

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN  
EN INNOVACIÓN**

**“PROGRAMA PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL Y MEJORA DE LA  
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LAS COOPERATIVAS DE  
TRANSPORTE PESADO DEL CANTÓN TULCÁN”**

Trabajo de titulación previa la obtención del

Título de Magister en Administración de Empresas mención Innovación

Autora: Lic. María José Vallejo Montenegro

Tutora: Msc. Ing. Karina Vaisilla Ponce

Tulcán, 2025

## CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el maestrante Vallejo Montenegro María José con el número de cédula 0401932868 ha elaborado el trabajo de titulación: **“Programa para la satisfacción laboral y mejora de la productividad de los trabajadores de las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán”**.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuestas en el Reglamento de la Unidad de Titulación de Postgrado con RESOLUCIÓN N° 150-CSUP- 2020, por lo tanto, autorizo su presentación para la sustentación respectiva

f.  A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'KARINA VAISILLA PONCE', is written over a dotted line.

Msc. Karina Vaisilla Ponce

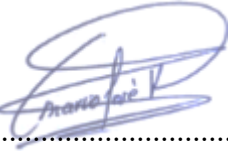
TUTORA

Tulcán, octubre de 2025

## AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye un requisito previo para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Innovación.

Yo, Vallejo Montenegro María José con cédula de identidad número 0401932868 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f. .....

María José Vallejo Montenegro

AUTORA

Tulcán, octubre de 2025

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Vallejo Montenegro María José declaro ser autor/a de los criterios emitidos en el trabajo de titulación: “Programa para la satisfacción laboral y mejora de la productividad de los trabajadores, de las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

f. .....

María José Vallejo Montenegro

AUTORA

Tulcán, octubre de 2025

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Politécnica Estatal de Carchi, institución que me brindó las herramientas y el conocimiento necesario para mi formación académica y profesional. Gracias por ser un espacio de aprendizaje, crecimiento y desarrollo, donde pude fortalecer mis habilidades.

Mi gratitud también está dirigida a mi tutora la Magister Karina Vaisilla, por su invaluable guía, paciencia y dedicación en el proceso de esta investigación, Su apoyo y orientación fueron fundamentales para la culminación de esta investigación.

A todos aquellos que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de esta tesis, les expreso mi más profundo reconocimiento y agradecimiento.

## **DEDICATORIA**

A Dios, fuente inagotable de amor, sabiduría y fortaleza. Gracias por iluminar mi camino, por darme la paciencia en los momentos difíciles y por ser mi refugio en cada desafío. Sin Ti, este logro no habría sido posible.

A mi familia, mi mayor tesoro y mi más grande inspiración. Gracias por su apoyo incondicional, por su amor infinito y por cada palabra de aliento que me dio fuerzas para seguir adelante. Su confianza en mí ha sido el motor que me impulsa a superar obstáculos y a seguir soñando con nuevas metas.

Este logro es tanto mío como suyo, porque sin ustedes, no habría llegado hasta aquí. Con todo mi amor y gratitud.

María José Vallejo Montenegro

## ÍNDICE

CERTIFICADO DEL TUTOR.....	2
AUTORÍA DE TRABAJO .....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA .....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Pregunta de investigación .....	2
1.3. Objetivos de investigación.....	2
1.3.1. Objetivo General.....	2
1.3.2. Objetivos Específicos .....	2
1.4. Justificación .....	2
CAPÍTULO II.....	5
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	5
2.1. Antecedentes .....	5
2.2. Marco teórico .....	9
2.2.1. Teoría de Satisfacción-Insatisfacción.....	9
2.2.2. Calidad.....	10
2.2.3. Compromiso Organizacional.....	11
2.2.4. Teoría del desempeño laboral.....	13
2.2.5. Productividad Laboral .....	18
2.3. Marco legal .....	20
2.3.1. Código del Trabajo .....	20
2.3.2. Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 .....	21
CAPÍTULO III .....	23
METODOLOGÍA.....	23
3.1. Descripción del área de estudio/grupo de estudio .....	23

3.2.	Enfoque y tipo de investigación.....	23
3.2.1.	Enfoque.....	23
3.2.1.	Tipo de Investigación .....	24
3.3.	Definición y operacionalización de variables .....	24
3.3.1.	Variable Independiente: Satisfacción Laboral.....	24
3.3.2.	Variable Dependiente: Productividad Laboral .....	25
3.4.	Procedimientos.....	29
3.5.	Población y muestra.....	29
3.6.	Métodos .....	35
3.7.	Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	35
3.8.	Consideraciones Bioéticas .....	37
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		39
4.1.	Resultados de la VI. de Satisfacción laboral.....	39
4.2.	Resultados de nivel Productividad laboral.....	40
4.3.	Correlación de Variables .....	41
CAPÍTULO V .....		44
PROPUESTA .....		44
5.1.	Tema .....	44
5.2.	Antecedente de la propuesta .....	44
5.3.	Justificación de la propuesta .....	45
5.4.	Objetivo de la propuesta .....	46
5.5.	Alcance de la propuesta .....	46
5.6.	Plan operativo de la propuesta .....	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		56
REFERENCIAS .....		59
ANEXOS.....		67

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables .....	27
<b>Tabla 2</b> Muestra: Número de cooperativas de transporte pesado ANT .....	31
<b>Tabla 3.</b> <i>Factores extrínsecos e intrínsecos</i> .....	36
<b>Tabla 4</b> Nivel de satisfacción laboral .....	39
<b>Tabla 5</b> Nivel de Productividad .....	40
<b>Tabla 6</b> Correlación de Spearman.....	41
<b>Tabla 7</b> Relación entre satisfacción y Productividad.....	42
<b>Tabla 8</b> <i>Plan Operativo de la propuesta</i> .....	48
<b>Tabla 9</b> <i>Planificación del taller I</i> .....	50
<b>Tabla 10</b> <i>Planificación del taller II</i> .....	51
<b>Tabla 11</b> <i>Planificación del taller III</i> .....	53
<b>Tabla 12</b> <i>Planificación del taller IV</i> .....	54
<b>Tabla 13</b> <i>Planificación del taller V</i> .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Niveles de Satisfacción laboral en porcentajes	39
<b>Figura 2</b> Niveles de Productividad	40
<b>Figura 3</b> <i>Relación ente satisfacción Laboral y Productividad</i>	42

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo A:</b> Certificado del Abstract por parte de idiomas .....	67
<b>Anexo B:</b> Captura de encuesta virtual realizada .....	70
<b>Anexo C:</b> Captura de encuesta virtual realizada .....	71
<b>Anexo D:</b> Captura de encuesta virtual realizada .....	72
<b>Anexo E:</b> Validación de instrumento .....	73
<b>Anexo F:</b> Validación de instrumento .....	75
<b>Anexo G:</b> Cuestionario de satisfacción laboral.....	77

## RESUMEN

La satisfacción laboral y la productividad son factores en el desarrollo y competitividad de las empresas. La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un programa de satisfacción laboral que contribuya a mejorar la productividad de los trabajadores en las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán. Este estudio se fundamentó en la teoría bifactorial de Herzberg, complementada con el modelo de calidad de vida laboral y la teoría del compromiso organizacional. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, tipo descriptivo correlacional y de corte transversal. Para la recolección de información se aplicó una encuesta a una muestra de trabajadores. Donde los principales hallazgos indicaron que la mayoría de los trabajadores se encuentran insatisfechos o en niveles neutros respecto a su satisfacción laboral, destacando deficiencias en factores extrínsecos como condiciones físicas, salario, reconocimiento y comunicación. En contraste con la productividad laboral fue percibida como buena en su gran mayoría, aunque la prueba de correlación de Spearman mostró una relación débil en el desempeño. Se diseñó un programa de satisfacción laboral estructurado por talleres, orientado a mejorar el bienestar de los trabajadores mediante acciones de liderazgo, reconocimiento, clima organizacional y desarrollo profesional, con el fin de potenciar la motivación y la productividad en las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán.

**Palabras clave:** Cooperativas de transporte pesado, gestión del talento humano, Productividad, Satisfacción laboral.

## **ABSTRACT**

Job satisfaction and productivity are factors in the development and competitiveness of companies. The objective of this research was to design a job satisfaction program that contributes to improving the productivity of workers in heavy transport cooperatives in the canton of Tulcán. This study was based on Herzberg's two-factor theory, complemented by the quality of work life model and organizational commitment theory. The study had a quantitative approach, with a non-experimental, descriptive correlational, and cross-sectional design. To collect information, a survey was carried out among sample workers. The main findings indicated that most workers are dissatisfied or neutral about their job satisfaction, highlighting deficiencies in extrinsic factors such as physical conditions, salary, recognition, and communication. In contrast, job productivity was perceived as good by the vast majority, although Spearman's correlation test showed a weak relationship with performance. A job satisfaction program structured around workshops was designed, aimed at improving worker well-being through leadership, recognition, organizational climate, and professional development actions, in order to boost motivation and productivity in the heavy transport cooperatives of the Tulcán canton.

**Keywords: Heavy transport cooperatives, human talent management, Productivity, Job satisfaction.**

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

Pilligua y Arteaga (2019) destacan la importancia del clima laboral en la productividad empresarial. Por otro lado, Chiang, Hidalgo, y Gómez (2021), señala que el clima laboral también se conoce como un factor determinante de la satisfacción laboral, definida como la actitud que los empleados manifiestan hacia las actividades que desempeñan. Tal actitud se fundamenta en el valor asignado al trabajo, reflejando un equilibrio entre los estímulos recibidos por los empleados y las recompensas que consideran justas en función del esfuerzo invertido.

Por otro lado, en investigaciones recientes sobre desempeño laboral en Latinoamérica, Chávez (2022), evidenció que la eficiencia laboral en la región es baja, ya que muchos empleados no cumplen con las competencias asignadas. Asimismo, se observó que algunos trabajadores descuidan sus responsabilidades para realizar actividades ajenas a sus funciones, lo que afecta negativamente la calidad del trabajo en equipo y genera descontento grupal, derivando en un ambiente laboral poco favorable.

De manera similar, en el contexto ecuatoriano, los estudios han revelado que la insatisfacción laboral afecta significativamente el desempeño en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Según Borja y Quinabanda (2022), esta problemática surge por la ausencia de políticas destinadas a identificar, reconocer y recompensar el esfuerzo de los trabajadores. Además, factores como la desmotivación, el desinterés, la insatisfacción y el liderazgo jerárquico contribuyen a un bajo rendimiento y a un limitado compromiso organizacional. Durante el periodo de la pandemia, esta problemática fue evidente en una empresa de transporte pesado ubicada en Tulcán. De las 95 cooperativas de transporte pesado en el sector, el 85 % carece de procesos de selección que valoren las competencias profesionales de los candidatos, lo cual provoca que las responsabilidades sean asignadas de forma autocrática, ignorando los perfiles de los empleados y asignando polifuncionalidades y salarios no acordes a su formación o experiencia.

Tales condiciones generan inconformidad, desmotivación, frustración y desorganización, lo que impacta negativamente en la calidad del trabajo, las relaciones interpersonales y la atención a los clientes externos. En consecuencia, se evidencia una alta rotación de personal, lo que limita la creación de un sentido de pertenencia y adhesión a la empresa.

Por último, las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán enfrentan pérdidas económicas significativas debido a los costos asociados con la rotación de personal, procesos de inducción y separación de empleados, además del deterioro de su imagen corporativa (Guerra y Ortega, 2022). Por ello, este estudio se centra en analizar los factores que afectan la satisfacción laboral en estas cooperativas y propone estrategias para mejorarla. La investigación permitirá identificar las variables clave que influyen en la productividad y sugerirá un programa que impulse tanto la satisfacción como el rendimiento de los trabajadores.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral y cómo se relaciona con la productividad de los trabajadores en las cooperativas de transporte pesado del Catón Tulcán?

## **1.3. Objetivos de investigación**

### ***1.3.1. Objetivo General***

Diseñar un programa de satisfacción laboral que contribuya a mejorar la productividad de los trabajadores en las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán.

### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

- Examinar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores en las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán.
- Determinar los niveles de productividad de los trabajadores en las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán.
- Analizar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los empleados en las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán.

## **1.4. Justificación**

La línea de investigación del presente trabajo de titulación está dentro de la categoría de "Microempresa, economía social y solidaria", específicamente en la sublínea de "Asociatividad". El principal objetivo se enfoca en conocer la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores en las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán, como base para proponer un programa de satisfacción laboral que contribuya a mejorar los niveles de motivación, compromiso y, en consecuencia, elevar la productividad de los empleados.

El presente estudio contribuirá a conocer y comprender la relación que existe entre las dos variables, satisfacción laboral y productividad, proporcionando estrategias que mejoren las prácticas de gestión de recursos humanos y la eficiencia operativa. A través

del análisis realizado, se pretende identificar factores clave que influyen en el desempeño de los trabajadores y pueden ser optimizados mediante la implementación de estrategias adecuadas.

Los beneficiarios directos del estudio serán los 195 trabajadores de las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán, quienes se verán favorecidos al contar con la propuesta del programa de satisfacción laboral que busca promover un ambiente laboral sano, que reconozcan la labor del personal, fomente la comunicación efectiva y mejoren sus condiciones de trabajo, esto les permitirá sentirse más valorados, motivados y comprometidos con su labor.

Por otra parte, los beneficiarios indirectos serán los administradores y directivos de las cooperativas de transporte pesado, al disponer de información útil para optimizar su gestión de talento humano, tomar decisiones más acertadas y poder fortalecer la eficiencia operativa. De igual manera los clientes del servicio de transporte, así como también los socios de las cooperativas, ya que un entorno laboral adecuado influye directamente en la calidad del servicio brindado, finalmente la comunidad académica se beneficiará con los resultados obtenidos, al contar con un estudio de caso que pueda servir de referencias para futuras investigaciones. En la actualidad, la fuerza laboral es considerada uno de los activos más valiosos de una organización. Por ello, es de gran importancia contar con trabajadores motivados y comprometidos para lograr el éxito organizacional.

Las Nuevas Generaciones valoran entornos laborales que fomenten el desarrollo profesional, la participación, el respeto, el reconocimiento y el bienestar. Por esta razón, resulta indispensable que las organizaciones adopten enfoques en la gestión del talento humano, implementando estrategias que impulsen tanto el rendimiento individual como colectivo.

Desde el punto de vista académico, esta investigación resulta relevante porque, si bien existe abundante literatura sobre satisfacción laboral y productividad, existen brechas importantes que aún no han sido suficientemente abordadas. En primer lugar, se observa una escasez de estudios aplicados específicamente al sector del transporte pesado, especialmente en el contexto ecuatoriano y en zonas como el cantón Tulcán. Este sector presenta condiciones laborales particulares que podrían tener un impacto distinto sobre la satisfacción y la productividad en comparación con otros sectores económicos.

Por consiguiente, la presente investigación, se justifica que las variables de satisfacción laboral y productividad tendrían relación cuando un trabajador satisfecho

puede mejorar significativamente la productividad laboral, esta relación se ve reflejada en la eficiencia, eficacia y la calidad del trabajo, teniendo en cuenta que no solo beneficia a los empleados, sino que también fomenta el desarrollo continuo de la organización, Finalmente, se busca proporcionar un ambiente laboral saludable con trabajadores satisfechos y contar con organizaciones que promuevan el crecimiento profesional y el bienestar de los trabajadores, contribuyendo al éxito de las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán.

En conclusión, esta investigación se justifica en la necesidad de proponer un programa de satisfacción laboral que fortalezca el compromiso del personal y permita alcanzar mayores niveles de productividad, beneficiando tanto a los trabajadores como al desarrollo sostenible de las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1. Antecedentes**

El primer antecedente de investigación es desarrollado por Pilligua y Arteaga, (2019) con el artículo titulado “El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso: Hardepex Cía. Ltda.”, en donde se plantearon el objetivo principal, evaluar el clima laboral como un factor clave en el rendimiento productivo de la empresa Hardepex Cía. Ltda. La investigación adoptó un enfoque descriptivo, utilizando técnicas cualitativas a través de la aplicación de encuestas, con una muestra estratificada. Los resultados obtenidos indicaron que el clima laboral dentro de la organización no era adecuado, lo que impactó negativamente en el rendimiento productivo de la empresa.

Para esta investigación el antecedente resulta fundamental para el tema de estudio, ya que permite afirmar que un ambiente laboral inadecuado afecta principalmente la productividad, el desarrollo y el bienestar de los empleados, tanto en el desempeño de sus funciones como en su compromiso hacia el desarrollo laboral. En consecuencia, se subraya la necesidad de que el ambiente laboral sea adecuado, agradable y transparente.

El segundo antecedente desarrollado por Ramirez y Orozco (2020), donde hace énfasis al artículo titulado “Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral”, cuyo objetivo principal de este estudio fue establecer la percepción de la felicidad laboral mediante un análisis factorial confirmatorio, además de realizar un análisis de fiabilidad utilizando el coeficiente de homogeneidad. Los resultados obtenidos indicaron que la felicidad laboral depende en gran medida de los entornos personales y que estos, a su vez, están influenciados por los constantes y acelerados cambios en las sociedades actuales. En este sentido, las empresas deben preocuparse no solo por ser económicamente sostenibles, sino también por cuidar de su talento humano. Este antecedente resulta fundamental para la presente investigación, ya que proporciona un panorama más claro sobre la importancia de un buen ambiente laboral en las empresas.

Se demuestra que cuando los empleados se sienten satisfechos con su desempeño y el clima laboral, su motivación aumenta, lo que les permite superar desafíos tanto dentro como fuera del ámbito laboral. De esta manera, no solo se fomenta la productividad de los trabajadores, sino que también se promueve la formación de líderes de apoyo para la institución.

El tercer antecedente considerado en el desarrollo de la investigación es la tesis titulada “Satisfacción laboral y compromiso organizacional en la generación Y de las instituciones bancarias colonia Copilco el Alto, Ciudad de México”, elaborada por (Arteaga, 2022). El objetivo de este estudio fue identificar la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en la generación Y de las instituciones bancarias ubicadas en la colonia Copilco el Alto. Para ello, se planteó un estudio descriptivo correlacional con el fin de conocer el grado de asociación existente entre ambos conceptos. Los resultados revelaron que los empleados de la generación Y experimentan un nivel intermedio de satisfacción laboral y compromiso organizacional, dado que se trata de una generación propensa al cambio.

Este antecedente aporta de manera significativa a la presente investigación al evidenciar que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el compromiso y la motivación del empleado en la realización de sus actividades, lo que permite cumplir con los objetivos, metas y valores institucionales, lo que a su vez fortalece las capacidades intelectuales y el desempeño del trabajador.

El antecedente nacional considerado es la investigación de Sumba, et al., (2022), titulada “Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador”, El objetivo de esta investigación fue determinar de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de las Mipymes ecuatorianas. Para ello, se analizó cómo diversos factores del entorno laboral, como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación, la participación y la evaluación de desempeño, impactan directamente en la creación de un clima organizacional favorable dentro de las instituciones. Los resultados de esta investigación resaltan la relevancia del clima organizacional como un factor determinante en el desempeño laboral. Se concluye que la motivación del talento humano en las organizaciones ecuatorianas es esencial para alcanzar altos niveles de productividad.

Este antecedente es de gran importancia para la presente investigación, ya que demuestra claramente la relación existente entre la satisfacción laboral y la productividad en las Mipymes de Ecuador. Cuando los trabajadores se sienten valorados y trabajan en un ambiente sano, y cuando se suman otros factores motivacionales, el capital humano se vuelve más productivo y comprometido con los objetivos y metas organizacionales.

Por su parte Govea y Zuñiga (2020), en su artículo titulado “El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios” realizaron una investigación no experimental de alcance descriptivo y correlacional en

una empresa de servicios en Guayaquil, Ecuador. El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Para ello, se utilizó el cuestionario Work Environment Scale (WES) de Moos, que mide factores como implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, entre otros, y la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall. Los resultados mostraron que 24 de los 40 colaboradores evaluados estaban conformes con el clima organizacional, mientras que 32 se declararon satisfechos con su trabajo. Para comprobar las hipótesis, se utilizó la prueba chi-cuadrado, la cual arrojó un valor de 10,57, superior al chi-crítico de 7,779, lo que determinó una relación positiva entre ambas variables.

Este estudio aporta al tema de investigación al confirmar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la satisfacción laboral. La relación positiva encontrada entre ambos aspectos sugiere que, cuando el ambiente de trabajo es percibido favorablemente, los empleados tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción, lo que puede influir directamente en su desempeño y compromiso dentro de la organización.

En el caso de Gavilanes y Moreta (2020), en su artículo “Satisfacción laboral, salud mental y burnout. Análisis de mediación parcial en una muestra de conductores del Ecuador”, investigaron cómo la salud mental influye en la relación entre la satisfacción laboral y el burnout. Se utilizó una metodología explicativa con mediación por medio de ecuaciones estructurales y de corte transversal, empleando herramientas como el Maslach Burnout Inventory, el Cuestionario de Salud General de Goldberg y la Escala de Satisfacción Laboral S20/23. La muestra estuvo conformada por 152 conductores con una edad media de 44.5 años (DE=10.9).

Los resultados mostraron que la satisfacción laboral fue moderada, y se identificaron síntomas de burnout y problemas psicológicos entre los choferes. La satisfacción laboral y la salud mental se correlacionaron con el burnout, explicando un 41.7% de la varianza. Además, se encontró que la salud mental ejerce una mediación parcial entre la satisfacción laboral y el burnout, con un valor de  $c = -.43$  ( $p < .001$ ) y  $c' = -.276$  ( $p > .01$ ).

Este estudio contribuye al tema de investigación al demostrar que la salud mental juega un papel mediador significativo en la relación entre la satisfacción laboral y el burnout, sugiriendo que la mejora de la salud mental de los trabajadores podría mitigar los efectos negativos del burnout y mejorar la satisfacción laboral. Los hallazgos resaltan

la importancia de considerar la salud mental como un factor clave en el bienestar laboral, especialmente en profesiones de alto riesgo como el transporte de carga extrapesada.

De acuerdo con, Bohórquez, et al., (2020) con su tema “Motivación y desempeño laboral: el capital humano como factor clave para el éxito organizacional” analizaron la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la Gobernación de la provincia de Santa Elena. Utilizaron un enfoque mixto, con alcance descriptivo y un método de investigación bibliográfica, involucrando tanto a directivos como a colaboradores. Los resultados revelaron que el 80% de los colaboradores estaban satisfechos con la remuneración recibida, el 60% valoraba la autonomía en su trabajo, pero el 42% se mostraba insatisfecho con la equidad organizacional.

Este estudio subraya la importancia de la motivación como un factor clave para mejorar el desempeño laboral y destaca la necesidad de implementar estrategias motivacionales para fortalecer el capital humano en las organizaciones.

Los autores Vargas, et al., (2018) investigaron la influencia de la satisfacción laboral en la productividad de los empleados de una empresa del sector vidrio en Puebla, México, a través de un estudio exploratorio secuencial. Utilizando una muestra de 50 empleados del área de planificación y control de producción, se aplicaron cuestionarios semiestructurados basados en los instrumentos S10/12 y S21/26. Los resultados, analizados con el software SPSS, mostraron una relación significativa entre la satisfacción laboral y la productividad.

El estudio destaca que factores como el salario afecta de forma negativa a la productividad, lo que destaca la importancia de implementar aspectos para mejorar el rendimiento organizacional.

De ahí qué, investigaciones como la de Vargas, Vizzuett, Amador, Becerra, y Villegas, (2018), han expuesto que existe una relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores en el sector del transporte. Este estudio realizado en la provincia de Carchi, se determinó que los trabajadores reportaban niveles más altos de satisfacción laboral tienen tendencia a ser más productivos y cuentan con más compromiso al momento de cumplir con sus actividades laborales.

Asimismo, se ha comprobado que implementar programas de satisfacción laboral en las organizaciones puede tener impactos positivos en la productividad y en el desempeño organizacional, ya que estos programas cuentan con actividades que potencian el desarrollo profesional, que incluye planes de capacitación continua, reconocimiento, oportunidades de crecimiento, comunicación efectiva, trabajo en equipo

siempre teniendo en cuenta que la promoción de un ambiente de trabajo saludable, la participación en la toma de decisiones y el reconocimiento del desempeño individual y colectivo (González y Pérez, 2019).

A pesar de que existen varias investigaciones sobre la satisfacción laboral y su influencia en la productividad, se ha evidenciado un vacío en cuanto a estudios que aborden esta relación específicamente en el sector del transporte pesado, particularmente en contextos locales como el cantón Tulcán. La mayoría de las investigaciones se han centrado en industrias grandes, instituciones financieras o empresas de servicios, dejando a un lado los sectores productivos como el transporte.

Esta ausencia de investigaciones específicas genera la necesidad de desarrollar un estudio que permita comprender como mayor profundidad como se manifiestan la satisfacción laboral y la productividad en este tipo de organizaciones. Al hacerlo, se podrán identificar los factores clave que influyen en el desempeño laboral y con base en ello, proponer estrategias efectivas adaptadas a las condiciones del entorno.

Por tal motivo, el presente trabajo de investigación busca no solo aportar al conocimiento académico, llenando un vacío teórico identificado, sino también brindar soluciones prácticas a las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán, a través de un programa de satisfacción laboral que mejore el bienestar del trabajador, eleve su rendimiento y contribuya al fortalecimiento de la competitividad del sector.

## **2.2. Marco teórico**

### ***2.2.1. Teoría de Satisfacción-Insatisfacción***

Teniendo en cuenta que la Teoría de Satisfacción-Insatisfacción desarrollada por Herzberg (1959), esta tiene un enfoque clave en la psicología organizacional y la gestión de talento humano y se fundamenta en la idea de que los factores que influyen a la satisfacción en el trabajo y los factores que provocan insatisfacción son independientes entre sí y que, por lo tanto, deben de crearse estrategias diferenciadas para su gestión. A continuación, se dará a conocer por separado cada uno de los factores que Herzberg plantea en su teoría (Laritza y Alarcón, 2021).

#### **Factores de Higiene y Motivación**

La teoría de Herzberg (1959) detalla dos categorías de factores que influyen en la satisfacción laboral: los factores de higiene y los factores de motivación. Estos dos factores son esenciales para comprender la dinámica de satisfacción e insatisfacción en el ámbito laboral (Ramírez y Gómez, 2021).

- Los factores de higiene

Se lo llama también factores externos, incluyen elementos como el sueldo, las condiciones de trabajo, las normativas de la empresa y las relaciones con los colegas. Es importante mencionar que estos aspectos no producen satisfacción laboral de manera directa, pero su falta puede generar un gran descontento. Su propósito fundamental es evitar la insatisfacción y asegurar un ambiente laboral mínimo y adecuado (Pérez y López, 2023).

- Los factores de motivación

Los elementos internos, así llamados, están muy relacionados con la satisfacción en el trabajo y el compromiso de los trabajadores con la empresa. Estos factores incluyen aspectos como el reconocimiento, el éxito, la responsabilidad, el crecimiento profesional y la esencia misma del trabajo.

Cuando una organización se ocupa de garantizar la presencia de estos elementos, los trabajadores generalmente experimentan un nivel más alto de satisfacción, lo que, a su vez, mejora su motivación y desempeño laboral (García y Fernández, 2022).

### **2.2.2. Calidad**

La calidad en el ámbito laboral se asocia con el nivel de satisfacción de los trabajadores y la capacidad de la organización para entregar bienes o servicios que cumplan con estándares establecidos y las expectativas de los clientes.

#### **Modelo de Calidad de Vida Laboral (CVL)**

El Modelo de Calidad de Vida Laboral, desarrollado y adaptado por diversos autores como Warr (2013) y Sirgy et al. (2001), abarca dimensiones como satisfacción laboral, equilibrio trabajo-vida personal, seguridad en el empleo, clima organizacional y desarrollo profesional. Según Cruz (2018), este enfoque integral permite evaluar y mejorar la calidad del entorno laboral.” afirma que este enfoque integral permite evaluar y mejorar la calidad del entorno laboral.

#### **Teoría del Control de Calidad Total (TQM)**

La TQM se centra en la mejora continua de la calidad en todos los aspectos de una organización. Según Carriel y Nieto (2022) destacan que este enfoque incluye la participación de todos los empleados y el énfasis en procesos y resultados para mejorar tanto la calidad laboral como la satisfacción del cliente.

#### **Teoría de la Expectativa de Vroom**

La teoría desarrollada por Vroom en 1964, establece que la motivación laboral surge a partir de la percepción que el trabajador tiene sobre la relación entre el esfuerzo realizado, el desempeño alcanzado y las recompensas esperadas, esta teoría plantea tres

elementos; la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. De acuerdo con esta perspectiva, los trabajadores se sentirán realmente motivados cuando perciban que existe una conexión lógica y justa entre su esfuerzo y recompensas que reciben, ya sean económicas, emocionales o de desarrollo profesional.

Los autores Judge y Bono (2001) destacan que la implementación de sistemas de reconocimiento y recompensas por trabajos bien realizados no solo incrementa la motivación, sino que también influye de manera positiva en la calidad del ambiente laboral. Este enfoque resulta clave para fortalecer la satisfacción laboral, ya que en un entorno justo y estimulante permite que los trabajadores desarrollen un mayor sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización.

Por consiguiente, la satisfacción laboral no se limita únicamente a percepciones individuales, sino que está estrechamente relacionada con la calidad del entorno organizacional. Martínez (2020) sostiene que la calidad implica "cero defectos, mejora continua y un enfoque en los resultados" (p. 79), elementos que solo pueden alcanzarse si el capital humano se encuentra motivado y satisfecho. Por otra parte, Galgano (1995), amplía esta versión al afirmar que la calidad no debe enfocarse únicamente en procesos técnicos, sino en la satisfacción del cliente considerando incluso su impacto global.

Desde este punto de vista, se entiende que la satisfacción del cliente externo está directamente condicionada por el nivel de satisfacción del cliente interno: el trabajador. Por ello, cuando un colaborador percibe que su trabajo es valorado, que cuenta con oportunidades de desarrollo y se encuentra en un ambiente equitativo y estimulante, tiende a comprometerse más a sus funciones, mejorando su productividad y aportando a un servicio de mayor calidad. Esta conexión entre motivación, desempeño y calidad laboral resulta fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales de forma sostenible.

### ***2.2.3. Compromiso Organizacional***

Contar con el compromiso de los empleados en una organización es de suma importancia para el logro de objetivos propuestos por la misma, ya que contribuye a mantener el compromiso de los empleados en una organización es esencial para su éxito, ya que contribuye a mantener un ambiente laboral productivo y saludable. Originalmente, la teoría del Compromiso Organizacional se ha consolidado como una herramienta clave para comprender los factores que motivan a los empleados a comprometerse con sus organizaciones y cómo este compromiso resulta fundamental para alcanzar los objetivos empresariales (Montoya, 2024).

Teniendo presente que, esta teoría desempeña un papel importante en la gestión de talento humano y en la psicología organizacional, ayudando a las organizaciones a comprender y gestionar de manera más efectiva la lealtad y la retención de los empleados. A continuación, se analizan los tres componentes principales que conforman esta teoría, los cuales explican la naturaleza del compromiso de los individuos hacia sus organizaciones.

### **Componentes del Compromiso Organizacional**

El Compromiso Organizacional consta de tres componentes que describen las distintas formas de conexión que existe entre los empleados y la organización. A continuación, se detalla los componentes del compromiso organizacional:

- **Compromiso Afectivo**

En el estudio se enfoca en los lazos emocionales que los trabajadores crean con la empresa. Aquellos que poseen un alto grado de compromiso emocional se sienten identificados con la cultura y los principios de la organización, lo que les brinda un profundo sentido de pertenencia y satisfacción en sus labores. Además, están más inclinados a realizar esfuerzos adicionales para apoyar el éxito de la empresa. Esta dimensión del compromiso se relaciona con una mayor retención de talento y un alto grado de satisfacción en el trabajo (Placeres, et al., 2022).

- **Compromiso Normativo**

Rodríguez (2024) señala que, el compromiso normativo representa una responsabilidad ética hacia la organización. Los trabajadores que experimentan este tipo de compromiso piensan que deben permanecer en la empresa debido a las oportunidades que han recibido o a la inversión en su desarrollo profesional. Aunque no siempre sientan una fuerte conexión emocional, hay un compromiso moral que les motiva a continuar en la organización, lo que puede ayudar a disminuir la rotación de personal.

- **Compromiso de Continuidad**

Guerrero (2019) menciona que el aspecto también está vinculado a la forma en que evalúan los costos de dejar la organización. Los empleados con un sólido compromiso de continuidad creen que las pérdidas, ya sean económicas, profesionales o de estabilidad, sobrepasarían las ventajas de cambiar de trabajo.

Factores como la inversión en capacitación específica o la escasez de oportunidades similares en otros lugares son determinantes en su decisión de permanecer, incluso si no hay una conexión emocional o moral considerable.

El Compromiso Organizacional definido por Meyer y Allen constituye una base sólida para comprender la relación de los empleados con sus organizaciones y su impacto en la retención y el rendimiento laboral. Al considerar los tres componentes afectivo, normativo y de continuidad, las empresas pueden diseñar estrategias más efectivas para fomentar un compromiso integral y sostenible entre sus colaboradores. Como señala Betanzos et al. (2021), la aplicación de esta teoría puede conducir a un mayor éxito organizacional al promover un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados y comprometidos.

#### ***2.2.4. Teoría del desempeño laboral***

El desempeño laboral son las acciones y conductas que los empleados hacen para alcanzar los objetivos de la organización. Para Chiavenato (2009), “un buen desempeño laboral es la fortaleza más importante con la que cuenta una organización” (p. 45).

Para poder evaluar el desempeño laboral, es importante considerar varios elementos como por ejemplo la ejecución de tareas específicas, la capacidad para cumplir responsabilidades, habilidades de comunicación oral y escrita, contribución al trabajo en equipo y competencias en supervisión y administración.

Los aspectos antes mencionados se dividen en comportamientos relacionados con las tareas específicas de cada puesto y conductas que apoyan el entorno organizacional. Ambos son fundamentales para medir el desempeño y formular estrategias efectivas que aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales (Ticahuanca y Mamani, 2021).

La teoría de Campbell destaca el hecho de analizar el desempeño laboral a través de sus componentes, buscando siempre optimizar el servicio y destacar fortalezas individuales. Además, de que la teoría promueve acciones que ayudan en el cumplimiento de responsabilidades laborales, garantizando eficiencia, eficacia y efectividad en la consecución de los objetivos propuestos (Bautista, et al., 2020).

Por consiguiente, el desempeño laboral enlaza comportamientos que tienen que ver con el cumplimiento de normas de seguridad, disciplina y cualidades personales necesarias para determinados roles. Dichas competencias son esenciales para alcanzar los objetivos institucionales y contribuir al éxito organizacional (Bohórquez, et al., 2023).

Es primordial reconocer que el desempeño laboral tiene impacto directo en el proceso de mejora continua y acciones de los trabajadores, permitiendo reforzar conductas exitosas y corregir las menos acertadas. Las organizaciones deben enfocarse en medir actitudes, rendimiento y comportamientos, asegurando que estos elementos sean

pilares para el desarrollo estratégico y la sostenibilidad en entornos dinámicos y competitivos (Guartán, et al., 2019).

### **Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación de desempeño laboral es un proceso elemental en la gestión de recursos humanos, cuyo objetivo es mejorar y medir el rendimiento de los empleados dentro de la organización. Así como lo menciona un reciente estudio donde menciona que la evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo. (Castillo et al., 2024)

Actualmente, la evaluación del desempeño ha evolucionado para incorporar métodos que integran no solo los resultados cuantitativos, sino también las habilidades blandas y el impacto que éstas tienen en las organizaciones y en la cultura organizacional. Un informe elaborado por la consultora Deloitte señala que el 94% de las empresas que han implementado evaluaciones de desempeño tradicionales consideran que no son efectivas (Vorecol, 2024).

La tecnología ha llegado a transformar la manera en que se evalúa el desempeño laboral, ya que ha proporcionado herramientas y plataformas que permiten una evaluación más objetiva y eficiente de los empleados. El uso de la tecnología facilita la recopilación y análisis de datos, mejorando así la precisión y la equidad en el proceso de evaluación (Vorecol, 2024).

Es vital que las organizaciones adopten enfoques modernos adaptados a las necesidades actuales para garantizar que la evaluación del desempeño sea una herramienta eficaz en la mejora continua y el desarrollo profesional de sus empleados.

### **Importancia de la evaluación de desempeño laboral.**

El proceso de la evaluación de desempeño laboral es fundamental en la gestión de talento humano, ya que permite medir, analizar y conocer sobre el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos organizacionales y las expectativas del puesto. Este proceso tiene varios objetivos importantes que contribuyen al desarrollo y éxito tanto de los empleados como de la organización en su conjunto.

Uno de los principales objetivos de la evaluación del desempeño es proporcionar retroalimentación a los empleados sobre su rendimiento en el trabajo. A través de este proceso, los empleados pueden obtener una comprensión clara de sus fortalezas y áreas de mejora, lo que les permite identificar oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente. La retroalimentación recibida durante la evaluación del desempeño

también puede ayudar a los empleados a establecer metas específicas para mejorar su rendimiento en el futuro (Hernández, 2025).

Otro objetivo importante de la evaluación del desempeño es identificar y abordar cualquier brecha de habilidades o conocimientos que puedan existir entre los empleados y los requisitos del puesto. Al evaluar el desempeño de manera regular, los gerentes pueden identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados y tomar medidas para proporcionarles las herramientas y recursos necesarios para mejorar su rendimiento en el trabajo, lo que puede incluir programas de capacitación específicos, asignación de mentores o la participación en proyectos especiales que les permitan adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Además, la evaluación del desempeño también juega un papel clave en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la asignación de recompensas y reconocimientos. Al evaluar el rendimiento de los empleados de manera objetiva, los gerentes pueden determinar quiénes son los empleados más destacados y merecedores de incentivos como aumentos salariales, bonificaciones. Esto ayuda a fomentar un ambiente de trabajo justo y equitativo donde se reconoce y recompensa el esfuerzo y el rendimiento (Hernández, 2025). Otro objetivo importante de la evaluación del desempeño es mejorar la comunicación y la colaboración en el lugar de trabajo. A través de este proceso, los gerentes y empleados tienen la oportunidad de discutir abiertamente el rendimiento laboral, los desafíos y las oportunidades de desarrollo.

Esto puede fomentar un diálogo constructivo entre ambas partes y fortalecer las relaciones laborales, lo que a su vez puede contribuir a un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Por consiguiente, Hernández (2025) menciona que la evaluación de desempeño ayuda a abordar e identificar problemas relacionados con el rendimiento y comportamiento de los trabajadores en la organización. Si un trabajador no cumple con el perfil del puesto o muestra actitudes negativas, la evaluación de desempeño proporciona una oportunidad para abordar estas falencias de manera efectiva y poder tomar decisiones acertadas. Esto puede incluir la implementación de planes de mejora del rendimiento, la provisión de orientación adicional o en casos extremos, la aplicación de medidas disciplinarias.

### **Características de una evaluación de desempeño laboral**

A la evaluación de desempeño laboral se le acreditan ciertas características, según Zaragoza et al., (2023) se identifica un total de seis características, estas son las siguientes:

- La retroalimentación realizada por el empleador ayuda a mejorar los puntos débiles en los ámbitos necesarios y a potencializar las fortalezas del empleado.
- La evaluación de desempeño ayuda a fomentar un buen ambiente laboral entre el empleado y el empleador, mejorando su interacción comunicación y rendimiento, haciendo posible que el desempeño y los resultados de estos actores sean de calidad.
- El eje principal es satisfacer al cliente o usuario por medio del trabajo en conjunto de calidad que se brinda al elevar el desempeño laboral en todos los niveles de la institución u organización.
- La función del gerente es controlar y evaluar el comportamiento de los miembros del equipo regularmente, haciendo posible evitar problemas y mejorar el desempeño de los integrantes tanto individual como grupalmente.
- Para que la dirección pueda gestionar, planificar y desarrollar distintos planes, programas y proyectos deben realizar una evaluación de objetivos y estándares de rendimiento, así la asignación de recursos y competencias será más eficiente.
- Por medio de la evaluación del desempeño laboral se puede determinar el crecimiento y la optimización de la vida laboral de un empleado lo cual a su vez también ayuda a medir el nivel de motivación que te mantiene para poder generar desarrollo dentro de la organización (Aguilar, 2022).

Las características del desempeño laboral mencionan el autor que se tiene que basar al establecer un sistema de evaluación del desempeño laboral. En el cual debe de tener en cuenta que un trabajador debe de tener una retroalimentación la misma que trabaje sobre sus fortalezas y sacrificarse de realizar mejoras en su área. Además, si bien la evaluación es otra característica que permite que realice una buena comunicación y orientación a un trabajo en equipo desarrollando así un desempeño de calidad con el afán de evolucionar en la institución para así poder lograr altos niveles de satisfacción. En donde debe de estar firme y ejecutada para de esta manera actuar como herramienta clave en la gestión de los recursos humanos.

#### **Aspectos para medir en una evaluación del desempeño**

En la evaluación de desempeño es fundamental identificar aspectos clave que deben ser medidos para así garantizar un análisis integral. Calle et al., (2024) destaca los siguiente:

- Competencias técnicas

Las competencias técnicas son las que abarcan los conocimientos y habilidades específicas que un trabajador debe de tener para desempeñar un cargo de manera efectiva. Según Arcken (2023), estas competencias se relacionan con la capacidad de aplicar conocimientos técnicos y utilizar herramientas brindadas por la institución, como tecnologías e innovaciones. Además, su desarrollo varía en función de las implementaciones tecnológicas que adopte la organización.

La correcta aplicación de estas competencias no solo mejora el rendimiento laboral, sino que también abre nuevas oportunidades. Debido a su carácter objetivo, pueden evaluarse y medirse con facilidad, lo que facilita su desarrollo y seguimiento.

- **Competencias conductuales**

Por otro lado, las competencias conductuales se refieren a los comportamientos, valores, creencias y actitudes del trabajador en su entorno laboral. Estas competencias, que incluyen tanto fortalezas como debilidades humanas, influyen directamente en el éxito profesional. Se centran en aspectos subjetivos que determinan la forma en que una persona piensa o actúa, aportando al clima organizacional y a las relaciones interpersonales dentro del lugar de trabajo.

### **Métodos para la evaluación de desempeño**

El método de la evaluación de desempeño es un proceso en el cual se estudia el desempeño de un empleado durante un período de tiempo dependiendo sus actividades, con el fin de encontrar estrategias que ayuden a optimizar su rendimiento. Casi siempre se hace en el lugar de trabajo, se encarga de evaluar el desempeño laboral y la productividad de cada persona teniendo en cuenta los objetivos establecidos (Arévalo, 2025).

- **Gestión del desempeño por competencias**

La gestión del desempeño por competencias se orienta hacia la organización y optimización del talento humano, alineando las habilidades de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa. Carolina (2020) destaca que esta gestión permite identificar el perfil ideal de los colaboradores para puestos específicos y diseñar estrategias de reclutamiento y capacitación. Este enfoque busca mejorar el desempeño institucional mediante la definición de objetivos claros y la implementación de acciones que impulsen tanto el desarrollo personal como organizacional.

- **Indicadores de Gestión o medidas de rendimiento**

Los indicadores de gestión, también denominados medidas de rendimiento, se utilizan para evaluar y calificar el grado de cumplimiento y satisfacción de las actividades

realizadas por una institución. Según Naranjo y Proaño (2019), un indicador de gestión se define como "la cuantificación del grado en que las actividades o tareas de un proceso o resultados de este consiguen un objetivo específico" (p. 117). En este sentido, los procesos administrativos y de gestión buscan alcanzar objetivos definidos, dirigiendo y desarrollando las capacidades de los empleados para optimizar su desempeño. Esto, a su vez, contribuye a reducir costos, ahorrar tiempo y mejorar la calidad de los servicios, alineándose con las metas institucionales establecidas.

#### **2.2.5. Productividad Laboral**

La productividad laboral los autores Mutie y Mwende (2022) se le define como: la relación entre la cantidad de producción o trabajo generado por los empleados y los recursos utilizados para llevar a cabo esas tareas dentro de un determinado período de tiempo, teniendo en cuenta la calidad y eficiencia en la utilización de esos recursos (p,34).

A través de la eficiencia y la eficacia es posible evaluar la productividad organizacional. Si todas las actividades de los procesos se cumplen, se considera que una institución es eficiente. Asimismo, cuando se logra un alto nivel de cumplimiento de objetivos, se puede afirmar que es productiva. Según Guartán et al. (2019), el desempeño laboral tiene un papel crucial en la dirección estratégica, optimización de recursos y desarrollo del talento humano.

En términos generales, la eficiencia y la eficacia en el desempeño laboral implican maximizar el rendimiento, reducir recursos utilizados y cumplir objetivos oportunamente, lo que lleva a satisfacer las necesidades tanto internas como externas de las organizaciones.

#### **Indicadores de Productividad Laboral**

- Eficacia

La eficacia se define como la capacidad de lograr un objetivo, sin que sean considerados los recursos empleados en el proceso. El Equipo editorial, Etecé, (2025) señala que, en el ámbito laboral un trabajador eficaz es aquel que cumple con las metas establecidas dentro del tiempo previsto, independientemente de los medios utilizados.

Es esencial diferenciar entre eficiencia y eficacia. Hablamos de que la eficacia se centra en alcanzar los objetivos propuestos, la eficiencia implica lograr los objetivos planteados haciendo uso de la menor cantidad de recursos posibles. Edenred (2017) manifiesta que, una empresa puede ser eficaz cuando produce una cantidad determinada de productos, pero será eficiente si lo hace optimizando el uso de materiales y tiempo. En

el contexto organizacional, la eficacia es fundamental para asegurar que las actividades y tareas se realicen conforme a los objetivos institucionales.

Sin embargo, para alcanzar un desempeño óptimo, es esencial combinar la eficacia con la eficiencia, garantizando así que los resultados se obtengan de manera efectiva y con un uso adecuado de los recursos disponibles.

- Eficiencia

La eficiencia laboral es un factor esencial en la gestión de talento humano y el rendimiento organizacional, ya que se centra en la capacidad de los empleados y las organizaciones para alcanzar resultados favorables con los recursos disponibles.

Smith et al. (2020) menciona que, la eficiencia laboral se define como “la capacidad de los empleados para realizar sus tareas y responsabilidades de manera efectiva y en un período de tiempo razonable” (p. 45). El concepto destaca la importancia de cumplir objetivos laborales en plazos adecuados, optimizando esfuerzos y recursos.

#### **Factores que influyen en la Productividad laboral**

- Gestión del Tiempo

La gestión eficaz del tiempo es clave para mejorar la eficiencia. García y Martínez (2021) menciona que esta habilidad implica emplear estrategias y técnicas para organizar y priorizar tareas, maximizando la productividad y reduciendo distracciones.

- Desarrollo de Habilidades

Para Lee & Kim (2019), el desarrollo de habilidades aumenta la efectividad de los empleados, al dotarlos de herramientas para enfrentar desafíos laborales de manera más eficiente, ya que la adquisición y fortalecimiento de competencias específicas contribuyen significativamente a la eficiencia laboral.

- Flexibilidad Laboral

Actualmente se habla de flexibilidad en el entorno laboral, cuando las organizaciones brindan a sus empleados diferentes maneras de trabajar como por ejemplo teletrabajar o ajustar los horarios, lo cual permite que el trabajador tenga un punto de equilibrio entre el trabajo y su vida personal.

Brown y Williams (2020) señala que esta práctica no solo incrementa la satisfacción de los empleados, sino que también mejora su rendimiento y eficiencia.

#### **Estrategias para Mejorar la Productividad Laboral**

La eficiencia laboral es un elemento crucial en el éxito organizacional, ya que permite maximizar el uso de los recursos disponibles y alcanzar los objetivos establecidos. A continuación, se analizan estrategias fundamentales para mejorarla:

- **Optimización de Procesos**

La optimización de procesos consiste en identificar y eliminar ineficiencias en las operaciones de trabajo, mejorando tanto la productividad como la calidad de los resultados. Según Jones y Brown (2019), esta estrategia incluye analizar cada etapa de los procesos para identificar cuellos de botella y simplificar actividades redundantes.

- **Capacitación y Desarrollo**

La capacitación continua y el desarrollo profesional de los empleados son esenciales para incrementar la eficiencia laboral y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Adler y Ghadar (1990) sostienen que una fuerza laboral capacitada es más competente, lo que resulta en una mayor efectividad operativa.

- **Liderazgo Eficaz**

Un liderazgo efectivo influye directamente en la eficiencia laboral. Dulebohn et al. (2011) destacan que los líderes que establecen expectativas claras, brindan apoyo constante y motivan a sus equipos contribuyen significativamente al logro del máximo potencial de los empleados.

## **2.3. Marco legal**

### **2.3.1. Código del Trabajo**

La fundamentación legal de la investigación se sustenta en el Código del Trabajo (2021), en su última reforma publicada en el Registro Oficial 231, en la que se detallan los derechos y obligaciones de empleados y empleadores al celebrar un contrato de trabajo. A continuación, se destacan algunos artículos relevantes:

Según el Código del Trabajo (2021), Título I: Del contrato individual de trabajo- Capítulo I: De su naturaleza y especies, se considera vital para el desarrollo de la investigación, los siguientes artículos:

- Art. 8: El contrato individual de trabajo es un acuerdo mediante el cual una persona se compromete a prestar sus servicios de forma personal y bajo dependencia, a cambio de una remuneración establecida por la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

- Art. 9: El trabajador es aquella persona que se obliga a realizar un servicio o ejecutar una obra, y puede ser tanto empleado como obrero.

- Art. 10: El empleador es la persona o entidad para quien se realiza el trabajo o se presta el servicio. Esto incluye tanto a entidades privadas como públicas, como el Estado, consejos provinciales, municipalidades, y demás personas jurídicas de derecho público que emplean a obreros en obras públicas o industrias a su cargo.

Según el Código del Trabajo (2021), Capítulo III: De los efectos del contrato de trabajo, se considera los artículos:

- Art. 37: Los contratos de trabajo están sujetos a las disposiciones de este Código, incluso si no se menciona expresamente en el acuerdo entre las partes.

- Art. 38: El empleador es responsable de los riesgos inherentes al trabajo. Si un trabajador sufre un daño debido a estos riesgos, el empleador deberá indemnizarlo, salvo que el beneficio sea otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

- Art. 40: Los derechos derivados de un contrato de trabajo sólo podrán ser reclamados por el trabajador, y los motivos de nulidad de un contrato solo podrán ser alegados por él.

Según el Código del Trabajo (2021), Capítulo IV: De las obligaciones del empleador y del trabajador, se considera los artículos:

- Art. 42: Las obligaciones del empleador incluyen, entre otras, el pago oportuno de salarios, la creación de condiciones adecuadas de trabajo, la implementación de medidas de seguridad e higiene, la provisión de herramientas necesarias para el trabajo y el respeto hacia los empleados. También debe garantizar un lugar seguro para los útiles de trabajo y atender las quejas de los trabajadores.

- Art. 45: Las obligaciones del trabajador comprenden cumplir con los términos del contrato, mantener en buen estado los materiales y herramientas proporcionados, y respetar las normas de seguridad e higiene. Además, debe informar al empleador sobre cualquier peligro que amenace la vida o los bienes en el lugar de trabajo.

- Art. 46: Se prohíbe al trabajador poner en riesgo su seguridad o la de otros, presentarse en estado de embriaguez o bajo efectos de estupefacientes, hacer competencia desleal al empleador y abandonar el trabajo sin justificación legal.

### ***2.3.2. Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025***

Referenciando al Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 publicado por la Secretaría Nacional de Planificación (2021), el Eje Económico tiene como objetivo principal incrementar y fomentar las oportunidades de empleo, buscando mejorar las condiciones laborales. Para ello, se busca generar las condiciones necesarias para que el sector privado asuma la responsabilidad de crear empleo dentro de una economía de libre mercado.

La Secretaría Nacional de Planificación (2021) en el Objetivo 1: Crear nuevas oportunidades laborales de manera inclusiva, establece que, el Gobierno tiene como rol

primordial crear las condiciones adecuadas para que el sector privado sea responsable de la creación de empleo. Entre las políticas propuestas se incluyen:

Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promoviendo la inclusión laboral y el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con especial énfasis en la reducción de brechas de igualdad y en la atención a grupos prioritarios como jóvenes, mujeres y personas LGBTI+. Entre los aspectos que considera, la política es:

- Lineamiento Territorial

Política 1.1: Crear redes de empleo que prioricen el acceso de grupos excluidos y vulnerables, con un enfoque plurinacional e intercultural.

- Metas para 2025

1.1.1: Incrementar la tasa de empleo adecuado del 30,41% al 50%.

1.1.2: Reducir la tasa de desempleo juvenil del 10,08% al 8,17%.

1.1.3: Aumentar el número de personas con discapacidad insertadas en el sistema laboral de 70,273 a 74,547.

Este marco legal proporciona las bases para una adecuada integración de los trabajadores al sistema laboral, asegurando que tanto empleadores como empleados cumplan con sus responsabilidades de manera equitativa.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Descripción del área de estudio/grupo de estudio**

El presente trabajo de investigación se concentra en el análisis de la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores de las cooperativas de transporte pesado del Cantón Tulcán. Teniendo en cuenta que la economía del Cantón en su gran mayoría depende del transporte pesado, ya que al ser una ciudad fronteriza el servicio no solo es nacional si no también internacional, convirtiéndose así en actores clave dentro del sector del transporte. Debido a la naturaleza dinámica y competitiva de esta industria, resulta fundamental entender cómo la satisfacción de los empleados puede influir en la productividad, optimizando así tanto las operaciones como el bienestar de los trabajadores.

El grupo de estudio del presente trabajo de titulación está conformado por los trabajadores de las Cooperativas de Transporte Pesado de Tulcán, de las áreas administrativas de las cooperativas personal encargado encargados de la logística, administración y el transporte de carga. El aplicar una evaluación al personal administrativo permitirá conocer los niveles de satisfacción laboral y su impacto en la productividad en distintas áreas dentro de las cooperativas.

#### **3.2. Enfoque y tipo de investigación**

##### **3.2.1. Enfoque**

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, enfoque que se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos para medir y examinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los empleados en las cooperativas de transporte pesado del Cantón Tulcán.

Según Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, lo que implica que cada etapa de la investigación se desarrolla en un orden lógico, comenzando con la formulación de objetivos y preguntas, la revisión de la literatura pertinente, y la construcción de un marco teórico. A partir de estas bases, se generan hipótesis y se identifican las variables clave.

Este enfoque se aplica al estudio mediante la utilización de encuestas para recolectar información directamente de los empleados de las cooperativas de transporte pesado. A través de este proceso, se pretende identificar posibles estrategias que puedan

mejorar la satisfacción laboral y, en consecuencia, incrementar la productividad de los empleados y la eficiencia operativa de las cooperativas.

### **3.2.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo y correlacional.

El enfoque descriptivo se utiliza para detallar las características y condiciones actuales de la satisfacción y la productividad en las cooperativas de transporte pesado, identificando y describiendo las variables involucradas sin intervenir en ellas. Según Hernández, (2014), la investigación descriptiva es fundamental para conocer el qué del fenómeno bajo estudio.

Por otra parte, el diseño correlacional busca establecer el grado y la dirección de la relación entre las variables de satisfacción laboral y productividad, sin pretender establecer una relación causal directa, sino identificar como estas variables se asocian entre sí. (Gómez, 2017).

Complementariamente, se realiza una investigación bibliográfica o documental se centrará en la revisión y consulta de fuentes bibliográficas relevantes que ayuden a contextualizar y enriquecer el tema de estudio. Según Escudero y Cortez (2018) la investigación bibliográfica es esencial para proporcionar una base teórica sólida, clarificando conceptos y normativas fundamentales que guiarán el análisis. Esta fase será crucial para explorar teorías previas, definiciones y marcos regulatorios aplicables a la investigación.

## **3.3. Definición y operacionalización de variables**

### **3.3.1. Variable Independiente: Satisfacción Laboral**

Para Hernández (2025), la variable independiente es aquella que no se ve alterada ni modificada por otras variables dentro del proceso de investigación, en este caso, la satisfacción laboral no depende de otras condiciones del estudio, sino que es el factor que se analiza para observar su influencia sobre la productividad laboral.

En el contexto de esta investigación, la satisfacción laboral se define en la literatura como el resultado emocional positivo de la percepción que el trabajador tiene de su empleo y de la experiencia laboral general. Por su parte, Chiavenato (2009) destaca que esta satisfacción está relacionada con factores tanto intrínsecos (como el desarrollo profesional, el reconocimiento o el contenido del trabajo) y los factores extrínsecos (como el salario, relaciones intrapersonales, condiciones físicas del entorno laboral).

Esta clasificación de factores fue desarrollada Herzberg (1959) en su Teoría de los Dos Factores, también conocida como teoría de la motivación-higiene. Según esta

teoría, la satisfacción y la insatisfacción no se encuentran en extremos opuestos del mismo continuo, sino que son influenciadas por diferentes elementos: los factores motivacionales (intrínsecos) promueven la satisfacción cuando están presentes, mientras que los factores higiénicos (extrínsecos) generan insatisfacción cuando están ausentes o son deficientes.

Con base en esta teoría, desde el punto de vista operativo, en la presente investigación se evaluará la satisfacción laboral en función de dos dimensiones claramente respaldadas por la literatura: Compromiso Organizacional, entendido como el nivel de identificación y pertenencia del trabajador hacia su organización (Meyer y Allen, 1991).

Factores de higiene y motivación: basados en la teoría bifactorial de Herzberg (1959), se evaluará los factores extrínsecos o de higiene como las condiciones laborales, supervisión y salario y los factores motivacionales o intrínsecos, los logros, crecimiento y reconocimiento, influyen de manera distinta en la satisfacción laboral.

### ***3.3.2. Variable Dependiente: Productividad Laboral***

Hernández et al. (2014), menciona que, una variable dependiente es aquella que se ve afectada por la variable independiente, y puede cambiar según las condiciones que se presenten. En este caso, se pretende analizar cómo la satisfacción laboral influye en la productividad laboral de los empleados en las cooperativas de transporte pesado. La productividad laboral, según Chiavenato (2009), se refiere a la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para lograrlos.

Para Robbins y Coulter (2018) la definen a la productividad laboral como la eficiencia con la que los individuos logran alcanzar las metas organizacionales, evaluando tanto la cantidad como la calidad del trabajo ejecutado. Por otro lado, Koontz, (2012) indica que una mayor productividad está vinculada con una buena gestión del talento humano, la motivación y condiciones del trabajo.

Desde el enfoque operativo, esta investigación define la productividad laboral como el nivel de rendimiento con que los empleados de las cooperativas de transporte pesado cumplen sus funciones, considerando indicadores como:

- Eficiencia en el cumplimiento de metas individuales y grupales
- Calidad del trabajo realizado
- Impacto en el desempeño en la competitividad y rentabilidad de la organización.

Para analizar los niveles de productividad laboral de los empleados administrativos de las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán, se establecieron tres rangos de interpretación: bajo, medio y alto. Esta clasificación se aplicó sobre la base de los resultados obtenidos en el cuestionario de productividad, el cual fue diseñado con una escala de puntuación total que va desde 6 hasta 30 puntos.

Con el fin de facilitar la interpretación de los resultados, el total del rango (24 puntos) se dividió en tres segmentos equivalentes, utilizando el método de clasificación por terciles.

La técnica es comúnmente empleada en estudios cuantitativos para transformar variables continuas en categorías ordinales cuando no existen puntos de corte definidos por la teoría. De esta manera, se garantiza una distribución equilibrada y objetiva de los datos.

Los rangos quedaron definidos de la siguiente manera:

- Bajo: de 6 a 13 puntos
- Medio: de 14 a 21 puntos
- Alto: de 22 a 30 puntos

El procedimiento permitió identificar con claridad la concentración de respuestas en cada nivel, facilitando el análisis comparativo y permitiendo responder a la segunda pregunta de investigación relacionada con los niveles de productividad de los empleados.

**Tabla 1**

Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem	Técnica	Instrumento
Variable Independiente	Factores Intrínsecos	Libertad para elegir tu propio método de trabajo	b	Encuesta	Cuestionario
		Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	d		
		Responsabilidad que se te ha asignado	f		
		Capacidades	h		
		Tus posibilidades de ascenso o cambio.	j		
Variable dependiente	Factores extrínsecos	Condiciones físicas del trabajo	a		
		Tus compañeros de trabajo.	c		
		Tu superior inmediato.	e		
		Tu salario.	g		
		Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa	i		
		El modo en que tu empresa está gestionada.	k		
Productividad	Productividad	Días trabajados	a	Encuesta	Formulario
		Horas trabajadas	b		
		Nº Cumplimiento de tareas asignada	c		

	Manejo de los recursos	d
Calidad y eficiencia laboral	Calidad del trabajo realizado	e
	Capacidad para cumplir con plazos de entrega	f
Habilidades intrapersonales y trabajo en equipo	Resolución de conflictos de manera constructiva	g
	Colaboración con otros miembros del equipo	h
Compromiso y habilidades	Comunicación efectiva	i
	Interés en el éxito de la cooperativa	j
Gestión de recursos	Gestión de recursos	k

**Nota:** Elaboración propia a partir de los datos estadísticos

### **3.4. Procedimientos**

La secuencia de la metodología utilizada se dividió en cuatro fases descritas a continuación:

1. **Primera Fase:** Identificación de niveles de satisfacción laboral.

Se aplicaron encuestas estructuradas con el fin de medir la satisfacción laboral de los empleados, evaluando aspectos como el ambiente de trabajo, las condiciones laborales y las relaciones dentro de la cooperativa.

2. **Segunda Fase:** Análisis del nivel de productividad.

Se evaluará la productividad de los empleados a través de autoevaluaciones y reportes de desempeño, considerando el cumplimiento de los objetivos individuales y grupales.

3. **Tercera Fase:** Evaluación de la relación entre satisfacción laboral y productividad.

Se realizará un análisis correlacional para determinar si existe una relación significativa entre los niveles de satisfacción laboral y la productividad de los empleados.

4. **Cuarta Fase:** Propuesta de estrategias de mejora.

Con los resultados obtenidos, se propondrán estrategias para mejorar la satisfacción laboral, lo que también impactará positivamente en la productividad de los empleados.

### **3.5. Población y muestra**

La Población de esta investigación está conformada por los empleados administrativos de las 90 cooperativas de transporte pesado del Cantón Tulcán, la población total de trabajadores es de 385, sin embargo, debido a limitaciones de tiempo y la disponibilidad del personal, no fue posible aplicar los instrumentos de recolección de datos a la totalidad de los individuos que conforman la población. Por tal razón, se optó por trabajar con una muestra representativa que permita obtener resultados confiables, válidos y aplicables a la total de la población.

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014), el uso de las muestras es una estrategia metodológica que permite reducir costos, facilitar el trabajo de campo y mantener la calidad científica de una investigación, siempre y cuando la muestra sea seleccionada de manera adecuada. En este caso, se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple, lo cual garantiza que todos los individuos de la población tengan la misma oportunidad de ser seleccionados.

El tamaño de la muestra se determinó utilizando la fórmula para poblaciones finitas, asegurando un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%, lo cual permite realizar inferencias válidas y generalizables al universo de estudio.

Para el cálculo de la muestra se ha realizado la fórmula finita:

$$n = \frac{Z^2 p * q N}{(N)e^2 + Z^2 * p * q}$$

**Donde:**

- N= población
- n= tamaño de la muestra
- z= nivel de confianza
- e= error de estimación

$$n = \frac{Z^2 p * q N}{(N)e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(395)}{(395)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$= \frac{379,358}{1,9479}$$

$$n = 194,752 = 195$$

Una vez realizado el cálculo del tamaño de muestra de acuerdo con los parámetros establecidos para esta investigación, se ha determinado que el número de empleados a encuestar asciende a un total de 195.

Este tamaño de muestra ha sido cuidadosamente calculado para garantizar la representatividad de los resultados y proporcionar una visión confiable y significativa de la relación entre la satisfacción laboral y la productividad en las 90 empresas del cantón Tulcán.

El tipo de muestreo utilizado para la presente investigación fue el muestro estratificado proporcional, considerado como estratos a casa una de las cooperativas de transporte pesado participantes. Esto permitió seleccionar un número proporcional de encuestados en cada cooperativa en función del número total de empleados administrativos que posee. Esta metodología está respaldada por Tamayo y Tamayo, (2011), quienes indican que el muestreo estratificado es recomendable cuando la población se divide en subgrupos homogéneos, ya que garantiza una representación más precisa y reduce el error de estimación.

Adicionalmente, según Hernández, Fernández, y Baptista (2014), aplicar una muestra en lugar de censar toda la población es una decisión válida en contextos donde

los recursos son limitados, siempre que se utilicen técnicas estadísticas adecuadas que garanticen la representatividad de los datos.

A continuación, se detalla la distribución proporcional de la muestra aplicada a cada cooperativa:

**Tabla 2**

*Muestra: Número de cooperativas de transporte pesado ANT*

Nº	Operadora	Nº de empleados	Porcentaje	Encuestas
1	CIA. Adler CIA. Ltda.	3	0.76%	1
2	CIA. Aguila dorada	7	1.77%	3
3	CIA. Ameexiscargo S.A.	9	2.28%	4
4	Coop. Automotores del norte	5	1.27%	2
5	Coop. Bolivariana	13	3.29%	6
6	CIA. Burbayep S.A.	2	0.51%	1
7	CIA. Cerro negro S.A.	4	1.01%	2
8	CIA. Cetpanor S.A.	3	0.76%	1
9	CIA. Ciaprute S.A.	4	1.01%	2
10	CIA. Ciategi CIA. Ltda.	3	0.76%	1
11	Bjcorarnavi	3	0.76%	1
12	Coop. De volquetes ciudad de Tulcan	3	0.76%	1
13	CIA. Coordifronteras S.A.	4	1.01%	2
14	CIA. Comercio y transporte internacional queuvid S.A.	6	1.52%	3
15	CIA. Comicar S.A.	6	1.52%	3
16	CIA. Comtrancarchi S.A.	7	1.77%	3
17	Coop. Continental del norte	12	3.04%	6
18	CIA. Contraine CIA. Ltda.	5	1.27%	2
19	CIA. Ings. Davila guamialama y asociados S.A.	8	2.03%	4
20	CIA. Delisertrans S.A.	4	1.01%	2
21	CIA. Dorado arellano y asociados S.A.	3	0.76%	1
22	Ecuatranscarga	2	0.51%	1

23	Ecoperu	2	0.51%	1
24	CIA. Ecuadorian transport assistance S.A. Ruregoysa	3	0.76%	1
25	CIA. Expretulcan S.A.	4	1.01%	2
26	CIA. Carga pesada latinoamericana del norte latincarchi s.a	3	0.76%	1
27	CIA. Germor S.A.	2	0.51%	1
28	CIA. Gonzalo montenegro rodriguez	8	2.03%	4
29	CIA. Jjhogo S.A.	11	2.78%	5
30	CIA. Jcorarnavi S.A.	2	0.51%	1
31	CIA. Newroads S.A.	4	1.01%	2
32	Reinoso y arcos logistica y transporte	2	0.51%	1
33	CIA. Reparto inteligente de carga smartdeal S.A.	2	0.51%	1
34	CIA. Rodriguez moncayo S.A.	3	0.76%	1
35	CIA. Rosero garzon	2	0.51%	1
36	Coop. Rutas del Carchi	4	1.01%	2
37	CIA. Semmovicar S.A.	3	0.76%	1
38	CIA. Setraince	11	2.78%	5
39	CIA. Siceitransport servicios de comercio y transporte CIA. Ltda.	2	0.51%	1
40	Cia sistema logistico terrestre siloger s.a	3	0.76%	1
41	CIA. Suramerica-surandes CIA. Ltda.	2	0.51%	1
42	CIA. Tramoinsa S.A.	7	1.77%	3
43	CIA. Tranixport CIA. Ltda.	3	0.76%	1
44	CIA. Transportes intengrados del norte inchamputiz S.A.	1	0.25%	0
45	CIA. De transporte de carga pesada nacional e internacional recfrontruks S.A.	4	1.01%	2
46	CIA. Transbecerra S.A.	8	2.03%	4
47	CIA. Transbolivariana c.a.	12	3.04%	6

48	CIA. Transcaret s.a	2	0.51%	1
49	CIA. Transcapicarg S.A.	2	0.51%	1
50	CIA. Transgasnort S.A.	3	0.76%	1
51	CIA. Transjaivan	0	0.00%	0
52	CIA. Transpemed S.A.	2	0.51%	1
53	CIA. Transtulcarga S.A.	4	1.01%	2
54	CIA. De transporte de carga pesada turbo express "comtratures S.A."	3	0.76%	1
55	CIA. Transtic transporte internacional y comercio S.A.	2	0.51%	1
56	CIA. Transurgint S.A.	2	0.51%	1
57	Coop. Utranh	6	1.52%	3
58	CIA. Utranlogis S.A.	2	0.51%	1
59	CIA. Volquetes ecuador S.A.	3	0.76%	1
60	CIA. Yanca CIA. Ltda	7	1.77%	3
61	Socomeri sociedad comercializadora internacional cia ltda	16	4.05%	8
62	Cia intralcomex s.a	2	0.51%	1
63	Compañía de transporte de carga pesada nacional e internacional "transcadeint s.a	1	0.25%	0
64	Transporte pesado ings.davila guamialama & asociados S.A.	2	0.51%	1
65	Compañía de transporte de carga pesada nacional e internacional trukparadys s.a	2	0.51%	1
66	Transportes de carga vm&m s.a	3	0.76%	1
67	Compañía logistica espeletia s.a	1	0.25%	0
68	Compañía contranstul S.A.	4	1.01%	2
69	Cia bolivariana de transportes de carga transbolivariana	26	6.58%	13
70	CIA. Transcapicarg S.A.	3	0.76%	1
71	Cia agencomexcargo	7	1.77%	3

72	Cia satena Compañía de transporte de carga	1	0.25%	0
73	pesada nacional e internacional "apoloseven s.a	12	3.04%	6
74	Cia transbramacar cia ltda	2	0.51%	1
75	Cia transportes integrados del norte imchamputiz s.a	4	1.01%	2
76	Transporte y servicios almeida montenegro s.a	9	2.28%	4
77	Cia yandun & enriquez yenquez S.A. Compañía ecuatoriana de transporte	4	1.01%	2
78	pesado y operadora logistica cetlog S.A.	3	0.76%	1
79	Transporte directo internacional tdtintl s.a	1	0.25%	0
80	Transportes de carga vm&m s.a	1	0.25%	0
81	Logistique et transport integral jaadf	2	0.51%	1
82	Transmonteolivo transportadora	1	0.25%	0
83	Rodriguez y asociados meretransport roasmet s.a	9	2.28%	4
84	Cia silogter s.a	3	0.76%	1
85	Cia carchitrucks S.A.	6	1.52%	3
86	Cia lesayes s.a	0	0.00%	0
87	Transporte y operaciones internacionales toilogistic S.A.	1	0.25%	0
88	Rtransporte pesado rodfronte	3	0.76%	1
89	Cia citrapcar	3	0.76%	1
90	Compañía transfibe	1	0.25%	0
<b>Total</b>		<b>395</b>	<b>100.00%</b>	<b>195</b>

**Nota:** Elaboración propia a partir de los datos estadísticos

### **3.6. Métodos**

En la presente investigación, el enfoque metodológico adoptado es cuantitativo, por lo que se emplean métodos acordes con este paradigma, los cuales permiten el análisis objetivo, sistemático y estadístico de los datos recopilados. Este enfoque busca medir y analizar numéricamente la relación entre la satisfacción laboral y la productividad en las cooperativas de transporte pesado del Cantón Tulcán.

Se aplica en primer lugar el método deductivo, el cual, según Bernal (2010), “es un proceso de razonamiento que parte de premisas generales para llegar a conclusiones particulares, permitiendo contrastar teorías con los datos empíricos” (p.59). En este estudio, se parte de teorías previamente establecidas sobre satisfacción y productividad laboral, como la teoría bifactorial de Herzberg y la teoría de necesidades de Maslow para luego verificar su aplicabilidad mediante el análisis estadístico de los datos recolectados.

Asimismo, se emplea el método analítico, que consiste en descomponer el fenómeno de estudio en sus componentes esenciales, con el fin de examinar detalladamente cada una de las dimensiones que integran las variables: satisfacción laboral con el compromiso organizacional, ambiente laboral, condiciones económicas y motivación y productividad como eficiencia, calidad de trabajo y cumplimiento de objetivos. Este método facilita la identificación de patrones y relaciones entre los elementos observados.

### **3.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

En esta investigación se emplea la técnica de la encuesta, adecuada al enfoque cuantitativo del estudio. La encuesta es definida por Hernández, Fernández, y Baptista (2014), como un proceso estructurado que permite recolectar datos de manera sistemática a través de preguntas cerradas, con el fin de describir y analizar fenómenos sociales de forma objetiva y estadísticamente comprobable.

El cuestionario utilizado para medir la variable independiente satisfacción laboral es un cuestionario basado en la teoría bifactorial de Herzberg, (1959), la cual, distingue entre factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la satisfacción laboral. Según Pérez y Fidalgo citados en (Bernal, 2010) la finalidad del cuestionario es obtener información clara y accesible para los encuestados sobre los factores que impactan su satisfacción laboral. En este sentido, se desarrollaron ítems que permiten evaluar las influencias tanto internas (como el reconocimiento, la realización personal y el crecimiento profesional) como externas (como las condiciones laborales, el salario y las políticas organizacionales).

Los ítems del cuestionario fueron formulados con base en instrumentos validados por diversos autores que han aplicado el cuestionario en otras investigaciones, respetando las dimensiones teóricas originales, y adaptando únicamente el lenguaje a la realidad de las cooperativas de transporte pesado del Cantón Tulcán.

Para el cuestionario de satisfacción laboral, cada ítem está diseñado para evaluar uno de los factores propuestos por Herzberg, utilizando una escala de tipo Likert de 5 puntos (1= muy insatisfechos, 2= insatisfechos, 3= ni insatisfechos ni satisfechos, 4= satisfecho, 5= muy satisfechos).

**Tabla 3.**

*Factores extrínsecos e intrínsecos*

<b>FACTORES</b>	
EXTRINSECOS	1. Condiciones físicas del trabajo
	3. Tus compañeros de trabajo.
	5. Tu superior inmediato.
	7. Tu salario.
	9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa
	11. El modo en que tu empresa está gestionada.
	13. Tu horario de trabajo.
15. Tu estabilidad en el empleo	
INTRINSECOS	2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo
	4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.
	6. Responsabilidad que se te ha asignado.
	8. La posibilidad de utilizar tus capacidades
	10. Tus posibilidades de ascenso o cambio.
	12. La atención que se presta a las sugerencias que haces.
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	

**Nota:** Elaboración propia a partir de los datos estadísticos

Con el propósito de cumplir con el segundo objetivo específico de esta investigación, orientado a la evaluación de los niveles de productividad de los empleados de las cooperativas de transporte pesado del Cantón Tulcán, se aplicó un cuestionario estructurado enfocado en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. Este instrumento, El cuestionario evalúa seis dimensiones clave derivadas de la revisión de literatura, adaptadas al contexto administrativo de las cooperativas de transporte pesado:

- Cumplimiento de objetivos
- Calidad del trabajo
- Eficiencia organizativa
- Responsabilidad Laboral
- Puntualidad y asistencia
- Trabajo en equipo

Con base en la estructura inicial del instrumento aplicado para evaluar la productividad laboral, algunas preguntas formuladas tienen respuestas abiertas como por ejemplo el número de tareas cumplidas, horas trabajadas entre otras.

Si bien estas respuestas permitieron una aproximación cualitativa, dificultaba la comparación y el análisis estadísticos correlacional con la variable de satisfacción laboral, la cual fue medida por escala de Likert.

Ante esta limitación, se procedió a transformar las respuestas de productividad a una escala tipo Likert, siguiendo los criterios metodológicos que faciliten la homogeneidad de las variables y su análisis conjunto, según Hernández, Fernández, y Baptista (2014), el uso de escalas estandarizadas permite medir percepciones, actitudes o niveles de desempeño con mayor claridad, además de facilitar la comparación entre individuos y el tratamiento estadístico de los datos.

Por tal motivo, se diseñó una escala de cinco niveles para los indicadores de productividad, que va desde Muy bajo hasta Muy alto, asignado valores numéricos que permitan interpretar los resultados de manera más objetiva, Esta transformación no altera el sentido original de las respuestas, sino que estandariza su interpretación para alinearla al modelo de análisis cuantitativo adoptado en la presente investigación.

La decisión está respaldada por autores como Bernal (2010), quien sostiene que el uso de escalas tipo Likert en estudios descriptivos y correlacionales permite obtener información más precisa sobre los niveles de una determinada variable y facilita la aplicación de técnicas estadísticas como la correlación.

### **3.8. Consideraciones Bioéticas**

La presente investigación, centrada en la satisfacción laboral y su impacto en la productividad de los empleados de las cooperativas de transporte pesado del Cantón Tulcán, se desarrolla bajo un marco de consideraciones bioéticas esenciales. Reconociendo que el bienestar de los empleados, su calidad de vida laboral y la relación entre satisfacción laboral y productividad son aspectos que trascienden las preocupaciones económicas y gerenciales, esta investigación tiene como objetivo

salvaguardar la dignidad, autonomía y respeto hacia los individuos que forman parte de la organización. En este sentido, se asegura que los principios bioéticos fundamentales sean respetados a lo largo de todo el proceso de investigación. La satisfacción laboral no solo se considera un indicador de eficiencia económica, sino también un factor crucial que influye en la calidad de vida y el bienestar de los empleados.

Los resultados obtenidos a partir de este estudio tienen el potencial de promover un ambiente laboral más ético y humanitario dentro de las cooperativas de transporte pesado del Cantón Tulcán, mejorando la calidad de vida de los empleados y, en consecuencia, su desempeño y contribución a las organizaciones.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Resultados de la VI. de Satisfacción laboral

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas a 195 empleados administrativos pertenecientes a 90 cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán. El análisis se estructura en función de los objetivos específicos de la investigación: determinar los niveles de satisfacción laboral, evaluar la productividad y establecer la relación entre ambas variables.

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los 195 empleados administrativos, utilizando una escala de Likert de 5 puntos, permitieron clasificar los niveles de satisfacción laboral en tres categorías: alto, medio y bajo, agrupadas de acuerdo con criterios teóricos y metodológicos tal como lo menciona (Hernández, Fernández, y Baptista 2014). La agrupación se realizó de acuerdo con los siguientes aspectos: Muy satisfecho e insatisfecho se agrupo como nivel bajo, Ni insatisfecho ni Satisfecho como medio y Satisfecho y muy satisfecho como alto.

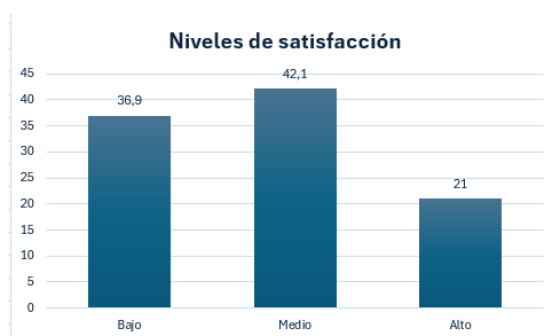
**Tabla 4**

*Nivel de satisfacción laboral*

Nivel de Satisfacción	Número de Empleados	Porcentaje (%)
Bajo	72	36,9
Medio	82	42,1
Alto	41	21
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Figura 1**

*Niveles de Satisfacción laboral en porcentajes*



*Nota.* El gráfico representa los niveles de satisfacción laboral en porcentaje

A partir de los resultados obtenidos de la encuesta, se identificó que el 41.9 % de los empleados presenta un nivel medio de satisfacción laboral, seguido por un 37.1% que muestra un nivel bajo, mientras que el 21 % manifiesta un nivel alto de satisfacción. Por lo tanto, los datos reflejan que más del 78% de los trabajadores se ubican entre la neutralidad o la insatisfacción, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer políticas de gestión del talento humano.

Estos resultados permiten concluir que el nivel de satisfacción laboral en las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán es predominante el nivel medio bajo, lo que representa una debilidad institucional que debe ser atendida mediante estrategias que mejoren las condiciones laborales.

#### 4.2. Resultados de nivel Productividad laboral

Los niveles de productividad laboral en los empleados administrativos de las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán, los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario evidencian que la mayoría de los encuestados se ubican en un nivel medio de productividad.

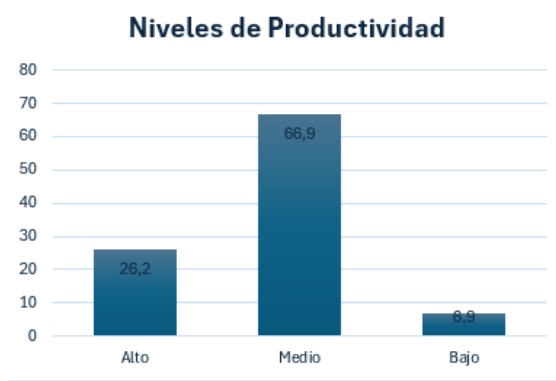
**Tabla 5**

*Nivel de Productividad*

Nivel de Productividad	Número de Empleados	Porcentaje (%)
Alto	51	26,2
Medio	130	66,9
Bajo	13	6,9
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Figura 2**

*Niveles de Productividad*



*Nota.* El gráfico representa los niveles de productividad en porcentaje.

Del total de encuestados, el 66.9% está ubicado en un nivel medio, lo que indica que su desempeño cumple con los objetivos establecidos, aunque existe un margen para mejorar su eficiencia y resultados. Por otra parte, el 26.2 % de los empleados presenta un nivel alto de productividad, lo que refleja un compromiso significativo con sus funciones, cumplimiento eficiente de tareas y proactividad en su gestión diaria y el 6.9% se ubica en un nivel bajo lo cual podría estar relacionado con factores como la sobre carga de trabajo, ausencia de capacitación, falta de reconocimiento y falta de liderazgo.

#### 4.3. Correlación de Variables

**Tabla 6**

*Correlación de Spearman*

		VI. Satisfacción Laboral	VD. Productividad Laboral
Rho de Spearman	VI. Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	1,000 ,002
		Sig. (bilateral)	. ,047
		N	195 195
	VD. Productividad Laboral	Coeficiente de correlación	,002 1,000
		Sig. (bilateral)	,047 .
		N	195 195

**Nota:** Elaboración propia a partir de los datos estadísticos

En relación con las hipótesis planteadas en el estudio, se realizó la prueba de correlación de Spearman para analizar la relación entre la satisfacción laboral (VI) y la productividad laboral (VD). La hipótesis nula ( $H_0$ ) establece que no existe una correlación significativa entre ambas variables, mientras que la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) sugiere que sí existe una correlación significativa entre ellas.

Los resultados obtenidos muestran un coeficiente de correlación de 0.002, con una significancia bilateral de 0.047, lo que indica que, aunque la relación es estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ), el coeficiente de correlación tan cercano a cero sugiere que la satisfacción laboral tiene una correlación muy débil con la productividad laboral.

Por lo tanto, la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) es aceptada desde el punto de vista estadístico, ya que el valor de significancia es menor a 0.05. No obstante los resultados indican que la correlación entre satisfacción laboral y productividad es débil ( $r=0.002$ ),

lo que sugiere que, si bien existe cierta relación entre ambas variables, esta tiene un impacto considerable por sí sola sobre la productividad laboral en el contexto analizado.

Por lo tanto, este hallazgo tiene implicaciones importantes para el desarrollo de la propuesta de intervención. Si bien la satisfacción laboral no es el único factor que influye en la productividad, sí forma parte de un conjunto de elementos que combinados pueden mejorar el rendimiento organizacional. Por lo tanto, la propuesta de esta investigación no se limita únicamente a elevar la satisfacción por razones emocionales, sino que busca abordar aspectos estructurales y funcionales que afectan tanto la motivación como la eficiencia de los empleados, tales como la capacitación, el reconocimiento, la comunicación, interna y la mejora de las condiciones laborales.

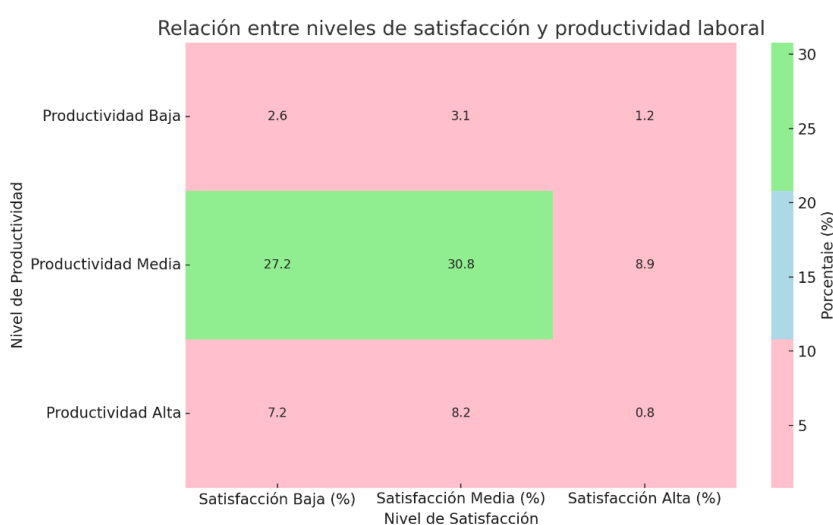
**Tabla 7**

*Relación entre satisfacción y Productividad*

	Satisfacción Baja (%)	Satisfacción Media (%)	Satisfacción Alta (%)
Productividad Baja	2,6	3,1	1,2
Productividad Media	27,2	30,8	8,9
Productividad Alta	7,2	8,2	0,8

**Figura 3**

*Relación ente satisfacción Laboral y Productividad*



**Nota.** Tabla de calor que indica la relación entre la satisfacción laboral y la productividad.

Con el fin de identificar la relación entre las dos variables de satisfacción laboral y la productividad, se realizó una tabla de calor que permite visualizar el comportamiento conjunto de ambas variables entre los 195 empleados administrativos encuestados. Esta matriz clasifica los datos en nivel alto, medio y bajo, tanto para la satisfacción como para la productividad.

Los resultados arrojan que existe mayor número de empleados 30.8% en el cruce entre satisfacción y productividad medias, lo cual sugiere una correspondencia directa entre estas categorías. Asimismo, se observa que el 27.2% presentan satisfacción baja y productividad media lo que representa que los trabajadores podrían ver afectado su desempeño si no se implementan acciones correctivas en el entorno laboral.

Por otra parte, el 0.8% de los empleados presenta una brecha significativa que debe ser atendida mediante estrategias enfocadas en el reconocimiento, el desarrollo profesional y la mejora del clima organizacional.

Esto quiere decir que existe una asociación positiva entre la satisfacción y la productividad, aunque el análisis de Spearman demostró que esta relación es débil 0.002, lo que sugiere que, si bien existe correspondencia en algunos niveles, no es lo suficiente fuerte como para considerarse determinante.

En consecuencia, los datos respaldan la necesidad de implementar programas enfocados a la satisfacción laboral, como medio complementario para fortalecer la productividad, considerando además otros factores que también inciden en el desempeño laboral.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Tema**

Diseño de un programa integral para fomentar la satisfacción laboral y mejorar la productividad del personal administrativo en las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán.

#### **5.2. Antecedente de la propuesta**

La satisfacción laboral o en el trabajo y la productividad son elementos fundamentales para el rendimiento óptimo y el crecimiento de cualquier entidad, particularmente en un sector tan particular y riguroso como el transporte pesado. En el Cantón de Tulcán, la economía se sustenta principalmente por medio de las cooperativas de transporte pesado, que desempeñan un papel vital en la distribución de mercancías a escala regional y nacional. Por ende, la oportunidad de crear un esquema mediante habilidades sociales, afrontan retos que pueden impactar tanto en el bienestar de sus empleados como en la eficacia de sus actividades bajo una conectividad con la insatisfacción de las personas en el ambiente laboral para aquello se debe desarrollar talleres de manejo social y asertividad

A menudo, las condiciones de trabajo en el sector del transporte pesado no llegan a los niveles requeridos para promover una cultura organizacional sana. Elementos como el exceso de trabajo, la ausencia de estímulos, las condiciones de seguridad insuficientes y los sueldos bajos influyen de manera negativa en la satisfacción en el trabajo de los empleados. Este descontento generalmente resulta en una reducción de la productividad, incremento en la rotación de personal, incidentes de trabajo y, en términos generales, en una reducción de la eficiencia operacional de las cooperativas.

Los resultados obtenidos a través de la investigación permitieron conocer que los niveles de satisfacción laboral en los empleados administrativos de las cooperativas de transporte pesado de cantón Tulcán se ubican mayoritariamente en rangos bajos o medios. Los datos reflejan que existe una problemática relacionada con el reconocimiento, la comunicación, el desarrollo profesional y liderazgo.

Si bien el análisis estadístico evidenció que la relación entre satisfacción laboral y productividad es débil, esta relación fue estadísticamente significativa, lo cual implica que la satisfacción sí influye en la productividad, aunque no de manera determinante. Esta debilidad en la relación sugiere que la satisfacción laboral no actúa de forma aislada, sino

que debe ser comprendida como un componente dentro de un conjunto más amplio de factores organizacionales.

Por lo tanto, estos hallazgos no invalidan la necesidad de intervención, sino que justifican una propuesta integral, que no solo busque mejorar la satisfacción por sí misma, sino que genere condiciones estructurales que potencien el desempeño, como programas de formación, estrategias de motivación, fortalecimiento del liderazgo y mejora del ambiente organizacional. La baja correlación también permite concluir que otros elementos, además de la satisfacción laboral, están incidiendo en la productividad, y que una intervención adecuada debe considerarlos de forma complementaria.

Por otra parte, el análisis por grupos demográficos permitió identificar que existen diferencias en los niveles de satisfacción laboral según el sexo, edad, nivel de formación, cargo ocupado y área de trabajo. Las mujeres, las personas de 25 años y el personal con estudios de tercer nivel presentaron mayores niveles de insatisfacción, lo que pone en evidencia la necesidad de atender las particularidades de estos grupos dentro del entorno laboral.

Por lo tanto, se considera pertinente la formulación de una propuesta orientada a fortalecer la satisfacción laboral del personal administrativo. La evidencia demuestra que, si bien los trabajadores son productivos su bajo nivel de satisfacción podría impactar de manera negativa su compromiso, motivación estabilidad laboral, y en la calidad de servicios brindados. Por esta razón, se plantea el diseño de un programa integral que promueva el bienestar del personal, mediante acciones específicas de mejora organizacional.

### **5.3. Justificación de la propuesta**

Los resultados obtenidos en esta investigación reflejan que los empleados de las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán presentan niveles bajos de satisfacción laboral, lo que evidencia la existencia de una problemática que requiere atención inmediata.

No obstante, se identificó que la mayoría de empleados reportan niveles aceptables de productividad, sin embargo, el análisis de correlación de Spearman evidenció que la relación entre la satisfacción laboral y la productividad es débil, aunque estadísticamente significativa. Esto indica que, aunque exista cierta relación entre ambas variables, la satisfacción por sí sola no determina el rendimiento laboral, por lo que es probable que otros factores estén influyendo con mayor peso en el desempeño de los trabajadores.

Por tal motivo, la propuesta no se limita únicamente al fortalecimiento de la satisfacción laboral, sino que responde a una necesidad más amplia: mejorar el entorno organizacional a través de estrategias que aborden dimensiones claves como la comunicación interna, el reconocimiento el liderazgo, la estabilidad laboral y el desarrollo de habilidades. Estos aspectos, identificados como críticos durante la investigación representan factores determinantes en el compromiso, la motivación y el rendimiento del personal. En este contexto, se justifica la necesidad de diseñar una propuesta que contribuya al fortalecimiento de la satisfacción laboral en estas organizaciones.

Por lo tanto, se justifica el diseño de una propuesta integral que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional y al bienestar del personal y no solo desde la satisfacción, sino desde una mirada más estratégica, que integre la formación el fortalecimiento institucional y la mejora continua, como herramientas para consolidar la eficiencia y competitividad de las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán

#### **5.4. Objetivo de la propuesta**

Diseñar un programa de satisfacción laboral que contribuya a mejorar la productividad de los trabajadores en las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán.

#### **5.5. Alcance de la propuesta**

La propuesta tiene como alcance el diseño de un programa de satisfacción laboral dirigido exclusivamente al personal de las cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán. Su enfoque se centra en intervenir aspectos críticos identificados en la investigación como la escasa comunicación interna, la falta de reconocimiento, las limitas oportunidades de desarrollo profesional y la ausencia de estrategias efectivas para promover el bienestar del talento humano.

Este alcance comprende únicamente el diseño, estructuración y validación teórica del programa, sin contemplar su implementación directa dentro de esta investigación, Además, se excluyen del alcance los trabajadores operativos y otros niveles jerárquicos, así como los procesos técnicos y logísticos propios de la operación del transporte.

#### **5.6. Plan operativo de la propuesta**

Para potenciar y gestionar de manera eficiente las habilidades sociales de los colaboradores en las cooperativas de transporte pesado del Cantón de Tulcán, se propone la implementación de un taller que facilite el desarrollo integral de cada individuo. En donde, actúa como una herramienta estratégica para mejorar la interacción entre los miembros del equipo y fomentar un ambiente laboral positivo.

A través del asertividad, los colaboradores aprenden a expresar sus ideas, deseos y preocupaciones con claridad y respeto, lo cual es fundamental para fortalecer la comunicación interna y prevenir posibles conflictos. Dentro de esta propuesta, se ha diseñado una estructura detallada que incluye una matriz de actividades, la cual describe las etapas del modelo de terapia asertiva. Esta matriz especifica no solo las actividades relacionadas con el desarrollo de las habilidades sociales, sino también los tiempos, los materiales necesarios, las personas responsables del proceso y un espacio para registrar observaciones relevantes durante la ejecución de cada actividad.

El desarrollo integral de los empleados, mediante los esquemas de los talleres conlleva a mejorar sus habilidades sociales, se potencia su satisfacción laboral. Un equipo que se comunica asertivamente es más propenso a experimentar un ambiente laboral saludable, lo que impacta directamente en la motivación y el compromiso de los trabajadores.

A medida que la satisfacción laboral aumenta, también lo hace la productividad, ya que los colaboradores se sienten más valorados y capacitados para enfrentar los desafíos laborales. En consecuencia, la implementación de este modelo asertivo se convierte en una estrategia clave para lograr el objetivo propuesto: fomentar la satisfacción laboral y mejorar la productividad en las cooperativas de transporte pesado del Cantón de Tulcán.

**Tabla 8***Plan Operativo de la propuesta*

<b>Taller</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Duración</b>	<b>Contenido</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>	<b>Semana de ejecución</b>
Taller 1: Habilidades sociales y comunicación efectiva	Fomentar el bienestar emocional, reducir el estrés y mejorar las relaciones laborales.	1 semana 2 sesiones	Inteligencia emocional, comunicación efectiva, manejo de conflictos.	Investigador / Gerencia	Manual, proyector, aula, materiales impresos	Asistencia registrada, encuestas de satisfacción	Capacitar al 100% del personal administrativo	500.00	Semana 1
Taller 2: Clima organizacional y participación laboral	Identificar factores que afectan el clima laboral y promover la participación del personal.	1 semana 2 sesiones	Encuesta de clima, mesas de diálogo, propuestas participativas.	Investigador/ Gerencia	Formularios, equipo de facilitación, papelería	Informe de diagnóstico y propuestas recibidas	Recoger propuestas del 80% del personal	500.00	Semana 2

Taller 3: Reconocimiento e incentivos no económicos	Motivar al personal mediante reconocimientos institucionales e incentivos simbólicos.	1 semana 2 sesiones	Reglamento de incentivos, buzón de sugerencias, cronograma de reconocimientos.	Investigador/ Gerencia	Papelería, carteleras, buzón físico o digital	Nº de sugerencias y reconocimientos registrados	Implementar sistema de reconocimientos mensuales	500.00	Semana 3
Taller 4: Liderazgo, trabajo en equipo y sentido de pertenencia	Fortalecer habilidades de liderazgo, cooperación y compromiso organizacional	1 semana 2 sesiones	Liderazgo positivo, trabajo colaborativo, cultura organizacional.	Investigador/ Gerencia	Materiales didácticos refrigerios, aula, multimedia	Certificados emitidos, reportes de asistencia	Lograr participación del 90% del personal	500.00	Semana 4
Taller 5: Evaluación del impacto del programa	Medir los resultados del programa y generar recomendaciones de mejora.	1 semana 2 sesiones	Encuestas post-ejecución, análisis comparativo, informe final.	Investigador / Gerencia	Software de análisis, formularios digitales, equipo técnico	Informe final de evaluación y análisis de impacto	Evaluación documentada del 100% del programa	500.00	Semana 5

**Nota:** Elaborado por a partir de la investigación de campo

## Taller I - Habilidades sociales y comunicación efectiva.

Tabla 9

### Planificación del taller I

Elemento	Contenido
Objetivo	Fomentar el bienestar emocional y fortalecer la comunicación efectiva entre el personal administrativo de las cooperativas.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realización de charlas sobre inteligencia emocional.: Charla introductoria de inteligencia emocional duración 60 minutos 1era sesión</li><li>• Dinámicas de comunicación asertiva: Juego de roles en situaciones comunes de conflicto laboral (como un desacuerdo con un compañero o un reclamo de un supervisor). 30 minutos 1era sesión</li><li>• Ejercicios prácticos de escucha activa y manejo de conflictos: Simulaciones de entrevistas entre compañeros para identificar barreras en la escucha y proponer soluciones. 60 minutos 2da sesión</li><li>• Cierre reflexivo y compromiso grupal: “El buzón del compromiso”, donde cada participante deja por escrito un objetivo personal a implementar en su área de trabajo. 30 minutos 2da sesión</li></ul>
Meta	Capacitar al 100 % del personal administrativo en técnicas de comunicación y relaciones interpersonales.
Resultado	Mejor relación entre compañeros y con superiores; disminución de conflictos internos.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"><li>• N.º de asistentes.</li><li>• Nivel de satisfacción del taller.</li><li>• Cambios percibidos en la interacción diaria.</li></ul>

Responsables	Psicólogo laboral / Departamento de RRHH/ Gerencia
Justificación	Según los resultados obtenidos, uno de los factores de mayor insatisfacción fueron las relaciones interpersonales, especialmente con los superiores. Este taller responde a esa problemática, tal como lo evidencia el análisis de los factores extrínsecos de la teoría de Herzberg, donde la comunicación y el trato justo son elementos fundamentales para el bienestar laboral.

**Nota:** Elaborado por a partir de la investigación de campo

## Taller II.- Clima organizacional y participación laboral

**Tabla 10**

### *Planificación del taller II*

Elemento	Contenido
Objetivo	Identificar los factores que afectan el clima laboral y fomentar espacios de diálogo con el personal.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de encuestas de percepción: Participativa – reflexión guiada – mapeo colectivo. El semáforo del reconocimiento"60 minutos sesión 1</li> <li>• Realización de grupos focales: En equipos, los trabajadores propondrán un sistema de reconocimientos no económicos, dinámica diseña tu estrella 30 minutos 1er sesión</li> <li>• Sistematización de propuestas del personal; A partir de los insumos generados en el taller, se construirá un plan piloto que contemple las acciones de reconocimiento propuestas, sus responsables, periodicidad, evaluación y sostenibilidad. Este plan podrá ser entregado a los directivos para su futura implementación. 90 minutos 2 da sesión</li> </ul>

---

Meta	Obtener un diagnóstico actualizado y participativo sobre el clima laboral.
Resultado	Identificación clara de debilidades internas que afectan la satisfacción. <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de encuestas aplicadas.</li> </ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de diagnóstico elaborado.</li> <li>• N° de propuestas de mejora recibidas.</li> </ul>
Responsables	Investigador/ Gerencia.
Justificación	Los resultados indican que más del 70 % de los trabajadores se encuentran insatisfechos o indiferentes frente a su situación laboral. El diagnóstico permitirá generar soluciones reales desde la participación directa de los empleados, fortaleciendo su sentido de pertenencia.

---

**Nota:** Elaborado por a partir de la investigación de campo

### Taller III.- Reconocimiento e incentivos no económicos

**Tabla 11**

*Planificación del taller III*

<b>Elemento</b>	<b>Contenido</b>
Objetivo	Establecer mecanismos de reconocimiento que refuercen la motivación del personal administrativo.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de un reglamento de reconocimientos internos: Los participantes se dividen en grupos y redactan propuestas de criterios, tipos y frecuencia de reconocimientos. Luego se unifican en plenaria. 60 minutos 1 sesión</li><li>• Implementación de un buzón físico o virtual: Cada participante escribe una nota breve de agradecimiento o reconocimiento a un compañero. Se depositan en un buzón que se abrirá cada semana. 30 minutos 1era sesión.</li><li>• Difusión de resultados mensuales y reconocimiento simbólico: Se crea un espacio físico o virtual donde se exhiben los logros y reconocimientos simbólicos (por ejemplo: mejor actitud, puntualidad, colaboración). 60 minutos 2da</li></ul>
Meta	Implementar un sistema no monetario de reconocimiento institucional al personal.
Resultado	Personal más motivado, con mayor compromiso y reconocimiento visible a sus logros. <ul style="list-style-type: none"><li>• N.º de reconocimientos otorgados mensualmente.</li></ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de participación en el sistema.</li><li>• Retroalimentación recibida.</li></ul>
Responsables	Investigador / Gerencia.
Justificación	La investigación determina que el personal percibe falta de reconocimiento a su esfuerzo. Este taller aborda esa debilidad extrínseca señalada por Herzberg y refuerza el compromiso institucional.

**Nota:** Elaborado por a partir de la investigación de campo

## Taller IV.- Liderazgo, trabajo en equipo y sentido de pertenencia

**Tabla 12**

### *Planificación del taller IV*

<b>Elemento</b>	<b>Contenido</b>
Objetivo	Fortalecer el liderazgo positivo, el trabajo colaborativo y la identidad institucional del personal.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones en liderazgo transformacional: El líder invisible” Se desarrollará una capacitación teórico-práctica sobre el modelo de liderazgo transformacional, el cual se enfoca en inspirar, motivar 30 minutos</li> <li>• Dinámicas de cooperación y resolución de problemas:” misión Imposible” Se implementarán ejercicios grupales donde los participantes deben resolver retos prácticos que requieren de cooperación, planificación conjunta y toma de decisiones. 60 minutos 1era sesión.</li> <li>• Actividades para fortalecer valores institucionales: Se trabajará con los valores clave de la cooperativa (responsabilidad, respeto, compromiso), a través de dinámicas donde se los asocie con comportamientos cotidianos. 60 minutos 2da sesión.</li> </ul>
Meta	Generar espacios de aprendizaje donde el 100 % del personal reciba formación en liderazgo y cultura organizacional.
Resultado	Mejor cohesión entre áreas, compromiso con la misión institucional y fortalecimiento del sentido de pertenencia. <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de participantes.</li> </ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia completa al ciclo.</li> <li>• Aplicación de encuestas de percepción antes y después.</li> </ul>

---

Responsables Capacitadores externos / Gerencia

Justificación Los resultados de la investigación revelan que los empleados con personal a cargo son de los más insatisfechos. Este taller responde a esa necesidad, dotando a líderes y equipos de herramientas de colaboración, alineadas al desarrollo de competencias blandas y compromiso institucional.

---

**Nota:** Elaborado por a partir de la investigación de campo

### Taller V- Evaluación e impacto del programa

**Tabla 13**

*Planificación del taller V*

Elemento	Contenido
Objetivo	Evaluar los resultados obtenidos tras la implementación del programa y retroalimentar su sostenibilidad.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicación de encuestas post-ejecución: “Mi voz cuenta” Se aplicará un cuestionario estructurado a todos los participantes del programa para evaluar los cambios percibidos en cuanto a satisfacción laboral. 45 minutos</li><li>• Comparación de indicadores previos y posteriores: “Semáforo de impacto” El equipo técnico y los responsables del programa analizarán los resultados pre y post intervención en cuanto a niveles de satisfacción, productividad</li><li>• Elaboración de informe de resultados: En una sesión final, se presenta un resumen de los hallazgos más importantes, se agradece la participación de todos, y se recoge retroalimentación libre. 60 minutos</li></ul>
Meta	Contar con un informe de impacto con datos cuantitativos y cualitativos.
Resultado	Validación de la efectividad del programa y establecimiento de ajustes futuros.

---

---

Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas comparativas.</li> <li>• Informe de resultados entregado.</li> <li>• Nivel de satisfacción final.</li> </ul>
Responsables	Investigador / Gerencia
Justificación	Toda intervención requiere evaluación. La investigación revela que la relación entre satisfacción y productividad es débil pero significativa. Esta evaluación permite medir si el programa fortaleció esa relación y si debe ser sostenido o ajustado.

---

**NOTA: ELABORADO POR A PARTIR DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1. Conclusiones**

Con base en los resultados, se evidencia que la mayoría de los empleados de las cooperativas de transporte pesado del Cantón Tulcán, presentan un nivel medio bajo de satisfacción laboral, lo cual revela un existente ambiente laboral con debilidades importantes en aspectos como el reconocimiento, la comunicación efectiva, clima organizacional, liderazgo y trabajo en equipo. Estos resultados muestran la necesidad urgente de implementar estrategias orientadas a mejorar el bienestar y la percepción positiva de los colaboradores respecto a su entorno de trabajo. Además, que estos resultados también revelan que más de dos tercios del personal no experimentan satisfacción laboral significativa, lo cual justifica la necesidad de intervención mediante programas de bienestar y motivación laboral. En cuanto a la productividad laboral, se determina que el 66.9% de los trabajadores se ubican en un nivel medio, mientras que el 26.2% se encuentra en un nivel alto. Esto indica que, a pesar de los niveles bajo medio de satisfacción, la mayoría de los empleados cumplen con los estándares de rendimiento. Sin embargo, también se logró identificar las áreas susceptibles de mejora, especialmente en lo relacionado con la eficiencia, la gestión del tiempo y la capacitación, optimización de procesos internos y la implementación de sistemas de incentivos. Al analizar el conjunto de variables mediante la prueba de Spearman y el gráfico de calor permitió identificar una relación positiva pero débil entre la productividad y la satisfacción laboral. Aunque la relación estadísticamente no es fuerte, los hallazgos reflejan una tendencia en la que los empleados con niveles medios de satisfacción tienden a mostrar también niveles medios de productividad, esto muestra que, si bien la satisfacción, no es el único determinante del desempeño, su influencia no puede ser descartada. Es posible que factores como el liderazgo, la carga laboral, las oportunidades de desarrollo y el clima laboral estén influyendo directamente en el rendimiento de los empleados. En base a los hallazgos de este estudio, se propuso el diseño de un programa de satisfacción laboral estructurado en talleres específicos orientados al desarrollo del talento humano, el fortalecimiento del clima laboral y la mejora de las condiciones laborales. Esta propuesta busca responder a las necesidades detectadas y se proyecta como una herramienta para mejorar la motivación, la comunicación interna, la formación continua y la calidad del ambiente laboral, contribuyendo así al bienestar del personal y al fortalecimiento de la productividad.

## **6.2. Recomendaciones**

Es crucial implementar estrategias orientadas a mejorar la percepción de los empleados respecto a su ambiente de trabajo, enfocándose principalmente en el reconocimiento, la comunicación efectiva, oportunidades de desarrollo. Esto traerá consigo el fortalecimiento del compromiso organizacional y ayudará a prevenir la desmotivación que puede afectar el desempeño organizacional a largo plazo. Se recomienda desarrollar mecanismos que ayuden a reforzar la eficiencia de los procesos internos, mediante capacitaciones, evaluaciones de desempeño y diseño de incentivos. Estas acciones permitirán consolidar el rendimiento observado como medio y proyectarlo hacia niveles de excelencia. Se debe establecer un sistema de incentivos basado en el rendimiento puede ser una estrategia efectiva para aumentar la motivación de los trabajadores y, por ende, su productividad. Aunque la satisfacción laboral y la productividad no están fuertemente correlacionadas, ofrecer recompensas, ya sean económicas o simbólicas, por resultados positivos puede impulsar el compromiso y la eficiencia del equipo. Aunque la relación entre satisfacción laboral y productividad no es particularmente fuerte, se debe potenciar las habilidades sociales de los empleados a través de un modelo asertivo puede contribuir a crear un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente. La adopción de un modelo de terapia asertiva, tal como se ha sugerido, puede mejorar la comunicación y la resolución de conflictos, generando así un efecto positivo en el rendimiento colectivo de los trabajadores.

## REFERENCIAS

- Adler, N. J., & Ghandar, F. (1990). Strategic human resource management: A global perspective. 235-260. doi:<https://doi.org/10.1515/9783110869101.235>
- Aguilar, L. (2022). Evaluacion de desempeño . *Empresa y economia* , 56-78.
- Arcken, J. (2023). *Evaluación y desarrollo de competencias técnicas en el entorno laboral* . Ediciones Laborales.
- Arévalo, M. (27 de enero de 2025). *Métodos de la evaluación del desempeño laboral*. doi:<https://www.buk.co>
- Arteaga, F. (2022). *Satisfaccion laboral y compromiso organizacional en la generacion Y de las intituciones bancarias colonia copilco el alto Ciudad de Mexico*. Trabajo de grado, Coordinación General de Estudios de Posgrado, UNAM; Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Retrieved from <https://repositorio.unam.mx/contenidos/3658231>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Pearson.
- Betanzos, N., Andrade, P., & Paz, F. (2021). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 22(1), 25-43. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045002>
- Bohórquez, E., Caiche, G., Benavides, V., & Benavides, A. (2023). Motivación y desempeño laboral: el capital humano como factor clave para el éxito organizacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 291-302. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-031-11295-9\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-031-11295-9_21)
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). Motivation and work performance: human capital as a key factor in an organization. *Revista*

*Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf

Borja, K., & Quinabanda, C. (2022). *Caracterizando la insatisfacción laboral en Ecuador : Análisis comparativo para los periodos 2019 y 2020*. Tesis de grado, ESPOL. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/57464>

Brown, T., & Williams, D. (2020). Embracing flexibility: The role of flexible work arrangements in enhancing workplace efficiency. *Journal of Applied Management*, 110-125.

Calle Quezada, P. A., Jerves Mora, S., & Barragán Landy, M. F. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de literatura. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 17(50), 88-117. doi:<https://doi.org/10.35588/0g6zzr18>

Carolina. (Marzo de 2020). *Conoce el modelo de gestión por competencias y cómo colabora para aumentar la productividad en las empresas*. doi:<https://rockcontent.com>

Carriel, R. P., & Nieto, A. J. (2022). La evolución de la calidad hacia la calidad total. *AlfaPublicaciones*, 4(1.1), 383–397. doi:<https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.166>

Castillo, V., Romero, J., Vera, M., & Miranda, O. (2024). Modelo de evaluación del desempeño laboral para pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo. *GEDI-PRAXIS. Revista de Gestión, Educación y Ciencias Sociales*, 2(2), 77-88. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14854464>

Chávez, E. (2022). *Comportamiento organizacional y eficiencia laboral en el personal del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, 2021*. Tesis doctoral, Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86185/Chavez\\_EE\\_M-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86185/Chavez_EE_M-SD.pdf?sequence=1)

Chiang, M., Hidalgo, J., & Gómez, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales.

RETOS. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22).  
doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.

Código de Trabajo. (4 de Noviembre de 2021). Código del Trabajo. *Registro Oficial* 231.  
Obtenido de [https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/12/codigo\\_trabajo\\_dic2021.pdf](https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/12/codigo_trabajo_dic2021.pdf)

Cruz Velasco, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensam. gest. no.45, 12(45)*, 58-81. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.45.10617>

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., & Brouer, R. L. (2019). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 2031-2069.

Dulebohn, J., Bommer, W. L., Brouer, R., & Ferris, G. (2011). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

Edenred. (30 de Octubre de 2017). *¿Cuál es la diferencia entre eficacia y eficiencia?*  
Obtenido de Edenred: [https://www.edenred.es/blog/cual-es-la-diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.edenred.es/blog/cual-es-la-diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/?utm_source=chatgpt.com)

Equipo editorial, Etecé. (24 de Septiembre de 2025). *Eficacia*. . Obtenido de Enciclopedia  
Concepto: [https://concepto.de/eficacia/?utm\\_source=chatgpt.com](https://concepto.de/eficacia/?utm_source=chatgpt.com)

Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica* (Primera ed.). Editorial UTMACH.

Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total*. Ediciones Díaz de Santos.

García, E., & Martínez, L. (2021). Time management techniques for improving workplace efficiency. *Journal of Organizational Behavior*, 75-89.

- García, M., & Fernández, L. (2022). Factores motivacionales en la gestión del talento. . *Revista de Psicología Organizacional*, 10(3), 123-145.
- Gavilanes, J., & Moreta, R. (2020). Satisfacción laboral, salud mental y burnout. Análisis de mediación parcial en una muestra de conductores del Ecuador. *Revista psicodebate: psicología, cultura y sociedad*, 20(2), 7-19. doi:<https://doi.org/10.18682/pd.v20i2.1875>
- Gómez, M. (2017). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Retrieved from <https://blogs.ead.unlp.edu.ar/seminariofm2/files/2017/04/Gomez-Cap3-4.pdf>
- González, R., & Pérez, L. (2019). Factores determinantes de la satisfacción laboral en el sector público: Un estudio empírico en el municipio de Tulcán. *Revista gestion publica*, 112-125.
- Govea, K., & Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*, 13(21), 15-22. doi:<https://doi.org/10.38147/inv&neg.v13i21.80>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher*, 4(6), 13-26. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Guerra, J., & Ortega, K. (2022). *Análisis de los costos de rotación del personal y la percepción de sus causas. Caso de estudio: Servicallsur Cía. Ltda.* Universidad de Cuenca. Obtenido de <https://dspace-test.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/40556/1/Trabajo-de-Titulaci%c3%b3n.pdf>
- Guerrero, P. (2019). *Compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en los colaboradores de un Banco Chiclayano, 2018*. Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Obtenido de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1635/3/TL\\_GuerreroMaldonadoPedro.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1635/3/TL_GuerreroMaldonadoPedro.pdf?utm_source=chatgpt.com)

- Hernández, L. (2025, Junio 18). *La importancia de la evaluación del desempeño laboral*. Retrieved from <https://nailted.com/blog/es/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGrawHill.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Jhon Wiley & Sons .
- Jones, R., & Brown, S. (2019). Process optimization in the workplace: Strategies for success. *Organizational Dynamics*,, 110-125.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Koontz, H. &. (2012). *Una perspectiva global y empresarial* . McGraw-Hill.
- Laritza, G. V., & Alarcón, C. S. (2021). Teoría de factores de Herzberg: experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. *Revista Científica Mundo Recursivo*, 4(2), 25-48. Obtenido de <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/download/101/136/339#:~:text=Herzberg%20sostiene%20que%20lo%20opuesto,de%20la%20teor%C3%ADa%20de%20Herzberg.&text=Tabla%201.>
- Lee, H., & Kim, S. (2019). Skills development and workplace efficiency. *An empirical analysis. International Journal of Human Resource Development*,, 310-325.
- Martinez, S. L. (2020). *indicadores de calidad* .
- Meyer & Allen, J. (1991). *A three- component conceptualization of organizacional commitment* . Human Management .

- Montoya, E. (2024). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/581494>
- Mutie, S., & Mwende, P. (2022). El impacto de la cultura organizacional en la productividad de los empleados: una revisión sistemática integral. *European Journal of Business and Management*, 14(4), 42-55. doi:<https://doi.org/10.7176/EJBM/14-4-05>
- Naranjo, S., & Proaño, Z. (2019). *El desempeño laboral en el balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y su incidencia en la satisfacción al cliente*. Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6019>
- Pérez, J., & López, C. (2023). Impacto de los factores extrínsecos en el compromiso laboral. . *Revista Internacional de Recursos Humanos*, 8(2), 67-89.
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28). Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Placeres, S., Araiza, M., & Torres, S. (2022). El compromiso organizacional un factor clave para la innovación en las Organizaciones. *Vinculatégica EFAN*, 8(2), 153-164. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga8.2-341>
- Ramírez, A., & Orozco, D. G. (2020). Gestion de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*, 18(2). doi:<https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2057>
- Ramírez, F., & Gómez, S. (2021). Aplicaciones modernas de la teoría de Herzberg en el ámbito empresarial. *Estudios de Psicología del Trabajo*, 7(1), 45-62.
- Robbins & Coulter, M. (2018). *Administracion* . Person .
- Rodríguez, L. (2024). Compromiso organizacional y su incidencia en la motivación laboral en la empresa Professionals On Line SAC, Lima 2023. *Revista Científica*

*Certificada con la Norma Internacional ISO 9001:2015 - SGS, 5(3), 16-23.*  
doi:<https://doi.org/10.47422/ac.v5i3.175>

Secretaría Nacional de Planificación. (2021). Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025. Quito. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>

Sirgy, M. J., Jin Lee, D., & Siegel, P. H. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 241-302. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/225961994\\_A\\_New\\_Measure\\_of\\_Quality\\_of\\_Work\\_Life\\_QWL\\_Based\\_on\\_Need\\_Satisfaction\\_and\\_Spillover\\_Theories](https://www.researchgate.net/publication/225961994_A_New_Measure_of_Quality_of_Work_Life_QWL_Based_on_Need_Satisfaction_and_Spillover_Theories)

Smith, J., Johnson, A., & Williams, M. (2020). Enhancing workplace efficiency: A comprehensive approach. *Journal of Applied Psychology*, 43-56.

Sumba, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Revista científica de las ciencias*, 8(1), 235-259. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>

Tamayo&Tamayo. (2011). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

Ticahuanca, F., & Mamani, B. (2021). Un acercamiento teórico del desempeño laboral. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 86-98. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1633>

Vargas, T., Vizzuett, V., Amador, E., Becerra, L., & Villegas, E. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones Ambiente y Sociedad*, 9(13), 129-153. doi:<https://doi.org/10.33571/teuken.v9n13a5>

Vorecol. (2024). *Tendencias actuales en la evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de [https://vorecol.com/es/articulos/articulo-tendencias-actuales-en-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-2995?utm\\_source=chatgpt.com](https://vorecol.com/es/articulos/articulo-tendencias-actuales-en-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-2995?utm_source=chatgpt.com)

Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 99-106. doi:<https://doi.org/10.5093/tr2013a15>

Zaragoza, A. W., Pineda, M. J., Salazar, N. L., & Silva, A. G. (2023). Desempeño Laboral. *Revisión literaria. COMMERCIIUM PLUS*, 5(1), 1-12. doi:<https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>

## ANEXOS

### *Anexo A: Certificado del Abstract por parte de idiomas*

Tulcán, 3 de octubre de 2025

#### AVAL DE TRADUCCIÓN

Yo, **Iván Mateo Mina Vásquez**, con cédula de ciudadanía **0401733G85**, docente del idioma inglés como lengua extranjera, con número de registro **1031-2024-2G67588** en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, declaro que después de revisar y hacer observaciones a la traducción del “Abstract” del trabajo: “PROGRAMA PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE PESADO DEL CANTÓN DE TULCÁN.”, mismo que pertenece a **María Jose Vallejo Montenegro**, con cédula **0401932868**. Se expide este certificado validando el “Abstract” del trabajo mencionado para los fines que los interesados estimen conveniente.



Lic. Iván Mateo Mina Vásquez

Contacto: 0963262467

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN  
AND NATIVE LANGUAGES CENTER

<b>ABSTRACT- EVALUATION SHEET</b>				
<b>NAME:</b> Maria Jose Vallejo Montenegro				
<b>DATE:</b> Lunes, 13 de octubre de 2025				
<b>Topic:</b> "PROGRAMA PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE PESADO DEL CANTÓN DE TULCÁN."				
<b>MARKS AWARDED</b>		<b>QUANTITATIVE AND QUALITATIVE</b>		
<b>VOCABULARY AND WORD USE</b>	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>WRITING COHESION</b>	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
De	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>ARGUMENT</b>	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>CREATIVITY</b>	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>SCIENTIFIC SUSTAINABILITY</b>	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>TOTAL/AVERAGE</b>	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED	<b>TOTAL 9</b>		



## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER

### Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

**Autor:** Maria Jose Vallejo Montenegro

**Fecha de recepción del abstract:** Lunes, 6 de octubre de 2025

**Fecha de entrega del informe:** Lunes, 13 de octubre de 2025

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

#### Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según la rúbrica de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9; por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente

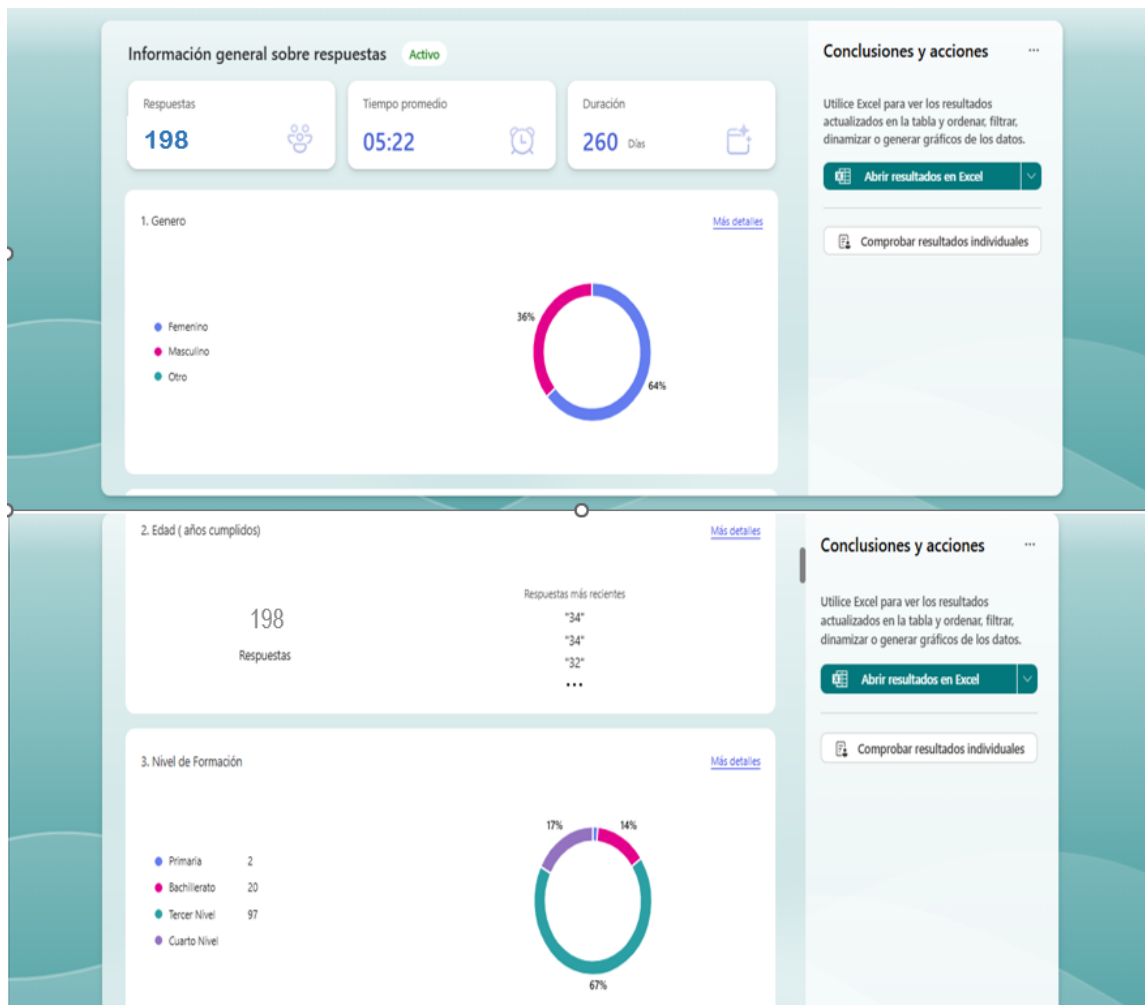


Firmado electrónicamente por:  
**MARTHA ARACELLY  
VIVEROS ALMEIDA**

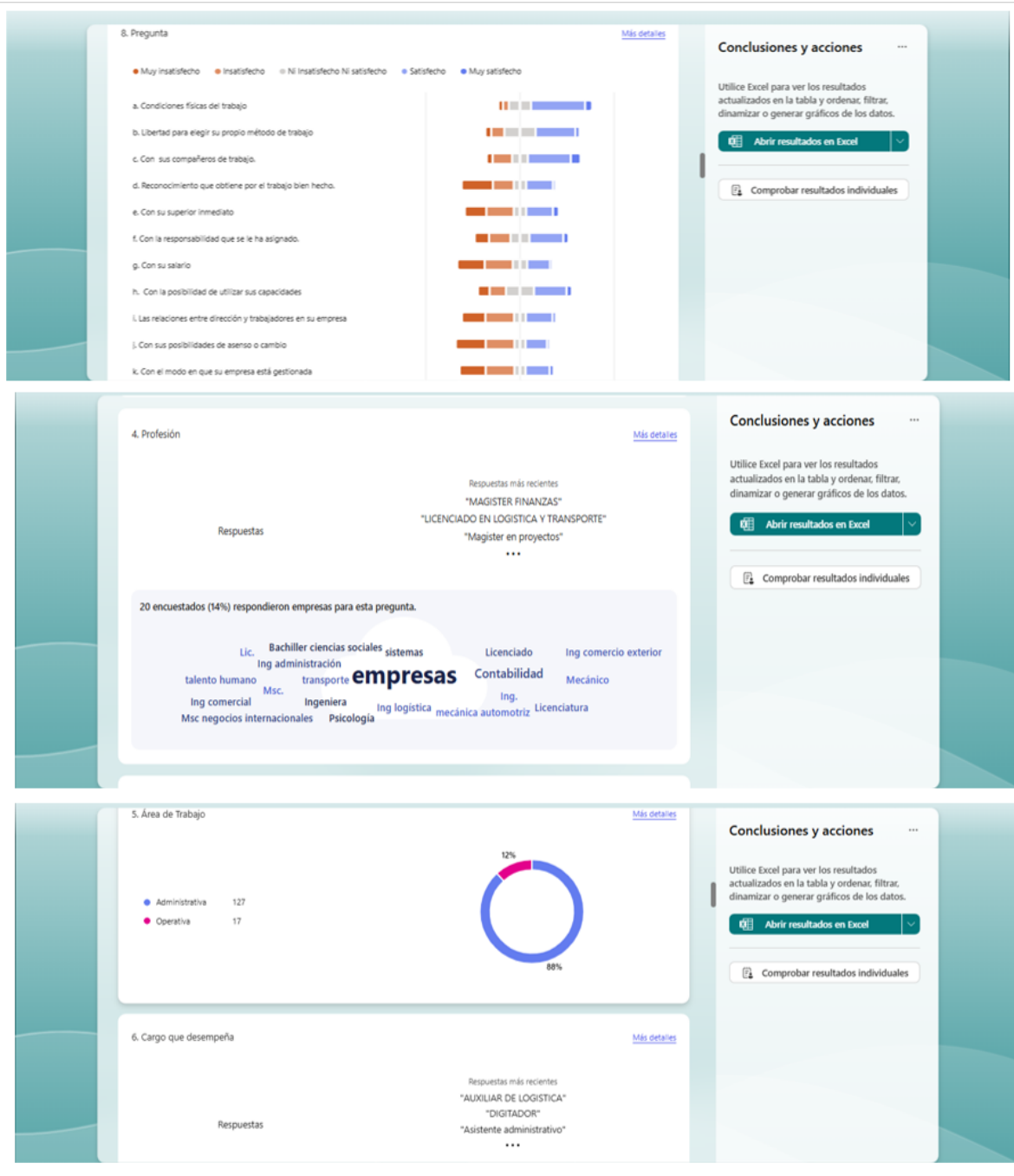
Validar únicamente con FirmadC

MA. Martha Viveros  
Responsable del  
CIDEN

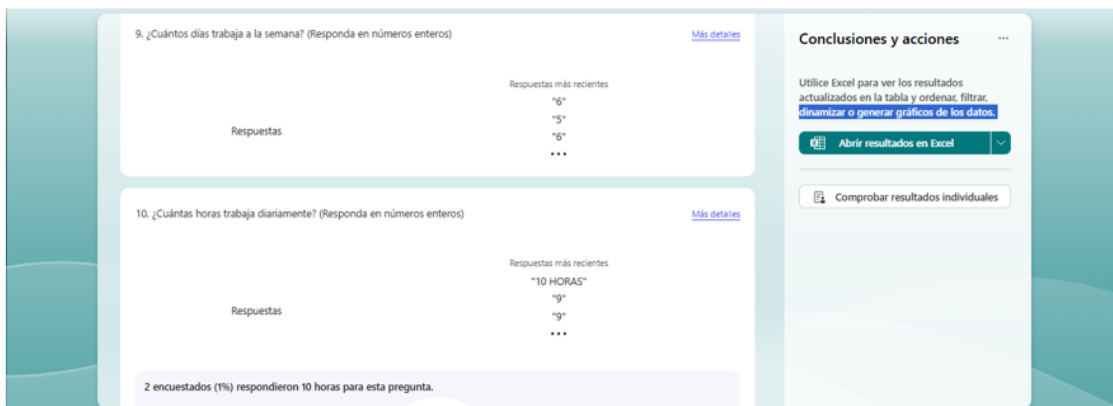
## Anexo B: Captura de encuesta virtual realizada



## Anexo C: Captura de encuesta virtual realizada



## Anexo D: Captura de encuesta virtual realizada



## Anexo E: Validación de instrumento



### VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

Estimado profesional, usted ha sido elegido a participar en el proceso de evaluación del instrumento de investigación.

Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para la investigación. A continuación, le presentamos una lista de cotejo, sírvase analizar y cotejar el instrumento de investigación cuyo objetivo es "conocer los niveles de satisfacción laboral y productividad en las cooperativas de transporte pesado del Cantón Tulcán", le solicitamos en base a su criterio y experiencia profesional, validar el presente instrumento para su aplicación. Para cada criterio se debe considerar la siguiente escala.

1 Muy Poco	2 Poco	3 Regular	4 Aceptable	5 Muy aceptable
------------	--------	-----------	-------------	-----------------

CRITERIO DE VALIDEZ	PUNTUACIÓN					ARGUMENTO	OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		
Validez de criterio metodológico				X			
Validez de intención y objetividad de medición y/o observación				X			
Las preguntas responden a los objetivos de investigación				X			Revisar el tipo de letra en algunas preguntas están diferente. Revisar la redacción de las preguntas
<b>Total parcial</b>				17			
<b>TOTAL</b>	17						

PUNTUACIÓN

De 4 a 11: No Válida Reformular

De 12 a 14: No Válida Modificar

De 15 a 17: Válida mejorar

De 18 a 20: Válida Aplicar

x

Nombres y apellidos	PhD. Gladys Urgilés
Grado Académico	DOCTOR EN CIENCIAS ECONOMICAS



GLADYS PRIMAVERA URGILES  
URGILES  
0047-950-8-811887 N. 37-718611 W  
2022-05-27 10:00:00

.....  
Nombres: PhD. Gladys Urgilés  
CC: 0400835906

**Anexo F: Validación de instrumento**



**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN  
JUICIO DE EXPERTOS**

Estimado profesional, usted ha sido elegido a participar en el proceso de evaluación del instrumento de investigación.

Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para la investigación. A continuación, le presentamos una lista de cotejo, sírvase analizar y cotejar el instrumento de investigación cuyo objetivo es "conocer los niveles de satisfacción laboral y productividad en las cooperativas de transporte pesado del Cantón Tulcán", le solicitamos en base a su criterio y experiencia profesional, validar el presente instrumento para su aplicación. Para cada criterio se debe considerar la siguiente escala.

1 Muy Poco	2 Poco	3 Regular	4 Aceptable	5 Muy aceptable
------------	--------	-----------	-------------	-----------------

CRITERIO DE VALIDEZ	PUNTUACIÓN					ARGUMENTO	OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido				4		<p>Para mantener la coherencia y profesionalidad en su cuestionario de tesis, es fundamental usar una forma consistente de tratamiento a lo largo de todo el documento. Le recomiendo elegir entre las formas "tú" y "usted" y aplicarla uniformemente en todas las preguntas y en cualquier otra comunicación dentro del cuestionario.</p> <p>Si se dirige a un público general o desea una interacción más informal y cercana, puede optar por el uso de "tú". Por otro lado, si prefiere un tono más formal y respetuoso, especialmente si se dirige a profesionales o personas con las que no tiene mucha familiaridad, el uso de "usted" es más apropiado.</p> <p>Una vez que haya decidido cuál forma de tratamiento utilizar, revise cada pregunta y ajuste las palabras y frases según corresponda para asegurar la consistencia en todo el cuestionario. Esto no solo mejorará la claridad y comprensión de las preguntas, sino que también reflejará un mayor cuidado y profesionalismo en su trabajo de investigación.</p>	
Validez de criterio metodológico				5			

Validez de intención y objetividad de medición y/o observación					5		
Las preguntas responden a los objetivos de investigación					5		
<b>Total parcial</b>				4	15		
<b>TOTAL</b>					19		

**PUNTUACIÓN**

De 4 a 11: No Válida Reformular

De 12 a 14: No Válida Modificar

De 15 a 17: Válida mejorar


De 18 a 20: Válida Aplicar

Nombres y apellidos	ALEJANDRA BEDOYA GUERERO
Grado Académico	CUARTO NIVEL

MARIA ALEJANDRA BEDOYA GUERERO  
 Firmado digitalmente por MARIA ALEJANDRA BEDOYA GUERERO  
 Fecha: 2024.05.17 15:57:50  
 45797

.....  
 Nombres: ALEJANDRA BEDOYA GUERRERO Mba.  
 CC: 1002343232

## Anexo G: Cuestionario de satisfacción laboral

 <b>Maestría en Administración de Empresas con mención en Innovación- Universidad Politécnica Estatal del carchi</b>					
<b>Cuestionario de satisfacción laboral y mejora de la productividad de los trabajadores, cooperativas de transporte pesado del cantón Tulcán</b>					
<b>Objetivo:</b> Medir el nivel de satisfacción y productividad laboral de los empleados en las cooperativas de transporte pesado del Cantón Tulcán.					
Antes de comenzar con la encuesta, me gustaría asegurarle que toda la información proporcionada será tratada con la más estricta confidencialidad y solo se utilizará con fines académicos. Su participación es completamente voluntaria y sus respuestas serán anónimas, si por algún motivo no desea seguir diligenciando la encuesta puede abandonarla sin ningún problema.					
I. DATOS INFORMATIVOS					
a. Género	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>				
b. Edad (años cumplidos)	<input type="text"/>				
c. Nivel de formación	Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Tercer nivel <input type="checkbox"/> Cuarto Nivel <input type="checkbox"/>				
d. Profesión	Profesión <input type="text"/>				
e. Area de trabajo	Administrativa <input type="checkbox"/> Operativa <input type="checkbox"/>				
f. Tiempo de permanencia en la empresa	<input type="text"/>				
g. Cargo que desempeña	<input type="text"/>				
h. Personas bajo dependencia	<input type="text"/>				
II: SATISFACCIÓN LABORAL					
Califique cada aspecto, según su realidad de satisfacción	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni Insatisfecho Ni satisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho
a. Condiciones físicas del trabajo					
b. Libertad para elegir su propio método de trabajo					
c. Con sus compañeros de trabajo.					
d. Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.					
e. Con su superior inmediato					
f. Con la responsabilidad que se le ha asignado.					
g. Con su salario					
h. Con la posibilidad de utilizar sus capacidades					
i. Las relaciones entre dirección y trabajadores en su empresa					
j. Con sus posibilidades de ascenso o cambio					
k. Con el modo en que su empresa está gestionada					
III: PRODUCTIVIDAD LABORAL					
a. ¿Cuántos días trabaja a la semana?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b. ¿Cuántas horas diarias ud trabaja ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CALIDAD Y EFICIENCIA LABORAL					
c. ¿Cuántas tareas realiza en su trabajo?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<b>Tareas</b>	<b>N°</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Administrativas		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Contables		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Tecnológicas		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Operativas		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Logística		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d. ¿Cuántos vehículos ud despacha diariamente?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
e. ¿Cuánto tiempo ud emplea por cada vehículo despachado?	Días <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Horas <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
f. En caso de enfrentar algún inconveniente al despachar un vehículo, ¿cuánto tiempo suele demorar en resolverlo?	Días <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Horas <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>