



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI**



**Incidencias de los factores organizacionales en la insatisfacción laboral  
en PYMES Manta sector automotriz 2015**

**Karla Isabel Bermello Mendoza**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Ingeniería Comercial**

**Manta, Octubre de 2017**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Ing. Com. Jessica Guadamud Vera Mg. AP en mi calidad de Directora designada por el Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí” para dirigir el trabajo de Titulación de la carrera Ingeniería Comercial desarrollado por la Srta. Karla Isabel Bermello Mendoza.

**Certifico:** Que la Srta. Karla Isabel Bermello Mendoza portadora de la cédula No. 131341210-6 ha elaborado bajo mi dirección el Informe Final correspondiente al Trabajo de Titulación denominado “Incidencias de los factores organizacionales en la insatisfacción laboral en PYMES Manta sector automotriz 2015” previo a obtener el título de Ingeniero Comercial, cumpliendo con la reglamentación correspondiente, estructura de presentación determinada por la carrera y los plazos estipulados para el efecto, conjugando en su informe: pertinencia, validez científica y metodológica, por lo cual autorizo su presentación para los fines pertinentes.

Manta, 02 de Octubre de 2017

---

Ing. Com. Jessica Guadamud Vera Mg. AP.  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACION**

## APROBACIÓN DEL TRABAJO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas de la ULEAM a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ a las \_\_\_h\_\_\_ previo el cumplimiento de titulación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, a través de vicerrectorado Académico con el tema **“INCIDENCIAS DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES EN LA INSATISFACCIÓN LABORAL EN PYMES MANTA SECTOR AUTOMOTRIZ 2015”** para obtener el título de tercer nivel de INGENIERA COMERCIAL, la estudiante: BERMELLO MENDOZA KARLA ISABEL con CI: 131341210-6.

Una vez examinado sobre el tema se hacen acreedores a las siguientes notas:

- Nota del trabajo escrito de proyecto de Grado \_\_\_\_/10(\_\_\_\_) sobre diez.
- Nota de defensa del proyecto de Grado \_\_\_\_/10(\_\_\_\_) sobre diez.
- Nota final promedio del proyecto de Grado \_\_\_\_/10(\_\_\_\_) sobre diez.

Para constancia de los actuados firman:

---

**Abg. Mónica Franco Chávez. Mgs.**  
**Profesor Miembro Tribunal 1**

---

**Ing. Emilio Macías**  
**Profesor Miembro Tribunal 2**

---

**Ing. Rossanna Sabando**  
**Profesor Miembro Tribunal 3**

## DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación lo dedico en primer lugar a Dios, mi creador, que es la luz de mi camino en los días felices, y en los días tristes se convierte en mis fuerzas para no desmayar frente a las adversidades presentadas.

A mis padres, que son mi pilar fundamental y por los cuales e llegando hasta aquí, con su ejemplo me enseñaron a luchar por lo que quiero y a enfrentar los problemas siempre con una sonrisa.

A mi hermano, mi tía Sandy que se ha convertido en una madre para mí y demás familiares por haber estado conmigo en cada paso de mi educación, enorgulleciéndose con mis logros y siendo mi apoyo en los momentos difíciles.

A Christian, quien se supo ganar un lugar importante en mi vida y en mi familia, convirtiéndose en mi mejor amigo, mi compañero, mi cómplice, mi mano derecha para cada decisión y mi sostén en cada inseguridad.

A Nicolás, sé que desde el cielo me cuida y me guía en cada paso que doy.

A mis compañeros de curso, que se convirtieron en mis compañeros de lucha frente a todos los obstáculos que se nos presentaron para lograr nuestro objetivo en común, ser Ingenieros Comerciales.

A todos, gracias.

Karla Bermello Mendoza

## **RECONOCIMIENTO**

La realización de este proyecto de investigación fue posible, en primer lugar, a la ayuda brindada por la Ing. Jessica Guadamud, docente de la facultad de Ciencias Administrativas y al Arq. José Luis Castro, docente de la Facultad de Arquitectura, quienes procuraron poner a disposición todos los conocimientos y las herramientas para guiar esta investigación, además de organizar todo para lograr cumplir en el tiempo estimado las tareas encomendadas.

A todos los docentes en general de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por su cooperación, ayuda y recursos invertidos a lo largo de estos 5 años para convertirnos en Ingenieros Comerciales capaces de enfrentar las realidades del mundo profesional y laboral.

Se agradece a todas aquellas personas que en forma directa o indirecta han contribuido a lo largo de mi formación profesional y en este último peldaño para la titulación.

## ÍNDICE

RESUMEN Y/O SINTESIS.....	X
INTRODUCCIÓN .....	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
OBJETO.....	2
CAMPO .....	2
OBJETIVO:.....	2
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	2
HIPOTESIS .....	3
VARIABLES.....	3
INDICADORES.....	3
TAREAS CIENTIFICAS.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1. MARCO TEÒRICO .....	5
1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	5
1.2 MOTIVACION LABORAL:.....	6
1.3 DESEMPEÑO LABORAL:.....	7
1.4 COMPROMISO LABORAL: .....	7
1.5 EVALUACION DE DESEMPEÑO: .....	7
1.6 SATISFACCIÓN LABORAL:.....	8
1.7 CLIMA LABORAL: .....	8
1.8 COMPROMISO LABORAL: .....	8
1.9 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:.....	9
1.10 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	9
1.11 INCENTIVO .....	10
1.12 CAPACITACION LABORAL: .....	10
1.13 PYME:.....	10
CAPITULO II .....	12
2 DISEÑO METODOLÒGICO.....	12
2.1 MÈTODO .....	12
2.2 DISEÑO DE ENCUESTA.....	12
2.3 OBJETIVO DE LA ENCUESTA.....	13
2.4 MUESTRA: .....	13
2.5 RESULTADOS:.....	16

CAPÍTULO III .....	46
3. PROPUESTA.....	46
3.1 ACCIONES PARA ORIENTAR LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LAS PYMES OBJETO DE ESTUDIO MEDIANTE LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS. ....	46
CONCLUSIONES .....	49
RECOMENDACIONES .....	50
BIBLIOGRAFÍA .....	51
ANEXOS .....	53
ANEXO 1 .....	53
GUÍA DE OBSERVACIÓN.....	53
ANEXO 2 .....	54
GUÍA DE ENTREVISTA .....	54
ANEXO 3.....	55
CUESTIONARIO .....	55
ANEXO 4.....	60
MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	60
ANEXO 5.....	62
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Población .....	13
<b>Tabla 2</b>	Muestra.....	15
<b>Tabla 3</b>	Tiempo de trabajo en el taller. ....	16
<b>Tabla 4</b>	Razón de salida del taller anterior. ....	17
<b>Tabla 5</b>	Organización de mi unidad. ....	18
<b>Tabla 6</b>	Funciones y responsabilidades definidas. ....	19
<b>Tabla 7</b>	Tareas repartidas equitativamente. ....	20
<b>Tabla 8</b>	Desarrollo de habilidades. ....	21
<b>Tabla 9</b>	Valoración del desempeño en puesto de trabajo.....	22
<b>Tabla 10</b>	Relación con compañeros. ....	23
<b>Tabla 11</b>	Colaboración en tareas.....	24
<b>Tabla 12</b>	Equipo de trabajo.....	25
<b>Tabla 13</b>	Libertad de expresión. ....	26
<b>Tabla 14</b>	Estrés laboral.....	27
<b>Tabla 15</b>	Comunicación interna. ....	28
<b>Tabla 16</b>	Comunicación con inmediato superior.....	29
<b>Tabla 17</b>	Información para el logro de tareas. ....	30
<b>Tabla 18</b>	Comunicación entre personal y clientes. ....	31
<b>Tabla 19</b>	Capacitación. ....	32
<b>Tabla 20</b>	Mejora de la calidad de servicios.....	33
<b>Tabla 21</b>	Iniciativas de mejora. ....	34
<b>Tabla 22</b>	Identificación de mejoras. ....	35
<b>Tabla 23</b>	Comprometidos con los éxitos y fracasos.....	36
<b>Tabla 24</b>	Motivación.....	37
<b>Tabla 25</b>	Reconocimiento de tareas. ....	38
<b>Tabla 26</b>	Reconocimiento de mejoras. ....	39
<b>Tabla 27</b>	Condiciones laborales satisfactorias.....	40
<b>Tabla 28</b>	Satisfacción departamental.....	41
<b>Tabla 29</b>	Validación de hipótesis .....	42

## ÌNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	16
Gráfico 2 .....	17
Gráfico 3 .....	18
Gráfico 4 .....	19
Gráfico 5 .....	20
Gráfico 6 .....	21
Gráfico 7 .....	22
Gráfico 8 .....	23
Gráfico 9 .....	24
Gráfico 10.....	25
Gráfico 11.....	26
Gráfico 12.....	27
Gráfico 13.....	28
Gráfico 14.....	29
Gráfico 15.....	30
Gráfico 16.....	31
Gráfico 17.....	32
Gráfico 18.....	33
Gráfico 19.....	34
Gráfico 20.....	35
Gráfico 21.....	36
Gráfico 22.....	37
Gráfico 23.....	38
Gráfico 24.....	39
Gráfico 25.....	40
Gráfico 26.....	41

## RESUMEN Y/O SÌNTESIS

La presente investigación analiza las Incidencias de los factores organizacionales en la insatisfacción laboral en PYMES Manta sector automotriz 2015.

Se ha observado que en los talleres multimarca de la ciudad de Manta, existe parte del personal que renuncia o que tienen problemas con el cumplimiento de metas y objetivos, además de pocas ganas por parte de los empleados al realizar su trabajo diario ya que existe un mal clima laboral, mala interacción con los compañeros, comunicación ineficiente, descoordinación de las actividades, falta de capacitación y malos sistemas de incentivos y reconocimientos.

Para determinar la causa de estos inconvenientes se aplicó una guía de observación, una guía de entrevista y además un cuestionario a una muestra de 110 empleados de los diferentes talleres multimarca de la ciudad de Manta. Los resultados obtenidos comprobaron la hipótesis que proponía que “la implementación de una estructura organizacional inadecuada conlleva a la insatisfacción laboral de los usuarios internos y externos de la misma provocando el incumplimiento de los objetivos y metas de la empresa”.

El 33% de la muestra se mostró en desacuerdo con la estructura organizacional y la toma de decisiones para diversos puestos de trabajo; de tal forma que la situación diagnosticada ameritó la aplicación de directrices y estrategias para mejorar el ambiente laboral y por ende la productividad de la organización.

## **INTRODUCCIÓN**

La constante evolución de las necesidades de los clientes genera presión en el mercado que se ve obligado a innovar ya que la globalización permite la integración de las economías mundiales y éstas a su vez son la base de estos cambios debido a que el cliente se vuelve más exigente y a la vez menos conformista.

Las organizaciones son un sistema que se interrelacionan entre sí con tareas divididas entre cada uno de los que los conforman, para así cumplir con un objetivo planteado. Las que se encuentran en medio de este constante cambio se ven obligadas a una apremiante necesidad de una transformación en todos los niveles de la gerencia, afectando directamente a las estructuras organizacionales las cuales deben estar creadas de tal manera que puedan soportar estos cambios si se pretende satisfacer a los clientes.

La presente investigación se enfoca en estudiar la incidencia de los factores organizacionales en la insatisfacción laboral en las PYMES del sector automotriz y qué factores organizacionales se encuentran inmersos en dicha problemática; ya que en los talleres observados existe cierto descontento entre sus empleados debido a que se realizan tareas repetidas, existen problemas de comunicación, sienten que su trabajo no es bien recompensado, no existe un sistema de incentivos que sea utilizado para retribuir el trabajo bien realizado, el logro de las metas o cualquier tipo de aporte que le sea beneficiosos para el taller.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las civilizaciones, desde sus inicios, han buscado diversas formas de desarrollarse e ir creciendo dentro de la sociedad para tener un mejor estilo de vida y así estar a la par conforme avanza la ciencia y la tecnología, por lo que se buscó nuevas formas de organizarse optando por estructuras jerarquizadas que les permitieran alcanzar un objetivo en común.

Desde el punto de vista de la teoría de la administración, la estructura, es el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes o sub-sistemas y sus modos de interrelación. (Pertuz Bellosos, 2013), lo que posiciona a la organización como un todo constituido internamente de unidades que se interrelacionan entre sí trabajando unidos.

Para establecer el problema de la presente investigación se observó el comportamiento de los empleados en varios talleres y se encontró que existen en ocasiones desorganización en los puestos de trabajo, ambiente de trabajo poco agradable y poca interacción entre compañeros, una ineficaz comunicación y coordinación entre los distintos estamentos estructurales, inexistencia de planes de capacitación ni de mejoramiento continuo de la calidad de los procesos, así como tampoco mayores motivaciones y reconocimientos por los logros alcanzados por los trabajadores; de tal forma que la presente investigación respondió a la siguiente interrogante ¿ La implementación de una estructura organizacional inadecuada conlleva a la insatisfacción laboral de los usuarios internos y externos de la misma provocando el incumplimiento de los objetivos y metas de la empresa?

## **OBJETO**

PYMES del sector automotriz.

## **CAMPO**

Factores organizacionales.

## **OBJETIVO:**

Determinar las Incidencias de los factores organizacionales en la insatisfacción laboral en PYMES Manta sector automotriz, cuyo conocimiento oriente la toma de decisiones para el fortalecimiento de los procesos organizacionales.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Enunciar la fundamentación científica sobre la estructura organizacional de las PYMES del sector automotriz y su rol en el desempeño de los trabajadores como base teórica para la presente investigación.

- Determinar un diagnóstico situacional sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de las PYMES del sector automotriz en la ciudad de Manta cuyo conocimiento conlleve a la toma de decisiones.
- Definir estrategias organizacionales que tiendan al mejoramiento del clima laboral y coadyuven a la satisfacción laboral del personal que trabaja en las PYMES del sector automotriz.

## **HIPÒTESIS**

La implementación de una estructura organizacional inadecuada conlleva a la insatisfacción laboral de los usuarios internos y externos de la misma provocando el incumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

## **VARIABLES**

- **VARIABLE DEPENDIENTE:**
  - Insatisfacción laboral.

### **INDICADORES**

- Ambiente de trabajo
  - Formación
  - Motivación y reconocimiento
- **VARIABLE INDEPENDIENTE:**
    - Estructura organizacional inadecuada.

### **INDICADORES**

- Puesto de trabajo
- Comunicación y coordinación
- Implicación en la mejora

## **TAREAS CIENTÍFICAS**

Con el propósito de desarrollar el presente proyecto de investigación se llevaron a efecto las siguientes tareas científicas:

Tarea 1: Se construyó el marco referencial del presente estudio que sirvió de sustento y fundamento teórico del mismo.

Tarea 2: Se sistematizó de manera clara y pertinente la información de campo y bibliográfica recabada.

Tarea 3: Se determinó el diagnóstico situacional de la realidad problemática analizada.

Tarea 4: Desarrollar lineamiento de acción en función del diagnóstico determinado.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es la forma en cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo, que sus miembros deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos. (Pertuz Bellosos, 2013).

Variables:

Coordinación: medidas que la organización asume para integrar el trabajo que ha sido dividido. (Marìn Idàrraga, 2012)

Especialización: es la expresión óptima de la división del trabajo, con la cual se busca que un agente organizacional se dedique a la realización de una única tarea. (Marìn Idàrraga, 2012)

Formalización: grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es medido por reglas y procedimientos, llegando incluso a predecirlos para evitar la acción consuetudinaria e informal. (Prakash & Gupta, 2011)

Agrupación de unidades: se la conoce como departamentalización y se refiere a la selección de las bases, a partir de las cuales, los cargos serán agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de orden superior. (Marìn Idàrraga, 2012)

Tamaño: también conocido como tramo de autoridad y hace referencia a la cantidad de cargos que están contenidos en un nivel jerárquico determinado. Si existen pocos cargos, será un indicador de ámbitos de autoridad angosto (organizaciones muy piramidales), y a su vez, varios cargos, representan tramos de autoridad amplios (organizaciones horizontales). (Marìn Idàrraga, 2012)

Toma de decisiones: elecciones que se toman en razón con la centralización o descentralización de la asignación de derechos de decisión en la empresa. (Marìn Idàrraga, 2012)

La estructura organizacional es fundamental para una buena administración ya que a través de ella se puede distribuir el trabajo, sin embargo, ésta forma de estructuración no es única, ya que dependerá en gran medida de los diversos factores y situaciones bajo las cuales la organización se desempeña y del cual dependerá su éxito y que deben de estar acorde con la demandas de su entorno. Está sujeta a diversas variables que son: coordinación (mecanismos que la organización utiliza para garantizar la relación de las tareas), especialización (la persona domina una actividad específica), formalización (normativas e instrucciones a seguir dentro de la organización), agrupación de unidades (unión de cargos similares para formar un departamento buscando así la coordinación y comunicación efectiva), tamaño (está relacionado con la cantidad de empleados que tiene una empresa), toma de decisiones (determinación definitiva tomo de un caso en específico).

## **1.2 MOTIVACIÓN LABORAL:**

Es la fuerza que estimula al trabajador para conseguir satisfacer sus propias necesidades y alcanzar unos objetivos a través del desarrollo de su trabajo. (Maslow, 1943)

La motivación laboral es el impulso interno que mueve a la persona para satisfacer sus propias necesidades y alcanzar los objetivos planteados y con los cuales se siente comprometido. Además se deben evaluar de manera periódica el desempeño laboral para así mantener el equilibrio entre la habilidad y la motivación ya que solo mediante esta herramienta es como lograremos descubrir las falencias existentes entre nuestro personal, determinar la forma en cómo la vamos a eliminar y así el personal se sienta motivado y comprometido con la empresa ya que entiende que se preocupa por él y que invierte de manera constante en su crecimiento tanto profesional como personal.

### **1.3 DESEMPEÑO LABORAL:**

El desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales. (Salas Perea, 2012)

La manera en que el desempeño laboral influye en la producción de una empresa ya que éste es un aspecto a tomar en cuenta y que en ocasiones se suele dejar de lado y que incluso puede pasar como desapercibido en estructuras administrativas rígidas es la manera en cómo se siente el empleado y qué es lo que la empresa representa para él.

### **1.4 COMPROMISO LABORAL:**

El compromiso es uno de los mecanismos que posee la dirección de una institución para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son totalmente congruentes. Muestra un impacto directo en las actitudes y conductas de los empleados. (Dominguez, Ramirez, & Garcia, 2013)

Si el empleado se siente comprometido con la organización ya que ésta hace que se considere parte importante y que sus logros son gracias a él, trabajará arduamente, motivado y comprometido para alcanzar las tareas encomendadas y siempre estará dispuesto a dar más por la empresa sin necesidad que se lo pida. Estos tipos de empleados son los que llevan a la empresa hacia el éxito pero muchas veces este ámbito no es tomado en cuenta y se da por sentado que el empleado debe cumplir con lo encomendado y la empresa cumplir con su parte, llevando a ambos hacia el conformismo y como consecuencia teniendo reproceso, muchos desperdicios, fuga de material, fuga de información, etc.

### **1.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:**

Es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso

procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo. (Gan & Triginè, 2012)

La evaluación de desempeño laboral es utilizada para determinar tanto el valor que la persona representa para la organización como el grado de consecución de los objetivos y metas planteados desde el inicio y si no, determinar cuál es la razón por la que no se han cumplido, de ser el caso.

### **1.6 SATISFACCIÓN LABORAL:**

La satisfacción laboral es el clásico indicador al que se recurre cuando se desea conocer la actitud general de las personas hacia su vida laboral. Su carencia contribuye al aumento de factores adversos que implican consecuencias costosas para la empresa. (González Álvarez, Guevara Sotomayor, Morales Figueroa, Segura Hernández, & Luengo Martínez, 2013)

La satisfacción laboral se refleja en la actitud que el trabajador tiene en concordancia a sus obligaciones y el nivel de cumplimiento de sus expectativas versus su puesto de trabajo. Para que una empresa cumpla con los objetivos planteados debe tener muy en cuenta este indicador ya que sus trabajadores son su mayor activo.

### **1.7 CLIMA LABORAL:**

Las apreciaciones relacionadas al clima laboral es la facultad que tiene cada individuo para captar, comprender y entender en el ambiente físico y social a través de estímulos que obtiene el organismo por los sentidos y que acepta en base a los valores y beneficios que tenga en mente. (Bordas Martínez, 2016)

El clima laboral es la percepción que tiene cada persona sobre la realidad empresarial, es decir, que la realidad empresarial puede ser vista de manera diferente por la gerencia, los empleados y los clientes.

### **1.8 COMPROMISO LABORAL:**

El compromiso es el estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y la organización. (Bordas Martínez, 2016)

El compromiso en el trabajo es de vital importancia ya que un personal que no esté bien comprometido con la empresa no ayuda al cumplimiento de los objetivos más bien dificulta el progreso de la misma para que pueda creer en los negocios. (Ramirez Campos & Dominguez Aguirre, 2012)

El compromiso laboral es el grado de percepción del empleado en relación a que significa él para la empresa, su aporte y cómo la empresa le retribuye todo esto sintiéndose comprometido con la misma por lo que buscare siempre dar más y cumplir los objetivos planteados.

### **1.9 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:**

Proceso mediante el cual se intercambia información entre dos o más personas dentro de un entorno organizacional para poder lograr una buena comunicación y alcanzar los objetivos en común. (Alvarez, 2013)

La comunicación es uno de los aspectos más importantes dentro de la organización ya que es el intercambio de información de manera horizontal y vertical de acuerdo a su estructura y que va a permitir que todos tengan claro lo que la empresa realiza y lo que espera alcanzar, logrando así que todos trabajen en pro de esto que se busca. Una mala comunicación organizacional podría causar tareas repetitivas, desperdicios, baja producción, contratiempos lo que en todos los niveles significa una pérdida para la empresa.

### **1.10 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que a organización pretende para el futuro. Al alcanzarlo esa imagen deja de ser ideal y se convierte en real, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se establece un nuevo objetivo para ser alcanzado. (Lopez, 2007)

Los objetivos son las metas que se plantean para alcanzar en conjunto y, la razón de ser de la organización es cumplir estos objetivos. Son dinámicos, se encuentran en constante evolución ya que se evalúan y se modifican periódicamente en relación a los cambios del medio y de la organización interna.

### **1.11 INCENTIVO**

Estimulo que tienen las personas que les mueve a desear o querer algo. Esto puede ser de forma monetaria o simbólica que les implica la satisfacción laboral. (Parker, 2013).

Los incentivos son una gratificación que se le da al empleado por lo alcanzado y que los motiva a seguir innovando o a seguir cumpliendo sus objetivos. Estos incentivos ya sean monetarios o simbólicos producen en la persona una especie de motivación para seguir haciendo las cosas bien y a la vez es beneficioso para la organización ya que tendrá un empleado comprometido y dispuesto a dar un poco más siempre.

### **1.12 CAPACITACIÓN LABORAL:**

Todas las actividades y acciones que destine a desarrollar las aptitudes y habilidades del trabajador, con el objetivo de realizar de forma más eficiente el trabajo. Normalmente los temas que se relacionan con corte técnico, actualización de productos y servicio, nuevos productos y manejo de las herramientas de uso cotidiano, además de cursos de calidad para un mejor desempeño del servicio. (Ahumada Carmona, 2010)

La capacitación laboral es el conjunto de actividades encaminadas a la actualización o adquisición de nuevos conocimientos dentro de la empresa con el objetivo de crecimiento tanto institucional como personal por parte de los empleados. Estas actividades conllevan a que el empleado se sienta comprometido con la empresa para la cual trabaja.

### **1.13 PYME:**

Entidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado. (Cardozo, Velasquez de Naime, & Rodriguez Monroy, 2012)

Las PYMES son las pequeñas y medianas empresas que generan fuentes de empleos, son innovadoras y además proveedoras de las grandes

empresas. Frente a las grandes empresas tienen una ventaja al poseer un alto grado de flexibilidad y de adaptación para satisfacer la necesidad productiva.

## CAPÍTULO II

### 2 DISEÑO METODOLÓGICO

#### 2.1 MÉTODO

El desarrollo del presente estudio alcanzó un nivel descriptivo y diagnóstico, realizado a través del método analítico sintético que consiste en determinar los nexos o relaciones que hay entre ellas y las leyes que rigen su desarrollo. (Hurtado Leòn & Toro Garrido, 2007)

Mediante este método se procedió a hacer un análisis del todo a través de la separación de cada una de sus partes, cuyos resultados se mostraron de forma sintetizada para su explicación correspondiente; y los instrumentos de investigación escogidos fueron: guía de observación: la cual fue utilizada para recabar información *“insitu”*, guía de entrevista: la cual se aplicó a personas conocedoras del tema analizado con el fin de incrementar los criterios acerca del tema en mención y además un cuestionario el cuál fue aplicado a la población objeto de estudio de manera discrecional.

Para el efecto, la investigación se desarrolló en tres fases, siendo la primera la construcción del marco referencial que sirvió de fundamento teórico del estudio, una segunda fase en la cual se determinó el diagnóstico situacional de la realidad problemática estudiada y por último una tercera fase donde se formularon lineamientos de acción tendientes a superar los problemas diagnosticados en la fase anterior.

#### 2.2 DISEÑO DE ENCUESTA

Para recolectar la información se utilizó una encuesta utilizando la escala de Likert y que los mide de la siguiente manera:

- |                             |          |
|-----------------------------|----------|
| a) Totalmente de acuerdo    | 5 puntos |
| b) De acuerdo               | 4 puntos |
| c) Indiferente              | 3 puntos |
| d) En desacuerdo            | 2 puntos |
| e) Totalmente en desacuerdo | 1 punto  |

### 2.3 OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Las encuestas realizadas en la presente investigación se han diseñado con el objetivo de:

- Evaluar la satisfacción del personal de la organización.
- Evaluar el clima laboral.
- Determinar los niveles de desempeño laboral.

### 2.4 MUESTRA:

Se ha determinado el área de estudio a los diferentes talleres multimarca en la ciudad de Manta:

**Tabla 1**  
Población

<b>TALLERES</b>	<b>No. ENCUESTADOS</b>
Nissan	22
Autocolor	12
Salvin	13
Boris	10
Cedeño	10
Manta Auto	12
Teojama	20
Vallejo Araujo	22
Hyundai	10
Venezolano	10
Auto Fenix	13
<b>Población de estudio</b>	<b>154</b>

Fuente: investigación

Elaborado por: Autora

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

Z=1,96

Nivel de Confianza 95%

Nivel de significancia 5%

N= Tamaño de la población 154

P=Probabilidad de éxito 0.50

Q=Probabilidad de fracaso 0.50

e= error de estimación 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 * 154 * 0.50 * 0.50}{0.05^2(154 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 154 * 0.50 * 0.50}{0.0025(153) + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{147.91}{0.39 + 0.96}$$

$$n = 110$$

**Fracción de muestreo**

$$\textit{fracción de muestreo} = \frac{n}{N}$$

Dónde:

n= muestra

N= total de la población

$$\text{fracción de muestreo} = \frac{110}{154}$$

$$\text{fracción de muestreo} = 0.7143$$

**Tabla 2**

Muestra

<b>TALLERES</b>	<b>No. ENCUESTADOS</b>	<b>FRACCION DE MUESTREO</b>	<b>f</b>
<b>Nissan</b>	22	0,71428571	16
<b>Autocolor</b>	12	0,71428571	9
<b>Salvin</b>	13	0,71428571	9
<b>Boris</b>	10	0,71428571	7
<b>Cedeño</b>	10	0,71428571	7
<b>Manta Auto</b>	12	0,71428571	9
<b>Teojama</b>	20	0,71428571	14
<b>Vallejo Araujo</b>	22	0,71428571	16
<b>Hyundai</b>	10	0,71428571	7
<b>Venezolano</b>	10	0,71428571	7
<b>Auto Fenix</b>	13	0,71428571	9
<b>Población de estudio</b>	154		110

**Fuente:** investigación

**Elaborado por:** Autora

La población de estudio de la presente investigación está constituida por 154 empleados de los diferentes talleres multimarca, teniendo una muestra estratificada de 110 empleados a los cuales se les aplicará la encuesta.

## 2.5 RESULTADOS:

**PREGUNTA N° 1, ¿Qué tiempo tiene trabajando en el taller?**

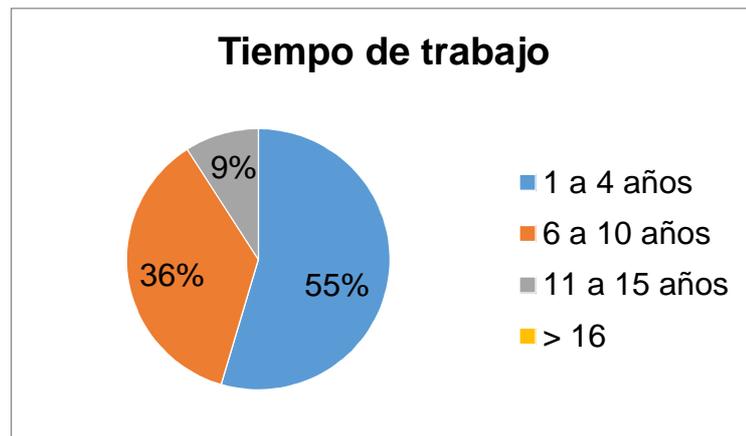
**Tabla 3**  
Tiempo de trabajo en el taller

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 5 años	60	55%
6 a 10 años	40	36%
11 a 15 años	10	9%
>16	0	0%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autora

Fuente: Investigación

**Gráfico 1**



Elaborado por: Autora

## INTERPRETACIÓN

De las 110 personas encuestadas 60 personas respondieron que tienen trabajando de 1 a 5 años dentro del taller, 40 han trabajado de 6 a 10 años, y 10 personas de 11 a 15 años lo que nos indica que 60 personas son las que tienen mayor tiempo dentro del taller pudiendo obtener información de cómo se han sentido en todos estos años de trabajo y cómo ha cambiado el taller en cuanto a la satisfacción de sus empleados.

**PREGUNTA Nº 2, ¿Cuál fue la razón por la que salió del taller en el que anteriormente trabajaba?**

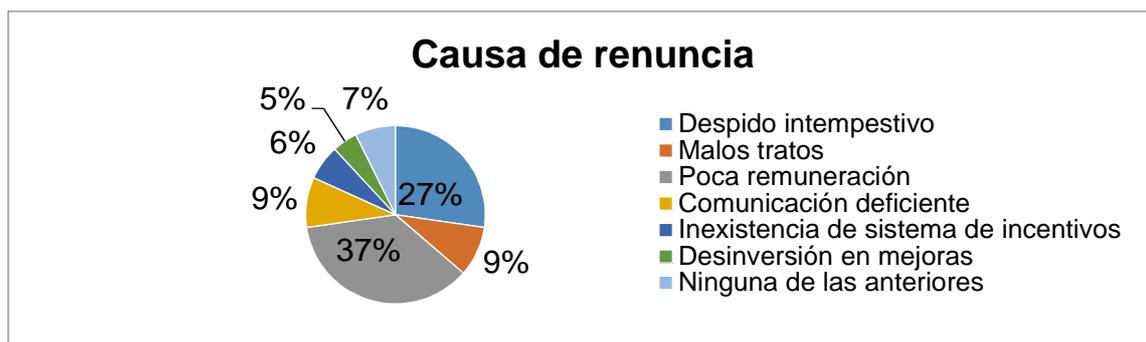
**Tabla 4**

Razón de salida del taller anterior		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Despido intempestivo	30	27%
Malos tratos	10	9%
Poca remuneración	40	36%
Comunicación deficiente	10	9%
Inexistencia de sistema de incentivos	7	6%
Desinversión en mejoras	5	5%
Ninguna de las anteriores	8	7%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autora

Fuente: Investigación

**Gráfico 2**



Elaborado por: Autora

## INTERPRETACIÓN

De las 110 personas encuestadas acerca de cuál fue la razón por la que dejaron de trabajar en el taller en el que estaban anteriormente 30 personas respondieron que fue por despido intempestivo, 10 por malos tratos, 40 por poca remuneración, 10 comunicación deficiente, 7 por inexistencia de sistema de incentivos, 5 por desinversión en mejoras y 8 por ninguna de las anteriores. Todo esto nos indica que en las PYMES del sector automotriz los trabajos no son remunerados de manera adecuada y esto trae como consecuencia que las personas renuncien para buscar otro taller en el que reciban la remuneración deseada o que sea justa; además de que su trabajo sea reconocido y que exista un buen clima laboral ya que es fundamental para poder desenvolverse y que la persona pueda trabajar efectivamente.

### PREGUNTA N°3, ¿El trabajo en mi unidad está bien organizado?

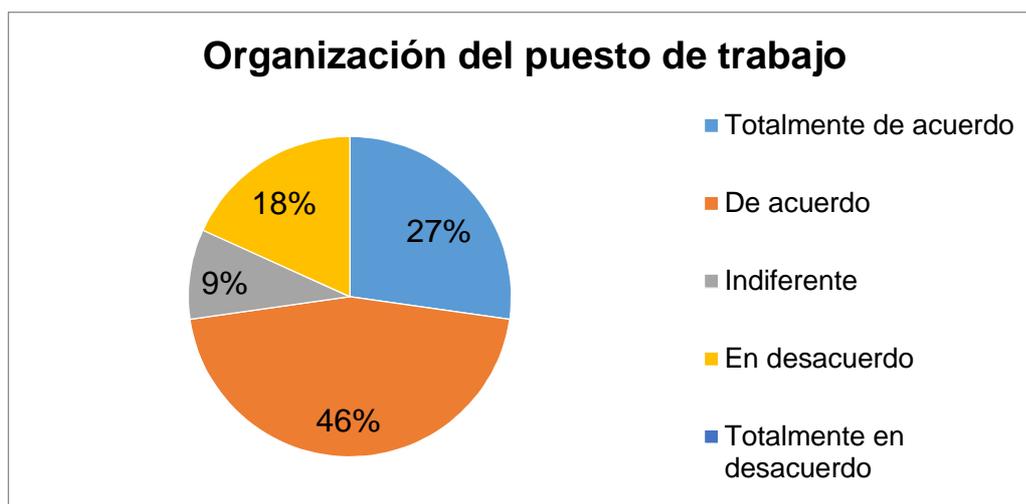
**Tabla 5**

Organización de mi unidad		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	30	27%
<b>De acuerdo</b>	50	45%
<b>Indiferente</b>	10	9%
<b>En desacuerdo</b>	20	18%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autora

Fuente: Investigación

**Gráfico 3**



Elaborado por: Autora

### INTERPRETACIÓN

De las 110 personas encuestadas sobre si el trabajo está bien organizado dentro de su departamento, 30 respondieron que están totalmente de acuerdo, 50 de acuerdo, 10 indiferente y 20 se siente en desacuerdo. Esto nos indica que dentro de los talleres, los jefes saben cómo organizar el trabajo a realizar para que éste pueda ser llevado a cabo en el tiempo acordado y con la calidad requerida logrando satisfacer así al cliente final.

**PREGUNTA Nº 4,** ¿Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí?

**Tabla 6**

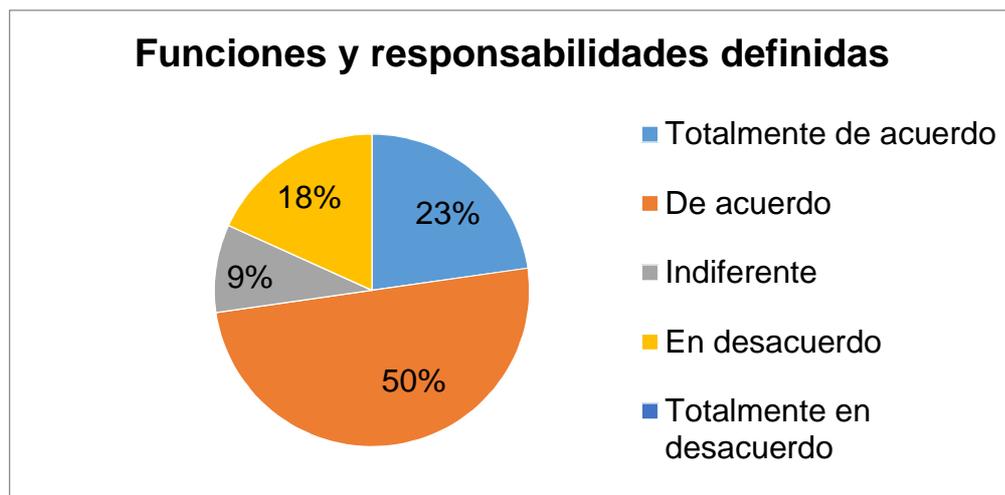
Funciones y responsabilidades definidas.

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	25	23%
<b>De acuerdo</b>	55	50%
<b>Indiferente</b>	10	9%
<b>En desacuerdo</b>	20	18%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autora

Fuente: Investigación

**Gráfico 4**



Elaborado por: Autora

## **INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestadas acerca de si saben lo se espera de ellos, 25 están totalmente de acuerdo, 55 de acuerdo, 10 indiferente y 20 en desacuerdo. Esto nos demuestra que dentro de los talleres, cada empleado conoce con claridad lo que debe hacer, lo que disminuye los errores y los contratiempos que puedan repercutir en el producto final, además tienen conocimiento de la responsabilidad que tiene y con la que se espera cumplan para lograr realizar el trabajo adquirido.

**PREGUNTA N° 5, ¿En mi unidad tenemos las tareas bien repartidas?**

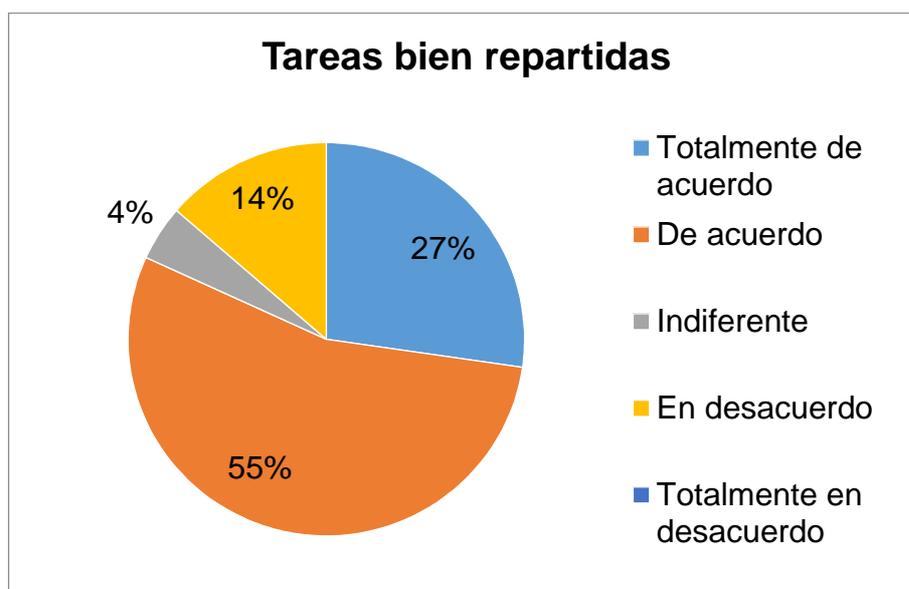
**Tabla 7**

Tareas repartidas equitativamente		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	30	27%
<b>De acuerdo</b>	60	55%
<b>Indiferente</b>	5	5%
<b>En desacuerdo</b>	15	14%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Total</b>	110	100%

**Elaborado por: Autora**

**Fuente: Investigación**

**Gráfico 5**



**Elaborado por: Autora**

**INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestadas sobre si las tareas están bien repartidas dentro de cada departamento, 30 personas están totalmente de acuerdo, 60 de acuerdo, 5 indiferente y 15 en desacuerdo. Esto nos indica que dentro de cada departamento, cada empleado tiene sus tareas específicas de las cuales está encargado y son similares en cantidad y complejidad con la de los demás por lo que el nivel de exigencia es similar para todos.

**PREGUNTA Nº 6, ¿En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades?**

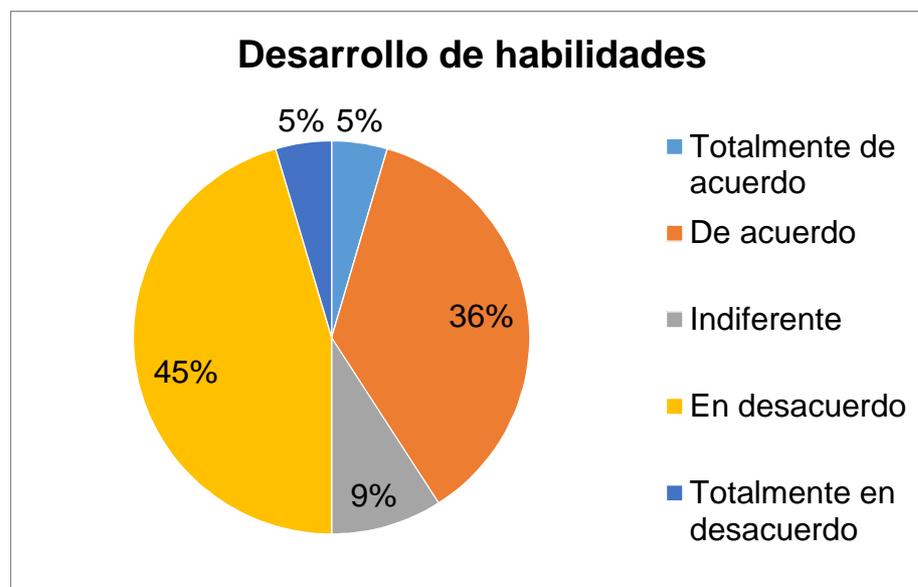
**Tabla 8**

Desarrollo de habilidades		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	5%
<b>De acuerdo</b>	40	36%
<b>Indiferente</b>	10	9%
<b>En desacuerdo</b>	50	45%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	5%
<b>Total</b>	110	100%

Elaborado por: Autora

Fuente: Investigación

**Gráfico 6**



Elaborado por: Autora

**INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestadas sobre el desarrollo de sus habilidades, 5 están totalmente de acuerdo, 40 de acuerdo, 10 indiferente, 50 en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que la mayoría de los empleados pueden desarrollar sus habilidades en su puesto de trabajo lo que les permite perfeccionarlas y mejorarlas ya que se le da las facilidades de exponerlas e incluso esto sirve para que los jefes puedan notar las fortalezas de cada empleado logrando así conocer las fortalezas de su recurso humano.

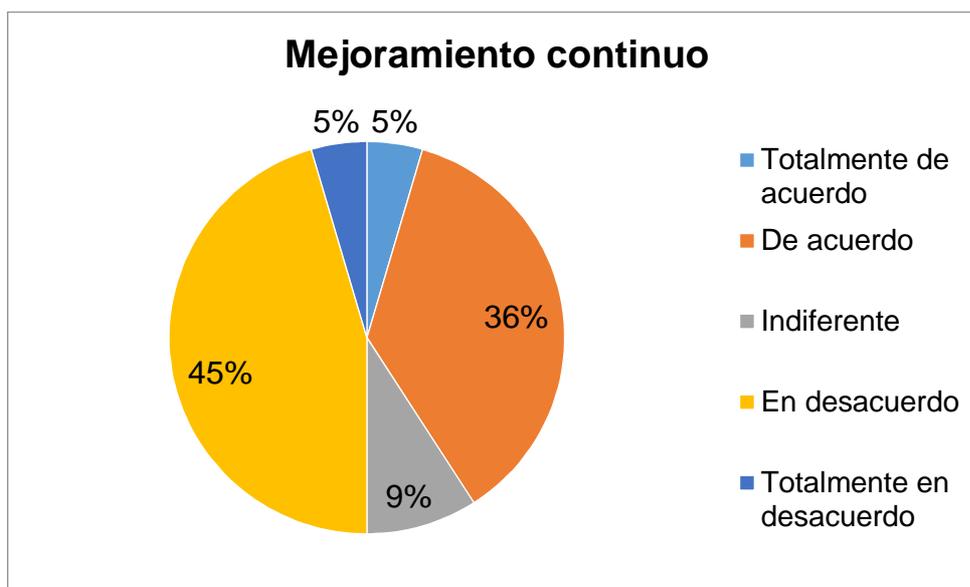
**PREGUNTA Nº 7, ¿La valoración del desempeño en mi puesto de trabajo me permite un mejoramiento continuo?**

**Tabla 9**

Valoración del desempeño en puesto de trabajo		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	5%
<b>De acuerdo</b>	40	36%
<b>Indiferente</b>	10	9%
<b>En desacuerdo</b>	50	45%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	5%
<b>Total</b>	110	100%

**Elaborado por: Autora**  
**Fuente: Investigación**

**Gráfico 7**



**Elaborado por: Autora**

### **INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestadas sobre si la valoración del desempeño en el puesto de trabajo le permite un mejoramiento continuo, 5 respondieron que están totalmente de acuerdo, 40 de acuerdo, 10 indiferente, 50 en desacuerdo, 5 totalmente en desacuerdo. Es decir, que en la mayoría de los talleres no se les permite a los empleados un mejoramiento continuo lo que los impulsa a que en un cierto modo no se sientan comprometidos con la organización para siempre trabajar en pro de ella.

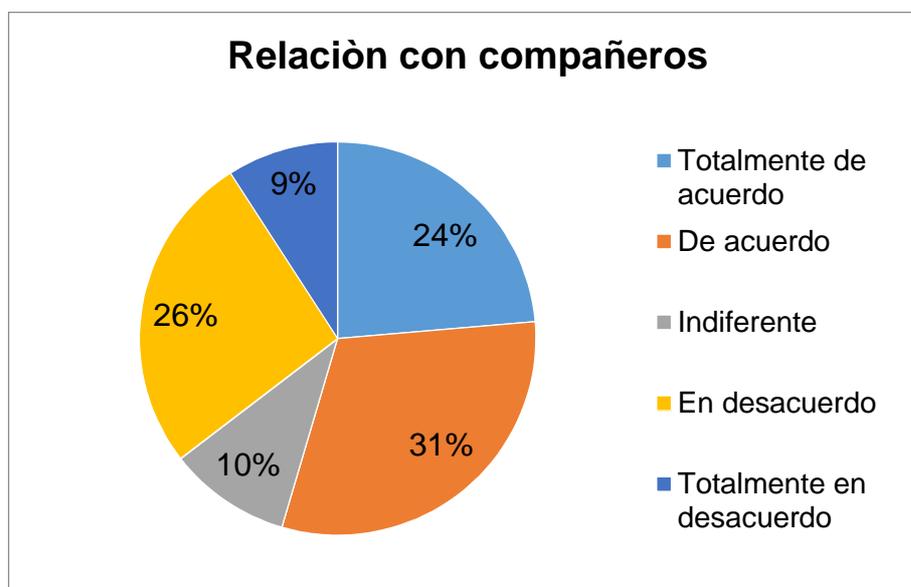
**PREGUNTA Nº 8, ¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?**

**Tabla 10**

Relación con compañeros		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	26	24%
<b>De acuerdo</b>	34	31%
<b>Indiferente</b>	11	10%
<b>En desacuerdo</b>	29	26%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	10	9%
<b>Total</b>	110	100%

Elaborado por: Autora  
Fuente: Investigación

**Gráfico 8**



Elaborado por: Autora

**INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestadas sobre si la relación de trabajo con los compañeros es buena, 26 contestaron totalmente de acuerdo, 34 de acuerdo, 11 indiferente, 29 en desacuerdo y 10 totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que una parte de los empleados tienen buenas relaciones laborales con sus compañeros lo que convierte en más agradable el tiempo en el trabajo, las tareas a realizar e impacta de manera indirecta en la vida personal de cada uno, pero la otra gran parte no tiene afinidad lo que nos lleva a notar que fuera de lo laboral no existirá ningún otro lazo.

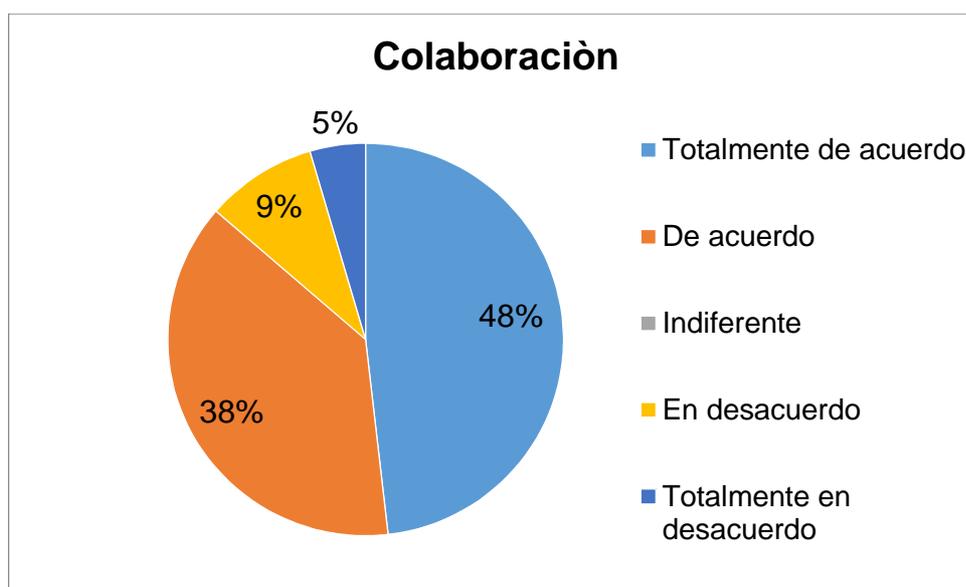
**PREGUNTA Nº 9, ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?**

**Tabla 11**

Colaboración en tareas		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	53	48%
<b>De acuerdo</b>	42	38%
<b>Indiferente</b>	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	10	9%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	5%
<b>Total</b>	110	100%

**Elaborado por: Autora**  
**Fuente: Investigación**

**Gráfico 9**



**Elaborado por: Autora**

**INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestadas acerca de consideran habitual la colaboración para sacar adelante las tareas, 53 respondieron que estaban totalmente de acuerdo, 42 de acuerdo, 10 en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que dentro del departamento existe cohesión, todos trabajan guiados hacia un mismo objetivo ayudándose mutuamente.

**PREGUNTA N° 10, ¿Me siento parte de un equipo de trabajo?**

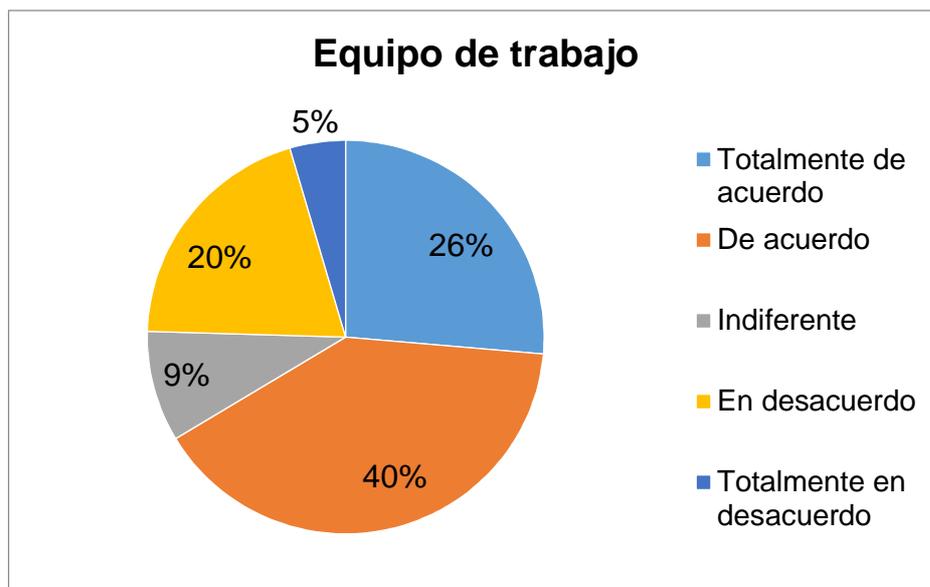
**Tabla 12**

Equipo de trabajo		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	29	26%
<b>De acuerdo</b>	44	40%
<b>Indiferente</b>	10	9%
<b>En desacuerdo</b>	22	20%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	5%
<b>Total</b>	110	100%

**Elaborado por: Autora**

**Fuente: Investigación**

**Gráfico 10**



**Elaborado por: Autora**

**INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestadas acerca de si se sienten parte del equipo de trabajo, 29 respondieron totalmente de acuerdo, 44 de acuerdo, 10 indiferente, 22 en desacuerdo y 5 indiferente. Esto nos indica que la mitad si se siente integrado pero la otra mitad de los trabajadores no, esto provoca descontentos en la persona, desgano y repercute en la producción de la empresa ya que no trabajan a un mismo ritmo y con la mismas ganas.

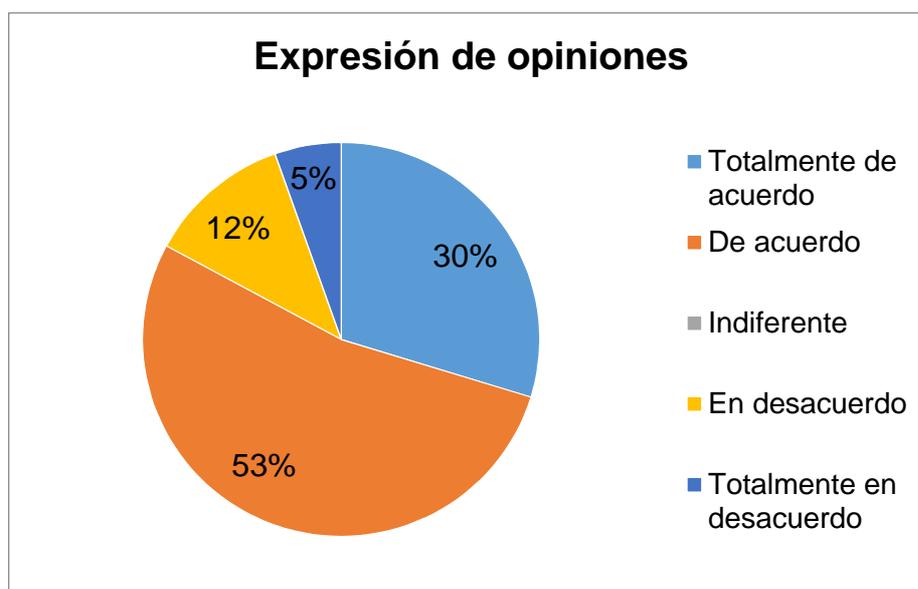
**PREGUNTA Nº 11, ¿Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?**

**Tabla 13**

Libertad de expresión		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	33	30%
<b>De acuerdo</b>	59	54%
<b>Indiferente</b>	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	13	12%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	5%
<b>Total</b>	110	100%

**Elaborado por: Autora**  
**Fuente: Investigación**

**Gráfico 11**



**Elaborado por: Autora**

### **INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestadas acerca de que si les es fácil expresar sus opiniones, 33 respondieron totalmente de acuerdo, 59 de acuerdo, 13 en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo; esto nos indica que en su trabajo pueden acotar sobre lo que ellos consideren importantes sin ser reprimidos y estas opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta.

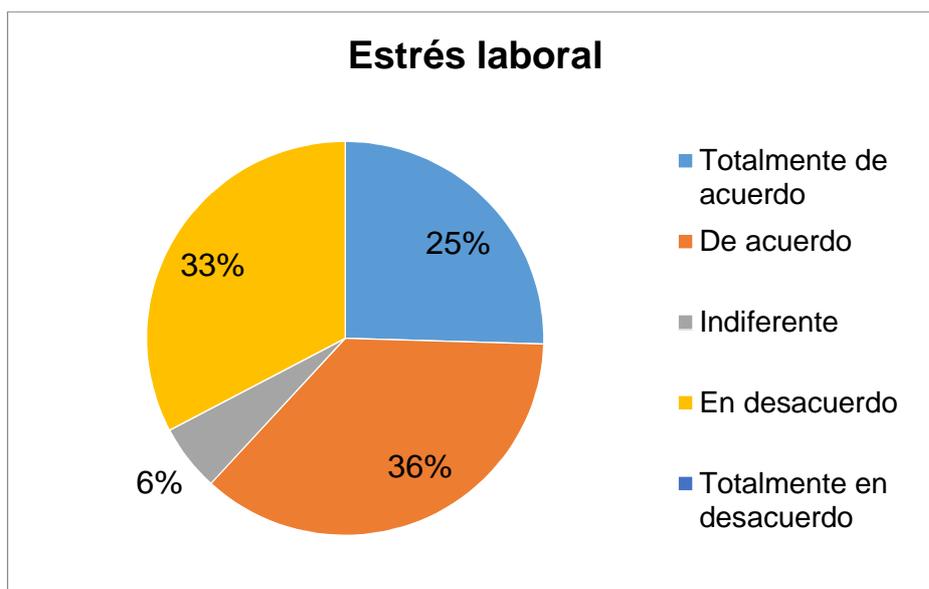
## PREGUNTA Nº 12, ¿El ambiente de trabajo me produce estrés?

**Tabla 14**

Estrés laboral		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	28	25%
De acuerdo	40	36%
Indiferente	6	5%
En desacuerdo	36	33%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	110	100%

Elaborado por: Autora  
Fuente: Investigación

**Gráfico 12**



Elaborado por: Autora

## INTERPRETACIÓN

De las 110 personas encuestadas sobre si el ambiente de trabajo le produce estrés, 28 respondieron totalmente de acuerdo, 40 de acuerdo, 6 indiferente y 36 en desacuerdo. Esto nos indica que la mayoría de los empleados sufre de saturación ya sea física o mental debido a la creciente presión del entorno laboral.

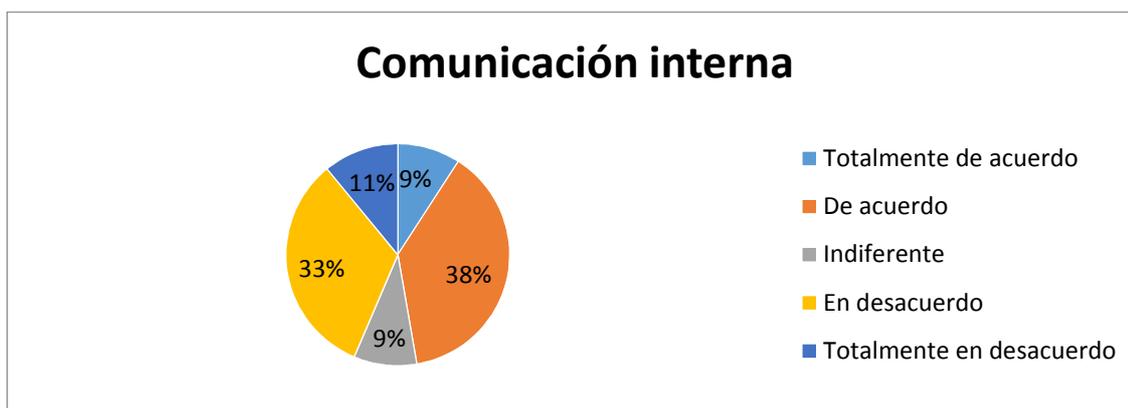
**PREGUNTA Nº 13**, ¿La comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente?

**Tabla 15**  
Comunicación interna

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	10	9%
<b>De acuerdo</b>	42	38%
<b>Indiferente</b>	10	9%
<b>En desacuerdo</b>	36	33%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	12	11%
<b>Total</b>	110	100%

Elaborado por: Autora  
Fuente: Investigación

**Gráfico 13**



Elaborado por: Autora

### INTERPRETACIÓN

Del total de los 110 empleados encuestados sobre si la comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente, 10 personas respondieron que estaban totalmente de acuerdo, 42 de acuerdo, 10 indiferente, 36 en desacuerdo y 12 totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que en la mayoría de los talleres existe comunicación fluida dentro de los departamentos manteniéndolos informados a todos sobre lo que pasa y pudiendo opinar sobre aquello, evitando que se produzcan errores debido a la falta de información o que no todos tenga conocimiento de la realidad de su trabajo, pero también en gran parte de los talleres no existe una buena comunicación que puede ser la causante de muchos de los problemas existentes.

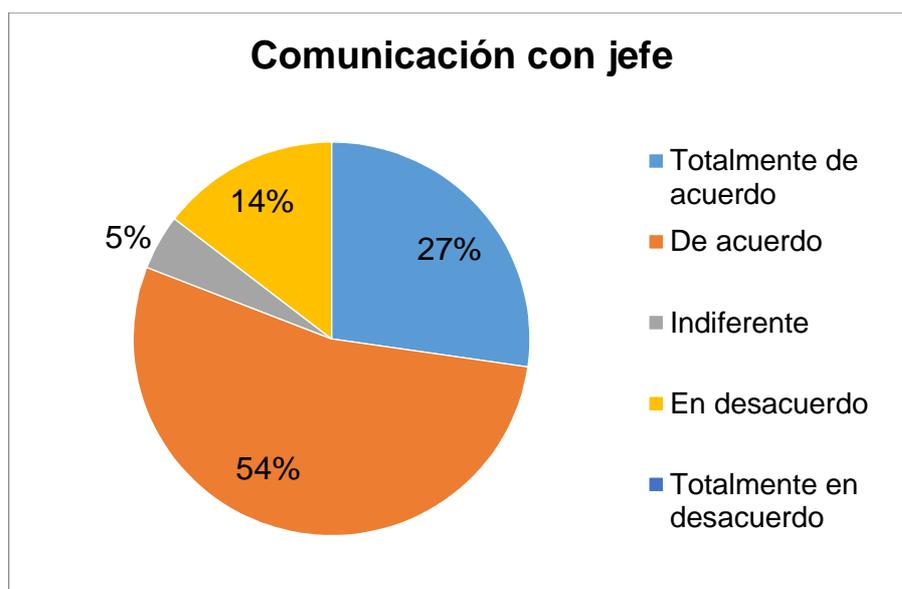
**PREGUNTA N° 14, ¿Me resulta fácil la comunicación con mi inmediato superior?**

**Tabla 16**

Comunicación con inmediato superior		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	30	27%
<b>De acuerdo</b>	59	54%
<b>Indiferente</b>	5	5%
<b>En desacuerdo</b>	16	15%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Total</b>	110	100%

**Elaborado por: Autora**  
**Fuente: Investigación**

**Gráfico 14**



**Elaborado por: Autora**

### **INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestadas sobre si le resulta fácil la comunicación con su inmediato superior, 30 respondieron que están totalmente de acuerdo, 59 de acuerdo, 5 indiferente, 16 en desacuerdo; esto nos indica que el jefe es abierto y está en contacto con los empleados permitiendo interactuar y que ellos se expresen libremente, logrando que se tenga contacto con el jefe y se lo vea como parte del equipo de trabajo y no como una figura superior intocable.

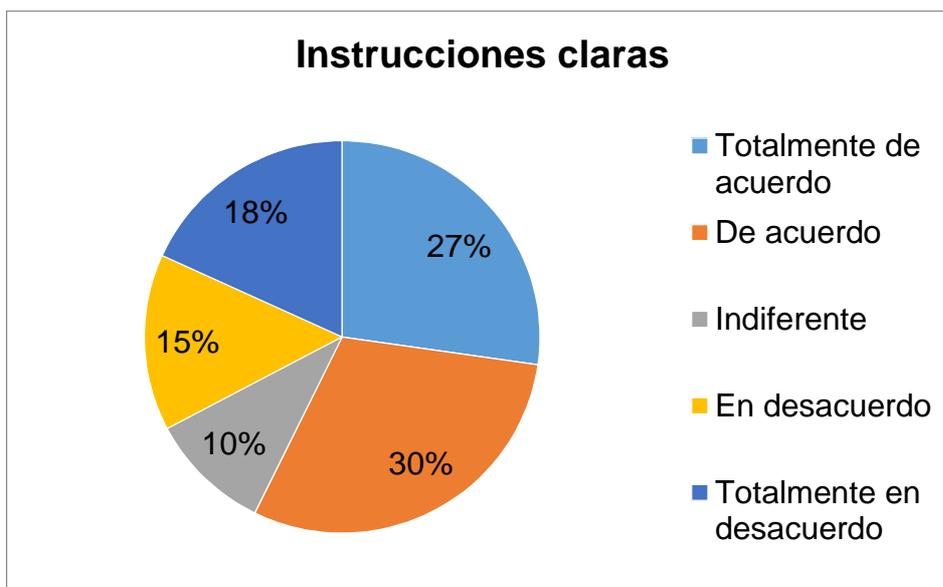
**PREGUNTA N° 15,** ¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?

**Tabla 17**

Información para el logro de tareas		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	30	27%
<b>De acuerdo</b>	33	30%
<b>Indiferente</b>	11	10%
<b>En desacuerdo</b>	16	15%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	20	18%
<b>Total</b>	110	100%

**Elaborado por: Autora**  
**Fuente: Investigación**

**Gráfico 15**



**Elaborado por: Autora**

### **INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestadas acerca de si reciben información necesaria para desarrollar su trabajo, 30 respondieron que están totalmente de acuerdo, 33 de acuerdo, 11 indiferente, 16 en desacuerdo y 20 totalmente en desacuerdo.. Esto nos indica que el jefe de taller establece de manera clara las pautas a seguir para realizar el trabajo para que así no haya reproceso o errores durante su ejecución y está atento a cualquier duda que pueda surgir en el proceso de las actividades para despejarlas y dar el apoyo necesario.

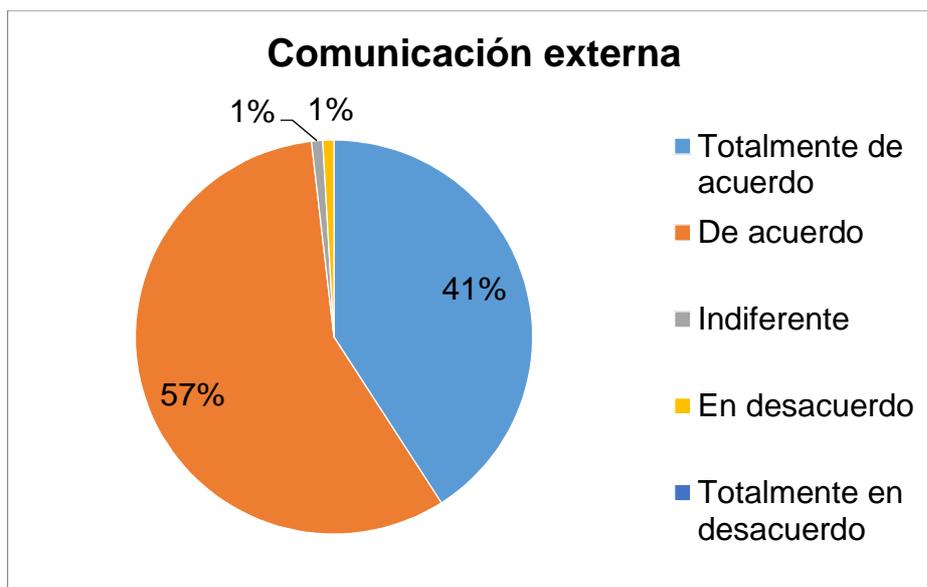
**PREGUNTA Nº 16**, ¿La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena?

**Tabla 18**

Comunicación entre personal y clientes		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	45	41%
<b>De acuerdo</b>	63	57%
<b>Indiferente</b>	1	1%
<b>En desacuerdo</b>	1	1%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Total</b>	110	100%

Elaborado por: Autora  
Fuente: Investigación

**Gráfico 16**



Elaborado por: Autora

### INTERPRETACIÓN

Dentro de las 110 personas encuestadas sobre si la comunicación de los empleados con los usuarios es buena, 45 dijeron que estaban totalmente de acuerdo, 63 de acuerdo, 1 indiferente y 1 en desacuerdo. Esto nos indica que los empleados reconocen el valor de los clientes y el buen trato le permiten retenerlos o conservarlos y a su vez sienten lo importante que son.

**PREGUNTA N° 17, ¿Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?**

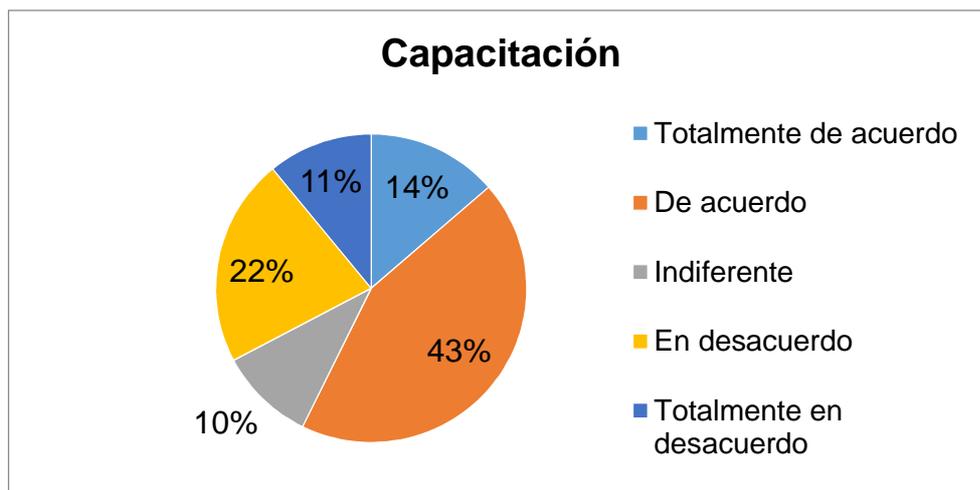
**Tabla 19**

Capacitación		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	15	14%
<b>De acuerdo</b>	48	44%
<b>Indiferente</b>	11	10%
<b>En desacuerdo</b>	24	22%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	12	11%
<b>Total</b>	110	100%

Elaborado por: Autora

Fuente: Investigación

**Gráfico 17**



Elaborado por: Autora

### INTERPRETACIÓN

De las 110 personas encuestadas sobre si reciben la capacitación necesaria para desempeñar correctamente el trabajo, 15 respondieron que están totalmente de acuerdo, 48 de acuerdo, 11 indiferente, 24 en desacuerdo y 12 totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que dentro de los talleres si se capacita a los empleados para realizar sus tareas encomendadas, lo que les permite estar actualizado de las nuevas técnicas y así realizar bien su trabajo, pero también indica que en gran parte de los talleres no se pone en práctica esta herramienta de mejora.

**PREGUNTA N° 18,** Entre los objetivos de mi unidad, ¿es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos?

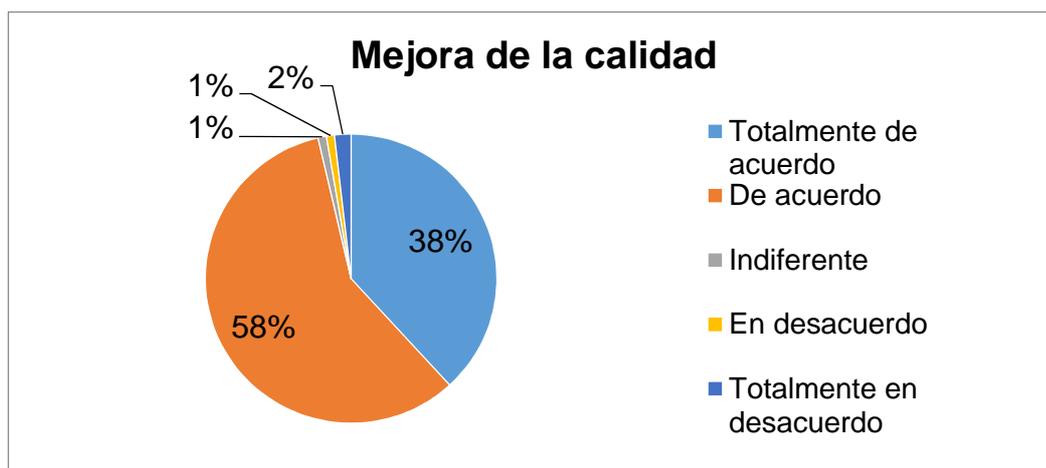
**Tabla 20**

Mejora de la calidad de servicios		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	42	38%
<b>De acuerdo</b>	64	58%
<b>Indiferente</b>	1	1%
<b>En desacuerdo</b>	1	1%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	2%
<b>Total</b>	110	100%

**Elaborado por: Autora**

**Fuente: Investigación**

**Gráfico 18**



**Elaborado por: Autora**

## INTERPRETACIÓN

De los 110 empleados encuestados acerca de si es prioridad en el departamento mejorar la calidad de los servicios prestados, 42 respondieron que están totalmente de acuerdo, 64 de acuerdo, 1 indiferentes, 1 en desacuerdo y 2 totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que para el departamento es indispensable mejorar día a día sus servicios para la satisfacción del cliente final implementando nuevas actualizaciones a través de la capacitación a sus empleados ya que están conscientes que la calidad es lo que les va a permitir ser mejores cada día.

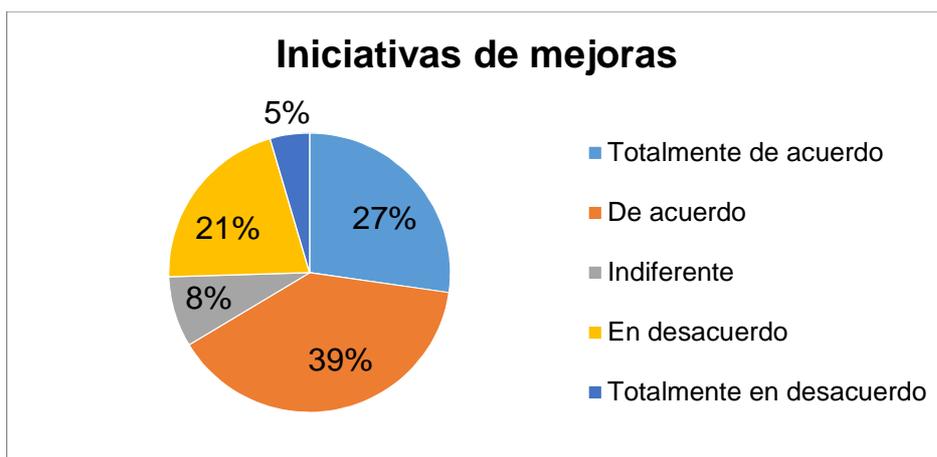
**PREGUNTA N° 19,** ¿El responsable de mi unidad pone en marcha iniciativas de mejora?

**Tabla 21**  
Iniciativas de mejora

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	30	27%
<b>De acuerdo</b>	43	39%
<b>Indiferente</b>	9	8%
<b>En desacuerdo</b>	23	21%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	5%
<b>Total</b>	110	100%

**Elaborado por: Autora**  
**Fuente: Investigación**

**Gráfico 19**



**Elaborado por: Autora**

## INTERPRETACIÓN

De las 110 personas encuestadas sobre si se ponen en marcha iniciativas de mejora en el departamento, 30 respondieron que están totalmente de acuerdo, 43 de acuerdo, 9 en desacuerdo, 23 en desacuerdo, y 5 totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que el jefe de taller se centra día a día en buscar siempre nuevas maneras de innovar, impulsando el trabajo en equipo y la aplicación de medidas correctivas o preventivas que repercutirá de manera positiva en el producto final.

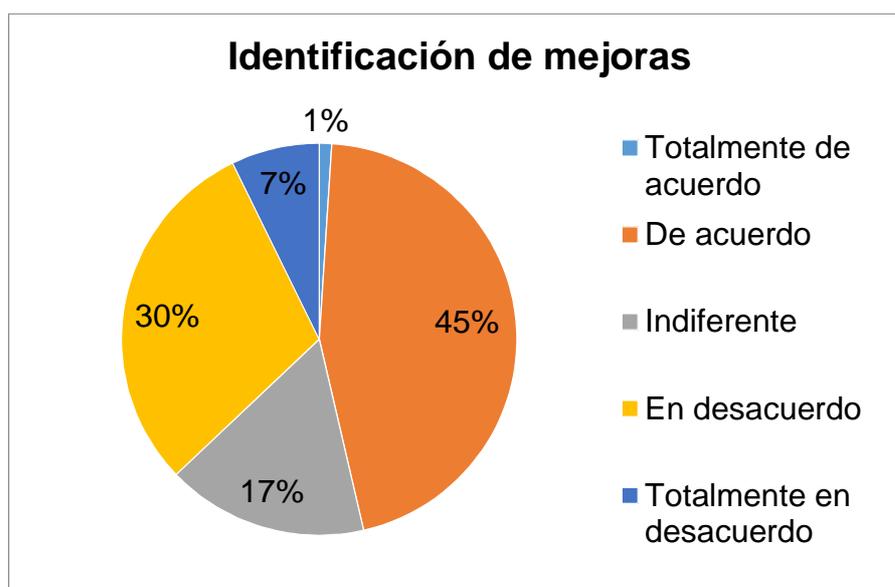
**PREGUNTA Nº 20,** ¿Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora?

**Tabla 22**

Identificación de mejoras		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	14	13%
<b>De acuerdo</b>	44	40%
<b>Indiferente</b>	16	15%
<b>En desacuerdo</b>	29	26%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	7	6%
<b>Total</b>	110	100%

Elaborado por: Autora  
Fuente: Investigación

**Gráfico 20**



Elaborado por: Autora

### INTERPRETACIÓN

De las 110 personas encuestadas sobre si identifica mejoras en aspectos de su trabajo, 14 respondieron que están totalmente de acuerdo, 44 de acuerdo, 16 indiferente, 29 en desacuerdo y 7 totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que los empleados están pendientes de sus tareas diarias y de lo que pueden mejorar en cada una de ellas para así poder realizar su trabajo de la mejor manera.

**PREGUNTA Nº 21, ¿Me siento corresponsable de los éxitos y fracasos de mi unidad?**

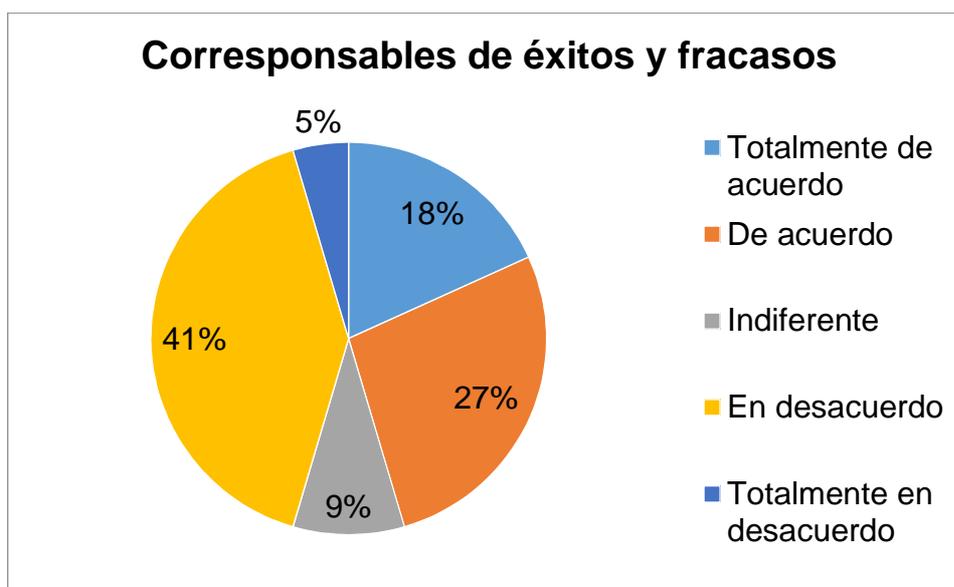
**Tabla 23**

Comprometidos con los éxitos y fracasos		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	20	18%
<b>De acuerdo</b>	30	27%
<b>Indiferente</b>	10	9%
<b>En desacuerdo</b>	45	41%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	5%
<b>Total</b>	110	100%

Elaborado por: Autora

Fuente: Investigación

**Gráfico 21**



Elaborado por: Autora

### INTERPRETACIÓN

De las 110 personas encuestadas sobre si se siente corresponsable del éxito y fracaso de su unidad, 20 respondieron que están totalmente de acuerdo, 30 de acuerdo, 10 indiferentes, 45 en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que los empleados no se sienten comprometidos con la evolución de la empresa, ellos sólo realizan su trabajo pero no dan un poco más de lo que se les pide y esto se convierte en un gran problema para el taller ya que repercute en la producción y la entrega del producto final.

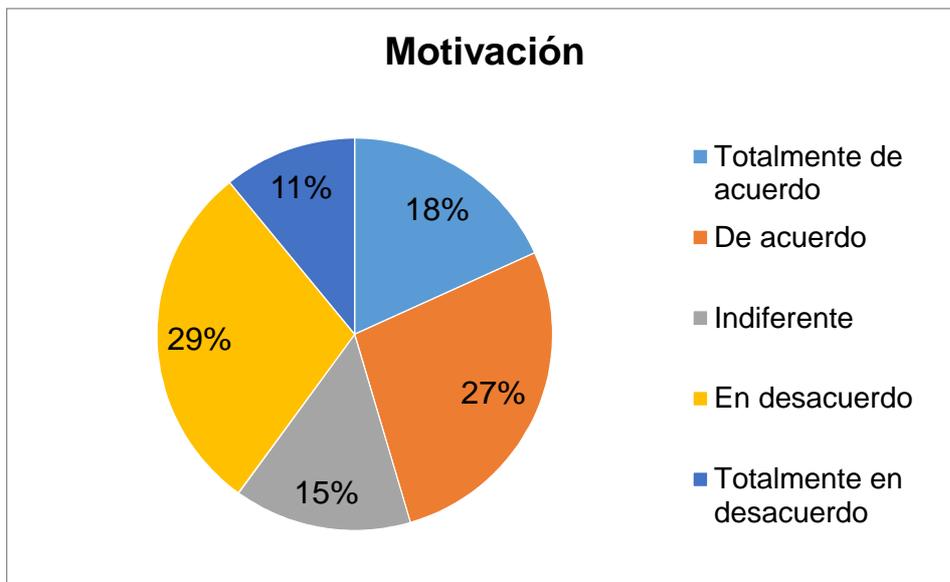
**PREGUNTA N° 22, ¿Estoy motivado para realizar mi trabajo?**

**Tabla 24**

Motivación		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	20	18%
<b>De acuerdo</b>	30	27%
<b>Indiferente</b>	16	15%
<b>En desacuerdo</b>	32	29%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	12	11%
<b>Total</b>	110	100%

**Elaborado por: Autora**  
**Fuente: Investigación**

**Gráfico 22**



**Elaborado por: Autora**

**INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestadas sobre si está motivado para hacer su trabajo, 20 respondió totalmente de acuerdo, 30 de acuerdo, 16 indiferente, 32 en desacuerdo y 12 totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que no todos los empleados se sienten a gustos en su trabajo debido a un sinnúmero de factores que deben ser corregidos por sus superiores ya que esto repercute en la producción del taller.

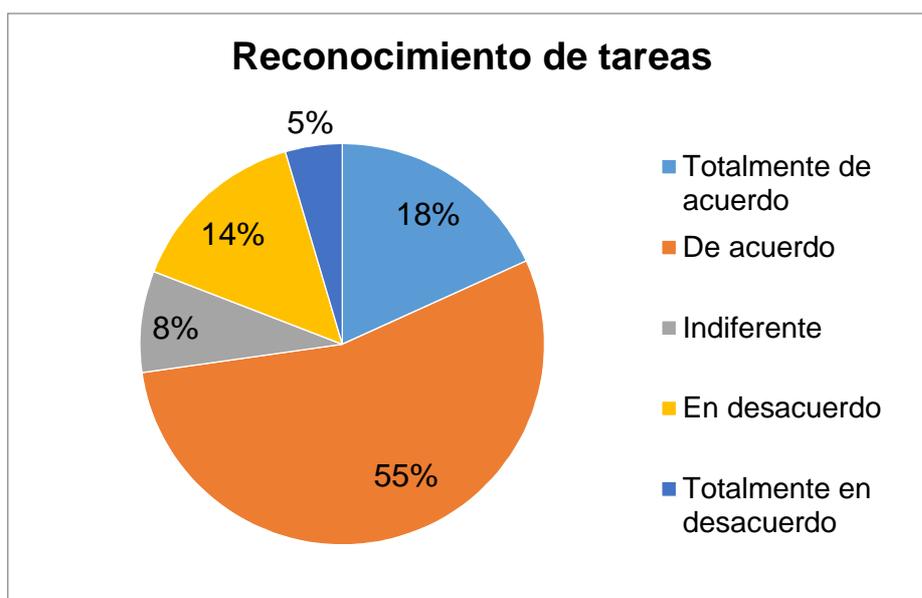
**PREGUNTA N° 23, ¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo?**

**Tabla 25**

Reconocimiento de tareas		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	20	18%
<b>De acuerdo</b>	60	55%
<b>Indiferente</b>	9	8%
<b>En desacuerdo</b>	16	15%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	5%
<b>Total</b>	110	100%

Elaborado por: Autora  
Fuente: Investigación

**Gráfico 23**



Elaborado por: Autora

**INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestadas sobre si se reconocen adecuadamente las tareas que realiza, 20 respondieron que están totalmente de acuerdo, 60 de acuerdo, 9 indiferente, 16 en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que en todos los talleres no se reconoce las tareas de cada uno y no se les da la importancia que éstas representan tanto para el taller como para la persona por lo que se puede producir errores o retrasos en la producción.

**PREGUNTA Nº 24, ¿Cuándo introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce?**

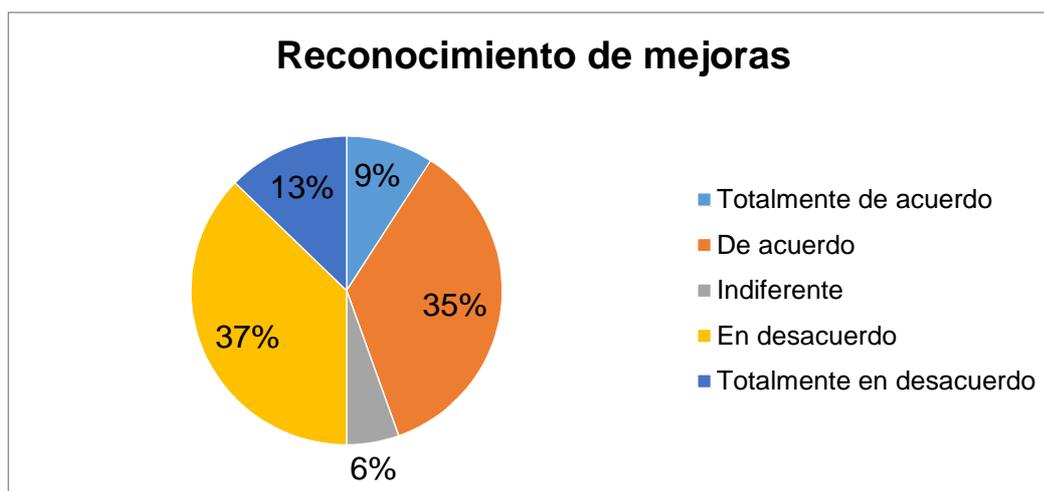
**Tabla 26**

Reconocimiento de mejoras		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	10	9%
<b>De acuerdo</b>	39	35%
<b>Indiferente</b>	6	5%
<b>En desacuerdo</b>	41	37%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	14	13%
<b>Total</b>	110	100%

Elaborado por: Autora

Fuente: Investigación

**Gráfico 24**



Elaborado por: Autora

### INTERPRETACIÓN

De las 110 personas encuestadas sobre si se reconoce las mejoras que hace en el puesto de trabajo, 10 respondieron totalmente de acuerdo, 39 de acuerdo, 6 indiferente, 41 en desacuerdo, y 14 totalmente de acuerdo. Esto nos indica que los aportes que hacen los empleados en su puesto de trabajo no son reconocidos totalmente lo que puede provocar que ellos se desanimen y ya no los realicen y como consecuencia las únicas mejoras que se implementan tendrán que venir desde los mandos superiores ya que los empleados detectaran que sus aportes no son tomados en cuenta o no se les brinda la importancia adecuada.

**PREGUNTA Nº 25**, En general, ¿las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, etc.) son satisfactorias?

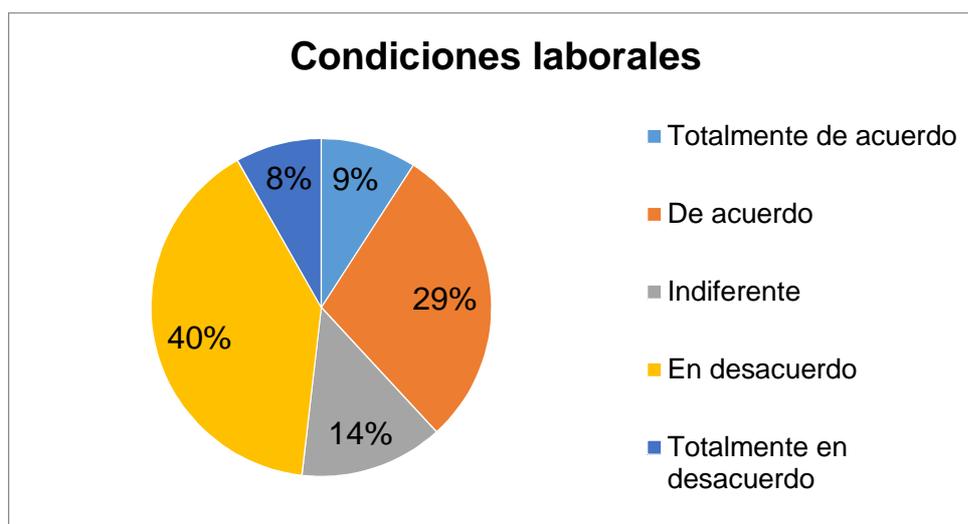
**Tabla 27**

Condiciones laborales satisfactorias		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	10	9%
<b>De acuerdo</b>	32	29%
<b>Indiferente</b>	15	14%
<b>En desacuerdo</b>	44	40%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	9	8%
<b>Total</b>	110	100%

**Elaborado por: Autora**

**Fuente: Investigación**

**Gráfico 25**



**Elaborado por: Autora**

### **INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestado sobre si consideran que las condiciones laborales son satisfactorias, 10 respondieron totalmente de acuerdo, 32 de acuerdo, 15 indiferente, 44 en desacuerdo y 9 totalmente de acuerdo, lo que nos indica que los empleados en general no se sienten satisfechos en su puesto de trabajo lo que podría provocar consecuencias costosas para la empresa ya que repercute en su desempeño diario y por ende en la producción final del taller.

**PREGUNTA N° 26**, En general, ¿me siento satisfecho con mi unidad?

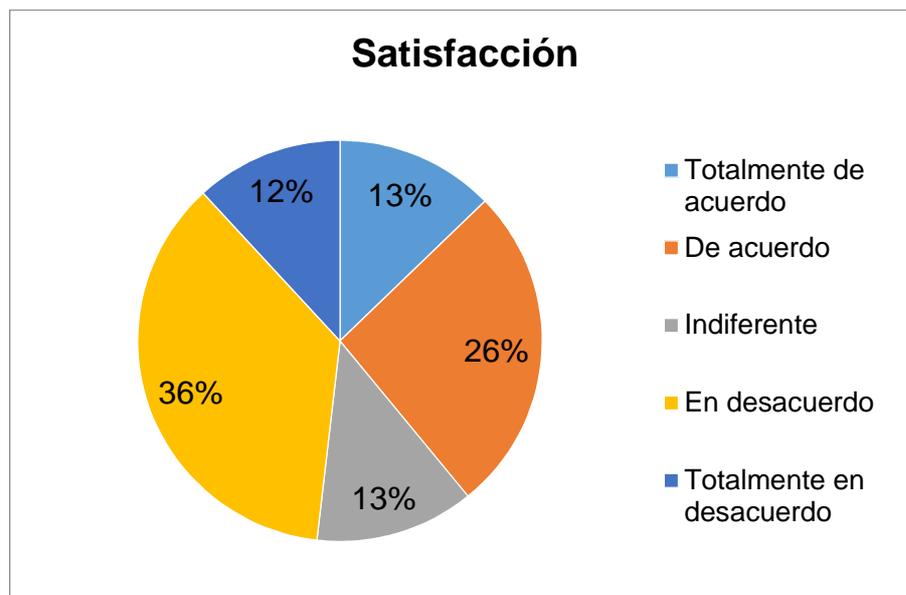
**Tabla 28**

Satisfacción departamental		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	14	13%
<b>De acuerdo</b>	29	26%
<b>Indiferente</b>	14	13%
<b>En desacuerdo</b>	40	36%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	13	12%
<b>Total</b>	110	100%

**Elaborado por: Autora**

**Fuente: Investigación**

**Gráfico 26**



**Elaborado por: Autora**

### **INTERPRETACIÓN**

De las 110 personas encuestadas sobre si se sienten satisfechos en su departamento, 14 respondieron que están totalmente de acuerdo, 29 de acuerdo, 14 indiferente, 40 en desacuerdo, y 13 totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que los trabajadores no se sienten satisfechos en el taller lo que podría provocar errores, reproceso en la producción o que no se cumplan con las metas y objetivos.

**Tabla 29**

Validación de hipótesis

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
<b>El trabajo en mi unidad está bien organizado.</b>				45%	
<b>Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.</b>				50%	
<b>En mi unidad tenemos las tareas bien repartidas.</b>				55%	
<b>En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.</b>		45%			
<b>La valoración del desempeño en mi puesto de trabajo me permite un mejoramiento continuo.</b>		45%			
<b>La relación con los compañeros de trabajo es buena.</b>				31%	
<b>Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.</b>					48%
<b>Me siento parte de un equipo de trabajo.</b>				40%	
<b>Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.</b>				54%	

<b>El ambiente de trabajo me produce estrés.</b>	<b>36%</b>
<b>La comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente</b>	<b>38%</b>
<b>Me resulta fácil la comunicación con mi inmediato superior.</b>	<b>54%</b>
<b>Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.</b>	<b>30%</b>
<b>La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena.</b>	<b>57%</b>
<b>Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.</b>	<b>44%</b>
<b>Entre los objetivos de mi unidad, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos.</b>	<b>58%</b>

El responsable de mi unidad pone en marcha iniciativas de mejora.	39%
Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.	40%
Me siento corresponsable de los éxitos y fracasos de mi unidad.	41%
Estoy motivado para realizar mi trabajo.	29%
Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.	55%
Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.	37%
En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, etc.) son satisfactorias.	40%
En general, me siento satisfecho con mi unidad.	36%

Elaborado por: Autora  
Fuente: investigación

De acuerdo a los resultados expuestos en la tabla anterior se pudo concluir que la hipótesis que orientó y delimitó el presente estudio cuyo enunciado proponía “la implementación de una estructura organizacional inadecuada conlleva a la insatisfacción laboral de los usuarios internos y externos de la misma provocando el incumplimiento de los objetivos y metas de la empresa” ha sido comprobada en función de los resultados obtenidos mediante la observación de campo y la aplicación de un cuestionario a la población objeto de estudio; cuya aseveración se sustenta en que los resultados relacionados con la parte organizacional y toma de decisiones no alcanzan un promedio del 67% denotando que el 33% del promedio restante se muestra en desacuerdo con la estructura organizacional y la toma de decisiones para diversos puestos de trabajo; de tal forma que la situación diagnosticada amerita la aplicación de directrices y estrategias que mejoren el ambiente laboral y por ende la productividad de la organización.

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA

#### 3.1 ACCIONES PARA ORIENTAR LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LAS PYMES OBJETO DE ESTUDIO MEDIANTE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.

Mediante los lineamientos estratégicos que surgen como resultado del diagnóstico situacional de la realidad problémica analizada conocida tanto en causa como en efecto se propone orientar los procesos operativos de las PYMES objeto de estudio al mejoramiento del ambiente de trabajo y por ende la productividad organizacional que satisfaga tanto al cliente interno como externo.

Como resultado del diagnóstico obtenido en el presente trabajo se establecen los siguientes lineamientos de estrategias:

**Tabla 30**  
Lineamientos estratégicos

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>Valorar el desempeño del puesto de trabajo a través de la aplicación del método de puntos por factor</b>	Es el método más aplicado por sus propiedades de objetividad y de hecho es evaluado como el adecuado por la Organización Internacional de Trabajo (OIT) que permite un mejoramiento continuo, mediante el análisis y descripción de puestos.	Determinar las necesidades de cada puesto mediante la asignación de factores y sus intensidades (grados) lo cual permite determinar las diferencias que existen en cada uno de los puestos en cuanto a sus exigencias.
<b>Formar equipos de trabajos para la mejora de la productividad organizacional.</b>	Se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y apoyo mutuo, valorando	Para crear un equipo de trabajo se debe conocer que los saberes de un empleado suplan el desconocimiento de otro,

	interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos.	buscando siempre la sinergia entre el personal. Luego el director del grupo debe detallar los objetivos a alcanzar y las responsabilidades de cada trabajador para que así conozcan lo que se espera de ellos, se definen los puestos y funciones para evitar la duplicidad de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Implementar técnicas de relajación en el puesto de trabajo para eliminar el estrés laboral.</b></li> </ul>	<p>Se los realiza para combatir el estrés en el trabajo, relajar y aflojar los músculos.</p> <p>Estos se realizan en el puesto de trabajo.</p>	<p>Antes de empezar las labores se dedica 5 minutos para actividades de confraternidad consistente en relajación de los músculos, ejercicios físicos para despertar el cuerpo entumecido.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Establecer un sistema de comunicación efectiva para la mejora de la productividad y la competitividad del equipo de trabajo.</b></li> </ul>	<p>Es un sistema que permite dinamizar y animar las acciones individuales y colectivas para generar la integración de esfuerzos y el fortalecimiento y desarrollo de la institución, su finalidad es informar instrucción, objetivos y políticas de la empresa, desde los directivos hacia los distintos niveles jerárquicos.</p>	<p>En la comunicación descendente se emplearía el manual del empleado.</p> <p>En lo que respecta a la comunicación ascendente se emplearía las reuniones periódicas.</p> <p>Y en la comunicación horizontal se desarrollaría reuniones por departamentos o equipos de trabajo.</p>

- 
- Sistema de recompensas para las mejoras implementadas por el trabajador.** Los sistemas de recompensas hacen que el personal se sienta motivado, influye en el rendimiento y refuerza la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Sistema de pagos basados en el desempeño como recompensa al logro obtenido y no al que hacer en su puesto de trabajo para la obtención de resultados.

Implementar el sistema empleado del mes para aumentar la satisfacción y motivación del empleado y así mejorar la productividad.
- 

Los lineamientos estratégicos antes descritos coadyuvarán al mejoramiento del ambiente de trabajo y por ende a la productividad organizacional

## CONCLUSIONES

- Basándonos en la revisión bibliográfica sobre la estructura organizacional podemos inferir que la mayoría de las PYMES del sector automotriz no presentan una definición clara de su estructura administrativa, procedimientos y funciones, debido a que la dinámica del trabajo en los talleres, exige procesos altamente flexibles y un personal multifuncional, que puedan realizar todo tipo de tareas u oficios, e inclusive omitiendo el principio básico de primeros en llegar primeros en salir, ya que se priorizan los trabajos según el perfil del cliente.
- Mediante la aplicación de preguntas estructuradas definidas en la encuesta, se pudo establecer que la satisfacción laboral de los trabajadores de las PYMES del sector automotriz es baja o limitada, ya que expresaron en sus respuestas una tendencia de desacuerdo en lo referente a tener obstáculos para desarrollar sus habilidades, mejoramiento continuo, sumado a una baja valoración en la satisfacción de las condiciones laborales como el salario, los horarios, vacaciones, entre otros, provocando así, un bajo nivel de motivación en la ejecución de su trabajo.
- La validación de la hipótesis correspondiente a la presente investigación fue comprobada en función de los resultados obtenidos mediante la observación de campo y la aplicación de un cuestionario a la población objeto de estudio.
- Como estrategia organizacional que permita el mejoramiento del clima laboral y coadyuven a la satisfacción del personal que trabaja en las PYMES del sector automotriz se sugiere el reconocimiento de las mejoras implementadas por el empleado e instaurar un sistema de comunicación efectivo para la mejora de la productividad y competitividad.

## RECOMENDACIONES

- Desarrollar capacitaciones direccionados al talento humano a nivel de altos mandos.
- Desarrollar las tareas de manera eficiente a pesar de la presión laboral.
- Realizar estudios, por parte de la alta gerencia, que permita definir una remuneración fija por un lado y por la otra variada basada en la calidad del trabajo para que compense la expectativa de remuneración de cada empleado. Es decir, pago por comisión, entre más trabajo realice, más gana.
- Desarrollar un manual de innovación del trabajo que pueda ser desarrollado por los mismos trabajadores, ya que al adquirir experiencia innovan en procesos que convierten el trabajo más sencillo.
- Incorporar sistemas de reconocimiento al trabajo realizado mediante el trabajador del mes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada Carmona, L. V. (2010). *Propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio*. México.
- Alvarez, J. T. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica de clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). El concepto y la clasificación de PYME en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Dominguez, L., Ramirez, A., & Garcia, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 59-70.
- Gan, F., & Triginè, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. Díaz De Santos.
- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables*. Universidad de Valladolid.
- González Álvarez, L., Guevara Sotomayor, E., Morales Figueroa, G., Segura Hernández, P., & Luengo Martínez, C. (2013). *Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de Hospitales públicos*. Santiago: SciELO.
- Hurtado León, I., & Toro Garrido, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: CEC. S.A.
- Lopez, E. (2007). *Objetivos Organizacionales*.
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en PYMES industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 43-64.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*.
- Parker, G. M. (2013). *Casos prácticos de empresas con incentivos de unidad organizativa*. E. D. Santos.
- Pertuz Bellosos, R. A. (2013). Integración de los sub-sistemas de la estructura organizacional de los Institutos Universitarios Venezolanos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1).

- Prakash, Y., & Gupta, M. (2011). Role of organization structure in innovation in the bulk-drug industry. *The Indian journal of industrial relations* , 450-464.
- Ramirez Campos, A. F., & Dominguez Aguirre, L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional con las IES de Puerto Vallarta. *Investigacion Administrativa*.
- Rivera, B. C., Muriel, F. C., & Nova, M. R. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de negocios* 5(10), 69-73.
- Salas Perea, R. S. (2012). Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba. *Educación Médica Superior* 26(2), 163-165.
- Tarzijan M, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.

**ANEXOS**  
**ANEXO 1**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

La presente guía de observación se aplicó con el objetivo de recabar información “*insitu*”.

Con el objetivo de optimizar el tiempo se elaboró los siguientes ítems a observar en los talleres para conocer la forma en que se desenvuelven.

- Llega a tiempo al trabajo.
- Verifica que su área de trabajo esté limpia y ordenada.
- Tiene definida sus tareas.
- Elabora sus actividades en tiempo y forma.
- Ejerce un buen comportamiento con el grupo.
- Elabora su trabajo con calidad.
- Trabaja a presión.
- Expresa sus opiniones libremente.
- Se capacita para mejorar sus tareas.
- Está satisfecho con sus tareas.

## **ANEXO 2**

### **GUÍA DE ENTREVISTA**

La presente guía de entrevista se aplicó a personas conocedoras del tema analizado con el fin de incrementar los criterios acerca del tema en mención.

Objetivo:

¿Para usted el grado de ambición de un obrero repercute en su desempeño?

¿Considera usted que los empleados aportan con la organización sin ver que obtendrán a cambio?

¿Considera usted que sus empleados están interesados en conocer las metas de la empresa?

¿Considera usted que los empleados están auto motivados?

¿Considera usted que sus empleados trabajan adecuadamente sin tener que ser controlados?

¿Usted se interesa en el desarrollo y crecimiento de sus empleados?

¿Considera usted que dentro de la empresa existe una comunicación abierta y adecuada?

¿Considera usted que el incentivo mejora la satisfacción laboral?

¿Aplica en la empresa un sistema de incentivos a sus empleados?

**ANEXO 3  
CUESTIONARIO**

El presente cuestionario fue aplicado a la población objeto de estudio de manera discrecional.

**1. ¿Qué tiempo tiene trabajando en el taller?**

- **1 a 5 años**

---
- **6 a 10 años**

---
- **11 a 15 años**

---
- **>16**

---

**2. ¿Cuál fue la razón por la que salió del taller en el que anteriormente trabajaba?**

- **Despido intempestivo**

---
- **Malos tratos**

---
- **Poca remuneración**

---
- **Comunicación deficiente**

---
- **Inexistencia de sistema de incentivos**

---
- **Desinversión en mejoras**

---
- **Ninguna de las anteriores**

---

---

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
--------------------------	---	--------------------------	--------------------	-----------------------	----------------------------------

---

**3** ¿El trabajo en mi unidad de trabajo está bien organizado?

---

**4** ¿Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí?

---

**5** ¿En mi unidad tenemos

---

---

las tareas de trabajo bien repartidas?

---

**6** ¿En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades?

---

**7** ¿La valoración del desempeño en mi puesto de trabajo me permite un mejoramiento continuo?

---

---

<b>AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
---	---	--------------------------	--------------------	-----------------------	----------------------------------

---

**8** ¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?

---

**9** ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?

---

**10** ¿Me siento parte de un equipo de trabajo?

---

**11** ¿Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?

---

**12** ¿El ambiente de trabajo me produce stress?

---

<b>COMUNICACIÓN COORDINACION</b>	<b>Y</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>13</b>	¿La comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente?					
<b>14</b>	¿Me resulta fácil la comunicación con mi inmediato superior?					
<b>15</b>	¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?					
<b>16</b>	¿La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena?					
<b>FORMACION</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>17</b>	¿Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?					

<b>IMPLICACION EN LA MEJORA</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>18</b> Entre los objetivos de mi unidad, ¿es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos?					
<b>19</b> ¿El responsable de mi unidad pone en marcha iniciativas de mejora?					
<b>20</b> ¿Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora?					
<b>21</b> ¿Me siento corresponsable de los éxitos y fracasos de mi unidad?					
<b>MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>22</b> ¿Estoy motivado para realizar mi trabajo?					
<b>23</b> ¿Se reconocen					

---

adecuadamente las  
tareas que realizo?

---

**24** ¿Cuándo introduzco  
una mejora de mi  
trabajo se me  
reconoce?

---

**25** En general, ¿las  
condiciones laborales  
(salario, horarios,  
vacaciones, etc) son  
satisfactorias?

---

**26** En general, ¿me siento  
satisfecho con mi  
unidad?

---

**ANEXO 4**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TEMA:** Incidencias de los factores organizacionales en la insatisfacción laboral en PYMES Manta sector automotriz 2015

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p><b>Incidencias de los factores organizacionales en la insatisfacción laboral en PYMES Manta sector automotriz 2015</b></p>	<p><b>GENERAL:</b> Determinar las Incidencias de los factores organizacionales en la insatisfacción laboral en PYMES Manta sector automotriz, cuyo conocimiento oriente la toma de decisiones para el fortalecimiento de los procesos organizacionales.</p> <p><b>ESPECIFICOS:</b> -Enunciar la fundamentación científica sobre la estructura organizacional de las PYMES del sector automotriz y su rol en el desempeño de los</p>	<p>La implementación de una estructura organizacional inadecuada conlleva a la insatisfacción laboral de los usuarios internos y externos de la misma provocando el incumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.</p>	<p><b>INDEPENDIENTE:</b> Estructura organizacional inadecuada.</p> <p><b>DEPENDIENTE:</b> Insatisfacción laboral.</p>	<p>-Basándonos en la revisión bibliográfica sobre la estructura organizacional podemos inferir que la mayoría de las PYMES del sector automotriz no presentan una definición clara de su estructura administrativa, procedimientos y funciones, debido a que la dinámica del trabajo en los talleres, exige procesos altamente flexibles y un personal multifuncional, que puedan realizar todo tipo de tareas u oficios, e inclusive omitiendo el principio básico de primeros en llegar primeros en salir, ya que se priorizan los trabajos según el perfil del cliente.</p> <p>-Mediante la aplicación de preguntas estructuradas definidas en la encuesta, se pudo establecer que la satisfacción laboral de los trabajadores de las PYMES del sector automotriz es baja o limitada, ya que expresaron en sus respuestas una tendencia de desacuerdo en lo referente a tener obstáculos para desarrollar sus habilidades, mejoramiento continuo, sumado a una baja valoración en la satisfacción de las condiciones laborales como el salario, los horarios, vacaciones,</p>	<p>-Desarrollar capacitaciones direccionados al talento humano a nivel de altos mandos.</p> <p>-Desarrollar las tareas de manera eficiente a pesar de la presión laboral.</p> <p>-Realizar estudios, por parte de la alta gerencia, que permita definir una remuneración fija por un lado y por el otro variada basada en la calidad del trabajo para que compense la expectativa de remuneración de cada empleado. Es decir, pago por comisión, entre más trabajo realice, más gana.</p> <p>-Desarrollar un manual de innovación del trabajo que pueda ser desarrollado por los mismos trabajadores, ya que al adquirir experiencia innovan en procesos que convierten el trabajo más sencillo.</p>

---

trabajadores como base teórica para la presente investigación.

-Determinar un diagnóstico situacional sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de las PYMES del sector automotriz en la ciudad de Manta cuyo conocimiento conlleve a la toma de decisiones.

-Definir estrategias organizacionales que tiendan al mejoramiento del clima laboral y coadyuven a la satisfacción laboral del personal que trabaja en las PYMES del sector automotriz.

entre otros, provocando así, un bajo nivel de motivación en la ejecución de su trabajo.

-La validación de la hipótesis correspondiente a la presente investigación fue comprobada en función de los resultados obtenidos mediante la observación de campo y la aplicación de un cuestionario a la población objeto de estudio.

-Como estrategia organizacional que permita el mejoramiento del clima laboral y coadyuven a la satisfacción del personal que trabaja en las PYMES del sector automotriz se sugiere el reconocimiento de las mejoras implementadas por el empleado e instaurar un sistema de comunicación efectivo para la mejora de la productividad y competitividad.

Incorporar sistemas de reconocimiento al trabajo realizado mediante el trabajador del mes.

**ANEXO 5**  
**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Despeje de dudas sobre el trabajo a realizar</b>	3 al 7 de julio.	Ing. Jessica Guadamud	Buscar libros acordes al tema y de máximo 5 años de antigüedad.
<b>Título</b>	10 al 14 de julio	Ing. Jessica Guadamud	Buscar artículos científicos sobre investigaciones similares.
<b>Justificación de la investigación</b>	17 al 21 de julio	Ing. Jessica Guadamud	Explicar el problema planteado.
<b>Diseño metodológico</b>	24 de julio al 4 de agosto	Ing. Jessica Guadamud	Usar escala de likert.
<b>Marco teórico</b>	7 al 18 de agosto	Ing. Jessica Guadamud	Revisar redacción.
<b>Elaboración de propuesta</b>	21 al 25 de agosto	Ing. Jessica Guadamud	Sello personal de la investigación, ¿qué busco proponer de acuerdo a mi investigación?
<b>Elaboración de capítulos</b>	28 de agosto al 1 de septiembre	Ing. Jessica Guadamud	Revisar índices de tablas, gráficos y contenidos
<b>Presentación del informe</b>	4 de septiembre	Ing. Jessica Guadamud	3 copias anilladas y 3 cds.