo refiriendo con las reflexiones a las áreas relacionadas.

La idónea determinación de la población la cual integrada por, actores principales como el gerente la compañía, además de los jefes departamentales y todos los empleados de BEGORO S.A., detallados a continuación en la presente tabla:

Tabla N° 002. Población de la investigación

<i>POBLACIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>
Gerente	1
Jefes departamentales	5
Empleados	85
Total	91

Fuente: BEGORO S.A.

Elaborado por: La autora

2.3.2. Muestra

La investigación parte de la muestra considerada en el presente proyecto de orden académico donde es determinada mediante formula de muestreo configurada como aleatorio simple, ya que se saben con exactitud la cantidad de personas o empleados con los que cuenta la compañía BEGORO S.A., cuyos

datos serán tomados y servirán como información de primera mano para elaborar y desarrollar la propuesta.

$$TM = \frac{N}{1 + (\%EA)^2 \times N}$$

- TM = Tamaño Muestra
 N = Población Universo
 1 = Valor Constante
 EA = Error Admisible (5%)
 % = Porcentaje (Debe reducirse a decimal)

Dónde:

$$Tm = \frac{90}{1 + (0.05)^2 \times 90}$$

$$Tm = \frac{90}{1.22}$$

Tm = 73.77 = 74 empleados.

La guía de encuesta de la actual investigación se aplicará a 74 empleados de la compañía BEGORO S.A.

2.4. Variables de la investigación, operacionalización

- **Variable Independiente**
Satisfacción laboral del personal de la compañía BEGORO S.A.
- **Variables Dependientes**
Fortalecimiento y reestructuración de la Gestión de Desempeño de BEGORO S.A.

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Para el desarrollo investigativo los sujetos de información se utilizó puntualmente entidades, públicas comprometidas en la consumación del programa, así mismo

las diferentes compañías productoras y comercializadoras que han utilizado programas similares para el progreso de la cadena operaciones, Así como se determina el objeto de estudio importante del actual proyecto que es la compañía BEGORO S.A.

- **Fuente Primaria**, derivada claramente de información de primera mano, de la compañía BEGORO S.A., asimismo de personas naturales y jurídicas involucradas en la actividad productora y comercializadora de la compañía, de donde se obtiene información por medio de la aplicación de instrumentos adecuados de investigación como lo son encuestas, observación y entrevistas, así como de la importante la revisión documental, de la acción comercial de la compañía en mención.
- **Fuente secundaria**, el sustento del proyecto parte inicialmente, de la acorde la revisión literaria necesaria dentro de ellas, revistas científicas necesarias, enciclopedias y bibliografía puntuales, que consientan referenciar el aporte importante de la gestión del capital humano, que lleve al desarrollo competitivo y un idóneo manejo de los diferentes recursos implicados en la actividad comercial, de forma segura y eficiente.

2.5.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información son:

- **Modelo de Litwin y Stinger**, el cuales empleado por medio de un esbozo ordenado con preguntas cerradas, direccionado a dos puntuales grupos de interés, como lo son en este caso los empleados de la compañía BEGORO S.A., a los cuales se les emplea un formulario, para establecer y valorar elementos notables de la investigación, que accedan descartar o afirmar la reciprocidad entre las variables detalladas en el presente trabajo de titulación
- **Guía de entrevista**, se emplea una guía con varias preguntas estructuradas las cuales son abiertas para la libre afirmación o contestación del consultado el cual en el presente caso es el gerente de la compañía BEGORO S.A., con el fin de referenciar la experiencia continua en el cargo, valorar las derivaciones de la misma y establecer por qué de la utilidad de conseguir un programa de alicientes aplicado al personal.

- **Guía de Observación**, guía estimada como significativa ya que se valora por medio de ella las áreas de fabricación y comercialización por medio de una puntual observación de los métodos, documentados, de las áreas afines a la cadena de comercialización de la compañía, ello complementado por medio de una estructurada observación, que enmarca el proceso de campo, tomando notas y generando una revisión de manuales de procedimientos, estudiando los distintos tipos de controles, y evidencias que generan relación en el manejo de mercaderías (*ver anexo 04*).
- **Revisión documental**, La revisión documental, mantiene como finalidad de diferenciar la eficacia y la confianza de la información, todo ello por medio de todos aquellos documentos y verificación de cuales son parte, como guía para el estudio. Donde por medio de la revisión documental, se encontró información selecta, para analizar cómo la compañía BEGORO S.A. ha manejado sus recursos hasta la actualidad.

2.6. Tratamiento de la información

El proyecto investigativo descrito se la cumpliera en dos partes: en primera instancia sobre la base de un marco referencial y teórico, se estudiara en principales textos libros, notables artículos científicos, e importantes revistas indexadas, donde se referencia los principales autores que han desarrollado e investigado sobre la temática moderna de la gestión del desempeño y la complacencia laboral, así como su correspondiente preeminencia para el progreso de las organizaciones, examinando significativas fuentes de investigación como lo son scielo.org, redalyc.org, así como múltiples portales de Instituciones de Educación Superior del país que han reflexionado sobre tópicos afines, todos ellos basados en las normas APA sexta edición para la bibliografía descriptiva. La segunda parte se exterioriza mediante una ardua investigación de campo, ejecutada por la autora, donde se acudió en los meses de noviembre y diciembre del año en curso, a las instalaciones de la compañía BEGORO S.A. ubicada en el cantón Santa Rosa de la provincia de El Oro, donde la información tomada por medio de distintos instrumentos para luego ser procesados y organizar para luego ser transcrita a modo de informe, para luego ser sometido a un estudio estadístico, con el objetivo de cuantificar y mostrar los datos

solicitados del gerente de BEGOROS.A., sus socios y empleados, para así dar discusión a la interrogante de investigación, y solucionar los objetivos trazados, para subsiguientemente emitir notables acertadas conclusiones y recomendaciones, con respecto a las ventajas y desventajas en cuanto a la ejecución de un programa de incentivos en busca de la satisfacción laboral.

Los datos recogidos y suministrados serán examinados y expuestos en función de las distintas variables trazadas para establecer las razones dentro de las cuales no se han cumplido con idoneidad los procesos de valoración de ejercicio, en la compañía BEGOROS.A., tratando de llegar a conclusiones a profundidad, donde la naturaleza de la realidad en que se hallan referidos procesos, acudiendo a la pericia de análisis de contenidos, factores cuantitativos para continuadamente estructurar un análisis estadístico.

Los análisis de los contenidos establecidos en el proyecto serán rentables para conseguir información, concibiéndose aquello como el procesamiento de toda la información que se utilizaran conjuntamente con los utilitarios de Excel y herramienta SPSS para el correcto procesar de todos los datos, y así poder obtener ilustraciones sobre el idóneo estudio, es decir que por medio de datos los cuales podrán ser detallados y cuantificados para la correcta descripción objetiva, sistemática y cualitativa para los procesos que se llevan y consigan a cabo internamente del departamento de Talento Humano en la actualidad.

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

Hoy en día el capital humano mantiene una notable referencia a toda la capacidad de producción de la compañía todo ello en base a la extinta motivación, satisfacción, calidad de formación, todo ello con una acorde inducción e involucramiento de todos sus colaboradores, y como punto de partida su experiencia en el progreso de su trabajo. Y marcando referencia la importancia, ella reside en mostrarse de acuerdo al papel clave que despliegan los trabajadores en la realización de las tareas forzosas para el éxito actual de la compañía. Ello queda sostenido bajo el juicio de que, mientras mayormente conveniente sea el capital humano, las labores inmersas que se llevan a cabo dentro de la compañía estarán perpetradas con mayor eficacia y los objetivos institucionales podrán consumir.

Para la compañía BEGORO S.A. el área de talento humano es considerada como muy importante no sólo por el proceso de reclutamiento del mejor equipo de trabajo, sino más bien por el correcto proceso de valoración, motivación y muy puntual la acorde adaptación y aprendizaje de todos los miembros de la compañía. Es por ello que se reflexiona que mientras más conectados se encuentren los trabajadores con la misión, visión, y más aún con los objetivos institucionales y valores de la compañía, será mejor su desempeño. Es por ello que dentro del contexto de la gestión de recursos humanos inmersos no deben limitarse a labores puramente administrativas, sino que se requiere negociar y fundar un idóneo clima laboral atractivo que conciba un notable sentido de pertenencia y responsabilidad entre todos los cómplices de la compañía.

El interés integral como maestranes parte de la investigación de la implementación de una “Reestructuración de la Gestión de Desempeño para promover un equilibrio en la Satisfacción Laboral del personal de la Compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro”. Donde se origine responsabilidad social empresarial integral para inducir un perfeccionamiento sostenible, y que se acrecenté el nivel de motivación y satisfacción en el desempeño de sus

actividades por parte equipo de trabajo de la compañía, sé medita que es realizable su estudio de acuerdo a la realidad organizacional y que se concentren progresivamente metodologías de estimación del desempeño para los empleados y trabajadores y demás involucrados en la cadena de operaciones de la compañía, todo ello con el firme objetivo de cerrar el círculo de gestión administrativa, control operativo y manejo de recurso humano con todos los actores pertenecientes a la actividad productiva y comercial. La filosofía organizacional de la compañía BEGORO S.A., se alinea a:

- **Misión**

Nuestra misión es ofrecer productos de óptima calidad, que superen las expectativas de nuestros clientes, invirtiendo permanentemente en tecnología e infraestructura, generando valor para las acciones, aportando al buen vivir de nuestros colaboradores, contribuyendo al desarrollo de la provincia y comprometidos con un mundo verde, utilizando envases que posean la menor cantidad de plástico.

- **Visión**

Ser una empresa líder e innovadora en la provincia de El Oro, reconocida a nivel nacional como embotelladora de agua de mesa, comercializando una diversidad de productos de consumo masivo, posicionándonos en la mente de los consumidores y brindando un servicio eficiente a los clientes.

- **Valores**

- Compromiso
- Calidad
- Excelencia
- Eficiencia
- Innovación

3.1.1. Ubicación geográfica de la compañía BEGORO S.A.

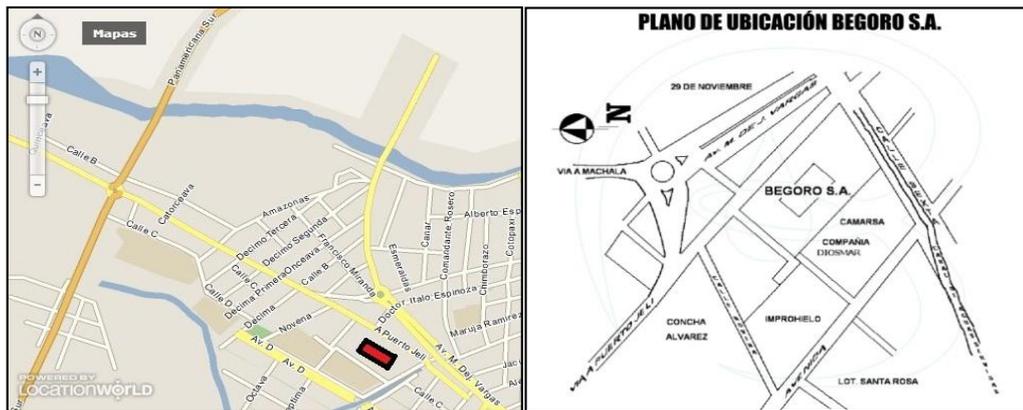


Figura N° 004. Ubicación geográfica de la compañía BEGORO S.A.
Fuente: BEGORO S.A.

3.1.2. Principales productos que comercializa BEGORO S.A.



Figura N° 005. Principales productos que comercializa BEGORO S.A
Fuente: BEGORO S.A.



Figura N° 006. Producto Estrella botella de medio litro Agua Heyser.
Fuente: BEGORO S.A.

3.1.3. Organigrama de la compañía BEGORO S.A.

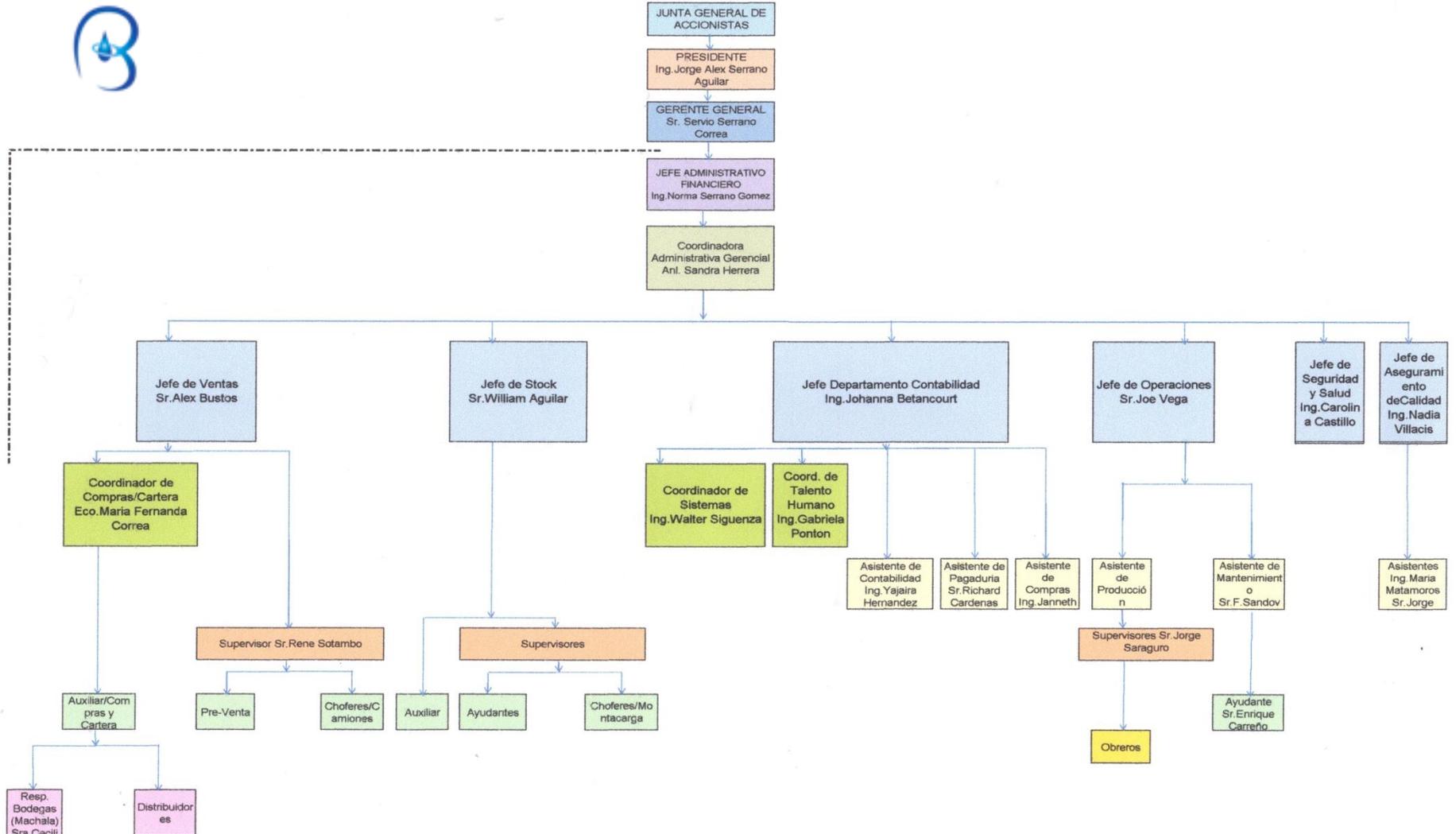


Figura N° 007. Organigrama de la compañía BEGORO S.A.
Fuente: BEGORO S.A.

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

El desarrollo integral de las organizaciones modernas, mantiene como referencia, la notable participación e implicación de innovadores procesos, como lo son la gestión del capital humano, la responsabilidad social empresarial, la dirección y comunicación Dircom, la competitividad, desarrollo y cambio de la cultura organizacional, todos ellos se vinculan para formar un marco de referencia, que impulsan el crecimiento institucional, manteniendo presente que toda organización cuenta con capital humano por más pequeña que sea la organización cuenta con personas que los catapultan hacia el éxito corporativo. Tras la evolución actual de los mercados y la vertiginosa globalización existente en el medio, considerando distintas empresas del medio, se puede afirmar que la Reestructuración de la Gestión de Desempeño y su impacto en la Satisfacción Laboral del personal, es una tarea pendiente de la Compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro, ya que representa una de las prioridades de la institución en la actualidad, donde se coloca en notorio el compromiso que todos quienes conforman la institución en adquirieron y continuar contribuyendo al desarrollo comercial de la empresa en mención, todo ello con el apoyo técnico y financiero que se encuentren al alcance de las metas y objetivos adheridos que originen compañías rentables y competitivas.

La tendencia del mercado se enfoca al desarrollo integral donde se involucran todos los recursos internos y externos, ya que las distintas entidades de control así lo requieren, es por ello la preocupación de mantener equipos de alto rendimiento motivados y calificados para desempeñar múltiples funciones, en el marco del crecimiento institucional y participación del mercado.

Como perspectiva surgida del presente estudio se describe que se mejorara en un 85% el control y evaluación del personal, con procesos claros e instrumentos definidos, para la correcta toma de decisiones por parte del gerente, a su vez la motivación del personal bordeara el 90% ya que al implementar procesos de motivación se obtendrá personas capaces de afrontar retos y el fiel cumplimiento de los mismos les representara un notorio reconocimiento por parte de las autoridades de la compañía.

3.3. Presentación de resultados y discusión.

3.3.1. Presentación y análisis de resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la compañía BEGORO S.A.

A1. Información socio demográfica.

Sexo

Tabla N°003. Sexo del personal de la compañía BEGORO S.A.

Pregunta	Frecuencia	%
Masculino	57	77%
Femenino	17	23%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

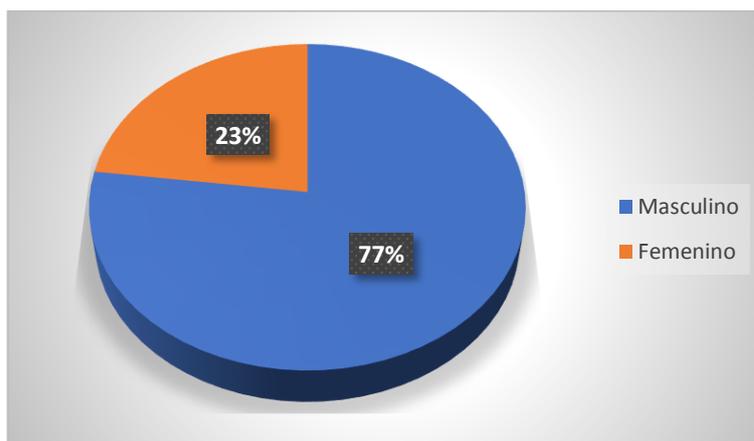


Figura N° 008. Sexo del personal de la compañía BEGORO S.A.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Tomando como referencia al instrumento empleado a los empleados de la compañía BEGORO S.A., se pudo demostrar que su capital humano está compuesto en su gran mayoría por género masculino con un 77%, y 23% femenino.

Edad

Tabla N° 004. Edad del personal de la compañía BEGORO S.A.

Pregunta	Frecuencia	%
De 20 a 24 años	10	13%
De 25 a 29 años	5	7%
De 30 a 34 años	42	57%
De 35 a 39 años	11	15%
De 40 a 50 años	4	5%
Más de 50 años	2	3%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

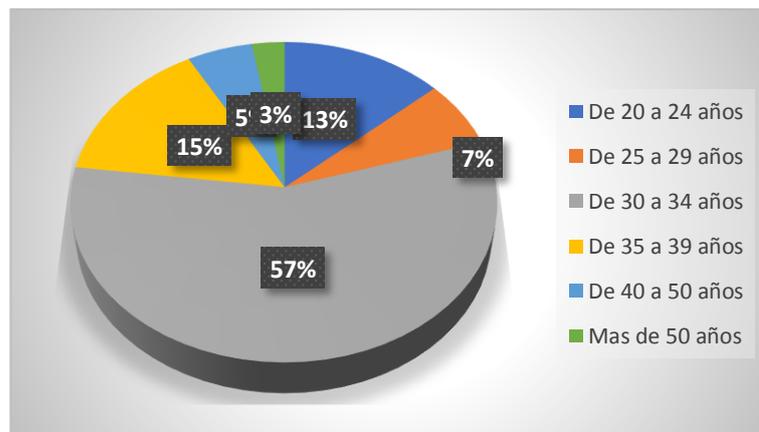


Figura N° 009. Edad del personal de la compañía BEGORO S.A.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Mediante información recabada mediante el instrumento de encuesta se verificó que los empleados de BEGORO S.A, se hallan dentro de los rangos de edad de 30 a 34 años con un 57%, de 35 a 39 años con un 15%, de 20 a 24 años con un 13%, de 25 a 29 años con un 7%, de 40 a 50 años con un 5%, más de 50 años con un 3%, con lo cual se evidencia que el capital humano de la compañía es joven.

Estado civil

Tabla N° 005. Estado civil del personal de la compañía BEGORO S.A.

Pregunta	Frecuencia	%
Soltero	6	8%
Casado	45	61%
Viudo	0	0%
Divorciado	6	8%
Unido	15	20%
Separado	2	3%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

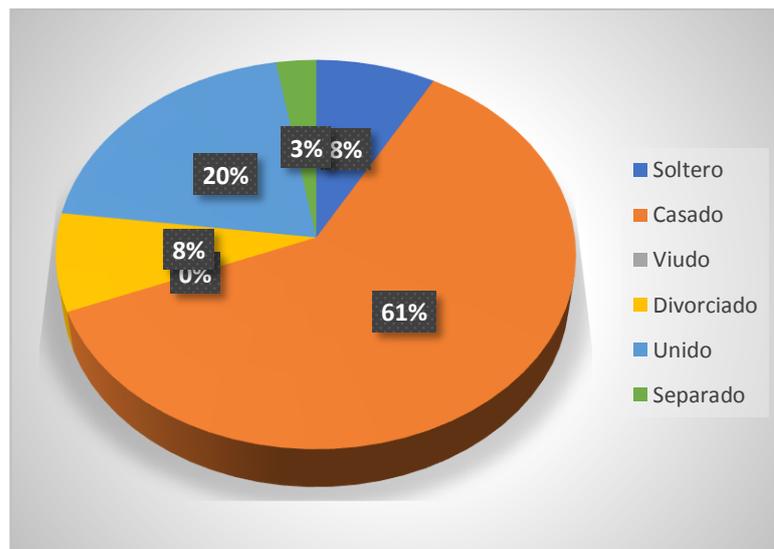


Figura N° 010. Estado civil del personal de la compañía BEGORO S.A.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Según datos recabados por medio de los encuestados los cuales son empleados de la compañía BEGORO S.A., el 61% de ellos son casados, el 20% se encuentran en relación de unión de hecho, solteros y divorciados con un promedio de 8%, y separados son el 3% de sus empleados y trabajadores.

Miembro del Hogar

Tabla N° 006. Tipo de miembro del hogar.

Pregunta	Frecuencia	%
Hijo	16	22%
Cabeza de familia	52	70%
Familiar cercano	0	0%
Persona sola	6	8%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

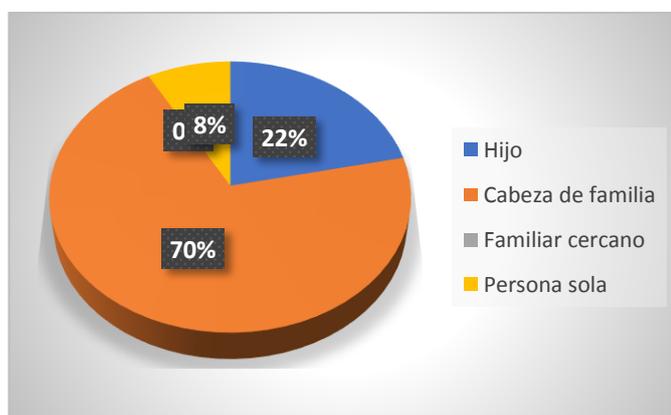


Figura N° 011. Tipo de miembro del hogar

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Se les formulo la consulto de qué tipo de miembro del hogar es a los encuestados con lo cual declararon que 70% cabeza de familia, con el 22% son hijos, y el 8% de ellos son personas solas.

¿Cuál es el valor de ingreso mensual?

Tabla N° 007. Valor del ingreso mensual.

Pregunta	Frecuencia	%
Menor de \$375	0	0%
De \$376 a \$750	49	61%
De \$751 a \$1.125	22	28%
De \$1.126 a 1500	4	5%
De \$1001 a \$1200	5	6%
Más de \$1201	0	4%
Total	80	1

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

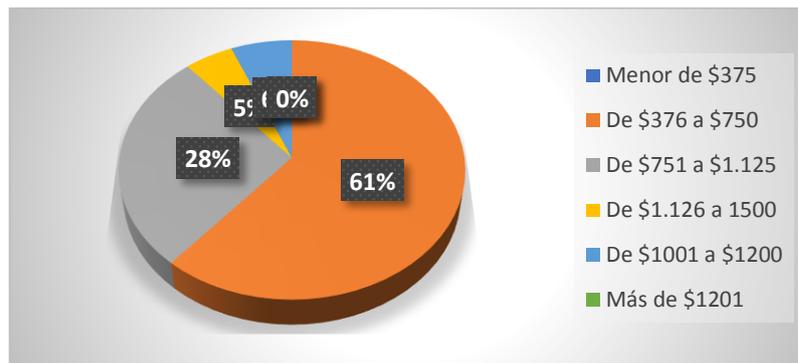


Figura N° 012. Valor del ingreso mensual

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Al formular la consulta a los empleados de la compañía BEGORO S.A. el valor de sus ingresos mensuales, a lo cual ellos supieron contestar con un 61% están dentro del rango de \$376 a \$750, el 28% de \$751 a \$1125, el 6% de \$1001 a \$1200, el 5% de 1126 a \$1500, y el 4% manifestaron que sus ingresos son más \$1201.

A2. Enfoque gestión de desempeño

1.- ¿Existe un modelo de gestión por procesos, o funciones en la compañía BEGORO S.A.?

Tabla N° 008. Existencia de un modelo de gestión de procesos.

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	8	11%
De acuerdo	39	53%
Desacuerdo	21	28%
Totalmente desacuerdo	6	8%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

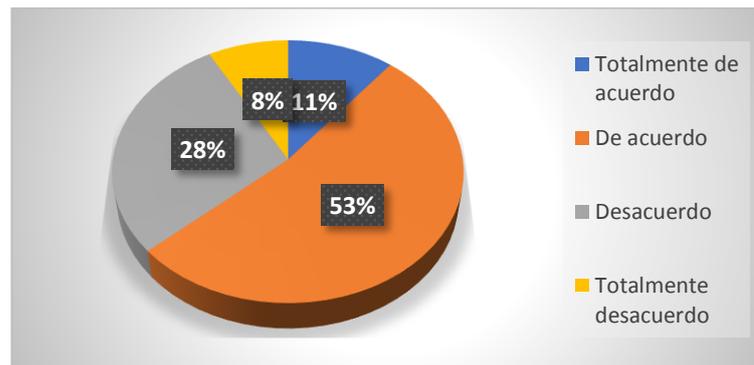


Figura N° 013. Existencia de un modelo de gestión de procesos.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Se procedió a realizar la consulta a los encuestados de que, si existe un modelo de gestión por procesos, o funciones en la compañía BEGORO S.A., a lo cual ellos manifestaron con un 53% de acuerdo, el 28% desacuerdo, el 11% totalmente de acuerdo, y el 8% totalmente desacuerdo, con lo cual se revela que todos los miembros de la compañía no mantienen un discernimiento sobre los procesos mediante un modelo de gestión.

2.- ¿Participa usted en procesos de planificación de su área de trabajo y/o actividades?

Tabla N° 009. Participación en procesos de planificación.

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	12	16%
De acuerdo	16	22%
Desacuerdo	34	46%
Totalmente desacuerdo	12	16%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.
Elaborado por: La Autora

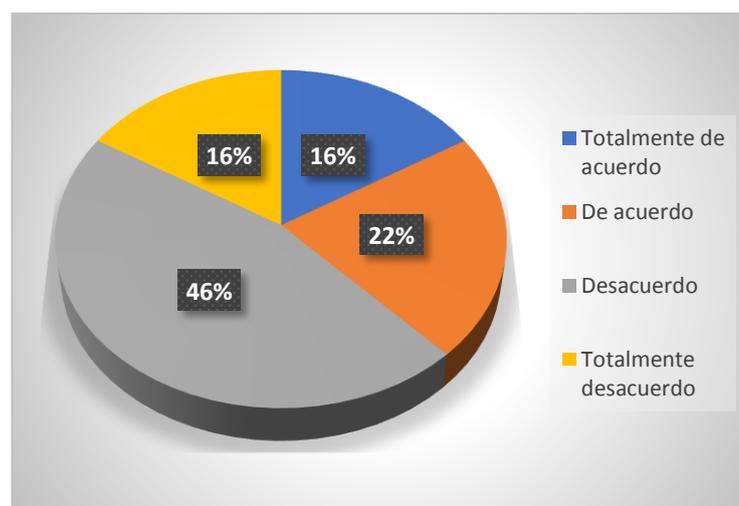


Figura N° 014. Participación en procesos de planificación

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.
Elaborado por: La Autora

Análisis: Se consultó mediante encuesta a los empleados si participan en procesos de planificación de su área de trabajo y/o actividades, a lo que ellos mencionan estar desacuerdo con un 46%, de acuerdo con un 22%, totalmente desacuerdo y totalmente de acuerdo con un 16%, con lo que se evidencia el poco involucramiento en procesos de planificación por parte de los empleados.

3.- ¿Considera como óptimos los procesos evaluación y gestión del desempeño de la compañía BEGORO S.A.?

Tabla N° 010. Conformidad con los procesos evaluación y gestión del desempeño.

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	10	13%
De acuerdo	16	22%
Desacuerdo	29	39%
Totalmente desacuerdo	19	26%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

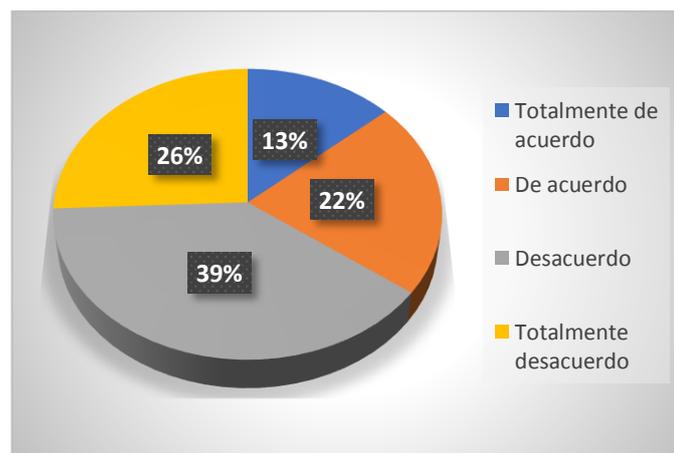


Figura N° 015. Conformidad con los procesos evaluación y gestión del desempeño.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: La totalidad de los encuestados supieron revelar en correspondencia a sí que considera como óptimos los procesos valoración y gestión del desempeño de la compañía BEGORO S.A, donde el 39% menciona estar en desacuerdo, el 26% Totalmente desacuerdo, el 22% menciona estar de acuerdo, y el 13% describe estar totalmente de acuerdo.

4.- ¿Puede considerar Ud. que los procesos del área de talento humano son apropiados para realizar los procesos de evaluación de desempeño?

Tabla N° 011. Conformidad con los procesos del área de talento humano.

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	15	20%
De acuerdo	27	36%
Desacuerdo	10	14%
Totalmente desacuerdo	22	30%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

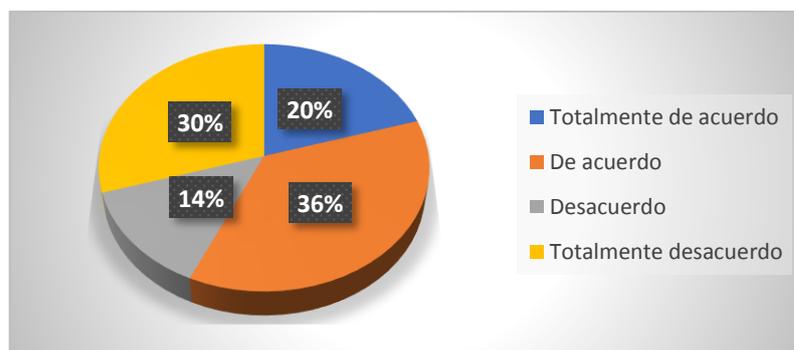


Figura N° 016. Conformidad con los procesos del área de talento humano.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Los encuestados aluden estar de acuerdo con un 36%, totalmente desacuerdo con un 30%, totalmente de acuerdo con un 20%, y desacuerdo con un 14%, en correspondencia a si piensan que los procesos del área de talento humano son apropiados para realizar los procesos de evaluación de desempeño.

5.- ¿Considera que los demás trabajadores, cumplen sus funciones adecuadamente?

Tabla N° 012. Cumplimiento de funciones de los trabajadores.

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	6	8%
De acuerdo	34	46%
Desacuerdo	25	34%
Totalmente desacuerdo	9	12%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

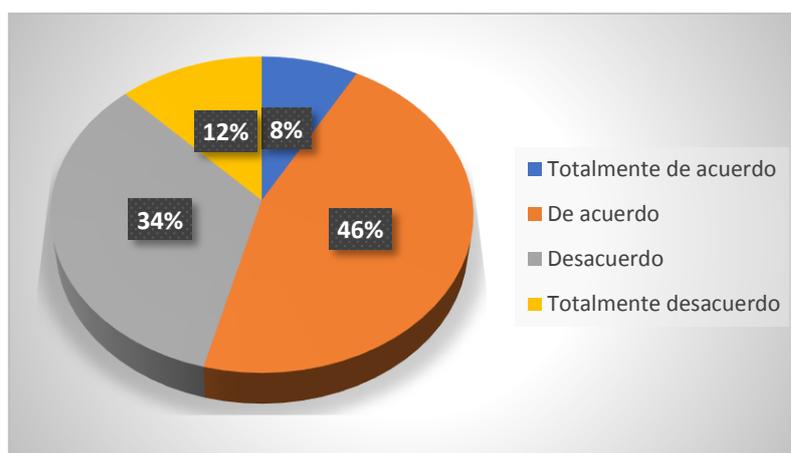


Figura N° 017. Cumplimiento de funciones de los trabajadores.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Se relata mediante consulta a los empleados, sobre si piensan que los demás trabajadores, desempeñan sus funciones adecuadamente, a lo que mencionaron con un 46% estar de acuerdo, con un 34% desacuerdo, totalmente desacuerdo con un 12%, totalmente de acuerdo con un 8%, con lo cual se evidencia que existe diferencias entre el equipo de trabajo esto debido a la inexistencia de lineamientos estructurados por medio de planificación asertiva o procesos establecidos.

6.- ¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución?

Tabla N° 013. Canales de comunicación y el manejo de información.

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	17	23%
De acuerdo	27	36%
Desacuerdo	22	30%
Totalmente desacuerdo	8	11%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

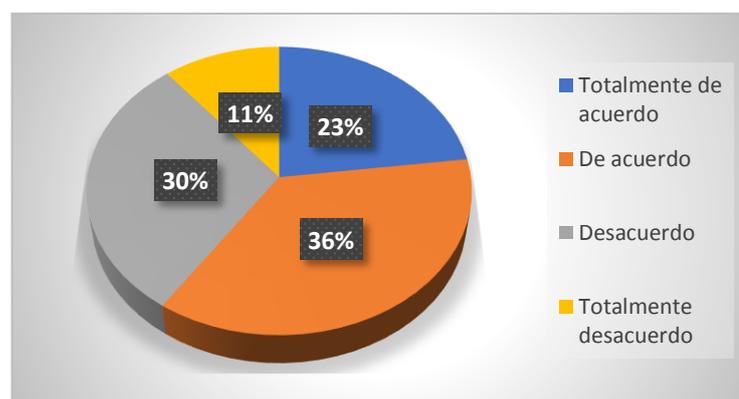


Figura N° 018. Canales de comunicación y el manejo de información.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Se ejecutó la consulta sobre si los canales de comunicación y el manejo de información se practican convenientemente en la institución, a lo que la capital humana de la compañía BEGORO S.A. menciona estar con un 36% de acuerdo, 30% desacuerdo, el 23% totalmente de acuerdo, y con un 11 totalmente desacuerdo; con lo cual se puede verificar que existe agotamiento en los procesos comunicacionales de la compañía a lo cual se debería prestar mucho interés.

7.- ¿Considera que se debe proponer nuevas ideas para mejorar los procesos?

Tabla N° 014. Consideración de proponer nuevas ideas para mejorar los procesos.

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	34	46%
De acuerdo	34	46%
Desacuerdo	6	8%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

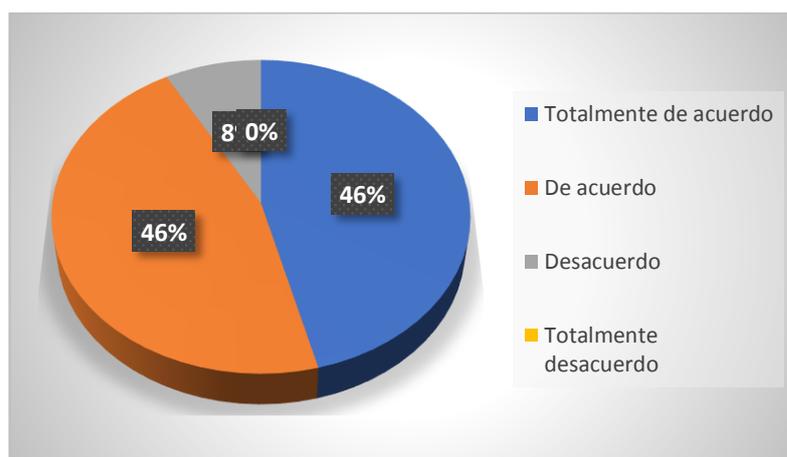


Figura N° 019. Consideración de proponer nuevas ideas para mejorar los procesos.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Es indiscutible la contestación de los encuestados en lo referente a que, si piensan que se debe plantear nuevas ideas para mejorar los procesos, donde un 92% menciona estar entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que el 8% menciona estar desacuerdo.

8.- ¿Existen procesos y procedimientos definidos para el tema de comunicación entre departamentos?

Tabla N° 015. Procesos y procedimientos definidos para el tema de comunicación entre departamentos.

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	21	28%
De acuerdo	6	8%
Desacuerdo	6	8%
Totalmente desacuerdo	41	56%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

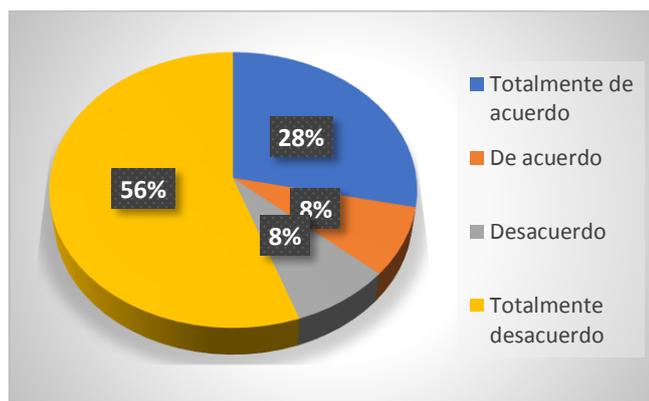


Figura N° 020. Procesos y procedimientos definidos para el tema de comunicación entre departamentos.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Se formuló la consulta a los encuestados si existen procesos y procedimientos determinados para el tema de comunicación, entre departamentos, a lo cual mencionaron con un 56% estar totalmente desacuerdo, y el 28% describe estar totalmente de acuerdo, en contraste al 8% presentado por estar entre de acuerdo y desacuerdo, con lo cual es necesario se ejecuten procesos y fijen lineamientos concretos para el tema comunicacional entre departamentos.

9.- ¿Están definidas claramente las funciones de la unidad o departamento de trabajo al cual pertenece?

Tabla N° 016. Funciones de la unidad o departamento de trabajo al cual pertenece.

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	6	28%
De acuerdo	21	8%
Desacuerdo	6	8%
Totalmente desacuerdo	41	56%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

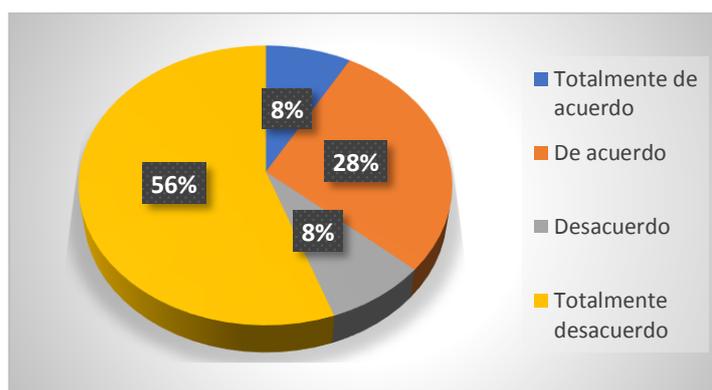


Figura N° 021. Funciones de la unidad o departamento de trabajo al cual pertenece.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Se ejecutó la consulta sobre si están precisas claramente las funciones de la unidad o departamento de trabajo al cual corresponde, a lo cual los encuestados declararon estar totalmente desacuerdo con un 56%, el 28% de acuerdo, el 8% entre totalmente de acuerdo y desacuerdo, con lo cual se muestra una vez más la falta de conocimientos claros dentro de las unidades de trabajo existiendo claras equivocaciones dentro de las áreas operativas de la compañía BEGORO S.A.

10.- ¿Se han incorporado nuevas tecnologías en la gestión de los procesos dentro de la empresa?

Tabla N° 017. Implementación de nuevas tecnologías en la gestión de los procesos dentro de la empresa.

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	6	8%
De acuerdo	16	22%
Desacuerdo	42	57%
Totalmente desacuerdo	10	13%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

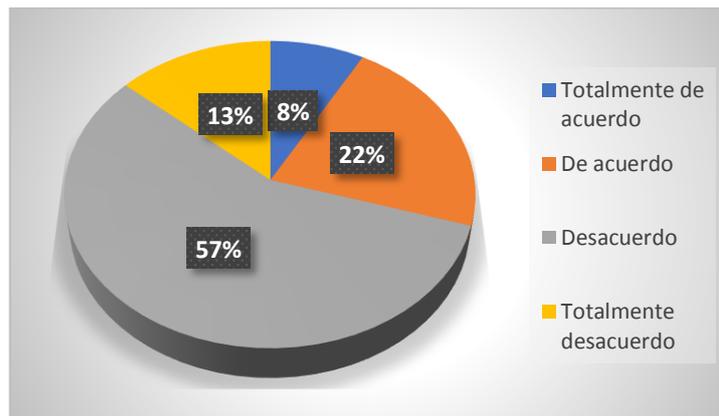


Figura N° 022. Implementación de nuevas tecnologías en la gestión de los procesos dentro de la empresa.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Mediante la consulta formulada a los encuestados empleados de BEGORO S.A. donde indican si se han agregado nuevas tecnologías en la gestión de los procesos dentro de la compañía, a lo cual responden con un 57% estar desacuerdo, el 22% menciona estar de acuerdo, y el 13% totalmente desacuerdo, y el 8% totalmente de acuerdo, describiendo así la falta de interés de las autoridades en cuanto a la implementación de nuevas tecnologías en la gestión procesal organizacional de la compañía.

11.- ¿Cómo considera Ud. la atención o servicio al cliente interno el cual brinda su superior?

Tabla N° 018. Calidad de atención o servicio al cliente interno que le brinda su superior.

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	5	7%
De acuerdo	48	65%
Desacuerdo	16	21%
Totalmente desacuerdo	5	7%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

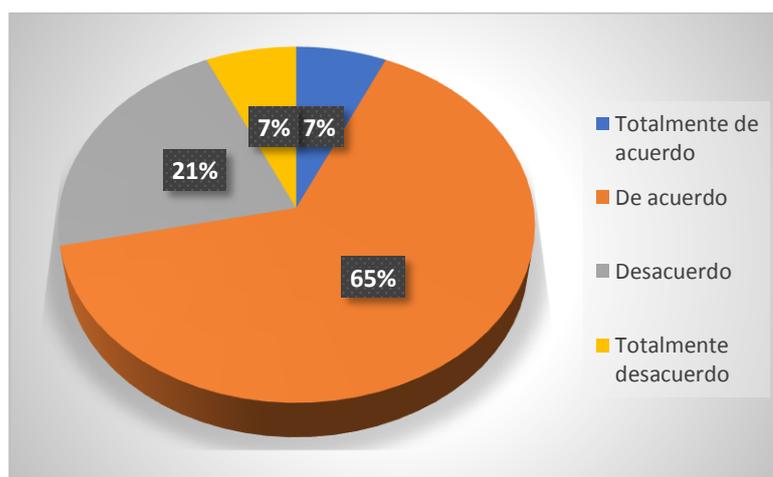


Figura N° 023. Calidad de atención o servicio al cliente interno que le brinda su superior.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Se estudió de cómo reflexionan la atención o servicio al cliente interno el cual brinda su superior, a lo cual los encuestados manifiestan con un 65% estar de acuerdo, el 21% menciona estar desacuerdo, y el 7% mencionan estar totalmente de acuerdo y totalmente desacuerdo, donde es cierto que existen ejercicios a tomar y mejorar por parte de las autoridades.

12.- ¿Cómo calificaría la gestión procesal del departamento al cual pertenece?

Tabla N° 019. Calificación la gestión procesal del departamento al cual pertenece.

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	12	16%
De acuerdo	39	53%
Desacuerdo	20	27%
Totalmente desacuerdo	3	4%
Total	74	100%

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

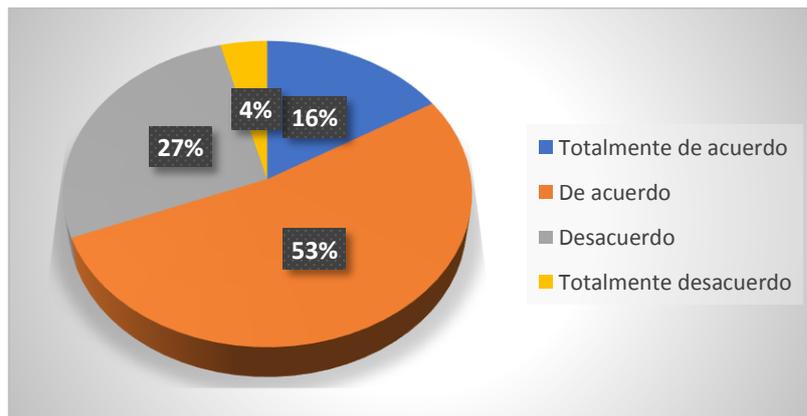


Figura N° 024. Calificación la gestión procesal del departamento al cual pertenece.

Fuente: Trabajadores de BEGORO S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Se formuló la consulta sobre cómo calificarían la gestión procesal del departamento al cual pertenece, a lo que supieron manifestar con un 53% estar de acuerdo, el 27% describe estar en desacuerdo, y totalmente de acuerdo con un 16%, y totalmente desacuerdo con un 4%, donde es necesario procesos claros, donde se dinamicen las actividades y exista un flujo procesal y productivo que inciten a la competitividad organizacional.

3.3.2. Presentación y análisis de resultados de la entrevista realizada al gerente de la compañía BEGORO S.A.

✓ Pregunta 1.

¿Qué estructura de procesos tiene actualmente compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro?

La compañía la cual dirigimos cuenta con una organización de procesos lineal, donde la gerencia toma las principales decisiones y tiene el compromiso básico de la dirección organizacional, y se distribuye las actividades a ejecutar por parte de los otros departamentos.

✓ Pregunta 2.

¿La empresa basa su gestión en un Modelo de Operación por Procesos y Funciones?

En la actualidad la compañía no mantiene un modelo de establecido de operaciones por procesos y funciones institucionalizado, el cual forme parte del crecimiento y desarrollo organizacional de la compañía, lo que desliza ha descrito documento, son actividades determinadas dentro del contrato laboral firmado, que además los empleados corresponderán cumplir otras actividades que no se encuentren definidas en mencionado contrato.

✓ Pregunta 3.

¿Bajo su criterio, cuáles son los procesos estratégicos y cuáles son los de apoyo, dentro de los departamentos?

Los procesos estratégicos de la compañía podemos mencionar que son aquellos departamentos que trabajan a la par con la gerencia como lo es planificación, ventas y comercialización; y los de apoyo son el departamento de talento humano, financiero, técnico y despacho de almacén.

✓ Pregunta 4.

¿Creé Ud. que la gestión por procesos y funciones que se aplica en la empresa contribuye al desarrollo de la misma?

Reflexionamos que la gestión que se mantiene desplegando a la interna de la compañía es muy bueno considerando lo competitivo del mercado, los recursos que mantiene la empresa son limitados, y así mismo se vuelve limitante poder desplegar procesos competitivos, lo que es cierto que no creamos resistencia a

nuevos modelos de gestión, pero en si estamos dispuestos a participar en procesos de mejora continua.

✓ **Pregunta 5.**

¿Creé Ud. que existe un equilibrio organizacional dentro de la empresa puntualmente en el departamento de talento humano?

La principal debilidad de BEGORO S.A. es obtener un equilibrio organizacional en varios departamentos principalmente en el departamento de talento humano, donde se ven limitados por el desconocimiento de los nuevos modelos de gestión procesal que impulsa la competitividad organizacional de la empresa.

✓ **Pregunta 6.**

¿Bajo su criterio cuales creé que son los procesos que se deba poner énfasis en su mejora, para el departamento de talento humano?

El proceso al cual se le debe poner énfasis es al de evaluación para determinar el nivel de productividad de cada empleado para así considerar espacios de incentivos a cada empleado, con el objeto de mejorar la productividad y competitividad empresarial.

✓ **Pregunta 7.**

¿Bajo su criterio cree que BEGORO S.A. se está gestionando estratégicamente sus actividades en la que involucra el personal?

Bajo nuestro criterio la compañía cuenta con limitantes a nivel de gestión del capital humano que posee, en lo concerniente al área comercial la compañía se halla muy bien posicionado gracias a los conocimientos comerciales que posee la misma, pero en términos generales es forzoso, reformular los objetivos de gestión procesal de la empresa para llegar a ser más competitivos en el mercado.

✓ **Pregunta 8.**

¿La gestión del desempeño, que se implementa se encuentra alineada a políticas establecidas por el Ministerio de Trabajo?

Si se encuentran alineadas, pero lamentablemente no se ejecutan procesos de evaluación o seguimiento para poder determinar si la gestión de desempeño se encuentra cumpliendo con su objetivo dentro de la compañía, y si es factible continuar con descritos procesos de gestión.

✓ **Pregunta 9.**

¿Tiene definido claramente el departamento de talento humano procesos de evaluación de desempeño?

Lamentablemente no se encuentran definidos con claridad más aun no existe un instrumento institucionalizado para realizarlo.

✓ **Pregunta 10.**

¿Existe una adecuada planificación de las actividades por medio de funciones en el departamento de talento humano para realizar incentivos a los empleados?

Al no contar con un instrumento institucionalizado, no existe el proceso de planificación de incentivos a empleados, son procesos macro de los cuales la compañía debe ejecutar una reingeniería integral.

✓ **Pregunta 11.**

¿Se encuentran establecidas estrategias de control de actividades y procesos dentro del departamento de talento humano?

Los procesos de control que se ejecutan por medio del departamento humano son evaluados de acuerdo al nivel de cumplimiento de actividades que ejecuta cada empleado normado y establecidos en el contrato.

✓ **Pregunta 12.**

¿Cómo miden la de satisfacción de sus clientes internos?

No existe mecanismo de medición de trabajo, menos aún de satisfacción, dentro de la compañía.

✓ **Pregunta 13.**

¿Cómo involucran a sus empleados en el desarrollo de la empresa?

El involucramiento se lo ejecuta, por medio componentes cualitativos donde se felicita periódicamente a los empleados que han cumplido con satisfacción algún tipo de meta u objetivo que se él haya asignado, descrito punto se lo realiza con el equipo de ventas y producción.

✓ **Pregunta 14.**

¿Cómo promueven la motivación a los empleados?

La motivación que se promueve no se encuentra establecida dentro de algún documento institucional, el único mecanismo que adopta la compañía es por medio del cumplimiento de las obligaciones del empleador siendo responsable y reconociendo el desenvolvimiento a favor del desarrollo productivo de la empresa.

✓ **Pregunta 15.**

¿Cómo implementan la innovación dentro de la empresa?

La innovación que se implementa es netamente en el campo productivo y desarrollo comercial, más aún no existen mecanismos de innovación que se haya implementado a favor de la gestión procesal o desarrollo y control del capital humano.

✓ **Pregunta 16.**

¿Cree Ud. que la implementación de un modelo de evaluación de desempeño y procedimientos mejorara el desarrollo y crecimiento productivo de la compañía?

Como compañía estamos gustosos en adoptar la implementación de un modelo de evaluación de desempeño y procedimientos para la mejorara, desarrollo y crecimiento productivo de la empresa, es el instrumento ideal para mejorar el nivel de desempeño y satisfacción con indicadores reales, que permitan generar un mayor control.

✓ **Pregunta 17.**

¿Cuál es la proyección de la compañía ante sus empleados?

La proyección estimada como empresa es ser socialmente responsable con lo más apreciado que cuenta la compañía que su capital humano, el mismo que es el motor productivo el cual gracias a ellos nos permiten crecer como institución.

3.3.3. Presentación y análisis de resultados de la guía de observación aplicada a los operadores logísticos de la compañía BEGORO S.A

La investigación establecida dentro del presente documento es de carácter exploratorio, realizado por medio de una guía de observación (*anexo 4*), el mismo que conserva como apartados, estructura organizativa y funcional, procesos de la compañía, así como documentación fuente, relaciones interpersonales mantenidas en la organización, capacidad y desarrollo, seguridad y manejo de procesos, lo cual reflexiona como objetivo ratificar y describir la compañía, así como a todas aquellas acciones, métodos y procedimientos de gestión administrativa del capital humano de la compañía BEGORO S.A; descrita observación se lo realizo el día 28 de diciembre del 2018 a las 10am, en el cantón Santa Rosa de la provincia de El Oro, acudiendo a las instalaciones y oficinas, ubicadas en la calle 19 de noviembre y Machala. Se empleó una escala Likert, en la que se refiere el nivel de ocupación entre compañía y proceso, la misma

que va desde el nivel 4 cumple satisfactoriamente hasta el nivel 0 que no existe, tal y como se explica en la tabla a continuación.

Tabla N° 020. Nivel de satisfacción y cumplimiento de procesos.

Muy satisfactoriamente	Se cumple satisfactoriamente	Se cumple insatisfactoriamente	No se cumple	No existe
4	3	2	1	0

Elaborado por: La autora

Punto 1.- Se generó en primera instancia la valoración de la estructura organizativa funcional, la misma que mostró una ponderación de dos puntos, la cual refiere a que se genera un nivel de cumplimiento de insatisfactoriamente, por motivo que concurren en desaciertos al instante de mantener un control o registro, de las acciones de la total inspección del capital humano, las mismas que son proporcionadas oralmente sin ningún documento de sustento que apruebe la actividad fijada adentro del área operativa y atención al cliente, se tornó complejo demostrar los procesos institucionales inmersos, los mismos que estarían asignados a un responsable, es por ello que, no se demostró expedientes que demuestren los procesos y claras funciones de cada empleado o trabajador, se observó una administración y organización jerárquica muy anexa de las disposiciones del gerente.

Punto 2.- Se promovió la valoración, de los procesos de la compañía precisamente en el área de talento humano, donde se pudo constatar la falta de conocimientos claros prácticos, que formen involucramiento integral de todos aquellos miembros de la compañía, se vuelve a insistir en que se conserva una organización muy jerárquica, la cual mantiene dependencia de las disposiciones que promueve la gerencia, es por ello se concede una ponderación de dos puntos, la cual describe que se genera un incumplimiento de insatisfactoriamente, ya que no existe una asignación o encargo de funciones claras a todo el personal que conforma la compañía, que su vez desarrollen indicadores que generen un control y a su vez consientan medir el nivel de cumplimiento y satisfacción de los colaboradores.

Punto 3.- Se generó la valoración, de varios documentos fuentes, donde se propuso una ponderación de dos, el mismo que hace referencia a que se cumple

insatisfactoriamente, ya que no se observa la existencia de una acorde herramienta institucional donde se mantenga un notorio registro de las actividades, así como de funciones y procesos de cada departamento de trabajo de la compañía entorno al ciclo comercial, y exhaustivo control del capital humano, se describe que los escasos controles que se llevan a cabo son el registro o control de ingreso y salida del personal y los roles de pago, donde queda demostrado que no existe un equilibrio organizacional formulado desde el planteamiento de políticas claras.

Punto 4.- Otro de los puntos que se generó un análisis el mismo obtuvo una valoración de tres puntos, el cual indica que se cumple satisfactoriamente, es el de relaciones interpersonales, donde queda demostrado que al ser una compañía mediana existe cordialidad, camaradería, y buenas relaciones entre todos los equipos de trabajo, más bien se observa que existe falencias en las relaciones interdepartamentales, donde se debe trabajar con procesos y acordes canales de comunicación que aislen los roces entre equipos de trabajo.

Punto 5.- El quinto punto en descripción es el de capacidad y desarrollo, proceso el cual mantuvo una ponderación muy baja como lo es un punto, ya que observo que no se cumple a cabalidad con todas aquellas políticas de control de operaciones administrativas y acorde manejo del capital humano, donde se evidencia serias dificultades en cuanto a la capacidad de gestión, administración y control del jefe del área de talento humano, así mismo muestran falencias graves en lo concerniente a los procesos de planificación y desarrollo organizacional, no se vislumbran procesos claros y prácticos, menos aún instrumentos que respondan su funcionalidad y control de la compañía en referencia al capital humano.

Punto 6.- El cual estimado por medio de la guía de observación, es el de seguridad y administración de procesos, en el que se consiguió una ponderación de dos puntos, describiendo que se cumple insatisfactoriamente esto debido gracias a la incorrecta capacidad de la compañía, en reformar los procesos de gestión en busca de la evolución institucional, el actual enfoque es muy jerárquico, donde las disposiciones se manejan de forma lineal, lo que profesa el poco involucramiento del personal reconociendo disconformidad entre el capital humano

3.3.4. Discusión

Partiendo del estudio de los principales resultados es evidente que los diversos participantes implicados también llamados capital humano, tienen notables desaciertos en cuanto al manejo del control, y administración de los distintos recursos, así como en toda la seguridad y gestión de la cadena de operaciones administrativas del área de Talento Humano, por ellos es significativo la predisposición que conservan los practicantes en el ejercicio y cumplimiento de sus encomendadas actividades diarias, es por ello que el gerente mantiene claras las debilidades que posee la compañía BEGORO S.A., así mismo es reflexivo al momento de indicar las notorias debilidades institucionales como lo es en relación al manejo del capital humano, y que a su vez es la base para conseguir un perfeccionamiento competitivo en los mercados, el estudio en mención afirma la problemática mantenida, y de ello parte la propuesta, de Reestructuración de la Gestión de desempeño para promover un equilibrio en la Satisfacción Laboral del personal de la Compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro, para ser reconocidos como compañía socialmente responsable.

Al enfocarse en los principales resultados de las encuestas aplicadas a los empleados, se denota el parcial conocimiento de las políticas institucionales, así mismo se reconoce el interés por parte BEGORO S.A. en la obtención de procesos que permitan formar un desarrollo organizacional y acorde control del capital humano, ya que los beneficios serán recíprocos entre trabajadores y compañía, con el centro de crear procesos partidarios de control integral en la cadena de operaciones administrativas de la compañía, es lo que se pudo valorar por medio de la discusión de las interrogantes 1 y 2 de la encuesta formulada a empleados. Partiendo del análisis de las interrogantes diseñadas a los empleados, donde manifiestan que ellos no conservan un notorio conocimiento sobre políticas institucionales e innovadores procesos de planificación, esto conlleva a meditar que si será preciso que BEGORO S.A. promueva un plan adecuadamente constituido para capacitar a su personal, en la correcta identificación de las políticas planteadas de la institucionales entre ellas objetivos, misión y visión de la compañía.

Existe relación o notable vinculación de criterios en cuanto a lo manifestado entre gerente y empleados sobre las planteadas interrogantes de las encuestas, donde

se evidencio el discernimiento relativo, así como el gran interés colectivo que se elaboren políticas y se esbocen procesos, así como que se cree un programa para la compañía BEGORO S.A., en relación al manual de funciones y aquellos procesos de valoración de personal y control de satisfacción del capital humano, con ello se ven favorecidos claramente ambas partes empleado y compañía con métodos claros, seguros, honestos, ello justificado con el 100% de aceptación a que se realice puntualizada reingeniería de procesos en la compañía, ello indica el participe interés y asistencia futura de los participantes involucrados; así mismo, se verificó sobre si cuentan con claros procedimientos, los mismos que estén documentados y sean verificables sobre las normas de seguridad, control y valoración del capital humano en el departamento de talento humano, donde es indudable la pronta intervención para incrementar información y poder trazar procesos que garanticen la operatividad de la compañía así como el necesario control y productividad del capital humano.

En lo concerniente a la entrevista, abordada al gerente de la compañía se pudo consumir una triangulación de criterios con la información suministrada, por medio de los empleados y mediante la oportuna implementación de la guía de observación dentro del marco de los procesos institucionales, donde se comprueba mediante las diferentes discusiones la inexistencia de métodos visiblemente concretos, menos aún se evidencio la existencia de documentos institucionales, así mismo se estableció que existe un significativo complacencia en la puesta en marcha de la presente propuesta “Reestructuración de la Gestión de Desempeño para promover un equilibrio en la Satisfacción Laboral del personal de la Compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro”.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL Y CONTRIBUIR CON EL ADECUADO DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA BEGORO S.A., PROVINCIA DE EL ORO.

4.1. Justificación

En el marco del estricto ambiente laboral en que se despliega el mercado de fabricación y comercialización de agua embotellada, la compañía BEGORO S.A., se ve en la gran necesidad de que conserve una inmejorable satisfacción de su capital humano y un conveniente clima organizacional para que todo el personal se conciba motivado y satisfecho, haciéndoles sentir parte importante de ella.

El objetivo institucional de suministrar opciones de solución a los persistentes problemas de insatisfacción en el desempeño laboral en la compañía, se procede a elaborar una propuesta para optimizar la satisfacción del capital humano y asistir al adecuado ejercicio laboral, a través de la administración de apropiadas relaciones interpersonales que son importantes para el acorde funcionamiento colectivo en beneficio de los trabajadores y la compañía en general y a su vez ubicar los valores, produciendo al máximo el capital humano de trabajo, y así optimizar y conservar un adecuado desempeño laboral.

El contar fervientemente con un personal que se involucre en un ambiente laboral conveniente, lo cual generará mayor aprobación por parte de los colaboradores, quienes apreciarán y se sentirán mayormente satisfechos para que luego desempeñen sus actividades con eficiencia, amabilidad, y responsabilidad.

4.2. Propósito general

En cualquier compañía el proceso de satisfacción del personal resulta importancia, dentro del marco de quienes desean tener y conservar empleados satisfechos, o a su vez compensar las necesidades del capital humano de trabajo que impulse sus expectativas, demanda de un acercamiento para identificar sus necesidades personales, así como las profesionales. Los empleados solicitan permanentemente laborar en un ambiente donde se les suministre los recursos e instrumentos necesarios para desplegar convenientemente su LABOR,

asociado a que demandan motivaciones tales como las remuneraciones, incentivos, reconocimientos, etc.

Manteniendo como enfoque la jerarquía del rol del talento humano, se asigna a que los directivos o gerencia conozcan las particularidades generales y específicas de sus empleados, y en particular, en qué forma están satisfechos laboralmente.

Todo lo mencionado con antelación manifiesta que la investigación del Comportamiento Organizacional (CO) resulta indispensable para los gerentes y directivos ya que éste pone en manifiesto las particularidades principales del personal que administran. La presente propuesta de orden gerencial lleva como objetivo optimizar la satisfacción laboral de los empleados de la compañía BEGORO S.A., donde contemplan dimensiones jerárquicas que están en invariable evaluación y determinación de cómo se encuentran llevando a cabo cada una de las acciones acertadas y que no repercutan en los demás.

Estas dimensiones consentirán justificar la situación que pone en manifiesto la institución en concerniente a su activo fundamental: el factor humano y hallan, por tanto, apretadamente vinculadas entre sí. De ellas, en personal, se acentuará en la satisfacción laboral y la correcta gestión de desempeño del personal y su importante interrelación.

4.3. Desarrollo

El desarrollo de la propuesta parte de la correcta formulación del objetivo de la misma es por ello que se los formula a continuación:

4.3.1. Objetivos

4.3.1.1. Objetivo general

Proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional, que garantice a los directivos y gerente contar con un instrumento que asista a solventar las problemáticas detectadas en la investigación, para fundar un ambiente laboral motivador que transgreda de manera positiva en la complacencia laboral y por ende en el progreso del desempeño de los empleados.

4.3.1.2. Objetivos específicos

- Recomendar capacitaciones de planificación y desarrollo organizacional específicas para los gerentes, jefes y supervisores.

- Implementar programas de motivación para el capital humano de la compañía BEGORO S.A.
- Implementar un nuevo procedimiento de comunicación empresarial, entre todos los miembros de la institución.

4.3.2. Importancia de la Propuesta

El diseño de la propuesta para optimizar la satisfacción laboral en el capital humano de la compañía BEGORO S.A., suministrará significativas ventajas, ya que consentirá estimular el potencial de los miembros de la institución, ya que es lo que se demanda para el logro de metas concretas. Todo el capital humano de la compañía sin excepción alguna tiene un potencial que les accede apostar en las ideas, encaminadas al beneficio de la compañía.

Esta propuesta establecida y encaminada hacia el futuro de la compañía, la cual vincula a su personal, promueve diversas caracterizaciones, donde la comprensión y entendimiento del contexto de la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados es una herramienta que consiente el éxito de las compañías, estas no corresponden limitarse a formular cambios exclusivamente como organización, sino que más bien deben considerar a las personas que en ella laboran afanosamente sin concernir la jerarquía que se obtenga ya que al final todos constituyen parte y conviven dentro de ella.

4.3.3. Desarrollo de la propuesta de mejora

Responsables: Gerencia de Talento Humano, Gerentes, jefes y supervisores de área.

- Responsables de procesos, y jefes departamentales

El jefe de Talento Humano será garante de promover, planificar, proyectar e inspeccionar actividades que a continuación se plantean para optimizar la satisfacción laboral y auxiliar al conveniente desempeño del personal de la compañía BEGORO S.A.

- Gerente, jefes departamentales y responsables de área

El gerente, así como jefes y responsables de área serán aseguradores de efectuar y velar para que se lleve a cabo todas las diligencias propuestas por el jefe de Talento Humano. Así mismo corresponderá facilitar una retroalimentación

habitual al jefe de Talento Humano, para esclarecer cómo se están favoreciendo sus departamentos de descritas acciones y corresponderán aportar con sugerencias de cómo se pretende ir optimizando los programas. El gerente, así como jefes y supervisores son fundamentales para la ejecución de esta propuesta y a su vez sea una herramienta valiosa para el éxito de la compañía.

4.3.4. Descripción de la propuesta

Para el proceso de mejorar la satisfacción laboral en la compañía BEGORO S.A., se plantea llevar a cabo lo siguiente:

4.3.4.1. Dimensión: Respeto y consideración

- **Objetivo:** Concebir si las relaciones interpersonales mantenidas en el sitio de trabajo se desenvuelven dentro de un marco amable de respeto, provocando un ambiente que acceda a los colaboradores desenvolver sus actividades en un entorno libre de hostilidad.
- **Acciones:** Operar una conveniente política de direccionamiento, fundamentado en el buen trato, con la contribución y liderazgo conveniente que oriente los esfuerzos hacia al desempeño de las acciones en forma agradable. Esta dimensión debe orientarse en la gestión del correcto liderazgo por parte de cada uno de los jefes departamentales y responsables de áreas de la compañía para provocar un ambiente de respeto, camaradería y consideración entre jefes y subordinados.
- **Actividades a trabajar:** Estilos integrales de liderazgo

4.3.4.1.1. Estilos de liderazgo

- **Objetivo:** Instituir un tipo de liderazgo conveniente que transporte a la compañía hacia la consecución de sus objetivos, por medio de la mejora del ambiente donde se despliegan las acciones creando confianza, respeto, comedimiento, trabajo colectivo, estimulación y satisfacción laboral.
- **Responsables:** Jefe de talento humano, gerente, directoras departamentales y responsables de área.
- **Descripción:** El factor liderazgo se relata al tipo de correspondencia existente entre jefes y subordinados, así como el impacto de la misma en el entorno laboral y por lo tanto en la obtención de los objetivos de la compañía. Por lo que es forzoso referir con un liderazgo sano que auxilie a provocar

relaciones de amistad, obediencia, respeto, trabajo en equipo, disminución de conflictos, una mayor producción, estimulación y satisfacción laboral.

➤ **Lineamientos:** Debido a lo primero se plantean lo siguiente para optimizar la dimensión de respeto y comedimiento:

- ❖ Ejecutar reuniones habituales para buscar una mayor aproximación con el personal y así poder formar la confianza en los equipos de trabajo y expresar los puntos en los que no están conformes.
- ❖ El aprendizaje debe percibir aspectos referentes a las relaciones establecidas entre los subordinados, donde la motivación, el ambiente laboral, y a su vez la tipificación y solución de problemáticas laborales, etc. Con el fin de que los responsables y jefes logren identificar de la mejor forma de conducir a su equipo de trabajo, impidiendo actitudes que puedan conmovir la moral de cada uno de los subordinados. Un buen líder reconoce a su gente y sabe cómo levantarlos, examinando los eslabones frágiles y los cimientos del grupo. Los adiestramientos serán impartidos al gerente, líderes, jefes y supervisores con la intención de que obtengan instrucciones de liderazgo recíproco y lo pongan en práctica.

➤ **Recursos:**

- ❖ Facilitador
- ❖ Salón de capacitación
- ❖ Computadora y equipos audiovisuales
- ❖ Material de apoyo

➤ **Indicador:**

- ❖ Mejor desempeño de los empleados

4.3.4.2. Dimensión: Comunicación y relación entre compañeros

➤ **Objetivo:** Conservar de forma inapreciable los canales importantes de comunicación, con el propósito de que el trabajador esté empapado de las actividades que la compañía está cumpliendo. Al conservar comunicado al empleado de los distintos cambios, así como de las mejoras y nuevos proyectos de la compañía, provocará la intervención y sorteará que se forme una entereza ante los cambios.

➤ **Acciones:** La notable dimensión de comunicación, así como la relación entre compañeros ratifica que los empleados piensan que la compañía

cuenta con limitados instrumentos de comunicación, las cuáles que deben ser conformes para referir con óptimos y acertados canales de comunicación. Se evidencia que las opiniones del capital humano de trabajo son escuchadas, pero se tiene el conocimiento de que no son consideradas o tomadas en cuenta, esta carencia conmueve la confianza y la apertura a enunciar sus opiniones.

➤ **Actividades a trabajar:**

- ❖ Gerencia General debe fundar la política de comunicación que apuntalará el área de comunicación, donde el director de talento humano será el enlace entre trabajadores y compañía.
- ❖ Actualizar firmemente la información divulgada en las carteleras informativas de la compañía.
- ❖ Plantear acciones de emisión de opinión dirigida: un buzón de sugerencias general.
- ❖ Educar a los responsables o líderes de departamento en correspondencia con la objetividad que debe conservar para la admisión de los comentarios y sugerencias emitidos que poseerán por parte del personal de trabajo, y que, de igual forma, la diligencia no sea exclusivamente escucharlos, sino más bien discutir, concertar y poner en marcha las buenas ideas estipuladas.

4.3.4.3. Dimensión: Supervisión

- **Objetivo:** Suministrar a todos los involucrados, las metodologías y estrategias que les consientan optimizar la forma de gobernar al personal para defender la comunicación y aumentar la productividad, así como la calidad en cada una de las áreas de la compañía, dentro de un marco de familiaridad y trabajo en equipo en busca de la satisfacción laboral.
- **Acciones:** La valoración de la dimensión de supervisión procura suministrar el necesario apoyo y vigilancia en la idónea coordinación de actividades de tal modo que se ejecuten las diligencias diarias de manera satisfactoria. Se evidencia puntualmente que, de acuerdo con las versiones de los trabajadores, esta dimensión está en carencia ya que inquieta la confianza, complacencia y responsabilidad en el cumplimiento de las funciones.

➤ **Actividades a trabajar:**

- ❖ Capacitación y acorde programa de vigilancia efectiva
- ❖ Aplicar estrategias motivacionales

4.3.4.3.1. Programa de capacitación supervisión efectiva

- **Objetivo:** Proveer a cada uno de los jefes y responsables de área las técnicas para desplegar sus habilidades, encauzadas a la simplificación del trabajo, suministrando un entorno laboral positivo y conseguir el progreso de las relaciones humanas convenientes, coadyuvando al logro de los objetivos organizacionales.
- **Responsables:** Jefe de Talento Humanos, Lideres, Gerente, jefes departamentales, y responsables de área
- **Propósito:**
 - ❖ Brindar capacitaciones y valoraciones continuas para todos y cada uno de los jefes y supervisores que conforman la compañía BEGORO S.A.
 - ❖ Identificar el rol y las ocupaciones que requiere cumplir el supervisor para desplegar una eficientemente dirección y control del trabajo del capital humano.
 - ❖ Diferenciar las destrezas básicas necesarias para una acorde supervisión efectiva.
 - ❖ Examinar y emplear estrategias comunicacionales que beneficien la interacción con todos los colaboradores.
 - ❖ Emplear habilidades motivacionales que perfeccionen el cometido de los supervisados.
 - ❖ Utilizar destrezas para la solución de conflictos internos y el manejo de equipos o empleados problema.
- **Descripción:** Las capacitaciones planteadas, se delinearán para que todos y cada uno de los jefes y supervisores de BEGORO S.A. posean acceso a las mismas. Conjuntamente, la capacitación será dirigida a los principales actores involucrados, incumbiendo prometer estos resultados a corto plazo.
- **Lineamientos:** Las capacitaciones estarán regularizadas por el jefe de talento humano, las mismas que:
 - ❖ Serán distribuidas durante las horas laborales.
 - ❖ Se formarán grupos para no inquietar el trabajo.

- **Recursos:**
 - ❖ Facilitador
 - ❖ Computadora
 - ❖ Salón de capacitación
 - ❖ Material de apoyo
- **Indicadores:**
 - ❖ Principales resultados en las evaluaciones de desempeño
 - ❖ Mayor productividad

4.3.4.3.2. Estrategias Motivacionales

- **Antecedentes:** En base a la investigación ejecutada, se pudo observar que los practicantes no se hallan motivados, por lo que la compañía no mantiene programas de estimulación, ya que los mismos no existen. Por lo que se reflexiona necesario efectuar metodologías de motivación que empleen a todo el personal.
- **Objetivo:** Efectuar programas de estimulación para que todos los empleados de la compañía BEGORO S.A. estén impulsados en el cometido de sus funciones.
- **Responsables:** Jefe de Talento Humano, líder o gerente, y responsables de áreas.
- **Propósito:** Establecer y efectuar programas de estimulación en el que se envuelva a todos los empleados administrativos, técnicos, operativos y de recepción de la compañía BEGORO S.A.
- **Descripción:** La motivación laboral es un instrumento muy ventajoso a la hora de desplegar el cometido de los empleados, ya que suministra la posibilidad de estimular para que lleven a cabo sus diligencias y que además las formen con eficacia, lo cual suministra una alta utilidad a la compañía, por ello, se plantea los siguientes programas de motivación.
- **Actividades:** Los programas de motivación que se plantean desarrollar son los siguientes:
 - ❖ Programa dinámico el minuto de energía.
 - ❖ Programa integrador tú haces la diferencia.
 - ❖ Programa individual la asistencia perfecta.
 - ❖ Programa integrador ven y comparte.

Los programas serán sistematizados por el departamento de talento humano y se transportará la inspección de que éstos se cumplan idóneamente. Los gerentes, jefes y supervisores poseerán intrínsecamente de sus objetivos esgrimir estos programas para motivar a los empleados.

➤ **Recursos:**

- ❖ Útiles de oficina
- ❖ Regalos
- ❖ Personal responsable de preparación de la presentación de los programas

➤ **Indicadores:**

- ❖ Mayor grado de colaboración de los empleados
- ❖ Excelentes resultados de las valoraciones de desempeño
- ❖ Trabajo en colectivo equipo
- ❖ Mejor entorno laboral
- ❖ Cumplimiento de metas y objetivos

4.3.4.4. Dimensión: Evaluación de las condiciones para el desempeño

- **Objetivo:** Proveer a los empleados todos aquellos recursos obligatorios para que se desenvuelvan en su trabajo de manera eficientemente, creando satisfacción tanto a la compañía como a los integrantes de esta.
- **Acciones:** La dimensión de valoración de las situaciones para el cometido laboral deben ser inmejorables para ello se requiere proveer las herramientas y recursos obligatorios para el progreso de las acciones diarias, así como también ocuparse para que el trabajador divise un ambiente laboral conveniente donde el trabajo colectivo sea óptimo y educadamente direccionado por parte de los responsables o jefes que se sitúen hacia el desempeño de los objetivos de la compañía, donde se origine la complacencia laboral y razonablemente al desempeño organizacional y personal.
- **Actividades a trabajar:**
 - ❖ Empowerment - empoderamiento
 - ❖ Sistemas de comunicación integral

4.3.4.4.1. Empowerment

- **Antecedentes:** En sustento con la investigación ejecutada, se evidencio que los practicantes no se hallan satisfechos, por lo que la compañía no se desempeña bajo una representación de administración eficiente, el cual se coloque hacia un plano organizacional propicio, que active la formación y desarrollo de objetivos institucionales encaminados hacia la satisfacción de sus empleados.
- **Objetivo:** Crear un entorno en el cual los colaboradores de todos los niveles conciban que tienen autoridad real sobre los patrones de calidad, servicio y eficacia de los conocimientos dentro de sus áreas de responsabilidad, por medio del involucramiento de los empleados para obtener metas de la compañía con un sentido de compromiso y autocontrol.
- **Responsables:** La jefe de talento humano, responsables departamentales, jefes y supervisores.
- **Lineamientos:**
 - ❖ Giro de la administración habitual por una administración con Empowerment.
 - ❖ Integrar a los colaboradores, jefes y supervisores a:
 - ✓ Desarrollar las relaciones interpersonales; las cuales deben ser totalmente efectivas y sólidas.
 - ✓ La Disciplina; percibe la presencia de un precepto y donde se deben precisar los roles.
 - ✓ El Compromiso; beneficioso y emprendedor en todos los niveles, suscitado por los líderes (gerentes, jefes, supervisores)
- **Indicadores:**
 - ❖ Satisfacción Laboral
 - ❖ Desempeño Laboral
 - ❖ Trabajo en Equipo
 - ❖ Relaciones interpersonales
 - ❖ Compromiso con la empresa

4.3.4.4.2. Sistemas para mejorar la comunicación

- **Antecedentes:** Estimando la investigación perpetrada, se estableció que los colaboradores no se localizan en correspondencia con los objetivos

institucionales a la interna de la compañía, concluyendo que no cuenta con una distribución interna comunicacional que comunique de forma eficientemente la gestión empresarial, lo que ha formado un personal no identificado y comprometido con todos los objetivos de la institución, dando lugar a un nivel bajo de desempeño.

- **Objetivo:** Efectuar una nueva metodología de comunicación, del cual todos los colaboradores sean partícipes, a través de la consumación de la comunicación cruzada, entre responsables y jefes departamentales, responsables de áreas y gerente general.
- **Responsables:** Jefe de Recursos Humanos, jefes departamentales, responsables de áreas y gerente.
- **Descripción:** En la compañía BEGORO S.A. presentemente se puede evidenciar que la comunicación, es suficientemente burocrática, con esto pretendemos decir que los colaboradores no pueden comunicarse con otros empleados de distintos departamentos, tal es el caso de (comunicación formal) si estas “notas” o “memorando” no con firmas de responsabilidad por parte del jefe inmediato, esto es un procedimiento arcaico que atrasa la comunicación eficaz.

Para que la comunicación en la compañía BEGORO S.A., sea eficiente y se contemple como organizada debe tener un claro compromiso, es decir estar emparentada a los objetivos, y a un plan en su vinculado. Es decir, ésta debe ser partidario o multidireccional, con esto se establece que la comunicación debe estar distribuida de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, así como también transversal. Para ello es forzoso introducir Tic's simples de comunicación, esta debe ser confiable y fácil de emplear para todos los empleados, es necesario dejar a un lado la idea que el uso de la herramienta internet o correo electrónico es solo para los cargos ejecutivos de alto nivel; se la debe estimar como una herramienta con la que todos los colaboradores de la compañía deben de contar ya que suministra la comunicación entre las distintas áreas y su costo es lo suficiente accesible.

Es preciso también instituir programas de comunicación ascendente, esto con el firme objetivo de que el gerente y jefes estén al tanto de todas las necesidades de sus colaboradores, cada área debe enunciar sus propios

objetivos, en oficio al plan estratégico de la compañía. Lo importante es crear en los equipos de trabajo la necesidad de llegar a ellos. Esto se puede alcanzar si a todos los trabajadores se les concibe partícipes de la creación de descrito proceso, es decir que se requiere confiar en los trabajadores para que ellos alcancen los objetivos con libertad.

Es fundamental conseguir una importante comunicación interna para consumar que todos los niveles de la compañía se aprecien como protagonistas y no sólo público de la nueva metodología de desempeño, ya que al identificar lo que hace y lo que piensa hacer la institución, se concebirán que constituyen parte de ella, o sea que todos los empleados laboren bajo el mismo nombre, BEGORO S.A.

- **Actividades:** Se situará en práctica la cultura estructurada de comunicación ascendente para que optimice la complacencia laboral en la compañía. Se brindará una charla a todos los equipos de trabajo sobre la relevancia de la comunicación y el papel clave que el mismo juega en la institución.
- **Indicadores:**
 - ❖ Menos quejas por parte del empleado
 - ❖ Mejores relaciones laborales y optimización del tiempo
 - ❖ Trabajo colectivo
 - ❖ Cumplimiento de metas y objetivos institucionales
- **Recursos:**
 - ❖ Equipo informático
 - ❖ Anunciadoras digitales
 - ❖ Software actualizado para comunicación interna (intranet).

Tabla N° 021. Programa de Motivación “El Minuto de Integración”

Programa de Motivación “El Minuto de Energía”	Objetivo del Programa	Lograr en cada uno de los empleados y que pasen un instante especial al inicio del día a por medio del minuto de energía.
	Responsables	Jefe de Talento Humano, gerentes, responsables de áreas y supervisores.
	Descripción	<p>Es un programa dinámico y sencillo de efectuar. Cada jefe de área escogerá un responsable para que éste cree una calendarización de tal manera que todos notifiquen, al menos una vez por mes mostrando el minuto de integración. Cada periodo constará de veinte días totalmente laborales y contendrá mensajes motivadores asentados en lineamientos básicos determinados y acreditados por los empleados ellos pueden ser valores de la compañía BEGORO S.A. De este modo, cada mañana un integrante del equipo participará con el resto, el contenido que se pretende indicar y la reflexión del minuto de integración.</p> <p>Los mensajes que se conocerán en el minuto de integración serán afines a los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ética y valores • Servicio y atención al cliente • Información corporativa • Identidad institucional • Trabajo en equipo colectivo • Sensibilización al cambio <p>Todos los participantes deben participar colaborando y examinando el contenido del minuto de integración. Es significativo perpetuar que el éxito del mismo depende de cada uno de los equipos de trabajo y el entusiasmo y la estabilidad con la que se forme regularmente este momento.</p>
	Costo	Este programa no requiere inversión

Elaborado por: La Autora

Tabla N°022. Programa de Motivación “Tú haces la diferencia”

Programa de Motivación “Tú haces la diferencia”	Objetivo del Programa	<p>Efectuar el plan tú haces la diferencia el cual mantiene como intención estimular a todo el personal que son parte del administrativo operativo y de atención al cliente, de forma sólida y razonable para que existan los valores de la compañía BEGORO S.A.</p>
	Responsables	<p>Jefe de talento Humano, líderes y gerente, jefes departamentales, y responsables de área.</p>
	Descripción	<p>El descrito es un programa que motiva y que reside en compensar a los empleados que poseen una ocupación excepcional y sólida, que más allá de las tareas dirigidas diarias que refuerza la misión, visión, de la compañía BEGORO S.A.</p> <p>Se plantea premios diferentes:</p> <p>Instantáneos, trimestrales y anuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para los incentivos trimestrales se elegirá un individuo por una de las áreas que tenga dado lo mejor de sí y haya practicado una diferencia en el cometido de su trabajo diario. • Para el incentivo anual se concebirá una rifa con todos los colaboradores que hayan sido premiados trimestralmente. <p>Tipos de premios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instantáneos: Boucher de Almuerzo, tiquetes para el cine, etc. A cada jefe de departamento se les concederá un stock de Boucher y entradas para que los pueda entregar a su personal por mejor desempeño laboral. • Trimestrales. El cual es un premio en efectivo por \$40,00 • Anual. Rifa de dos pases al resort Hillary para 2 personas, el fin de semana, todo incluido.
Costo Programa	<p>El costo dependerá del presupuesto que maneje la empresa para este tipo de eventos.</p>	

Elaborado por: La Autora

Tabla N°023. Programa de Motivación Perfecta Asistencia

Programa Motivación “Asistencia Perfecta”	de	Objetivo El programa de establecido de perfecta asistencia el cual concierne de incentivar a que los empleados tengan cero atrasos en sus labores diarias.
		Responsables La jefa de talento humano, gerente, jefes y responsables de área.
		Descripción Está encaminada para aquellos colaboradores que no posean llegadas tardes lograrán participar en las rifas que se desarrollen en el mes de diciembre y junio. Se plantea que la rifa se ejecute semestralmente. Solo participan los colaboradores que a lo largo de los 6 meses seguidos siempre han mantenido puntualidad al iniciar su jornada laboral. Se poseerá 3 ganadores, todo el personal hasta nivel de supervisor alcanza participar. Las horas de entrada serán comprobadas por cada responsable o jefe de área por medio de las tarjetas de entrada y salida de cada practicante y se le proporcionara la lista de los empleados que han mantenido puntualidad a lo largo de los 6 meses a talento humano para que estén incluidos en el sorteo. La rifa se efectuará en las instalaciones de la compañía BEGORO S.A. y deben contar con la presencia de todos los empleados que informen en la rifa, el premio a sortear es un almuerzo o cena para 2 personas en el hotel Oro verde de la ciudad de Machala.
		Costo Programa El costo dependerá del presupuesto que maneje la compañía para este tipo de eventos.

Elaborado por: La Autora

Tabla N°024. Programa de Motivación “Ven y comparte”

Programa de Motivación “Ven y diviértete”	Objetivo del Programa	Efectuar acciones sociales y deportivas para optimizar el clima organizacional en la compañía BEGORO S.A., que contribuya a la satisfacción laboral del personal.
	Responsables	El comité seleccionado por la gerencia de Recursos Humanos.
	Descripción	<p>El programa denominado ven y comparte se refiere a la celebración de eventos y ejecución de encuentros deportivos. Se debe crear un comité establecido por empleados de distintas unidades para que sean los comprometidos de este tipo de programa y precisen la mecánica y apoyo que requieren de la compañía y de los colaboradores de la compañía BEGORO S.A para su marcha.</p> <p>El comité tendrá que presentarles sus planteamientos de las festividades a la Gerencia y a talento humano, para que ellos lo aprueben.</p>
	Costo Programa	El costo penderá del presupuesto que opere la compañía para este tipo de eventos.

Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES

- Una vez concluida la investigación en el marco de los resultados obtenidos, es evidente que la compañía BEGORO S.A., muestra particularidades propias que la diferencian como tal, ya que no presentaron de forma clara elementos de insatisfacción que influyan sobre sus equipos de trabajo, en su comportamiento, desempeño y trabajo como parte integrante de ella.
- Las dimensiones que mayormente infieren en la satisfacción laboral se encuentran la motivación, respeto o retribución, comunicación y relación entre equipos de colaboradores, así como la supervisión y valoración de las condiciones para el desempeño, son determinados como indicadores que señalan un bajo nivel de complacencia y desempeño por parte de los empleados de la compañía BEGORO S.A.
- Los resultados de las encuestas accedieron a revelar las inconformidades mantenidas por parte del personal de la compañía, en correspondencia a la satisfacción laboral, lo que admitió al investigador la preparación de un plan de perfeccionamiento de la satisfacción del personal para que favorezca al adecuado cometido del mismo, que beneficie al progreso de actividades, cimentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los empleados de la compañía BEGORO S.A.
- El evaluar el desempeño por medio de la satisfacción laboral genera interés para la compañía, la misma que mantienen como misión principal brindar productos de óptima calidad, que resalten las expectativas de nuestros clientes, invirtiendo invariablemente en tecnología e infraestructura, formando valor para las acciones, tributando al buen vivir de los colaboradores, asistiendo al desarrollo de la provincia y comprometidos con un mundo verde, utilizando envases que posean la menor cantidad de plástico, por lo que al ser una compañía que se sitúa hacia la satisfacción de sus cliente, debe encaminar todos sus esfuerzos al talento humano ya que es el primordial componente con el que cuenta la compañía.

RECOMENDACIONES

- Una vez estimadas y examinadas las inconformidades de los equipos de trabajo de la compañía BEGORO S.A., se ha apreciado provechoso la formulación de operaciones para que se lleven a cabo con la asistencia del gerente y jefes departamentales, que a su vez contribuyan a fortalecer todas aquellas dimensiones que muestren deficiencias y reforzar las que han favorecido al buen desenvolvimiento de la compañía.
- Sensibilizar a los directivos de la compañía y al capital humano sobre la insuficiencia e importancia de introducir nuevos cambios en los diversos componentes diagnosticados en la valoración de la satisfacción laboral, de modo que pueda fomentarse la cooperación, trabajo en equipo, responsabilidad y alineación hacia los objetivos institucionales. Descrita sensibilización corresponderá llevarse a cabo por medio de talleres de capacitación, reuniones conjuntamente con la implementación de todas las herramientas necesarias que asistan al adecuado desempeño.
- Es significativo efectuar programas de estimulación para perfeccionar la satisfacción laboral, ya que es de vital importancia, ya que permite conservar un personal motivado, ayudando a provocar la integración y el trabajo colectivo, lo que apoya al adecuado desempeño laboral.
- Se encomienda a los directivos y gerente tomar en cuenta las intervenciones expuestas para optimizar la satisfacción laboral que beneficie al adecuado desempeño del personal, con el fin de conseguir un personal implicado y comprometido con los objetivos de la compañía.
- Es recomendable formar un seguimiento a la propuesta de mejora de la satisfacción laboral que favorezca al adecuado desempeño del personal para alcanzar los resultados deseados y preparar a los empleados de la compañía BEGORO S.A., para afrontar situaciones laborales con firmeza y eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

ADELCA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD 2016 Aseria del Ecuador

ADELCA [Informe]. - Quito : ADELCA, 2016.

Alcaide J C Fidelizacion de clientes. (L. p. empresa, Ed.) [Libro]. - Madrid :

Esic Editorial., 2015.

Alles Martha Comportamiento Organizacional [Libro]. - Buenos Aires :

Granica, 2007.

Aziri B Job satisfaction: A literature review . Management research and

practice. [Libro]. - BOSTON : Eagle edición, 2011.

Balarezo B D La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. // La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.. - Ambato : Repositorio Universidad tecnica de Ambato, 08 de ENERO de 2014.

Bonilla Diego , Ríos Marcos y Álvarez Juan GESTIÓN DEL PERSONAL COMO EFECTO DE LAS CAPACITACIONES Y SU IMPACTO EN EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL: CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO [Publicación periódica] // UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA. - 2018. - 2 : Vol. II. - págs. 37-45.

Capriotti P Branding Corporativo [En línea] // Branding Corporativo. - 02 de SEPTIEMBRE de 2009. - 24 de OCTUBRE de 2018. -

<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>.

Cardenas Ruben Dario y Mariñez Juan Jose La gestión humana desde la gestión organizacional [Libro]. - New York : Atlanti International University, 2014. - Tesis Doctoral.

Cardona C A Ensayo sobre la comunicacion efectiva de los gerentes en las organizaciones [Libro]. - Granada España : Universidad Militar Nueva Granada, 2013.

Castillo Arturo Lideres [En línea] // Lideres. - 30 de agosto de 2017. - 24 de octubre de 2018. - <https://www.revistalideres.ec/lideres/incentivo-plata-manda-empresas.html>.

Chiavenato Idalberto Administración del personal [Libro]. - Mexico : Mc Graw Hill., 2004.

Chiavenato Idalberto Administración de los recursos humanos: El capital humano en las organizaciones [Libro]. - México : Ed. Mc Graw Hill, 2007.

Código del Trabajo Trabajo de grupo [Informe]. - Quito : Registro oficial ecuatoriano, 2005.

Constitución de la Republica del Ecuador CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008 [Informe]. - Quito : Registro Oficial, 2008.

COPCI

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES [Informe] : LEY

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES . - Quito : SENA, 2014.

Costa J El dirCom hoy dirección y gestión de la nueva comunicación [Libro]. - Barcelona. España : CPC editor., 2014.

Costa J El DirComhoy , Dirección y Gestión de la Comunicación en la Economía [Libro]. - Barcelona : Persom, 2012.

Dalton M, Hoyle D G y Watts M W Relaciones humanas [Libro]. - Mexico DF, Mexico : Cengage Learning Editores., 2006.

Del Castillo Carlos y Vargas Braulio EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales [Publicación periódica] // Journal of Economics, Finance and administrative science. - 2009. - 26 : Vol. XIV. - págs. 57-80.

Edenred Edenred [En línea] // Edenred. - 18 de agosto de 2017. - 24 de octubre de 2018. - <https://www.edenred.es/blog/estadisticas-motivacion-laboral/>.

Ekos Revista Recursos Humanos 2016 [Informe]. - NEw York : Revista Ekos, 2016.

Enríquez Mónica y Calderón Jorge El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador [Publicación periódica] // PODIUM. - 2017. - Vol. XXIII. - págs. 131-143.

- Flanagan y Burns** Libro Evaluación del desempeño [Libro]. - Mexico : Pearson, 2015.
- Gastélum R G** Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas [Libro]. - Mexico DF, Mexico : Eumet.ne edición., 2000.
- Gil E M y Giner F F** Como crear y hacer funcionar una empresa [Libro]. - Madrid. España : ESIC EDITORIAL, 2010.
- Guizar R M** Desarrollo organizacional principios y aplicaciones [Libro]. - Mexico DF, Mexico. : McGraw Hill Editores S.A., 2013.
- Herrera D C** Estudio de la satisfacción laboral de los empleados en una multinacional de comidas rapidas [Libro]. - Boston : CA: Sage Publications, 2012.
- Hidalgo C S** Comunicación y empresa // Comunicación y empresa. - Guayaquil : UESS, 07 de abril de 2014.
- Lombana jair y Gutierrez Rozas** Marco Analítico de la Competitividad. Fundamentos para el estudio de la Competitividad regional [Publicación periódica] = Universidad del Norte // Revista Pensamiento y Gestión. - Barranquill : [s.n.], 2008. - 26 : Vol. 2. - págs. 64-72.
- López Luis Ignacio y Mora Amparo** Impacto de las certificaciones de calidad en la gestión del talento humano en la competitividad [Publicación periódica] // Red Internacional de Investigadores en Competitividad. - 2016. - 1 : Vol. X. - págs. 305-321.
- Martín Xiomara , Segredo Alina María y Perdomo Irene** Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional [Publicación periódica] // Revista Cubana de Educación Médica Superior. - 2013. - 3 : Vol. XXVII. - págs. 1-9.
- Mony Wayne y Noe Robert** Administración de Recursos Humanos [Libro]. - Mexico : Pearson, 2005.
- Pérez R A** Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? [Publicación periódica] // Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales. - 2012. - págs. 42-54.
- Piñuel J** La comunicacion corporativa de gestion de crisis. Comunicacion y psicotecnia. [Libro]. - Bogota : Perasom, 1998.
- Puchol Luis** Dirección y gestión de recursos humanos [Libro]. - Buenos aires : Diaz de Santos, 2012.

- Raufflet E [y otros]** Responsabilidad Social Empresarial [Libro]. - Mexico DF. Mexico : PEARSON Educación de Mexico S.A., 2012.
- Sanín J A y Salanova M** Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios [Publicación periódica] // Univ Psychol. - 2014. - 13 : Vol. I. - págs. 1-22.
- Santos A C** Gestión de talento humano y del conocimiento [Libro]. - Bogota, Colombia : Ecoe Ediciones., 2016.
- Soret los Santos Ignacio** Logística y Marketing para la distribución Comercial [Libro]. - Madrid : ESIC Editorial, 2006.
- Tellería J L** La revolución pendiente. Las personas en el centro de las organizaciones [Libro]. - Madrid, España : ESIC Editorial., 2011.
- Teran M** Configuración de Proyectos: La importancia de una Comunicación Organizacional Planificada, Auditoría y Campaña de Comunicación Interna // Configuración de Proyectos: La importancia de una Comunicación Organizacional Planificada, Auditoría y Campaña de Comunicación Interna. - Buenos Aires : USFQ, 12 de FEBRERO de 2015.
- Uzcategui Carolina y Solano Javier** Influencia del liderazgo, estrategia y entorno en la competitividad empresarial de la pyme ecuatoriana [Publicación periódica] // Munich Personal RePEc Archive. - 2015. - 69430 : Vol. XI. - págs. 1-12.
- Van den Berghe E R** Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI. [Libro]. - Bogotá. Colombia : ECOE ediciones LTDA., 2016.
- Veiga J F** Control de gestión empresarial. [Libro]. - Madrid, España : ESIC Editorial., 2013.

Anexo N° 001. Ficha técnica para la aplicación del instrumento de encuesta a empleados.

Ficha técnica para determinar la Reestructuración de la Gestión de Desempeño y su impacto en la Satisfacción Laboral del personal de la Compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro											
Autor:	Ing. Gabriela Pontón										
Objetivo:	Determinar la incidencia de la Gestión de Desempeño y su impacto en la Satisfacción Laboral del personal de la Compañía BEGORO S.A.										
Dirigido a:	Personal administrativo y operativo de la Compañía BEGORO S.A.										
Factores:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación: capacidad de comunicar y generar retroalimentación ✓ Motivación: estado interno que activa y mantiene la conducta hacia un determinado fin. ✓ Satisfacción: actitud del trabajador ante su trabajo y la empresa. ✓ Desempeño: capacidad de actual en el cumplimiento de tareas ✓ Retribución: remuneración hacia los trabajadores por su esfuerzo y trabajo. 										
Reactivos	Satisfacción: 1, 6, 8, 10, 15, 16 Motivación: 2, 5, 11, 14, 17, 18 Retribución: 3, 4, 7, 9, 12, 13										
Tiempo de aplicación:	10 minutos el tiempo proyectado en la aplicación del instrumento										
Forma de aplicación:	Es de auto aplicación.										
Guía de calificación:	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">ESCALA</th> <th style="width: 40%;">VALORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td align="center">8</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td align="center">6</td> </tr> <tr> <td>Desacuerdo</td> <td align="center">4</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td align="center">2</td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA	VALORES	Totalmente de acuerdo	8	De acuerdo	6	Desacuerdo	4	Totalmente en desacuerdo	2
	ESCALA	VALORES									
	Totalmente de acuerdo	8									
	De acuerdo	6									
	Desacuerdo	4									
Totalmente en desacuerdo	2										

Elaborado por: La Autora

Anexo N° 002. Modelo de encuesta a empleados.

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Maestría en Administración de Empresas**

ENCUESTA A EMPLEADOS

TEMA: Reestructuración de la Gestión de Desempeño y su impacto en la Satisfacción Laboral del personal de la Compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro.

Buenos días/tardes es un gusto poder compartir unos segundos con Ud. y solicitar nos colabore con información valiosa para el desarrollo de un proyecto de orden académico como maestrante de la Universidad Tecnológica Guayaquil.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Conocer el criterio de los empleados acerca de los procesos de gestión de desempeño establecidos dentro del departamento de Talento Humano de la Compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro.

INTRODUCCIÓN:

Su opinión nos puede ayudar a conocer el entorno laboral, de prestación de servicios, en el cual se desarrolla el hotel. Por ello le agradeceríamos dedicase tan solo unos segundos al cumplimiento de la presente entrevista.

PREGUNTAS

A1. INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Sexo

Hombre	Mujer
1	2

Edad

De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 50 años	Más de 50 años
1	2	3	4	5	6

Estado civil

Soltero	Casado	Viudo	Divorciado	Unido	Separado
1	2	3	4	5	6

Miembro del Hogar

Hijo	Cabeza de familia	Familiar cercano	Persona sola
1	2	3	4

Cuál es el valor de ingreso mensual

Menor de \$375	De \$376 a \$750	De \$751 a \$1.125	De \$1.126 a 1500
1	2	3	4

A2. Enfoque gestión de desempeño

1.- ¿Existe un modelo de gestión por procesos, o funciones en la compañía BEGORO S.A.?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

2.- ¿Participa usted en procesos de planificación de su área de trabajo y/o actividades?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

3.- ¿Considera como óptimos a los procesos evaluación y gestión del desempeño de la compañía BEGORO S.A.?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

4.- ¿Puede considerar Ud. que los procesos del área de talento humano son apropiados para realizar los procesos de evaluación de desempeño?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

5.- ¿Considera que los demás trabajadores, cumplen sus funciones adecuadamente?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

6.- ¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

7.- ¿Considera que se debe proponer nuevas ideas para mejorar los procesos?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

8.- ¿Existen procesos y procedimientos definidos para el tema de comunicación, entre departamentos?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

9.- ¿Están definidas claramente las funciones de la unidad o departamento de trabajo al cual pertenece?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

10.- ¿Se han incorporado nuevas tecnologías en la gestión de los procesos dentro de la empresa?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

11.- ¿Cómo considera Ud. la atención o servicio al cliente interno el cual brinda su superior?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

12.- ¿Cómo calificaría la gestión procesal del departamento al cual pertenece?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

COMENTARIOS:

.....

ENCUESTADOR	FECHA

Elaborado por: La Autora

Anexo N° 003. Entrevista a gerente de la compañía BEGORO S.A.

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Maestría en Administración de Empresas**

ENTREVISTA A GERENTE DE LA COMPAÑÍA BEGORO S.A.

TEMA: Reestructuración de la Gestión de Desempeño y su impacto en la Satisfacción Laboral del personal de la Compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro.

Buenos días/tardes es un gusto poder compartir unos segundos con Ud. y solicitar nos colabore con información valiosa para el desarrollo de un proyecto de orden académico como maestrante de la Universidad Tecnológica Guayaquil.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Conocer el criterio del gerente acerca de los procesos establecidos dentro del departamento de talento humano Compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro.

INTRODUCCIÓN:

Su opinión nos puede ayudar a conocer el entorno laboral, de prestación de servicios, en el cual se desarrolla el hotel. Por ello le agradeceríamos dedicase tan solo unos segundos al cumplimiento de la presente entrevista.

PREGUNTAS ABIERTAS

✓ **Pregunta 1.**

¿Qué estructura de procesos tiene actualmente compañía BEGORO S.A., Provincia de El Oro?

✓ **Pregunta 2.**

¿La empresa basa su gestión en un Modelo de Operación por Procesos y Funciones?

✓ **Pregunta 3.**

¿Bajo su criterio, cuáles son los procesos estratégicos y cuáles son los de apoyo, dentro de los departamentos?

✓ **Pregunta 4.**

¿Creé Ud. que la gestión por procesos y funciones que se aplica en la empresa contribuye al desarrollo de la misma?

✓ **Pregunta 5.**

¿Creé Ud. que existe un equilibrio organizacional dentro de la empresa puntualmente en el departamento de talento humano?

✓ **Pregunta 6.**

¿Bajo su criterio cuales creé que son los procesos que se deba poner énfasis en su mejora, para el departamento de talento humano?

✓ **Pregunta 7.**

¿Bajo su criterio cree que BEGORO S.A. se está gestionando estratégicamente sus actividades en la que involucra el personal?

✓ **Pregunta 8.**

¿La gestión del desempeño, que se implementa se encuentra alineada a políticas establecidas por el Ministerio de Trabajo?

✓ **Pregunta 9.**

¿Tiene definido claramente el departamento de talento humano procesos de evaluación de desempeño?

✓ **Pregunta 10.**

¿Existe una adecuada planificación de las actividades por medio de funciones en el departamento de talento humano para realizar incentivos a los empleados?

✓ **Pregunta 11.**

¿Se encuentran establecidas estrategias de control de actividades y procesos dentro del departamento de talento humano?

✓ **Pregunta 12.**

¿Cómo miden la de satisfacción de sus clientes internos?

✓ **Pregunta 13.**

¿Cómo involucran a sus empleados en el desarrollo de la empresa?

✓ **Pregunta 14.**

¿Cómo promueven la motivación a los empleados?

✓ **Pregunta 15.**

¿Cómo implementan la innovación dentro de la empresa?

✓ **Pregunta 16.**

¿Cree Ud. que la implementación de un modelo de evaluación de desempeño y procedimientos mejorara el desarrollo y crecimiento productivo de la compañía?

✓ **Pregunta 17.**

¿Cuál es la proyección de la compañía ante sus empelados?

COMENTARIOS:

.....
.....

ENTREVISTADOR	FECHA

Elaborado por: La Autora

Anexo N°004. Guía de observación.

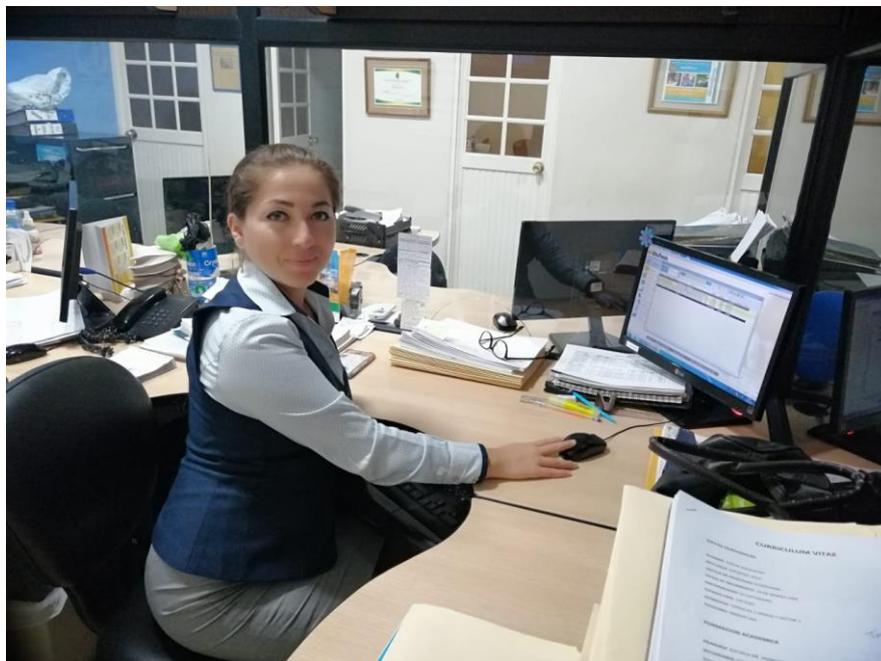
DISEÑO DE GUIA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE AREA DE TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA BEGORO S.A. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL ESCUELA DE POSGRADOS GUIA DE OBSERVACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS						
GUÍA DE OBSERVACIÓN						
OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN: Verificar y describir la organización, así como las actividades, procesos y procedimientos del área de talento humano de la compañía BEGORO S.A.						
Muy satisfactoriamente	Se cumple satisfactoriamente	Se cumple insatisfactoriamente	No se cumple	No existe		
4	3	2	1	0		
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA: NOMBRE DE LA EMPRESA: UBICACIÓN: SECCIÓN A OBSERVAR:						
1	Estructura Organizativa y funcional	4	3	2	1	0
Comentarios:						
Sugerencias:						
2	Procesos de la empresa	4	3	2	1	0
Comentarios:						
Sugerencias:						
3	Documentación Fuente	4	3	2	1	0
Comentarios:						
Sugerencias:						
4	Relaciones interpersonales	4	3	2	1	0
Comentarios:						
Sugerencias:						
5	Capacidad y desarrollo	4	3	2	1	0
Comentarios:						
Sugerencias:						
6	Seguridad y manejo de procesos	4	3	2	1	0
Comentarios:						
Sugerencias:						

Elaborado por: La Autora

Anexo N° 005.Exterior de la planta BEGORO SA



Anexo N° 006. Oficina de Coordinación de Talento Humano.



Anexo N° 007. Sala de producto terminado.



Anexo N° 008. Sala de llenado de botellas de medio litro Heyser.



Anexo N° 009. Sala de llenado de botellones de 20 litros Heyser.



Anexo N° 010. Sala de llenado de fundas de 4 litros Heyser.



Anexo N° 011. Sala de llenado de fundas de medio litro Heyser.



Anexo N° 012. Aplicación de encuestas al personal de BEGORO S.A.



Anexo N° 013. Aplicación de encuestas al personal de BEGORO S.A.



Anexo N° 014. Aplicación de encuestas al personal de la agencia Machala.

