



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD PRESENCIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la
Obtención del Título de Psicólogo Industrial**

TEMA:

LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE
LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTIAGO
DE PÍLLARO

AUTOR: Santiago Daniel Cadena Cortés

TUTORA: Ing. Mg. María Fernanda Vargas

Ambato – Ecuador

2015

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA

Yo, Ing. Mg. María Fernanda Vargas; CC: 0501856330 en mi calidad de tutor del trabajo de graduación o titulación, sobre el tema:” LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTIAGO DE PÍLLARO” desarrollado por el estudiante Santiago Daniel Cadena Cortés, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ing. Mg. María Fernanda Vargas
CC: 0501856330
TUTORA

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quién basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Santiago Daniel Cadena Cortés

C.C: 1803502580

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Santiago Daniel Cadena Cortés, cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: "LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTIAGO DE PÍLLARO", autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Santiago Daniel Cadena Cortés

C.C: 1803502580

AUTOR

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:**

La comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTIAGO DE PÍLLARO”, presentado por el Sr. Santiago Daniel Cadena Cortés Estudiante de la Carrera de Psicología Industrial promoción Octubre 2014 – Marzo 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN

Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

C.C: 1803584232

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Dra. Mg. Tanya Gioconda Paredes Chiliza

C.C: 0801398454

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Este logro quiero dedicar de manera muy especial a Dios, a la Virgen y a mi Madre quienes han sido el pilar principal y fundamental para que yo haya salido adelante en cada una de las etapas de mi vida tanto social como estudiantil.

También quiero dedicarle a mi hermano, con quien hemos compartido vivencias únicas y además quien ha estado conmigo en las buenas y aún más en las malas, no quiero dejar pasar por alto a personas importantes que han estado al pendiente de mí es por eso que también les agradezco a mis amigos del alma con quienes he compartido la mayor parte de mi vida.

Finalmente, y no menos importante, quiero también agradecer y dedicar con todo mi corazón a mi Mami Olguita quien desde el cielo siempre guía mis pasos, razón por la cual, hoy en día estoy cumpliendo con una etapa más de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi familia en especial a mi Madre y a mi hermano quienes siempre estuvieron conmigo apoyándome en todas las circunstancias que he vivido en mi etapa universitaria.

También agradecer a todas las personas que de una u otra manera han formado parte de mi vida estudiantil, compañeros, profesores, y amigos que conocí en mi querida Universidad Técnica de Ambato.

Agradecerle también a mi tutora quién desinteresadamente y con paciencia ha sabido guiarme en este trabajo de investigación aportándome con sus conocimientos.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	
Portada	i
Aprobación del Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación	ii
Autoría de la Investigación.....	iii
Cesión de Derechos de Autor	iv
Aprobación del Tribunal	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento	vii
Índice General	viii
Índice de Tablas	xii
Índice de Gráficos	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento Del Problema	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis Crítico	6
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación Del Problema.	7
1.2.5. Preguntas Directrices.....	7
1.2.6. Delimitación	8

1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 General	10
1.4.2 Específicos	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigados.....	11
2.2 Fundamentación Filosófica.....	15
2.2.1 Epistemológica.....	16
2.2.2 Ontológica.....	16
2.2.3 Axiológica	16
2.3 Fundamentación Legal.	16
2.4 Categorías Fundamentales.....	22
2.4.1 Constelación de Ideas Variable Independiente.....	23
2.4.2 Constelación de Ideas Variable Dependiente.	24
2.4.3 Fundamentación Científica	25
2.5 Hipótesis	50
2.6 Señalamiento de Variables de la Hipótesis.....	50

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de Investigación.....	51
3.2 Modalidad Básica de la Investigación	51

3.3 Nivel de Investigación	52
3.4 Población y Muestra	52
3.5 Operacionalización de Variables.....	53
3.6 Recolección de Información.....	55
3.7 Procesamiento y Análisis.....	55

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Verificación de la Hipótesis.....	67
4.1.1 Planteamiento de la Hipótesis.....	67
4.1.2 Selección de Nivel de Significación	67
4.1.3 Descripción de la Población.....	67
4.1.4 Especificación del Modelo Estadístico.....	67
4.2 Datos y Cálculos Estadísticos.....	68
4.2.1 Frecuencias Observadas	69
4.2.2 Frecuencias Esperadas	69
4.2.3 Cálculo del Chi Cuadrado.....	70
4.2.4 Representacion Gráfica del Chi Cuadrado	70
4.3 Decisión Final.	71

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.	72
5.2. Recomendaciones.	73

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos	74
6.2 Antecedentes De La Propuesta	75
6.3 Justificación	75
6.4 Objetivos.....	76
6.4.1 Objetivo General	76
6.4.2 Objetivos Específicos.....	77
6.5 Análisis De Factibilidad.....	77
6.5.1 Factibilidad Del Talento Humano	78
6.5.2 Factibilidad Financiera	78
6.6 Fundamentación Teórica Práctica	78
6.6.1 Fundamentación Teórica	78
6.6.2 Fundamentación Práctica	86
6.7.1 Filosofía	118
6.7.1.1 Misión	118
6.7.2. Visión	118
6.7.3. Valores Corporativos	118
6.7.4. Políticas	119
6.8 Administración	120
6.9 Previsión De Evaluación	120
Bibliografía.....	123
Anexos.....	128

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Operacionalización V.I.	53
Cuadro N° 02: Operacionalización V.D.....	54
Cuadro N° 03: Condiciones Laborales.....	57
Cuadro N° 04: Beneficios de Ley	58
Cuadro N°05: Remuneración Establecida	59
Cuadro N°06: Funciones acorde al perfil.	60
Cuadro N° 07: Capacitación	61
Cuadro N° 08: Cumplimiento de Objetivos	62
Cuadro N° 09: Relaciones Humanas	63
Cuadro N° 10: Sobrecarga Laboral.....	64
Cuadro N° 11: Trabajo Bajo Presión.....	65
Cuadro N° 12: Desempeño Laboral	66
Cuadro N° 13: GRADOS LIBERTAD	68
Cuadro N° 14: Frecuencias Esperadas.....	69
Cuadro N° 15: Frecuencias Esperadas.....	69
Cuadro N° 16: Resultado Chi Cuadrado	70
Cuadro N° 17: Matriz de Insatisfacciones del Personal Administrativo	94
Cuadro N° 18: Matriz de Prioridades	95
Cuadro N° 19: Matriz de Plan de Acciones.....	97
Cuadro N° 20: Matriz de Seguimiento al Plan de Acciones	104
Cuadro N° 21: Cuestionario para medir el nivel de satisfacción	114
Cuadro N° 22: Modelo Operativo	117
Cuadro N° 23: Previsión de Evaluación	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.- 01: Árbol de Problemas	5
Gráfico N.- 02: Categorías	22
Gráfico N.- 03: Constelación V.I.	23
Gráfico N.- 04: Constelación V.D.....	24
Gráfico N° 05: Condiciones Laborales.....	57
Gráfico N° 06: Beneficios de Ley	58
Gráfico N° 07: Remuneración Establecida.....	59
Gráfico N° 08: Funciones acorde al perfil	60
Gráfico N° 09: Capacitación.....	61
Gráfico N° 10: Cumplimiento de Objetivos.....	62
Gráfico N° 11: Relaciones Humanas	63
Gráfico N° 12: Sobrecarga Laboral.....	64
Gráfico N° 13: Trabajo Bajo Presión.....	65
Gráfico N° 14: Desempeño Laboral	66
Gráfico N° 15: Chi Cuadrado	70
Gráfico N°16: Misión.....	89
Gráfico N° 17: Visión.....	89

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTIAGO DE PÍLLARO.

AUTOR: Santiago Daniel Cadena Cortés

TUTORA: Ing. María Fernanda Vargas

Resumen

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro se realizó una investigación a los colaboradores del área administrativa, acerca de la satisfacción laboral que ellos poseen y cómo esta influye en su desempeño profesional, a través de encuestas y entrevistas informales, las mismas que permitieron registrar información relevante para continuar con la investigación propuesta.

Los resultados que se obtuvieron en dicha investigación proyectaron datos relevantes, entre los cuales resalta que la causa principal de que los empleados no tengan un desempeño efectivo es, la insatisfacción que perciben los empleados con respecto algunos factores entre los cuales destacan; la insuficiente capacitación sobre conocimientos relacionados al área de trabajo, el incumplimiento total de los objetivos departamentales, las incómodas condiciones ambientales, las deficientes relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo y la sobrecarga laboral, entre otras, todo esto afecta al personal de la institución y además a los usuarios del cantón Santiago de Píllaro.

Ya con estas causas identificadas, se procedió a elaborar un plan de mejora para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de la institución, el mismo que contiene matrices con indicadores de prioridad, acciones, cumplimiento, observaciones, que se aplicarán en el tiempo determinado con el fin de mejorar el clima y el desempeño profesional de los mismos, ganando los usuarios, los empleados y la institución.

PALABRAS CLAVES

Colaboradores, Satisfacción Laboral, Condiciones Físicas, Condiciones Ambientales, Desempeño Profesional, Plan de Mejora, Acciones, Evaluación del Desempeño, Capacitación, Relaciones Interpersonales.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
DEGREE IN INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

TOPIC: JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE PROFESSIONAL EMPLOYEES OF ADMINISTRATIVE AREA MUNICIPAL GOVERNMENT DECENTRALIZED AUTONOMOUS SANTIAGO DE PÍLLARO.

AUTHOR: Santiago Daniel Cadena Cortés

TUTOR: Ing. María Fernanda Vargas

Abstract

In the Autonomous Decentralized Government Municipal Santiago de Píllaro an investigation was conducted to reviewers administrative area, about job satisfaction they possess and how this influences their professional performance, through surveys and informal interviews, which allowed them to register relevant to proceed with the proposed research information.

The results obtained in this research projected relevant data, including highlights that the main reason that employees do not have effective performance is perceived dissatisfaction employees on several factors among which are; inadequate training related to the work area knowledge, the total failure of departmental objectives, uncomfortable environmental conditions, poor interpersonal relationships among coworkers and work overload, among others, all this affects the staff of the institution and also users of Town Santiago de Píllaro.

Since these causes identified, we proceeded to develop an improvement plan for job satisfaction of employees in the administrative area of the institution, the same containing matrices with priority indicators, actions, compliance, observations which apply in time determined to improve the climate and the professional performance of the same, gaining users, employees and the institution.

KEYWORDS

Employees, Job Satisfaction, Physical Conditions, Environmental Conditions, Professional Performance Improvement Plan Actions, Performance Evaluation, Training, Interpersonal Relations.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está basado en seis capítulos, los mismos que se especifican a continuación:

El Capítulo I.- Este capítulo está basado en el tema “La satisfacción laboral y el desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro“, además del planteamiento del problema, la justificación y los objetivos tanto general como específicos.

El Capítulo II.- Contiene lo que se refiere el marco teórico de las variables es decir, sobre satisfacción laboral y desempeño profesional en el cuál además constan antecedentes investigativos, fundamentación filosófica y legal, categorías fundamentales, hipótesis y el señalamiento de variables.

El Capítulo III.- Presenta todo lo que se refiere al marco metodológico de la investigación, como son; el enfoque, modalidad básica de la investigación, nivel, población, muestra, operacionalización de variables, recolección de la información y finalmente el procesamiento y análisis.

El Capítulo IV.- Contiene explícitamente el análisis e interpretación de los datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población, también este capítulo contiene la verificación de la hipótesis nula o alternativa y la distribución de la prueba Chi cuadrado.

El Capítulo V.- Se fundamenta las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después de haber realizado el trabajo de investigación.

El Capítulo VI.- Se limita especialmente a plantear la propuesta para dar solución a la problemática planteada.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

La Satisfacción Laboral y el Desempeño Profesional en los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Según (Sánchez, Fuentes, & Artacho, 2008) en el año 2001, el ISR (International Survey Research) realizó un estudio sobre la satisfacción laboral en las diez mayores potencias económicas mundiales, la misma que determina a España como el estado que tiene un nivel medio de satisfacción laboral, por otro lado Japón se ubica en el nivel más bajo de satisfacción de personal dentro de estas encuestas.

Según la publicación de (Universia, 2010) en lo que respecta a Latinoamérica según explicó Víctor Beker, el 86,4 por ciento de los trabajadores argentinos se declara, por lo menos, conforme con la vida cotidiana que lleva. En una escala de 1 a 10 puntos y reflejada de menor a mayor el nivel de satisfacción general de las personas, la respuesta promedio fue 7,28 puntos, lo cual quiere decir que el trabajador estándar argentino se encuentra satisfecho con lo que es la vida en general. Por otro lado sólo el 2,4 por ciento muestra cierta inconformidad en relación a su vida en sí, el 9,6 por ciento expresa niveles máximos de satisfacción genera

Por su parte la publicación del sitio (CNN EXPANSIÓN, 2011) indica que el índice de rotación de los empleados mexicanos ha incrementado en el transcurso de los últimos años, y para 2011 y 2012, hasta 8 de cada 10 trabajadores están pensando en cambiar de trabajo.

Esta información está avalada por una encuesta elaborada por el proveedor de soluciones para lugares de trabajo, Grupo Regus. La investigación que se realizó permite observar como principales motivos de renuncia la precariedad que perciben en los salarios; la baja satisfacción laboral; la nula o escasas oportunidades de crecimiento; la sobrecarga laboral y en algunos casos hasta el tiempo invertido en los largos traslados de casa a oficina.

En su investigación (Villagómez Valle, 2013) menciona que la fuga de cerebros se está convirtiendo en un tema central durante los últimos tiempos, y por consiguiente el poder analizar qué técnicas son las más utilizadas en los países desarrollados para atraerlos es de mucho interés. El Ecuador establece en los últimos años una política del buen vivir, que en forma global, dice: “el *sumak kawsay* implica mejorar la calidad de vida de la población, desarrollar sus capacidades y potencialidades; contar con un sistema económico que promueva la igualdad a través de la re-distribución social y territorial de los beneficios del desarrollo; impulsar la participación efectiva de la ciudadanía en todos los ámbitos de interés público, establecer una convivencia armónica con la naturaleza; garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana; y proteger y promover la diversidad cultural” (Art. 276 de la Constitución 2010 del Ecuador). Con la política citada, en el Ecuador se brinda beneficios al talento humano con el fin de retenerlos dentro del país y aprovecharlos al máximo, evitando que estos emigren hacia los países llamados desarrollados. Políticas como esta, tratan de cierta manera desarrollar a las personas mediante

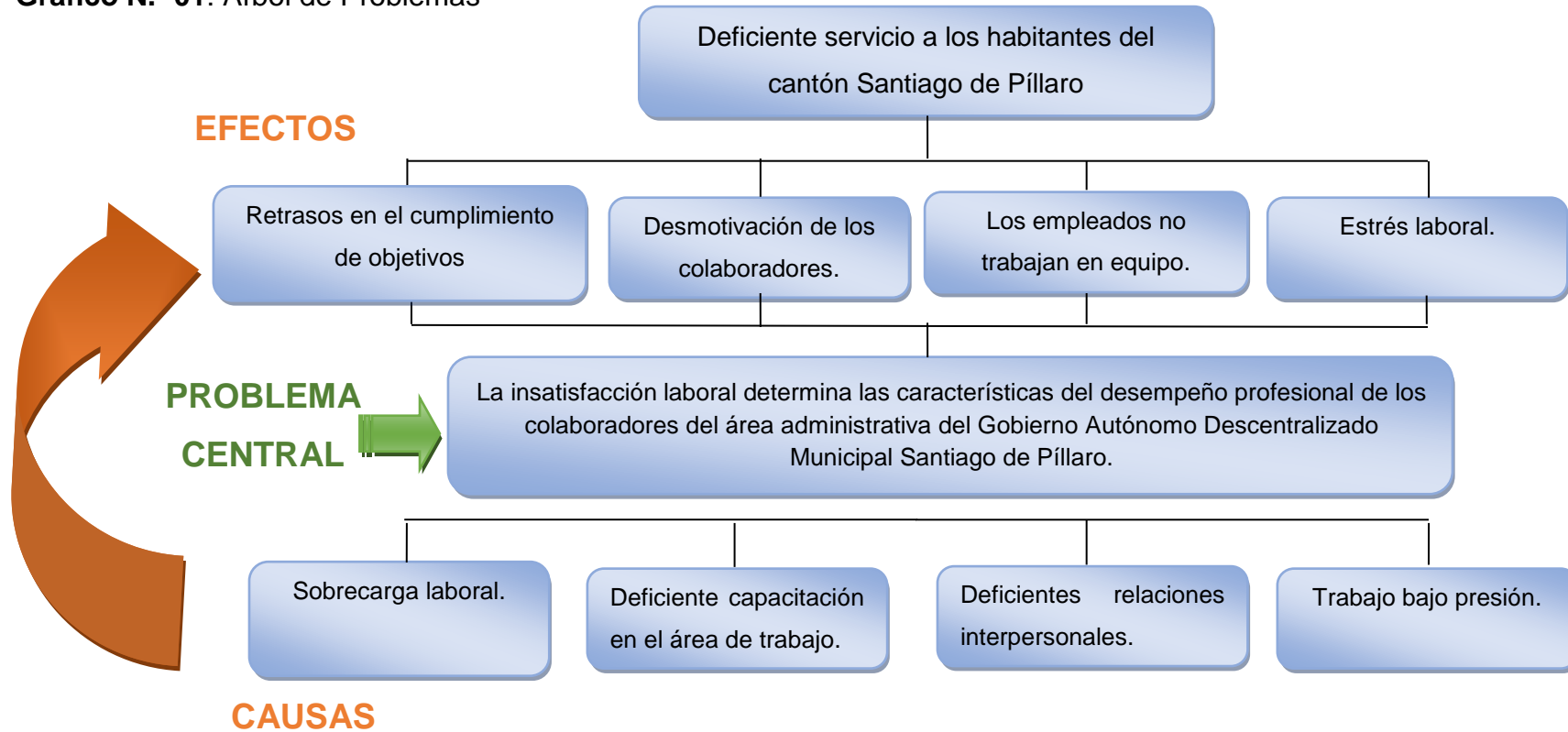
aspectos positivos y de empoderamiento, incentivándolas de manera general.

El deficiente clima laboral que se maneja en la institución es muy perjudicial ya que un mal clima destruye el ambiente laboral de trabajo originando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, entre los efectos conllevaría a un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y el de disminuir el grado de satisfacción laboral.

En los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro se percibe deficientes relaciones interpersonales, lo cual provoca desmotivación en los mismos, además de crear un deficiente clima laboral, perjudicando a la imagen institucional y llevando a un deficiente servicio de parte de la organización para los habitantes del cantón Santiago de Píllaro.

Árbol de Problemas

Gráfico N.- 01: Árbol de Problemas



Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Propia

1.2.2. Análisis Crítico

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro existe insatisfacción laboral en los colaboradores del área administrativa, ya que en sus puestos de trabajo se genera sobrecarga laboral, perjudicando al cumplimiento de los objetivos puesto que surgen retrasos en las actividades.

La deficiente capacitación en el área de trabajo hace que ellos se desmotiven en sus puestos de trabajo, debido a que carecen de conocimientos específicos que permitan un óptimo desempeño en sus actividades diarias, además de esto, existe deficientes relaciones interpersonales que, perjudica en gran parte al clima laboral existente entre los colaboradores de todos y cada uno de los departamentos.

Por otra parte el trabajo bajo presión que existe en el área provoca estrés laboral, el cual es dañino para la salud de los empleados del área administrativa de la institución.

Todos los factores anteriormente mencionados aportan para que exista deficiente servicio a los habitantes del cantón Santiago de Píllaro, factores que también provocan malestar a los usuarios.

1.2.3. Prognosis

De mantenerse el problema dentro del GAD Municipal Santiago de Píllaro en unos años y si esto no es tratado se tendrá consecuencias muy negativas, como es el retraso de cumplimiento de objetivos generando el inadecuado rendimiento laboral de los colaboradores provocado por varios factores que perjudican al aspecto emocional y físico del colaborador no permitiéndole desarrollarse al cien por ciento en su área o puesto de trabajo.

Si los colaboradores no logran cumplir con las metas u objetivos propuestos, llegarán a un estado frustrante desencadenando la desmotivación generada también por factores como, el no sentirse cómodo dentro del equipo de trabajo de su área.

La deficiente capacitación que reciben los empleados provocará que ciertas personas no puedan cumplir con su trabajo de forma autónoma por carencia en el conocimiento específico de su área, requiriendo de la ayuda de sus compañeros del departamento y provocando a la vez estrés laboral por la sobrecarga de tareas y el trabajo bajo presión.

1.2.4. Formulación del problema.

¿Cómo se relacionan la Satisfacción Laboral con el Desempeño Profesional en los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro. Periodo octubre 2014 – febrero 2015?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Cuáles son los niveles de satisfacción laboral que perciben los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro?

¿Cuál es la escala del desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro?

¿Existe una alternativa de solución al problema planteado?

1.2.6. Delimitación

Delimitación conceptual: Psicología Industrial

Delimitación temporal: Periodo octubre 2014 – febrero 2015

Delimitación espacial: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

1.3 Justificación

Es **importante** realizar esta investigación con el fin de presentar alternativas de un análisis de la satisfacción laboral y su influencia en el rendimiento de la organización. Además se pretende llegar a niveles beneficiosos de satisfacción laboral que favorezca a la salud integral de los colaboradores teniendo un grupo de personas con el mismo nivel de satisfacción, reunido en la misma institución lo que permite mejorar el rendimiento profesional.

La investigación permite que los colaboradores del área administrativa de la institución se sientan a gusto con las actividades que ejecutan en su puesto de trabajo y a la vez disminuya los niveles de insatisfacción laboral y también reduzca la sobrecarga laboral existente dentro del área administrativa de la institución.

Para una institución, los resultados que se obtienen al investigar la satisfacción en el trabajo son muy importantes ya que se puede corregir algunas malas situaciones que perjudican a la satisfacción del personal y generar nuevas estrategias de cambio enfocadas directamente al empleado, las mismas que favorecen y aportan a la motivación de todos y cada uno de los colaboradores.

Al momento de elevar la satisfacción laboral se obtienen resultados positivos en cuanto a las relaciones interpersonales, las mismas que ayudan a eliminar brechas en la comunicación que permita establecer rapport entre los colaboradores y se apoyen en la realización de las diferentes labores en el área de trabajo.

La **novedad** más relevante de la investigación es que en la empresa nunca antes se ha realizado un estudio similar y no se ha dado importancia a la problemática planteada motivo por el cual directivos y colaboradores han sentido mayor interés por este tema.

Es importante mencionar que la satisfacción laboral es un factor esencial para que los colaboradores mejoren su desempeño y a su vez puedan brindar un mejor servicio de calidad a los habitantes del cantón Santiago de Píllaro

Prácticamente la investigación es **trascendental** ya que los beneficiarios directos son tanto los colaboradores del área administrativa del Gobierno Municipal Santiago de Píllaro como los habitantes de dicho cantón, puesto que los primeros elevan su desempeño profesional mientras que los últimos reciben un mejor servicio.

Esta investigación es **factible** porque cuenta con el apoyo de los colaboradores del departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro a la vez se cuenta con recursos importantes tanto materiales como tecnológicos y económicos lo cual hace posible la ejecución de dicha investigación.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Investigar la influencia que existe entre la satisfacción laboral y el desempeño profesional en los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro. Periodo octubre 2014 – febrero 2015.

1.4.2 Específicos

- Identificar los niveles de satisfacción laboral que perciben los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.
- Determinar la escala del desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.
- Proponer una alternativa de solución al problema planteado para el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigados

El siguiente análisis bibliográfico sirve de base para tener los conocimientos de cuantos trabajos de investigación se han realizado referentes a este tema de tesis los mismos que se encuentran en la biblioteca de la facultad de ciencias humanas y de la educación o a su vez en el repositorio digital de la página web de la Universidad Técnica de Ambato y que servirán de guía para profundizar en los conocimientos acerca de este tema.

“LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE TUNGURAHUA DE LA CIUDAD DE AMBATO” (Ortiz Martinez, 2014)

Conclusiones

- Se concluye que las condiciones de crecimiento profesional en la federación deportiva de Tungurahua son limitadas, siendo este el causante de pérdida de interés por su puesto de trabajo.
- El deficiente trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales lo que se ve directamente afectado en el rendimiento del personal siendo este un factor desmotivante en la ejecución de sus tareas diarias.

- Se concluye que el deficiente desempeño por parte de los colaboradores es originado por falta de dotación de materiales de trabajo y bajos presupuestos a alcanzar lo que conlleva a que existan errores en la ejecución de sus tareas y retrasos en el plan de trabajo generando malestar en los directivos.
- Las principales causas que están incidiendo en la presencia de insatisfacción laboral en los colaboradores de la Federación Deportiva de Tungurahua, es la deficiencia falta de incentivos y reconocimientos de su labor por parte de los directivos así los colaboradores y su puesto de trabajo.

Este trabajo de investigación permite concluir que la insatisfacción laboral se presenta por deficiente gestión del talento humano, ya que los colaboradores aducen que no cuentan con materiales, no reciben incentivos y además no mantienen una cohesión de grupo que permita realizar las actividades en equipo, perjudicando de manera global al desempeño de la organización.

“LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y SUS EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ALVARADO SECTOR AUTOMOTRIZ DEL ECUADOR EN EL AÑO 2012” (Villagómez Valle, 2013)

Conclusiones

Conclusión 1. La satisfacción laboral tiene una estrecha relación con la productividad en las empresas Alvarado sin importar que tipo de empleado ni en qué empresa el colaborador se encuentre mientras se mantenga un nivel de satisfacción aceptable será productivo.

Conclusión 2. El único factor cambiante que nos ha demostrado los resultados estadísticos es que cuando hablamos de satisfacción entre hombre y mujeres existe una diferencia significativa que las mujeres son de menor satisfacción que los hombres sin ser este tampoco un factor tan extremo como para que altere la relación de la satisfacción laboral y la productividad de toda la empresa.

Conclusión 3. Al ser las empresas Alvarado de tipo familiar tienden a ser más compleja de manejar que otro tipo de empresas por que estas presentan mayores obstáculos a la hora de la toma de decisiones sea por el status del cargo que estos desempeñen o por encontrarse implícito, relaciones de hermanos, padres y entre otros, al existir discrepancias en el trabajo se extienden en sus hogares o viceversa limitando el pleno desenvolvimiento del trabajo en los departamentos o empresas que estos lideran, siendo esta una condición que no ha influido a la productividad ni a la satisfacción de los colaboradores.

Conclusión 4. Las condiciones de trabajo que los colaboradores tienen en las empresas Alvarado son las mismas por medio de un gobierno corporativo ya implantado desde hace poco tiempo que establece políticas de trabajo conjuntas y el trabajo de las Unidades de Gestión (Capital Humano, Sistemas, Auditoria, Marketing) que son el apoyo corporativo hacia las empresas que son atendidas a todas por igual, favoreciendo de la misma manera su centro de trabajo (matriz) para todas las empresas.

Conclusión 5. Las condiciones externa de cada trabajador sea por el nivel académico, el estatus social, el nivel económico, la cultura, la religión, ideología política o etnia que esté presente son condiciones que no tienen incidencia en la satisfacción laboral ni en la productividad de las empresas Alvarado, más bien pueden llegar a ser factores positivos que

impulsen a una mayor productividad del mismo colaborador y de sus equipos de trabajo.

La investigación realizada en la empresa Alvarado sirve de aporte a la presente, porque en conclusión se observa que, la influencia que tiene la satisfacción laboral en este tipo de empresas al estar conformada por familiares a veces resulta perjudicial porque los problemas que tienen en el hogar los trabajadores, son llevados a su lugar de trabajo o viceversa siendo dañino para el clima laboral y el desempeño de la empresa.

“LA SATISFACCION LABORAL Y EL NIVEL DE RENDIMIENTO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EP- EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO”
(Sánchez Estrella, 2012)

Conclusiones

- El nivel de satisfacción laboral experimentado por el empleado está determinado por el reto laboral que plantea ,el ambiente y puesto de trabajo, la ergonomía, la supervisión, los incentivos, motivación ,reconocimiento, y condiciones laborales; todos estos son factores organizacionales. Los años de carrera profesional y las expectativas laborales de la persona son determinantes individuales importantes de la satisfacción laboral.
- Los datos de Satisfacción laboral Profesional que se analizaron son altos pero con tendencias bajas en dos departamentos: Planificación (67,17) y Técnico (58,33), tomando en cuenta que las personas que se manejan en dichos departamentos presentan una escala social baja y además un nivel de problemas psico-sociológicos que elevan el nivel de insatisfacción manteniendo relaciones familiares en deplorable estado de entendimiento.

- La satisfacción laboral incide directamente con el rendimiento profesional en la EP-EMAPA- A (Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado). La conexión está definida por la disponibilidad de recompensas intrínsecas y extrínsecas, y por la percepción de los empleados sobre si éstas se distribuyen de manera justa o no.
- Como resultado final de todo lo anterior se generará abandonos de puestos, incompetencia en el lugar de trabajo, irresponsabilidad laboral, falta de calidad en el servicio, baja en utilidades y aumento de demandas por los clientes y lo peor de todo despido y contratación de nuevo personal.

La anterior investigación aporta a la presente de manera significativa ya que, se puede observar que la insatisfacción laboral no se presenta en la empresa a manera global, sino que solamente está presente en dos departamentos, los mismos que mantienen en su nómina a colaboradores de un nivel social bajo a lo cual se aduce también que es un factor más para disminuir la satisfacción en su lugar de trabajo.

2.2 Fundamentación filosófica.

En la presente investigación se aplica el paradigma crítico propositivo para efectuar la presente investigación ya que el problema objeto de estudio se encuentra en constante cambio a partir de los resultados obtenidos en la productividad del área administrativa de la institución. La investigación arroja datos relevantes y directos sobre la satisfacción laboral que ellos perciben a partir de las encuestas realizadas al personal además de la información recibida de la última evaluación del desempeño aplicada a los mismos.

La presente investigación se realiza de manera directa con los colaboradores del área administrativa, lo cual facilita el procedimiento arrojando datos relevantes que permiten establecer soluciones que favorecen a la satisfacción laboral.

2.2.1 Fundamentación Epistemológica

La investigación se ejecuta a través de conocimientos de especialistas que han aportado con libros y artículos los cuales hacen referencia a los diferentes indicadores que repercuten en la satisfacción laboral de todos y cada uno de los trabajadores.

2.2.2 Fundamentación Ontológica

La investigación se basa en los diferentes cambios que surgen en el mundo ya que las empresas van renovando tanto la imagen corporativa como sus políticas a su vez buscan estrategias para orientar al talento humano en la consecución de sus objetivos.

2.2.3 Fundamentación Axiológica

La investigación se fundamenta en valores muy importantes para la institución y el talento humano así como el respeto, la confianza y el compañerismo, porque estos valores aportan para la satisfacción laboral de los empleados del área administrativa, además los valores como la puntualidad y la responsabilidad conllevan a que mejoren su desempeño profesional.

2.3 Fundamentación legal.

Este trabajo de investigación está basado de forma legal en: La Constitución de la República del Ecuador, La Ley Orgánica del Servicio Público.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR
CAPÍTULO SEGUNDO
DERECHOS DEL BUEN VIVIR
SECCIÓN OCTAVA
TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

CAPÍTULO SÉPTIMO
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
SECCIÓN SEGUNDA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

CAPÍTULO SÉPTIMO
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
SECCIÓN TERCERA
SERVIDORAS Y SERVIDORES PÚBLICOS

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y

la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)

Título I

DEL SERVICIO PÚBLICO

Capítulo Único

PRINCIPIOS, ÁMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación

CAPITULO V

DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Art. 71.- Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN.

Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

Art. 73.- Efectos de la formación y la capacitación.- La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

Art. 75.- Del pago de honorarios a instructores.- Las servidoras y los servidores públicos que por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar fuera del horario de la jornada de trabajo, en calidad de organizadores, profesores, facilitadores o instructores en eventos de capacitación, tendrán derecho a percibir honorarios por su

trabajo. Para el efecto, el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá la escala de honorarios respectiva.

CAPITULO VI

DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta ley.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito.

Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al

año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

2.4 Categorías fundamentales

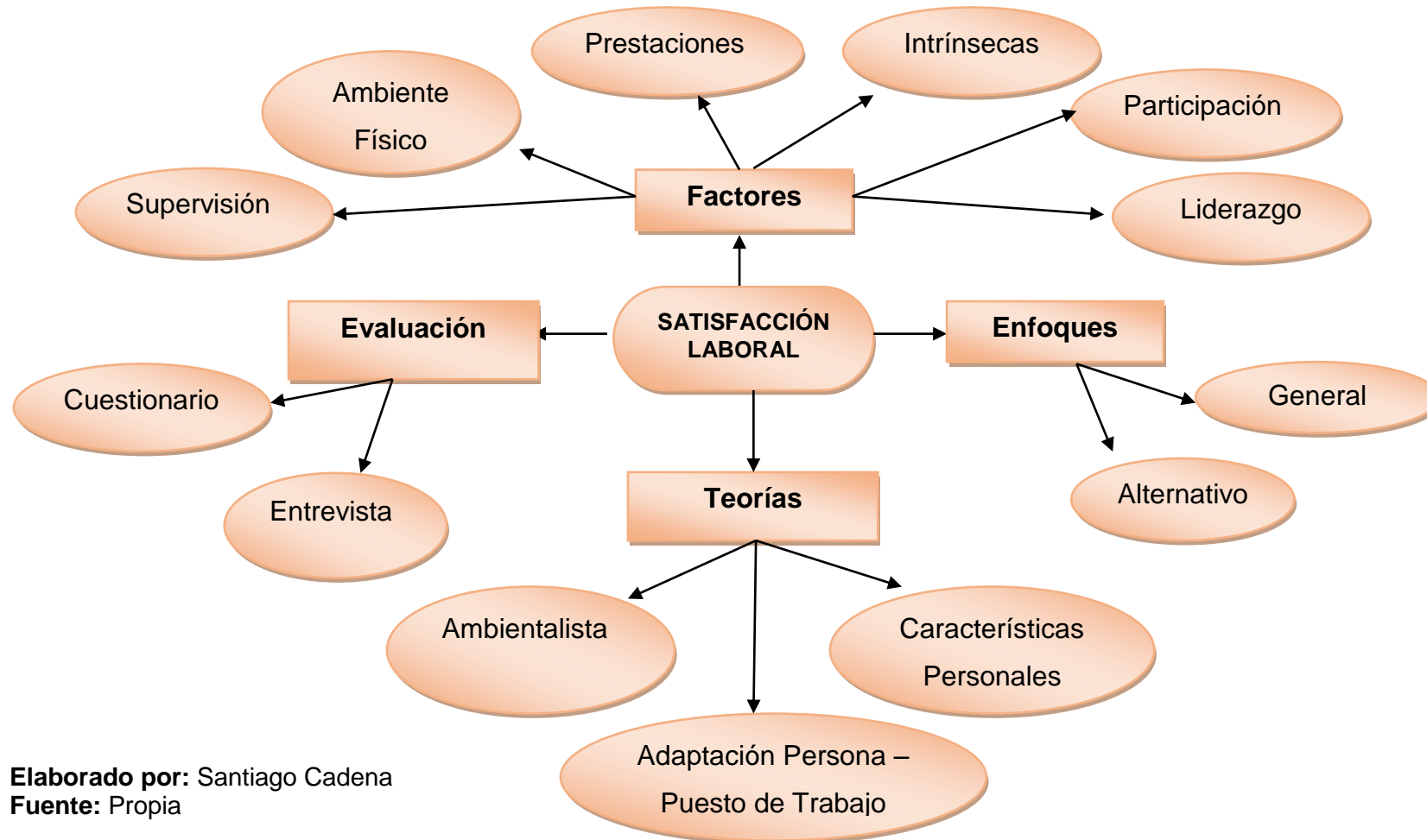
Grafico N.- 02: Categorías



Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Propia

2.4.1 Constelación de ideas variable independiente.

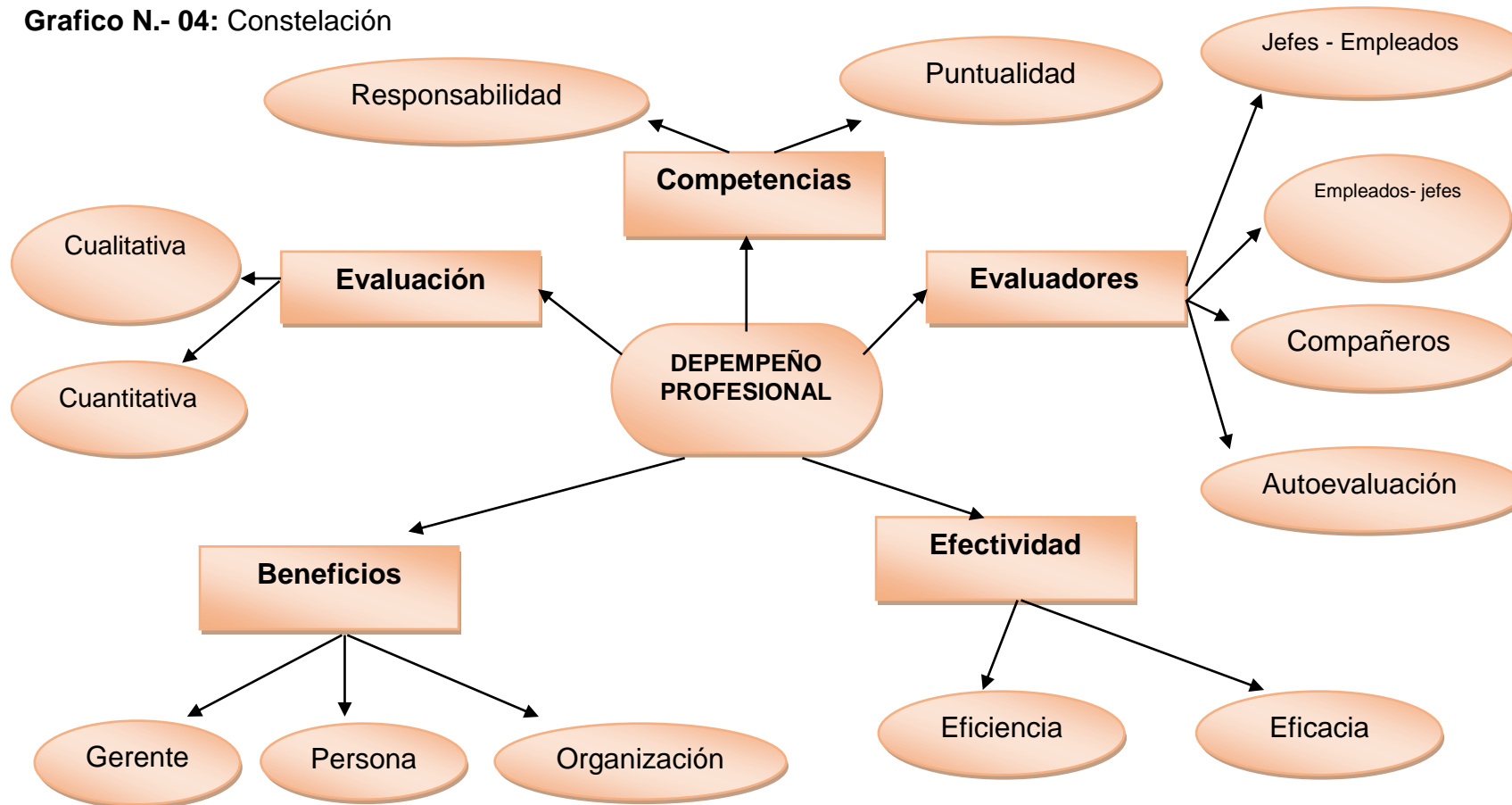
Grafico N.- 03: Constelación V.I.



Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Propia

2.4.2 Constelación de ideas variable dependiente.

Grafico N.- 04: Constelación



Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Propia

2.4.3 Fundamentación Científica

Satisfacción Laboral

“La satisfacción laboral es una actitud que se ve influenciada por la manera como las personas perciben su empleo en general y en cada uno de los aspectos particulares del mismo” (Romero Moncayo, 2008, p. 45).

Según (Blum & Naylor, 1996) la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

En resumen, la satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en esos campos, o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo. (Blum & Naylor, 1996, p.522)

“Las tres actitudes básicas del individuo en un entorno laboral son su grado de satisfacción con el trabajo, su nivel de implicación en el mismo y su mayor o menor grado de compromiso con la empresa” (Rubio Romero, 2005, p. 646).

Estas actitudes se las puede analizar una por una sin problema pero cabe recalcar que las tres se hallan relacionadas entre sí. La forma de

investigar el grado de satisfacción laboral se la realiza a través de cuestionarios o entrevistas las cuales permitan obtener las respuestas de los colaboradores de la manera más real posible.

Factores de satisfacción e insatisfacción

Los autores (Rodríguez, y otros, 2014) dicen que existen cinco factores que se muestran determinantes en la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y progreso, siendo los tres últimos los que contienen mayor relación con el cambio de actitudes laborales. En el caso de la insatisfacción laboral los cinco factores antes mencionados no aparecen con tanta determinación. No obstante existen factores de insatisfacción que son: política y administración de la empresa, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales.

Liderazgo

La autora (Alles, 2005) considera al liderazgo como “la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo”(Alles, 2005, p.114). También denomina al liderazgo como la habilidad para establecer objetivos, a su vez dar el seguimiento a los mismos y la capacidad de impartir feedback, recopilando las opiniones del resto de compañeros. El líder debe motivar e inspirar confianza a sus seguidores. Además debe planear abiertamente los conflictos para mejorar la calidad de las decisiones y la efectividad de la institución. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

Coaching organizacional

Según los autores (Varela & Olea, 2011) es un proceso de apoyo direccionado a obtener fines particulares, así como roles y metas que son por lo general formalmente establecidas. Tiene su origen en el presente pero fundamentalmente se enfoca en el futuro, en busca del desarrollo del potencial humano en un proceso de planteamiento de objetivos, planeación y aprendizaje en un contexto específico. Todo lo anterior, con el propósito de elevar la satisfacción y el desempeño en el trabajo.

Ambiente de trabajo

“De una manera muy práctica se puede definir ambiente de trabajo como las circunstancias que caracterizan el medio en donde se desempeña el trabajo”(Henao, 2009, p.1).

Condiciones de trabajo

Se entenderá como condiciones de trabajo cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador. Quedan específicamente incluidas en esta definición:

- a) Las características generales de los locales, instalaciones, equipos productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo
- b) La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia.

- c) Los procedimientos para la utilización de los agentes citados anteriormente que influyan en la generación de los riesgos mencionados.

- d) Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que este expuesto el trabajador. (Floría, Gonzáles, & Gonzáles, 2006, p.41).

Prestaciones

Las prestaciones según (Dessler, 2001) representan prácticamente una parte importante del sueldo de los empleados y se definen como todos los pagos indirectos, monetarios y/o no monetarios, que los empleados reciben por trabajar en una institución. Incluyen factores como son: tiempo libre remunerado, seguro de vida, gastos médicos, pensiones, planes de educación.

Por su parte (Mondy, 2010) dice que la mayoría de las organizaciones reconocen que tienen la obligación de ofrecer a sus empleados seguros y otros tipos de programas que pretendan mejorar su salud, seguridad y su bienestar en general. Estos programas, o también llamados prestaciones, incluyen las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa.

Ley

“Precepto dictado por la suprema autoridad en que se manada o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados” (Casado, 2010, p.270).

Laboral

“Perteneiente o relativo al trabajo en su aspecto económico, jurídico y social. Se refiere a las relaciones vinculadas al contrato de trabajo” (Alomía, 2002, p.213)

Contrato

Un contrato es un acuerdo verbal o escrito para regular derechos y deberes entre las partes contratantes, entre los sujetos que contratan.

El ordenamiento jurídico concede libertad y poder individual a los sujetos para regular relaciones entre ellos, y así nace la figura del contrato. Muchos identifican un contrato con un documento escrito, pero no es siempre así, ante todo, un contrato es un acuerdo que puede plasmarse por escrito o bien de palabra para dejar constancia de los derechos y deberes que del mismo se derivan. (Lacalle, 2012, p.102).

Salario

Es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obras o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables. (Código de trabajo, 2013, p.54)

Participación

Este factor está relacionado a la oportunidad que tiene el empleado para tomar decisiones y ser participativo dentro del grupo o equipo de trabajo del cual es miembro.

Enfoques de la satisfacción laboral

Según (Romero Moncayo, 2008) los enfoques de la satisfacción son:

General.- Se refiere a la satisfacción laboral con una perspectiva global hacia el empleo, es decir, a la totalidad del lugar en que trabaja.

Alternativo.- Esta por su parte, consiste en tomar en cuenta todos los aspectos que conforman ese empleo, así como el salario, la jubilación, los compañeros de trabajo, los jefes, las condiciones del empleo y la naturaleza del trabajo propiamente dicho (es seguro, inseguro, en que medida cuento con las destrezas que me permitan realizar este trabajo).

Este tipo de enfoque es útil porque permite obtener información más completa acerca de la satisfacción laboral que perciben los trabajadores. Cada colaborador a menudo tiene diferentes niveles de satisfacción en las diferentes características de su empleo, así pues, esa persona puede sentirse satisfecho con sus compañeros de trabajo y sus jefes, pero al mismo tiempo puede sentirse insatisfecha con su remuneración.

Evaluación del nivel de satisfacción laboral

La evaluación consiste en elaborar cuestionarios o entrevistas, las cuales en su contexto lleven preguntas direccionadas a obtener información acerca de cuál es la percepción que tienen ellos acerca de sus empleos.

Según (Greco, 2003) define al cuestionario y la entrevista de la siguiente manera:

Cuestionario.- Lista de preguntas que se efectúan con un objetivo determinado.

Entrevista.- Situación en la cual se aplica algún método para recoger informaciones, es decir, la entrevista de cuestionario o la entrevista informal.

Teorías de satisfacción laboral

Teoría ambientalista.- Algunos estudios de la psicología institucional revelan que las características del medio ambiente en que desarrollan sus actividades los trabajadores, constituyen la causa principal de la satisfacción o insatisfacción laboral.

(Hackman & Oldham, 1975) señalan cinco características las cuales las considera como definitorias de la satisfacción laboral:

- Variedad de las tareas.
- Tipo de tareas.
- Significado de las tareas.
- Autonomía.
- Retroalimentación del puesto de trabajo.

Algunos estudios que se han realizado han confirmado que estas cinco características se relacionan con la satisfacción laboral.

Teoría de las características personales en la satisfacción laboral.- Según estudios se ha comprobado que la personalidad es un factor

determinante en la forma en como los trabajadores afrontan sus actividades laborales y como se sienten al efectuarlas.

Teoría de la adaptación persona – puesto de trabajo.- dice que la satisfacción laboral se consigue al establecer el equilibrio entre los factores ambientales y los factores personales logrando así una personalidad satisfecha con su ambiente de trabajo.

Motivación

(Robbins, 2004) “Definiremos **motivación** como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.”

A continuación (Cuesta Santos, 2008) define la motivación de la siguiente manera:

Motivación positiva: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para conseguir algo que realmente atrae.

Motivación negativa: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para así poder evitar algo que desagrada o moleste.

Motivación extrínseca: disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos externos a la persona, tales como el salario, los alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo, etc.

Motivación intrínseca: disposición, orientación e intensidad de la

actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro

El Clima Laboral

Según (Gan & Jaume, 2012) es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por diferentes situaciones tales como: las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, sin concluir la larga lista de factores que inciden en el clima laboral.

Dimensiones y factores descriptivos del clima laboral

Las dimensiones que se presentan a continuación según (Gan & Berbel, 2007), son de mayor interés en los estudios de clima laboral, de carácter general, son:

- Actitudes hacia la compañía
- Actitudes hacia la dirección de la empresa.
 - Actitudes hacia la promoción y las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto de trabajo.
- Actitudes hacia la supervisión y apoyo recibido por el jefe.
- Actitudes hacia los salarios e Incentivos.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Otro enfoque es a partir de cuestiones relativas a aspectos de la gestión interna:

- Higiene y seguridad laboral.
- Remuneración.
- Liderazgo.
- Participación, delegación y empowerment.
- Comunicación.
- Enriquecimiento de la tarea, creatividad e innovación.

Así como sobre aspectos de perfiles personales:

- Aptitudes empleadas en el desempeño del trabajo.
- Actitudes generadas en el desempeño del trabajo.
- Motivaciones intrínsecas en el desempeño del trabajo.

Tipos de clima

Los autores (Alcover de la Hera, Moriano León, Osca Segovia, & Topa Cantisano, 2012) proponen que el clima psicológico se establece como las percepciones de cada individuo sobre las características del ambiente o del contexto laboral del que ellos forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales que están a su alrededor.

El **clima agregado** según algunos investigadores, no puede entenderse la existencia de un tipo de clima en un sistema social sin que se llegue a un acuerdo entre los integrantes que forman parte de ellos. Como resultado de aquello, el clima agregado es el resultado del promedio de las percepciones de cada uno de los miembros que forman parte del mismo equipo de trabajo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de consenso.

Los modelos utilizados con frecuencia han sido los de consenso, según

los cuales la similitud intra-unidad entre las percepciones de cada individuo de clima psicológico es lo que permite obtener una medida de clima en niveles superiores de estudio como el clima compartido de equipo, departamento, organización, siendo ambas formas del constructo funcionalmente iguales.

Por último, el **clima colectivo** es la percepción común que tienen los trabajadores acerca de determinadas situaciones que se les presentan en su entorno de trabajo, mismas que se estudian a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados. Estos grupos constituyen los climas colectivos, los cuales, al corroborar que comparten percepciones similares que poseen un significado psicosocial, cumplen la condición imprescindible para agregar con seguridad las puntuaciones individuales.

Comportamiento Organizacional.

Para los autores (Davis & Newstrom, 2003) el comportamiento organizacional, “es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas – individual y grupalmente – actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad”

Los autores (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2004) mencionan que el comportamiento organizacional es el estudio que se realiza a los individuos y grupos dentro de cada una de las organizaciones. Los resultados que se obtiene sobre el estudio del comportamiento organizacional ayudan a comprender de mejor manera el contexto del trabajo en relación con el sujeto y otras personas. También se puede llegar al éxito en su proyección profesional a través de la delegación de nuevas actividades desafiantes.

Modelos de comportamiento Organizacional

Según (Newstrom, 2007) al comportamiento organizacional lo clasifica en cinco modelos que los detallo a continuación:

1. Autocrático.- Este modelo se enfoca a las personas que se encuentran en los altos mandos, los mismos que deben tener poder para ordenar a sus empleados, es decir que si ellos no cumplen con la orden podrían ser sancionados.

2. De custodia.- Parte de la premisa de que los administradores necesitan dinero para pagar los sueldos y las prestaciones que se les brinda a los empleados, de lo contrario no se daría un enfoque custodio.

Los trabajadores que desempeñan sus funciones en un ambiente custodio se interesan por sus premios y prestaciones económicas sintiéndose de esta manera algo contentos, sin embargo puede producir una cooperación pasiva.

3. De apoyo.- Esta íntimamente ligado con el liderazgo que se maneja dentro de la organización, ya que mediante este, la administración aporta un ambiente que ayuda a los trabajadores a crecer y lograr, en interés de la institución, las cosas que son capaces.

4. Colegiado.- Este término se refiere a un conjunto de personas que trabajan en cooperación, se enfocan en un trabajo en equipo. Este tipo de modelo al parecer es más útil con trabajos que no son programados, mejor ambiente intelectual y libertad de trabajo.

5. De sistemas.- Este modelo trata de expresar a los colaboradores que todos y cada uno de ellos son muy importantes para todo el sistema

organizacional y que además se preocupa por todos ellos, con el fin de brindar un mejor producto o servicio a la sociedad.

Niveles del Comportamiento Organizacional.

(Chiavenato, 2009) divide al comportamiento organizacional (CO) en tres niveles jerárquicos que son:

1. Macroperspectiva del CO.- se trata del comportamiento de los empleados a nivel global en una organización. También se lo llama comportamiento macroorganizacional que se refiere al estudio de la conducta de organizaciones completas. El enfoque de este nivel se basa en comunicar, liderar, tomar decisiones, manejar los conflictos y el estrés, mediar y coordinar las actividades que se desarrollaran en el trabajo.

2. Perspectiva intermedia del CO.- Este nivel trata a los grupos y equipos de trabajo que existen dentro de la organización. También se le llama comportamiento mesoorganizacional, ya que funciona como nexo de las otras dos perspectivas del comportamiento organizacional. Su enfoque se centra en el comportamiento de las personas que conforman los grupos de trabajo, se enfoca en la toma de decisiones y en las dinámicas intergrupales.

3.- Microperspectiva del CO.- Aquí se analiza el comportamiento del colaborador que realiza su trabajo solo, también se lo denomina comportamiento microorganizacional. Este nivel tiene una orientación psicológica y se enfoca en las diferencias individuales, en la personalidad, las percepciones y la satisfacción de cada uno de los colaboradores en su trabajo, los investigadores de este campo se enfocan en los factores que motivan a los trabajadores para que sean más productivos en su trabajo.

Variable Dependiente

Administración de Recursos Humanos

Para (Baquero, 2006) fundamentalmente para el funcionamiento y subsistencia, toda institución requiere de lo siguiente:

- a) Recursos humanos
- b) Recursos financieros
- c) Recursos materiales.

La correcta administración de los estos componentes citados, es condición indispensable para el éxito de cualquier empresa o entidad pública. Los recursos humanos, constituyen el activo más fundamental y, por ende, el que más atención requiere: en la actualidad, la administración del recurso humano, las personas, significa, por su naturaleza e implicaciones para la organización, una responsabilidad fundamental. El capital humano está presente en todas las actividades de la organización, y el gerente que desea obtener resultados positivos necesita, de la colaboración y el esfuerzo fructífero de los empleados. Esta premisa, es la que permite hacer la siguiente inferencia:

La organización que sepa utilizar las mejores estrategias para administrar a sus colaboradores, obtendrá los mejores resultados de una manera más eficaz y eficiente.

Por todo esto, es factible precisar el significado de la administración de los recursos humanos:

Es la organización y la manera de coordinar con las personas en el trabajo, de tal forma que desarrollen completamente sus capacidades y

aporten al cumplimiento de los objetivos de la institución y al mismo tiempo adquieran mediante las actividades que ejecutan, su propia realización como seres humanos.

Según (Montes & González, 2006) la administración de recursos humanos es la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas, aptos para promover el desempeño efectivo del personal, a la vez que la institución es el medio por el cual las personas que colaboran en ella, alcanzan los objetivos individuales ya sean relacionados o no con el trabajo.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos de la administración de recursos humanos resultan de los objetivos de la misma organización. El principal objetivo de la organización es la elaboración y comercialización de algún producto o servicio, y para obtenerlo requieren de sus empleados.

El autor (Ivancevich, 2004) menciona que las aportaciones de la administración de recursos humanos son:

- Contribuir al alcance de las metas de las organizaciones.
- Saber aprovechar las habilidades y competencias de la fuerza laboral.
- Proporcionar a la organización empleados capacitados y a la vez motivados.
- Incrementar la satisfacción laboral de los empleados de la organización, además fomentar la calidad en la vida laboral que haga deseable a las personas trabajar en la institución.
- Socializar a los empleados las políticas de la administración de los recursos humanos.

- Dirigir estrategias de cambios para la ventaja mutua de individuos, grupos empresa y público.

Dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos

(Chiavenato, 2007) lo que distingue a la Administración de Recursos Humanos (ARH) de otra área de la organización es que, administrar recursos humanos en una organización no es lo mismo que administrar cualquier otro recurso organizacional, porque implica algunas dificultades. Las dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos son las siguientes:

- a) La ARH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines.
- b) La ARH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas.
- c) Los recursos humanos no se encuentran solo dentro del área de ARH, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes.
- d) La ARH trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño.
- e) Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación.
- f) La ARH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico.
- g) La ARH tiene muchos desafíos y riesgos controlados y no controlables, no estandarizados imprevisibles.

La Administración de Recursos Humanos no siempre recibe apoyo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren capciosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre resulta propicio para la organización, ya que lo que es bueno para una parte de la institución no es necesariamente bueno para toda la institución.

Evaluación del Desempeño

(CHIAVENATO, 2002) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”. Prácticamente se trata de cuantificar las cualidades de un empleado, con el propósito de identificar cual es el rendimiento que ellos tienen al realizar sus actividades laborales.

Beneficios de la evaluación del desempeño

(Chiavenato, 2011) Dice que cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, se obtiene beneficios de corto, mediano y largo plazo. Aquellos principales beneficiados son el individuo, el gerente la organización y la comunidad en sí.

Beneficios para el gerente como administrador de personas

- Evalúa el desempeño y también el comportamiento de los colaboradores, con base en elementos de evaluación y, además, tener un sistema de medición capaz de contrarrestar la subjetividad.
- Proporciona medidas con el fin de mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores.

- Se comunica con sus colaboradores haciéndoles comprender que la evaluación del desempeño es un tipo de sistema objetivo, el cual les permite valorar cómo está su desempeño.

Beneficios para la persona

- Permite conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los empleados que la institución valora.
- Da a conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y según su rendimiento, sus puntos altos y bajos.
- Se puede conocer las medidas que el líder toma para optimizar su desempeño laboral y las que el mismo colaborador debe realizar por cuenta propia.
- Se hace una autoevaluación y una crítica personal en lo que respecta a su desarrollo y control personal.

Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano de corto, mediano y largo plazo con el que cuenta y define la contribución que proporciona cada empleado.
- Identifica a los colaboradores que requieren rotar y/o perfeccionar en determinadas áreas de actividad, y a la vez, selecciona a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamiza sus políticas de recursos humanos a través de

oportunidades a los colaboradores, con estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones interpersonales en el trabajo.

Métodos de Evaluación de Desempeño

Escalas Gráficas

Según (Chiavenato, 2007) este es un método de evaluación más conocido y aplicado; así como es el más simple de los métodos. Su aplicación requiere de cuidado con el fin de contrarrestar la subjetividad además de los prejuicios del evaluador, los cuales pueden sesgar los resultados. Reduce los resultados a expresiones numéricas a través de tratamientos estadísticos o matemáticos para equilibrar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

Método de elección forzosa.

Este método consiste en evaluar el desempeño de las personas a través de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada segmento está compuesto por dos, cuatro o más frases y la persona que evalúa está obligada a escoger sólo una o dos de las que más se asemejan al desempeño de la persona evaluada.

Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que especialmente se basa en entrevistas de un especialista con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúan el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de su desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación

mucho más amplio que, ofrece la posibilidad de planear con el jefe inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que permite comparar a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado como mejor en relación con el desempeño laboral. Con este método también se pueden emplear factores de evaluación. En este caso, cada una de las hojas del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Método de evaluación de 360°

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas, como proveedores o clientes.

La evaluación jefe-empleado puede ser incompleta, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo.

Los empleados asumen más y mejor su conducta y cómo impactan en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

El concepto evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos

observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. (Alles, 2007, p.237)

Desempeño Laboral

(CHIAVENATO, 2002)“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

(Alles M. A., 2010)“Desempeño es el concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo de tiempo”

Según (López Arce, 2006) en el campo profesional a diferencia del desempeño laboral, el desempeño profesional tiene un significado más amplio en cuanto al ejercer la profesión, y ha creado en la sociedad, más expectativas y está muy vinculado a un comportamiento ético. En esas profesiones se consigna una credencial que resguarda la calidad profesional del egresado.

El desempeño laboral, se está desarrollando en la CBC (Capitación Basada en Competencias), obteniendo buenos resultados, iniciando por la definición de competencias para las diferentes actividades laborales de los sectores de manufactura, comercio y servicio. La intención de la CBC es el desarrollo de una fuerza de trabajo competente, y éste se considera compuesto por personas que, de manera sólida, desarrollan actividades de trabajo según normas demandadas en el empleo, dentro de una amplia variedad de contextos y condiciones.

(Hellriegel & Slocum, 2014) Mencionan que es probable que el desempeño sea alto cuando:

- 1) Se fijan metas motivadoras.
- 2) Están presentes los moderadores tales como: habilidades, compromiso con la meta y complejidad de la tarea.
- 3) Funcionan los mediadores de dirección, esfuerzo, persistencia y estrategia de la tarea.

¿Cómo evaluar el desempeño profesional?

Se puede utilizar tres tipos básicos de indicadores cuantitativos para evaluar el desempeño: unidades de producción o calidad (volúmenes producidos o números de error); dinero (utilidades, costos, ingresos o ventas); y tiempo (asistencia o rapidez para cumplir con fechas límites). Cuando esas medidas no existen o resultan inapropiadas, se puede emplear metas o indicadores cualitativos. También, algunas organizaciones han redactado un código de ética con el propósito de apoyar a los empleados en el establecimiento de metas éticas y en toma de decisiones del mismo carácter.

¿Quién debe hacer la evaluación?

Según (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007) existen diversas fuentes las cuales pueden proporcionar información en la evaluación del desempeño. Los administradores y supervisores son las fuentes precisas y mas utilizadas para evaluar el desempeño de sus colaboradores ya que ellos están al tanto de las actividades que realizan y como lo hacen. Los compañeros de área ciertas veces perciben dimensiones diferentes del trabajo y generalmente son más aptos para identificar características de liderazgo y habilidades interpersonales que poseen ellos.

Una forma de evaluar, es cuando esta se la realiza por parte de los empleados hacia sus jefes, con el fin de proceder con la retroalimentación a los superiores. Sin embargo este tipo de evaluación otorga poder a los empleados sobre sus superiores, por lo cual se utiliza esta forma de evaluar solo para fines con efectos de desarrollo.

Otra forma de evaluar es a través de los clientes externos e internos ya que es otra de las fuentes de información de evaluación. Finalmente, es muy común, que los empleados evalúen su propio desempeño. A las cuales se las denomina autoevaluaciones, *pero estas* pueden estar sesgadas hacia arriba, sin embargo este proceso de autoevaluación aumenta el compromiso en el proceso de revisión y es un punto inicial para establecer metas futuras.

Otra forma de evaluar es mediante la combinación de fuentes diferentes que tiene el nombre de evaluación de 360 grados, mediante este método es posible obtener una evaluación más completa del desempeño de un colaborador.

Competencia Profesional

La Organización Internacional del Trabajo define a la competencia profesional como la idoneidad para efectuar una actividad en el trabajo eficazmente y poseer las características requeridas para ello. (Calderón Hernandez & Castaño Duque, 2005)

Competencias

“El termino competencias hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2008, p.23).

Puntualidad

La puntualidad no es un rasgo apreciado solo a nivel social. En el mundo de la empresa es algo imprescindible como síntoma de buena imagen y seriedad. Pero siendo una norma de cortesías fundamental, no nos cansaremos de insistir en que las costumbres cambian y las normas, nos gusten o no, tienen que adaptarse a las necesidades del momento. (Estébanez, 2013, p.46).

Responsabilidad personal

Es la capacidad para conservar el equilibrio entre las obligaciones personales y también profesionales, promover la consecución de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. (Alles, 2010, pp.143 - 144).

Clase de evaluadores

Dando el concepto sistemático bajo el cual opera el score de competencias, los evaluadores deberían cubrir todos los roles de relación de un titular en su interacción dentro de la cadena de valor del negocio. Esto significa que, tanto actores internos como externos son vitales para poder evaluar objetivamente las

competencias de los empleados. Aunque cada organización es libre de decir sobre el árbol de relación, es claro por ejemplo, que si no se desea incluir clientes externos en una evaluación de competencias, la fuerza de ventas tendría solo una valoración parcial, ya que dejaría de ser evaluada en una buena parte de los criterios de desempeño, aquellos asociados con las actividades externas. Los siguientes son los roles que podría ser incluidos en la evaluación.

Evaluadores internos: Autoevaluación, Jefe(s), colaboradores, colegas, proveedor (es) interno (s), cliente (s) interno (s).

Evaluadores externos: proveedor (es) externo (s), cliente (s) externo (s). (Ortiz, Rendón, & Atehortúa, 2002)

Eficiencia y eficacia

Para (Costumero, 2007) dice que la eficiencia es la acción encaminada a obtener los resultados pero con menos recursos posibles; además implica realizar las cosas bien. Según ella la eficiencia se puede entenderla como la acción de hacer las cosas que se deben hacer.

En la empresa primero debe buscarse ser eficaz para planificar estrategias y luego debe buscarse la eficiencia para pasar a la práctica esas estrategias. El papel de la dirección debe tener en cuenta ambas acciones, primero conocer el entorno para saber qué debe hacer en relación a lo que se mueve fuera (entorno cambiante) y luego actuar dentro para conseguir los objetivos planificados. (Costumero, 2007, p.149).

Meta

“Es el objetivo, fin o resultado final que se espera al llevar a cabo tareas, actividades o programas” (Dalton, Hoyle, Wattz, 2007, p.259).

Relaciones Humanas

Las relaciones humanas deben entenderse el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos; también se les llama el conjunto de “reglas de oro” que solucionarán casi todos los problemas humanos; se les mira despectivamente dando el uso manipulativo que de ellas se ha realizado; se les identifica como las normas que regulan la interacción entre las personas y los grupos; se les señala como el conjunto de reglas para el logro de buenas relaciones obrero-patronales, o bien se les confunde con la administración de personal. (Soria, 2004, p.19). (Soria, 2004)

Trabajo bajo presión

“Seguir actuando con eficiencia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad” (Saracho, 2005, p.264).

2.5 Hipótesis

El nivel de satisfacción laboral que poseen los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro determina su nivel de desempeño.

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis.

V.I.= SATISFACCIÓN LABORAL

V.D.= DESEMPEÑO PROFESIONAL

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación.

La presente investigación se efectúa con un enfoque cuali-cuantitativo.

Cualitativo.- puesto que se analiza el comportamiento que tienen los empleados y las percepciones que poseen los mismos ante los diferentes estímulos que reciben en su entorno de trabajo.

Cuantitativo.- porque se recolecta datos estadísticos que permiten establecer porcentajes de los diferentes niveles de satisfacción que poseen los colaboradores de la institución.

3.2 Modalidad básica de la investigación

Según (Herrera, Medina, & Naranjo, 2010) se divide en:

Investigación de Campo: se realiza en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio, esta investigación está destinada para comprender y resolver cualquier situación que se presente dentro del contexto determinado. Se permanece en contacto directo con el personal administrativo del GAD Municipal Santiago de Píllaro y se logra recoger la información que es necesaria para conocer la realidad del área administrativa.

Investigación Documental – Bibliográfica: se utiliza como modelos, libros, revistas, internet, folletos, para obtener más información acerca de las variables desde diferentes puntos de vista y se los acopla para

obtener información más completa y con criterio científico que tiene más vigor a la hora de obtener resultados.

3.3 Nivel de investigación

Exploratoria.- permite indagar sobre situaciones desconocidas que generan comportamientos indeseables en el área administrativa de la institución, lo cual ayuda a generar soluciones que aportan de manera favorable al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Descriptiva.- se describe las características y fenómenos encontrados durante el proceso de investigación sobre la satisfacción laboral que poseen los empleados y la manera en que afecta en su desempeño.

Esta investigación se ubica en un nivel correlacionar ya que tiene como propósito relacionar la variable independiente que es la satisfacción laboral y la variable dependiente que es desempeño profesional, con el fin de apreciar las diferentes formas de comportamiento y rendimiento laboral.

3.4 Población y muestra

Se trabaja con el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro el cual está conformado por 73 colaboradores.

3.5 Operacionalización de Variables

Cuadro N° 01: Operacionalización V.I.

CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS
<p>“La satisfacción laboral es una actitud que se ve influenciada por la manera como las personas perciben su empleo en general y en cada uno de los aspectos particulares del mismo; la satisfacción laboral se corresponde con la medida en que las personas gustan de sus trabajos, mientras que la insatisfacción laboral se presenta en la medida en que sus trabajos les desagradan.”</p> <p>(Romero Moncayo, 2008)</p>	Ambiente Laboral	Lugar de trabajo.	¿Considera usted que las condiciones laborales en su lugar de trabajo es?	Encuestas / Cuestionario
	Prestaciones	El cumplimiento de la institución con el contrato y leyes laborales.	¿Considera usted que la institución cumple con los beneficios establecidos por la ley?	
		El salario que percibe.	¿Considera usted que la remuneración establecida para su puesto de trabajo es?	
	Intrínseca	Las satisfacciones en si por el trabajo que realiza.	¿Considera que las funciones que usted cumple están acorde a su perfil?	
		Capacidad para ejercer actividades relacionadas al área.	¿Considera usted que los miembros del área están capacitados para ejercer multifuncionalidad de cargos?	

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Propia

V.D. Desempeño Profesional

Cuadro N° 02: Operacionalización V.D.

CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS
<p>“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”</p> <p>(CHIAVENATO, 2002)</p>	Cuantitativo	Cantidad de trabajo	¿Considera usted que existe sobrecarga laboral en el área de trabajo?	Encuestas / Cuestionario
		Cumplimiento de metas	¿Considera usted que se cumplen los objetivos establecidos en el área?	
	Cualitativo	Relaciones Humanas	¿Considera usted óptima las relaciones humanas en el departamento?	
		Responsabilidad	¿Cómo considera usted el desempeño laboral del departamento?	
		Trabajo bajo presión	¿Considera usted que el trabajo bajo presión influye en su desempeño?	

Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Propia

3.6 Recolección de información

Para la recolección de información se utiliza el siguiente procedimiento:

Para obtener información necesaria sobre satisfacción laboral y desempeño profesional y con la finalidad de lograr los objetivos específicos se aplica la investigación a los 73 colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro a través de entrevistas informales y encuestas durante el periodo octubre 2014 – febrero 2015 en el GAD Municipal Santiago de Píllaro.

3.7 Procesamiento y análisis

Para el procesamiento y análisis de la presente investigación se aplica el estadístico chi-cuadrado para la verificación de la hipótesis.

Según (De la Puente, 1995) este estadístico se usa para verificar la información de la hipótesis con efectividad y su fórmula es:

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

En donde:

O= Valor observado.

E= Valor esperado.

Como el valor de chi-cuadrado depende del número de filas y columnas del cuestionario o de la tabla, se deben conocer sus grados de libertad para su respectiva interpretación.

Para una tabla de F filas y C columnas los grados de libertad son:

$$(F-1)*(C-1)$$

A través del valor de chi-cuadrado y los grados de libertad, tendríamos que ir a las tablas para chi-cuadrado que suelen venir en los manuales de estadística, seleccionar la fila correspondiente a los grados de libertad que se desee calcular, y ver entre que valores está comprendido el valor de chi-cuadrado.

Para aprobar o rechazar una hipótesis se debe revisar el nivel de probabilidad que en este caso es 0,05.

El valor de chi-cuadrado es siempre un número positivo y se hace cero en las tablas en las que no hay asociación entre las variables.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

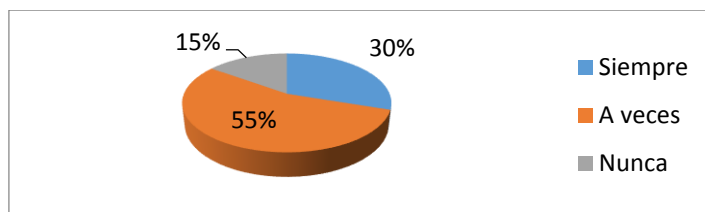
¿Considera usted que las condiciones laborales en su lugar de trabajo son adecuadas?

Cuadro N° 03: Condiciones Laborales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	30,14
A veces	40	54,79
Nunca	11	15,07
Total	73	100

Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 05: Condiciones Laborales



Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Análisis

El 54,79% de los colaboradores encuestados dicen que las condiciones laborales en su lugar de trabajo son óptimas a veces, un 30,14% manifiesta que las condiciones ambientales siempre son óptimas, mientras que un 15,07% revela que las condiciones ambientales nunca son óptimas.

Interpretación

La mayoría de personas encuestadas nos revelan que en la institución el ambiente laboral de trabajo no siempre es acogedor ya que la relación que mantienen con sus compañeros no es óptima, además su director departamental no sabe reconocer el trabajo realizado por ellos.

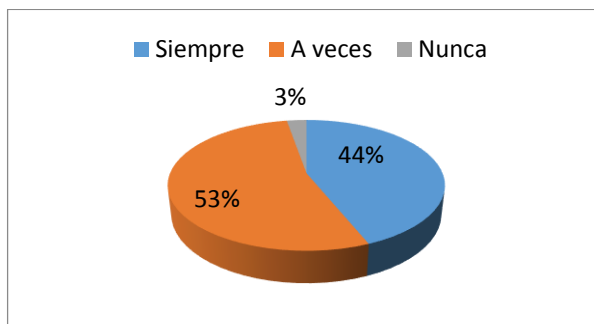
¿Considera usted que la institución cumple con los beneficios establecidos por la ley?

Cuadro N° 04: Beneficios de Ley

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	43,84
A veces	39	53,42
Nunca	2	2,74
Total	73	100

Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 06: Beneficios de Ley



Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Análisis

Un 53,42 % de los colaboradores indican que, la institución cumple a veces con los beneficios establecidos por la ley, un 43,84% señalan que siempre cumple la institución con los beneficios de ley, y además, un 2,74% dicen que la institución nunca cumple con los beneficios establecidos por la ley.

Interpretación

Los beneficios establecidos por la Ley Orgánica del Servicio Público se deben ejecutar siempre en toda institución, sin embargo, los colaboradores del Municipio de Píllaro tienen la percepción de que no siempre reciben aquellos beneficios debido al desconocimiento en los procesos.

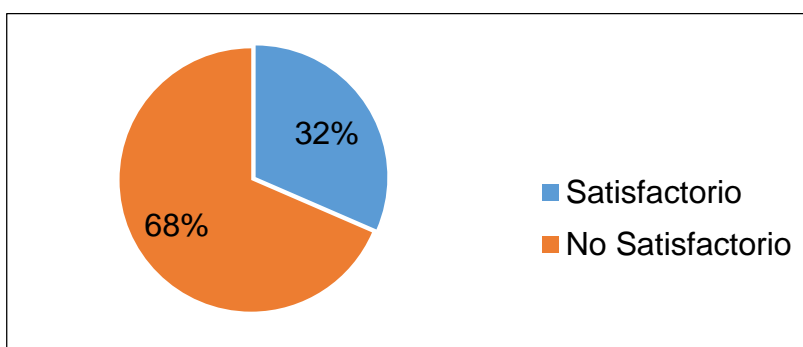
¿Considera usted que la remuneración establecida para su puesto de trabajo es?

Cuadro N°05: Remuneración Establecida

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Satisfactorio	23	31,51
No Satisfactorio	50	68,49
Total	73	100

Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 07: Remuneración Establecida



Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Análisis

El 68,49% de los colaboradores revelan en las encuestas realizadas que, la remuneración establecida para su puesto de trabajo no es satisfactoria, mientras tanto que el 31,51% dice estar satisfecha.

Interpretación

Se puede observar en un alto porcentaje que los empleados del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro no se sienten satisfechos con el salario que perciben lo cual genera inconformidad en lo que se refiere al factor económico.

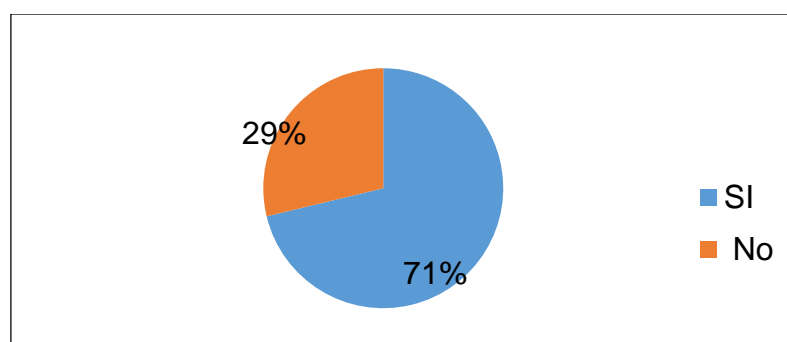
¿Considera que las funciones que usted cumple están acorde a su perfil?

Cuadro N°06: Funciones acorde al perfil.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	71,23
No	21	28,77
Total	73	100

Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 08: Funciones acorde al perfil



Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Análisis

Un 71,23% de los empleados aseguran que cumplen con las funciones acorde a su perfil, y el 28,77% revelan que no cumplen las funciones relacionadas a su perfil.

Interpretación

Un porcentaje considerable de los empleados aseveran que actualmente no están cumpliendo con funciones para las cuales fueron formados y capacitados, surgiendo malestar al no cumplir con un desempeño óptimo.

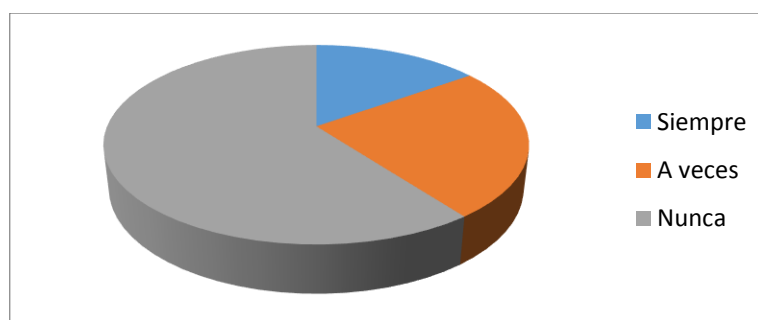
¿Considera usted que los miembros del área están capacitados para ejercer multifuncionalidad de cargos?

Cuadro N° 07: Capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	15,07
A veces	18	24,66
Nunca	44	60,27
Total	73	100

Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 09: Capacitación



Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Análisis

El 60,27% de los colaboradores encuestados mencionan que los miembros del área nunca están capacitados para ejercer multifuncionalidad de cargos, el 24,66% revelan que a veces están capacitados y un 17,07% dice que siempre están capacitados para ejercer la multifuncionalidad de cargos en el área.

Interpretación

La mayoría de los colaboradores dicen no estar capacitados para ejercer multifuncionalidad de cargos, razón por la cual retrasan su trabajo cuando falta un miembro del área.

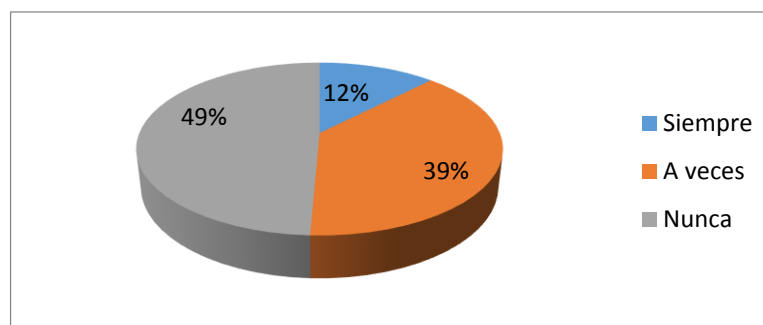
¿Considera usted que se cumplen los objetivos establecidos en el área?

Cuadro N° 08: Cumplimiento de Objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	12,33
A veces	28	38,36
Nunca	36	49,32
Total	73	100

Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 10: Cumplimiento de Objetivos



Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Análisis

El 49,32% de los colaboradores indican que nunca se cumplen los objetivos establecidos en el área, un 38,36% dicen que a veces se cumplen aquellos objetivos mientras que un 12,33% afirman que siempre se cumplen los objetivos establecidos en su área de trabajo.

Interpretación

La mayoría de los empleados revelan que nunca se cumple con los objetivos que se establecen en el área de trabajo, es decir, no se cumplen con las metas en el tiempo determinado.

¿Considera usted óptima las relaciones humanas en el departamento?

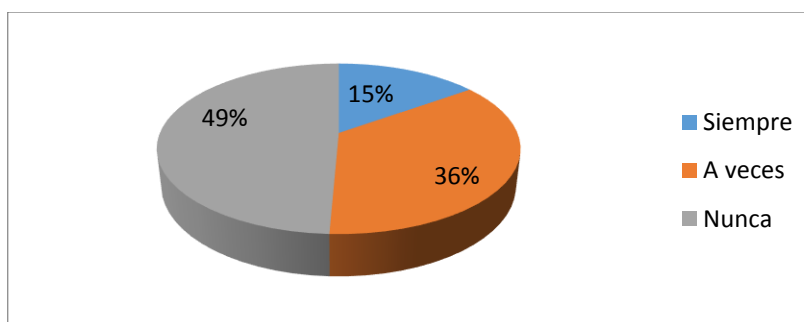
Cuadro N° 09: Relaciones Humanas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	15,07
A veces	26	35,62
Nunca	36	49,32
Total	73	100

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 11: Relaciones Humanas



Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Un 49,32% de los empleados encuestados indican que nunca son óptimas las relaciones humanas en el departamento, el 35,62% revelan que a veces son óptimas las relaciones humanas y apenas un 15,07% dicen que siempre son óptimas las relaciones humanas en el departamento.

Interpretación

La mitad de los colaboradores del área aproximadamente perciben que las relaciones humanas no son óptimas, tornándose un ambiente tenso al momento de interactuar entre compañeros del área.

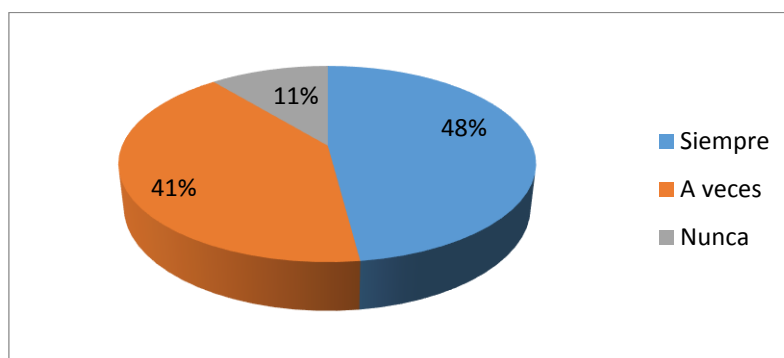
¿Considera usted que existe sobrecarga laboral en el área de trabajo?

Cuadro N° 10: Sobrecarga Laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	47,95
A veces	30	41,10
Nunca	8	10,96
Total	73	100

Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 12: Sobrecarga Laboral



Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de campo

Análisis

El 47,95% de los colaboradores del área administrativa aducen que siempre existe sobrecarga laboral en su área de trabajo, el 41,10% indican que a veces existe tal sobrecarga, mientras que un 10,96% aseguran que nunca existe sobrecarga laboral dentro del área.

Interpretación

Gran parte de los colaboradores sienten malestar porque dentro de su área existe sobrecarga laboral, esa cantidad de trabajo es la que genera en los empleados descontento.

¿Considera usted que el trabajo bajo presión influye en su desempeño?

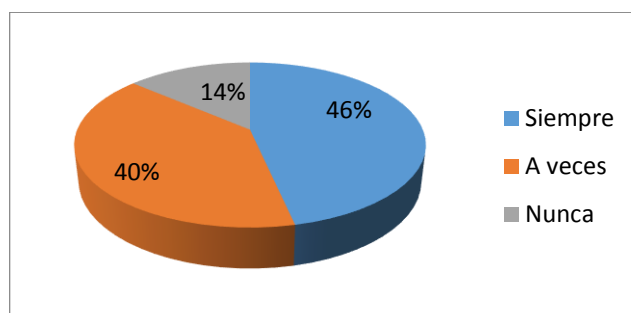
Cuadro N° 11: Trabajo Bajo Presión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	34	46,58
A veces	29	39,73
Nunca	10	13,70
Total	73	100

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 13: Trabajo Bajo Presión



Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de campo

Análisis

El 46,58% de los empleados encuestados revelan que el trabajo bajo presión influye en su desempeño, el 39,73% dice que a veces influye, y el 13,70% afirma que nunca influye el trabajo bajo presión en su desempeño.

Interpretación

A la mayoría de los colaboradores del área administrativa del municipio, el trabajo bajo presión les afecta de alguna manera en su desempeño laboral siendo uno de los factores más perjudiciales para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

¿Cómo considera usted el desempeño laboral del departamento?

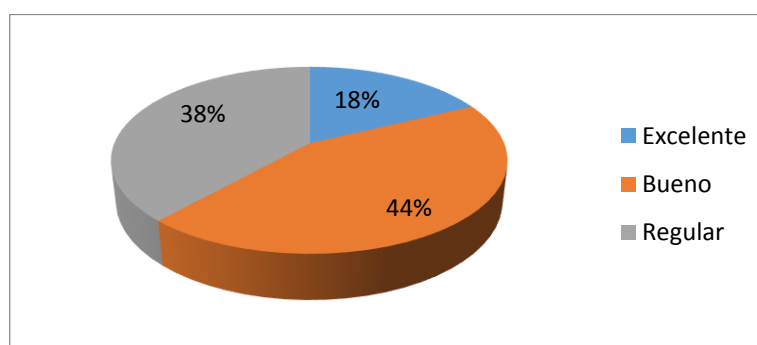
Cuadro N° 12: Desempeño Laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	17,81
Bueno	32	43,84
Regular	28	38,36
Total	73	100

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 14: Desempeño Laboral



Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Un 43,84% de los empleados encuestados revelan que el desempeño laboral del departamento es bueno, el 38,36% indican que el desempeño es regular, mientras que apenas un 17,81% aduce que el desempeño laboral del departamento es excelente.

Interpretación

Según la mayoría de los empleados encuestados consideran que el desempeño laboral de cada departamento está en un nivel medio por lo cual se debe tomar en consideración para mejorar.

4.1 Verificación de la hipótesis.

La comprobación de la hipótesis se la realiza a través de la prueba Chi Cuadrado.

4.1.1 Planteamiento de la hipótesis

H0: La satisfacción laboral NO influye en el desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

H1: La satisfacción laboral SI influye en el desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

4.1.2 Selección de nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis en la prueba chi cuadrado se toma un nivel de $\alpha = 0.05$.

4.1.3 Descripción de la población.

Para esta investigación se toma en cuenta como referencia un universo de la población del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro con un número de 73 colaboradores.

4.1.4 Especificación del modelo estadístico.

Se aplica la siguiente fórmula para ejecutar la técnica del chi cuadrado.

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

En donde:

χ^2 = Chi o ji cuadrado

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

Criterio: Se rechaza la hipótesis nula si: $x_c^2 \geq x_t^2$

Donde x_c^2 es el valor del Chi cuadrado calculado y x_t^2 es el Chi teórico de la tabla el mismo que se obtiene ingresando el grado de libertad y el nivel de significación (0,05).

DISTRIBUCIÓN DEL CHI – CUADRADO

Cuadro N° 13: GRADOS LIBERTAD

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: <http://es.slideshare.net/FernandoHernandez37/tabla-de-chicuadrado>

GL= Grados de libertad.

GL = (Filas - 1) (Columna -1)

GL= (4-1) (3-1)

GL = (3) (2) =6

Donde el x_t^2 es 12,5

4.2 Datos y cálculos estadísticos.

Se trabaja con 6 grados de libertad para los siguientes cálculos estadísticos.

4.2.1 FRECUENCIAS OBSERVADAS

Cuadro N° 14: Frecuencias Esperadas

ITEMS/FRECUENCIAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
¿Considera usted que las condiciones laborales en su lugar de trabajo son adecuadas?	22	11	40	73
¿Considera usted que los miembros del área están capacitados para ejercer multifuncionalidad de cargos?	11	18	44	73
¿Considera usted que se cumplen los objetivos establecidos en el área?	9	28	36	73
¿Considera usted que el trabajo bajo presión influye en su desempeño?	34	29	10	73
SUBTOTAL	76	86	130	292

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de campo

4.2.2 FRECUENCIAS ESPERADAS

Cuadro N° 15: Frecuencias Esperadas

ITEMS/FRECUENCIAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
¿Considera usted que las condiciones laborales en su lugar de trabajo es adecuado?	19	21,5	32,5	73
¿Considera usted que los miembros del área están capacitados para ejercer multifuncionalidad de cargos?	19	21,5	32,5	73
¿Considera usted que se cumplen los objetivos establecidos en el área?	19	21,5	32,5	73
¿Considera usted que el trabajo bajo presión influye en su desempeño?	19	21,5	32,5	73
SUBTOTAL	76	86	130	292

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de campo

4.2.3 CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

Cuadro N° 16: Resultado Chi Cuadrado

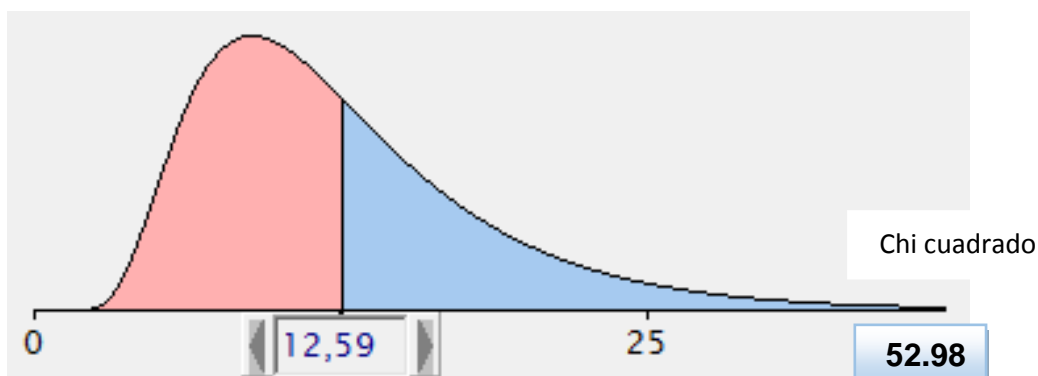
	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
	22	19	3	9	0,4737
	11	21,5	-10,5	110,25	5,1279
	40	32,5	7,5	56,25	1,7308
	11	19	-8	64	3,3684
	18	21,5	-3,5	12,25	0,5698
	44	32,5	11,5	132,25	4,0692
	9	19	-10	100	5,2632
	28	21,5	6,5	42,25	1,9651
	36	32,5	3,5	12,25	0,3769
	34	19	15	225	11,8421
	29	21,5	7,5	56,25	2,6163
	10	32,5	-22,5	506,25	15,5769
TOTAL	292	292			52,9803

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de campo

4.2.4 REPRESENTACION GRÁFICA DEL CHI CUADRADO

Gráfico N° 15: Chi Cuadrado



Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de campo

4.3 Decisión Final.

Al tomar seis grados de libertad y un nivel de 0,05 se obtiene una tabla de chi cuadrado de 12,59 y después de realizar los cálculos estadísticos correspondientes, se obtiene un valor de 52,98, por lo cual se llega a la conclusión de que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, ya que la respuesta es amplia en cuanto a los grados de libertad. De esta manera la investigación acepta H1 la cual dice que: La satisfacción laboral si influye en el desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

En relación a los objetivos planteados y de acuerdo a los resultados de los capítulos anteriormente realizados se puede obtener las siguientes conclusiones:

- Existe una influencia directa entre la satisfacción laboral con el desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.
- Se concluye que la satisfacción laboral que tienen el 40,55% de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro se encuentra en un nivel medio – bajo, lo cual influye al desempeño profesional en los mismos.
- Los objetivos planteados en cada departamento no son cumplidos en su totalidad según el 49,32% de los empleados, lo cual influye directamente en el desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro, reflejado en la escala de satisfactorio es decir nivel medio.
- El nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

Santiago de Píllaro se ve reflejado directamente por factores como sobrecarga laboral en un 47,95%, trabajo bajo presión en un 46,58% y falta de capacitación en un 60,27%, por lo cual se requiere intervenir en esos factores.

5.2. Recomendaciones.

De acuerdo a las conclusiones anteriormente mencionadas se recomienda lo siguiente:

- Fomentar las buenas relaciones humanas a través de programas que tengan por objetivo elevar la satisfacción del personal administrativo, permitiendo que se genere empatía y compañerismo con el fin de crear un ambiente de trabajo en armonía y cooperación que ayude a mejorar su desempeño.
- Diagnosticar periódicamente el nivel de satisfacción laboral de los empleados del área administrativa de la institución, con el propósito de tomar precauciones y mejorar cada uno de los factores de la satisfacción laboral que requieran ser intervenidos para elevar el nivel del mismo.
- Implementar estrategias que permitan dar el seguimiento oportuno y el control adecuado al cumplimiento de objetivos de cada uno de los departamentos del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro
- Diseñar un plan de mejora, para la satisfacción laboral y a la vez sirva para elevar el desempeño profesional de los colaboradores administrativos de la institución.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Plan de mejora para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

6.1 Datos informativos

Institución ejecutora:

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

Beneficiarios:

Colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

Ubicación:

Ecuador, Provincia de Tungurahua, Cantón Píllaro, Calles Rocafuerte y Bolívar

Tiempo estimado de ejecución:

Inicio Marzo 2015 y Finaliza en Marzo 2016

Equipo técnico responsable

Investigador: Santiago Cadena

Jefe de la Unidad de Talento Humano

Asistente de la Unidad de Talento Humano

6.2 Antecedentes de la propuesta

La institución en sus registros no cuenta con un plan de mejora para la satisfacción laboral.

Es por este motivo que se ha visto la necesidad de proponer la implementación de dicho plan, ya que este será de mucha ayuda para mejorar ciertos factores que están causando malestar en los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

Al momento de implementar el plan se logrará mejorar factores tales como relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, sobrecarga laboral y sobre todo se mejorará el desempeño profesional de colaboradores, a su vez se cumplirán a cabalidad con todos los objetivos planteados por cada uno de los departamentos.

El plan de mejora es una herramienta clave para el surgimiento del área administrativa de la institución, ya que, es una guía con instrucciones y estrategias que sirve para ejecutar una serie de actividades encaminadas a mejorar el ambiente laboral y el desempeño profesional de cada uno de los colaboradores de área.

6.3 Justificación

Luego de haber realizado la investigación oportuna se ha propuesto diseñar un plan de mejora para la satisfacción laboral de los colaboradores, con el **fin** de dirigir de una manera óptima el ambiente laboral y el desempeño profesional.

Es **importante** implementar el plan de mejora, ya que, mediante su

aplicación se puede contribuir para superar las debilidades que tiene el área administrativa de la organización con respecto de la satisfacción laboral, además se logrará afianzar a los empleados de esta área.

Este plan de mejora para la satisfacción laboral es novedoso dentro de la institución, porque no se ha realizado algún plan similar y además no se ha tomado en cuenta las necesidades y características en las que se desempeñan los colaboradores del área administrativa para ser satisfechas o mejoradas.

Además es **pertinente** que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro se implemente dicho plan, debido a que el talento humano es la clave fundamental para el éxito de la institución y además es oportuno brindar satisfacción a cada colaborador, ellos brindarán sus conocimientos, destrezas y habilidades en su totalidad. Es por este motivo que al implementar este plan de mejora gana la institución, los colaboradores y los usuarios.

La implementación de este plan de mejora será muy **útil** ya que los beneficios que obtendrá el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal al aplicarlo será, el fomentar las relaciones interpersonales, se logrará implementar estrategias que ayuden en el cumplimiento de los objetivos por el departamento y se conseguirá elevar en un alto porcentaje el desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejora adecuando a las necesidades de la institución

que contribuya en la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa y a la vez eleve el desempeño profesional.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la satisfacción laboral.
- Elaborar el listado de insatisfacciones para tomar las acciones correspondientes.
- Diseñar una matriz de acciones que permitan reducir el nivel de insatisfacción laboral.
- Elaborar una matriz de evaluación de satisfacción laboral dirigido a los colaboradores administrativos que plasme los resultados de la ejecución del plan de mejora.
- Socializar la metodología de uso del plan de mejora para la satisfacción laboral a los encargados del departamento de talento humano del GAD Municipal Santiago de Píllaro.

6.5 Análisis de factibilidad

El presente trabajo investigativo se podrá desarrollar de manera efectiva gracias al apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro, ya que aportará con la información requerida para elaborar la propuesta y ejecutar la misma.

Es por este motivo que el proyecto es factible ya que se cuenta con los recursos necesarios y todo el personal está involucrado con esta propuesta, al implementar dicho plan se podrá conseguir mejores resultados en el desempeño profesional de cada uno de los miembros del área administrativa.

6.5.1 Factibilidad del Talento Humano

Para la ejecución y evaluación del presente plan de mejora se cuenta con el apoyo directo de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro, los mismos que aportarán con sus conocimientos y experiencia adquirida dentro de la institución.

6.5.2 Factibilidad Financiera

La presente propuesta será financiada con los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro los mismos que servirán para invertir en el desarrollo y la aplicación de la misma.

6.6 Fundamentación

6.6.1 Fundamentación Teórica

Planes

Los planes son tipos especiales de decisión que se preparan con anticipación a algunos acontecimientos previsto. Así como las decisiones pueden ser programadas o no programadas, los planes difieren en el grado en que pueden detallarse por anticipado. Esto se debe en parte a que algunos ambientes están cambiando tan rápidamente que las predicciones no son confiables. En tales situaciones, quizá no resultan muy útiles las metas específicas ni los planes permanentes, tales como políticas, procedimientos y reglas. En cambio los planeadores pueden identificar un dominio y dirección más generales para la organización y valerse de una estructura orgánica para asegura el cumplimiento de los requisitos organizacional. (Dessler, 1979, p.326).

Tipos de planes

En la actualidad, muy pocas organizaciones sin importar su tamaño ofrecen un solo producto o servicio. Por consiguiente, el desarrollo de un solo plan suele ser insuficiente para cubrir todas las actividades de una organización. Para esto se distinguen tres clases de planes con la finalidad de entender el proceso de planeación en organizaciones complejas.

Planes estratégicos: centran su atención en el futuro (en su sentido más amplio) de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo.

Planes tácticos: traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas particulares de la organización. Por consiguiente, sus marcos temporales tienden a ser más breves y su alcance de alguna forma más reducido.

Planes operativos: centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. (Hitt, 2006, p.271).

Plan de mejora

Un plan de mejora consiste en diseñar, implementar, realizar y evaluar las acciones y actividades necesarias para gestionar los procesos. Para formalizar el plan de acción tendremos por lo tanto que relacionar el conjunto de actuaciones en las que se quiere secuenciar los procesos, asignar tiempos para cada actuación e

identificar personas, equipos u órganos que intervienen en cada acción.

Desglosamos seguimientos los apartados propios de un plan de mejora

- Objetivos
- Procedimiento, acciones, actividades y tareas
- Responsables
- Recursos
- Temporalización
- Evaluación (Ministerio de educación, 2005, p.24).

Componentes técnicos de un plan

(Koontz & Weirich, 2007) Los planes pueden clasificarse en: 1. propósito o misiones, 2.objetivo o metas, 3.estrategias, 4.políticas, 5.procedimiento, 6.reglas, 7.programas y 8.presupuesto.

La **misión o el propósito** identifican la función básica o tarea de una empresa o dependencia, o de cualquier parte de ella. Todo tipo de operación organizacional tiene, o por lo menos debería tener si ha de ser significativa, un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que les ha sido asignada por la sociedad.

Los **Objetivos o metas** son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades. No solo representan el punto final de la planeación, sino también el designio al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

Estrategias se definen como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estas metas.

Políticas también son planes, puesto que son declaraciones o ideas generales que guían o encauzan los razonamientos al tomar decisiones. No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo no son sino inferencias extraídas de las acciones de los administradores.

Las políticas definen el ámbito en el que se toman las decisiones y aseguran que sean congruentes y contribuyan a un objetivo.

Los **procedimientos** son planes que establecen un método obligatorio para el manejo de actividades. Son secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías para la acción, no esquemas de pensamiento, y detallan la manera exacta en que deben cumplirse ciertas actividades.

Las **reglas** establecen acciones específicas requeridas a la ausencia de la acción, sin permitir ninguna discreción. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa en el sentido de que debe tomarse o no tomarse cierta acción.

Los **programas** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, encargos de trabajo, pasos que hay que tomar, recursos para consumir y otros elementos necesarios para llevar a cabo una actividad.

Un **presupuesto** es una declaración de resultados esperados que se expresan en términos numérico. (Koontz & Weihrich, 2007, pp. 78 - 82).

Objetivo del plan de mejora

El objetivo primordial es promover que los procesos internos del área administrativa de la institución se desarrollen en forma eficiente, eficaz y transparente a través del cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de métodos orientadas al mejoramiento continuo.

Para poder dar solución al problema planteado, un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan precisar el rumbo que tomará la institución y la forma en que solucionará los problemas.

Es importante mencionar que las estrategias del plan de mejora permitirán:

- Contar con procesos más competitivos y eficaces,
- Tener mayor control y seguimiento de las acciones que se van a emplear para dar solución a los problemas que se presentan en los procesos.
- Conocer las causas que ocasionan los problemas y encontrar su posible solución.
- Decidir los puntos prioritarios y la estrategia que se debe seguir
- Determinar en un plan, las acciones a realizar a futuro, al igual que la manera en que se controlará y se dará el seguimiento.
- Aumentar la eficacia y la eficiencia de los colaboradores y de la empresa.

Características de un buen plan

Para que un plan sea bueno ha de poseer ciertas características básicas:

1. Es necesario que se refiera a un objetivo definido, a sea concreto, conciso y preciso.
2. Debe ser completo, que abarque adecuadamente todos los trabajos requeridos para alcanzar el objetivo
3. Que sea flexible. Se dice que un plan es flexible cuando puede adaptarse sin mayor esfuerzo ni retraso a las exigencias de los cambios de condiciones. Para que un plan permita tal posibilidad de adaptación, deberá comprender métodos de acción alternativos para poder hacer frente a los posibles cambios en el mismo momento en que estos se produzcan.
4. Que antes de crear recursos o autoridades nuevas, utilice al máximo los recursos disponibles.
5. Que el plan sea compatible con otros planes que se tengan en ejecución. (Rivera, 1989, pp.27 - 28)

Objetivos

Según (Mercado, 2004) Son los fines o propósitos hacia los cuales se deben dirigir los esfuerzos de un grupo humano.

Los objetivos dentro de la empresa deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, de tal manera que todas las unidades deben tener su objetivo propio y a la vez estar subordinadas a los objetivos generales. Además, los objetivos deben ser de tipo cuantitativo.

Capacitación

Acción de capacitar, esto es hacer que los sujetos de la acción adquieran capacidades.

En las empresas, las capacitaciones deben, directa o

indirectamente, traducirse en mejoras del desempeño.

El objetivo de toda acción de capacitar es, en primera instancia, perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

Nos ocuparemos de la acción organizada y evaluable que se desarrolla en la empresa para transmitir conocimientos, habilidades y actitudes al personal y que se traducirán en conductas, produciendo un cambio positivo en el desempeño de las tareas (Aquino, Vola, Arecco, & Aquino, 2004, p.123).

Capacitación

“Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo” (Chiavenato, 2009, p.371).

Pausas activas

Según (Quesada, 2007) dice que las pausas activas durante la jornada de trabajo evitan la acumulación de una fatiga excesiva y promueven, por ende productividad.

Las pausas breves y frecuentes son efectivas porque disminuyen la fatiga lentamente una vez que ha alcanzado niveles elevados, son llamadas pausa activas.

Acciones

Las acciones constituyen un momento clave del proceso de

planificación, ya que los actores definen y acuerdan su futuro.

Estas acciones deben permitir cumplir con los objetivos acordados. Como parte del mismo se definieron los plazos y recursos en los que los actores estiman que las acciones podrían implementarse. (Asociación nacional de exportadores de café, 2010, p.18)

Cohesión grupal

Para el autor (Ibáñez, 2004) la cohesión resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en un grupo.

- Cohesión y productividad: los grupos con cohesión alcanzan aquellos objetivos que consideran como propios con más eficiencia que los grupos sin cohesión.
- Cohesión y satisfacción: parece una consecuencia razonable de la cohesión en términos de atracción el hecho de que los miembros se sientan satisfechos de pertenecer al grupo. Difícilmente alguien se sentirá atraído por un grupo que no le proporciona algún tipo de satisfacción.

Indicadores y fuentes de verificación

“Indicadores de resultados: permiten concretar los resultados en cantidad, calidad y tiempo. Deben medir los cambios atribuibles al proyecto.

Fuentes para verificar los resultados logrados” (Miranda, 2005, p.46).

6.6.2 Fundamentación Práctica

PLAN DE MEJORA GAD MUNICIPAL SANTIAGO DE PILLARO



Introducción

El plan de mejoramiento, es una poderosa herramienta que tiene por objetivo crear procesos de cambios que a su vez permitan elaborar acciones dirigidas hacia la modificación ya sea esta física o psicológica, teniendo en cuenta siempre que se deberá llegar hacia el mejoramiento.

Lo que se presenta a continuación es un plan de mejora, el mismo que está orientado a eliminar las insatisfacciones de los colaboradores de la institución y a mejorar su desempeño profesional.

Lo anterior hace referencia a la problemática de la insatisfacción laboral que presentan la mayoría de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

Basado en el diagnóstico que se realizó a esta población, se pretende eliminar las insatisfacciones encontradas y convertirlas en satisfacciones para el beneficio de la institución y de los usuarios de la misma.

Justificación

Es importante ejecutar este plan de mejora, porque mediante la información que se obtuvo dentro del análisis e interpretación de datos dentro de esta investigación es la que permite dar a conocer que la satisfacción laboral se encuentra en un nivel medio – bajo, razón por la cual es necesario elevar ese nivel de satisfacción laboral y a la vez el desempeño profesional.

Este plan de mejora permitirá que los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro se sientan satisfechos con su empleo en general, eliminando ciertos factores como las deficientes relaciones

interpersonales que provocan descontento en ellos.

La implementación de este plan de mejora provocará que mejore el desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa de la institución y a la vez se fortalezca las relaciones humanas, generando un ambiente de trabajo agradable.

Objetivos

General

- Elevar la satisfacción laboral y a la vez el desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa de la institución a través de la ejecución del plan de mejora.

Específicos

- Ejecutar las acciones establecidas en el tiempo previsto para cada una de ellas.
- Realizar el seguimiento a la ejecución del plan de mejora.
- Evaluar el resultado de la aplicación del plan de mejora

Alcance del plan de mejora

Este plan de mejora es útil para aplicar en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

Aplicación

El encargado de ejecutar el presente plan de mejora es el Jefe del Departamento de Talento Humano, el mismo que es el único responsable de custodiar por el cumplimiento de todo lo establecido en este documento.

Misión

Gráfico N°16: Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago de Píllaro impulsará y garantizará el desarrollo de la población mediante la implementación de política social efectiva, participativa y justa que vaya de la mano con los principios de la gestión de calidad de la inversión pública, como factor transversal de desarrollo y el fomento de ventajas competitivas que permitan llegar a la visión planteada.

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: GAD Municipal Santiago de Píllaro

Visión

Gráfico N° 17: Visión

Píllaro en el 2020 será un cantón organizado y planificado que alcance una diversificación agro productiva con la tecnificación del campo y la reducción de la pobreza. Gozará de la dotación de todos los servicios básicos de infraestructura de vialidad de primera calidad; tendrá un adecuado equipamiento urbano y rural, áreas verdes para la recreación y el deporte; que conserve y proteja los recursos naturales, sus tradiciones y cultura, con infraestructura suficiente para atraer el turismo y la inversión; contando con autoridades y ciudadanos dispuestos a ubicarle a Píllaro como un gran centro de abastecimiento de productos agropecuarios, consolidándolo así en una verdadera tierra de oportunidades.

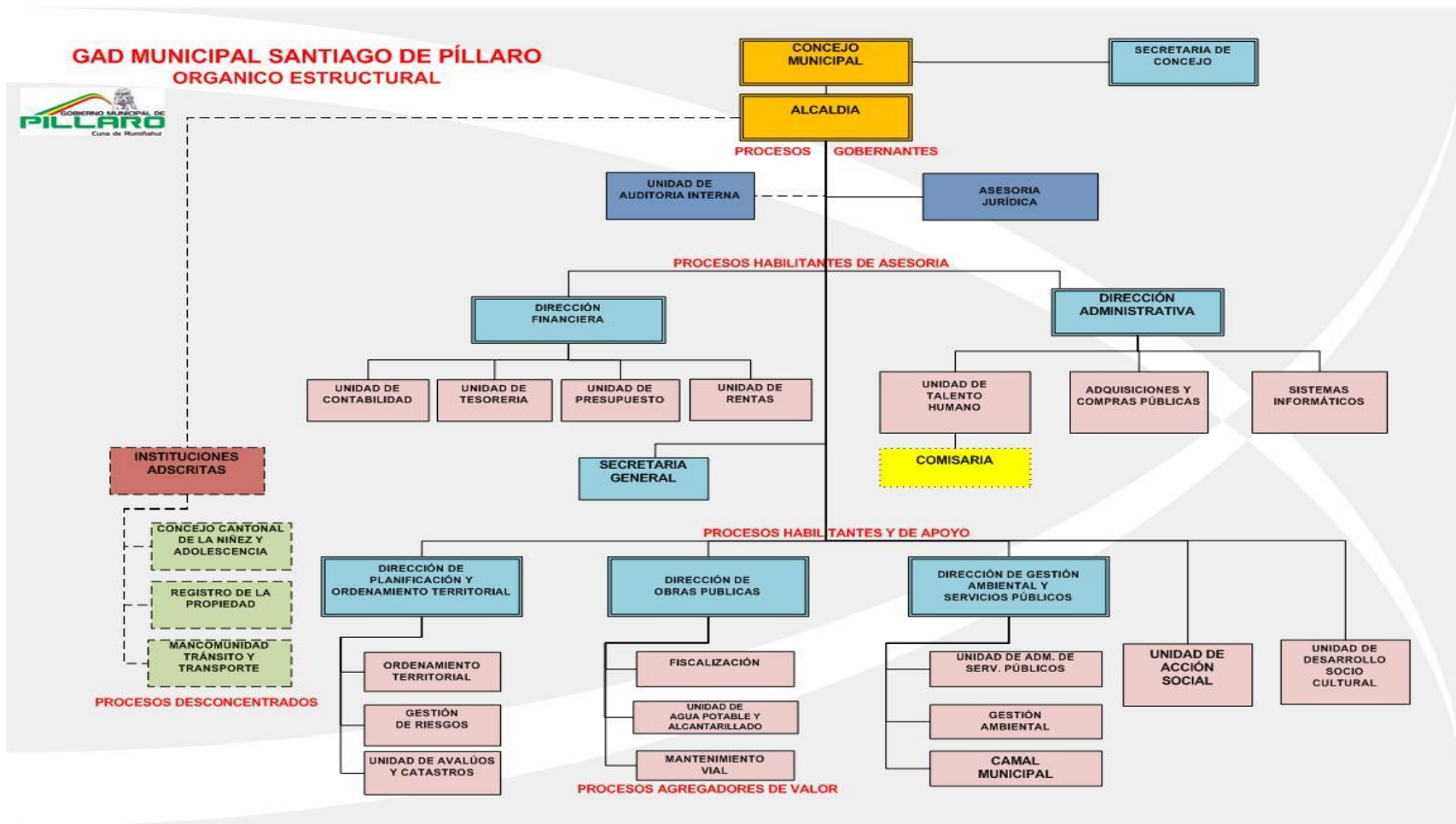
Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: GAD Municipal Santiago de Píllaro

Valores Corporativos.

- Excelencia
- Responsabilidad
- Tolerancia y equidad
- Honestidad
- Solidaridad y Respeto

Organigrama





PLAN DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Generalidades del Plan de Mejora

El plan de mejora para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Pillaro consta de cuatro matrices las cuales se detallan a continuación:

- Matriz de Insatisfacciones.
- Matriz de prioridades.
- Matriz de plan de acciones.
- Matriz de seguimiento.

Para la mejor comprensión de cada una de ellas se procederá a explicar sus generalidades en la matriz correspondiente.

Además consta de un cuestionario establecido para medir el nivel de satisfacción laboral, este cuestionario podrá ser aplicado al culminar con la ejecución de las acciones establecidas con el propósito de determinar cuan favorable ha sido la aplicación del plan de mejora.

Generalidades de la Matriz de Insatisfacciones y de Prioridades del Personal Administrativo

Estas matrices constan de tres columnas que contienen los siguientes datos:

Número
1

Número.- Esta columna registra la cantidad de insatisfacciones localizadas.

Factores de Insatisfacción
Inconformidad con las condiciones del lugar de trabajo.

Factores de Insatisfacción.- La columna anterior registra cuales son los factores que provocan insatisfacción laboral en los colaboradores del área administrativa, las mismas que se identificaron durante el proceso de investigación.

Porcentaje
54,79%

Porcentaje.- Registra el porcentaje de trabajadores que presentan insatisfacción

Prioridad
Baja

Prioridad.- Registra la prioridad que se le da al factor de insatisfacción para poder en marcha la ejecución del plan de mejora.

PLAN DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL



Listado de insatisfacciones registradas por los colaboradores del área administrativa.

Cuadro N° 17: Matriz de Insatisfacciones del Personal Administrativo

Número	Factores de Insatisfacción	Porcentaje
1	Inconformidad con las condiciones del lugar de trabajo.	54,79%
2	Deficiente capacitación con respecto a su área de trabajo.	60,27%
3	No se cumplen los objetivos establecidos en el área, en su totalidad.	49,32%
4	Deficientes relaciones interpersonales dentro de la institución.	49,32%
5	Sobrecarga laboral.	47,95%
6	Trabajo bajo presión.	46,58%

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de campo

PLAN DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL



Listado de prioridades de las insatisfacciones registradas por los colaboradores del área administrativa.

Cuadro N° 18: Matriz de Prioridades Según las Insatisfacciones del Personal Administrativo

Número	Factores de Insatisfacción	Prioridad
1	Inconformidad con las condiciones del lugar de trabajo.	Baja
2	Deficiente capacitación con respecto a su área de trabajo.	Alta
3	No se cumplen los objetivos establecidos en el área, en su totalidad.	Media
4	Deficientes relaciones interpersonales dentro de la institución.	Alta
5	Sobrecarga laboral.	Alta
6	Trabajo bajo presión.	Media

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de campo

Generalidades de la Matriz de Plan de Acciones

Esta matriz consta de siete columnas que contienen los siguientes datos:

N.	Número.- Esta columna registra el orden de ejecución de erradicación de las insatisfacciones localizadas.
1	

Factores de Insatisfacción.- La columna registra cuales son los factores que provocan insatisfacción laboral en los colaboradores del área administrativa, las mismas que se identificaron durante el proceso de investigación.

Insatisfacción
Deficiente capacitación con respecto a su área de trabajo.

Meta
En el transcurso del primer año de la implementación de este plan, gran parte del personal administrativo estará capacitado en todas las actividades que se realizan en cada una de sus direcciones de trabajo.

Meta.- Registra el resultado final que se desea obtener después de ejecutar las acciones correspondientes para cada una de las insatisfacciones.

Acciones.- Esta columna registra cada una de las tareas que se deben realizar para alcanzar la meta propuesta.

Acciones
1.- Realizar un diagnóstico de las necesidades de cada una de las direcciones del área administrativa de la institución.

Responsables
<ul style="list-style-type: none"> • Directores Departamentales

Responsable.- Se registra el empleado que se encarga de ejecutar o coordinar las acciones para que se cumpla con la meta propuesta.

Fecha
Primer mes

Fecha.- En esta columna se registra el lapso de tiempo en el cual se realizará cada acción.

Recursos
Encuestas. Entrevistas. Hojas. Bolígrafos.

Recursos.- Son los medios con los que se realizarán las acciones.

PLAN DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Plan de acciones según el listado de prioridades de las insatisfacciones registradas por los colaboradores del área administrativa.



Cuadro N° 19: Matriz de Plan de Acciones

N.	Insatisfacción	Meta	Acciones	Responsables	Fecha	Recursos
1	Deficiente capacitación con respecto a su área de trabajo.	En el transcurso del primer año de la implementación de este plan, gran parte del personal administrativo estará capacitado en todas las actividades que se realizan en cada una de sus direcciones de trabajo.	1.- Realizar un diagnóstico de las necesidades de cada una de las direcciones del área administrativa de la institución.	Directores Departamentales	Primer mes	Encuestas. Entrevistas. Hojas. Bolígrafos.
			2.- Elaborar un programa de capacitación acorde a las necesidades de cada una de las direcciones del área administrativa de la institución.	Directores Departamentales	Segundo mes	Informáticos Tecnológicos
			3.- Ejecutar la capacitación correspondiente dentro de cada dirección del área administrativa de la institución.	Directores Departamentales	Tercer mes	Humanos - Especialista Proyector Trípticos Financiero

N.	Insatisfacción	Meta	Acciones	Responsables	Fecha	Recursos
			4- Realizar una evaluación de los resultados del programa de capacitación a los empleados del área administrativa.	Directores Departamentales	Sexto mes	Humanos Evaluación Bolígrafos
2	Deficientes relaciones interpersonales dentro de la institución.	Durante el transcurso del primer año de la implementación del plan, la institución contará con el personal administrativo fortalecido en cuanto a las relaciones interpersonales con una adecuada cohesión grupal.	1.- Fomentar valores tales como: Compañerismo, Confianza, Respeto y Tolerancia, conjuntamente con la alta dirección, a través de dinámicas de cohesión de grupos.	Jefe de Talento Humano.	Segundo trimestre	Humanos Trípticos
			2.- Planificar un programa de reuniones periódicas con el fin de dialogar y erradicar posibles inconvenientes que estén presentando dentro de cada una de las direcciones del área administrativa de la institución.	Directores Departamentales	Cuarto mes.	Humanos Tecnológicos
			3- Socializar y ejecutar el programa de reuniones periódicas dentro de cada dirección del área administrativa.	Directores Departamentales	Cuarto mes en adelante.	Humanos Proyector Trípticos

N.	Insatisfacción	Meta	Acciones	Responsables	Fecha	Recursos
3	Sobrecarga laboral.	En el transcurso del primer año y medio de la aplicación del plan, el personal administrativo de la institución disminuirá los niveles de estrés laboral y tratará de cumplir con sus obligaciones a tiempo.	1.- Contratar una consultoría para realizar valoración de puestos.	Jefe de Talento Humano	Quinto mes	Humanos – especialistas Financieros
			2.- Planificar las tareas del día tomando en cuenta el tiempo necesario para cada una de ellas.	Directores Departamentales	Quinto mes	Humanos Tecnológicos
			3.- Mantener organizado los archivos, tanto físicos como digitales en orden de importancia y cronológicamente.	Directores Departamentales	Quinto mes	Humanos Materiales de Oficina
			4.- Programar un campeonato deportivo interno fuera de las horas laborables.	Jefe de Talento Humano	Sexto mes.	Humanos
4	No se cumplen los objetivos establecidos en las direcciones del área	A finales del primer año e inicios del segundo año de la implementación del plan, la mayoría de	1.- Establecer un plan de difusión de los objetivos de cada una de las direcciones, conjuntamente entre el director y sus	Directores Departamentales	Sexto mes	Humanos Proyector Hojas Bolígrafos

N.	Insatisfacción	Meta	Acciones	Responsables	Fecha	Recursos
	administrativa, en su totalidad.	los departamentos que conforman el área administrativa de la institución cumplirán sus objetivos en un gran porcentaje.	colaboradores.			
			2.- Realizar reuniones periódicas con el fin de dar a conocer los objetivos alcanzados y además solucionar problemas que estén ocurriendo dentro de las direcciones.	Directores Departamentales	Sexto mes	Humanos Proyector
			3- Controlar el cumplimiento de objetivos en cada una de las direcciones.	Directores Departamentales	Sexto mes en adelante	Humanos Tecnológicos
			4.- Asesorar en cualquier inconveniente que se presente en las actividades laborales diarias de los colaboradores del área administrativa.	Directores Departamentales	Sexto mes en adelante	Humanos

N.	Insatisfacción	Meta	Acciones	Responsables	Fecha	Recursos
5	Trabajo bajo presión.	En el transcurso del primer año de la implementación del plan, la institución contará con gran parte del personal administrativo fortalecido para trabajar bajo presión.	1.- Programar una charla dirigida a los colaboradores del área administrativa, con el fin de impulsar y conocer la importancia sobre "El Trabajo Bajo Presión".	Jefe de Talento Humano.	Séptimo mes	Humanos Proyector Hojas Trípticos Bolígrafos Financieros
			2.- Planificar la carga laboral promedio que se asignará a los empleados en cada una de las direcciones del área administrativa.	Directores Departamentales	Séptimo mes	Humanos Materiales de Oficina
			3.- Realizar el seguimiento oportuno a los directores para controlar que cumplan con el plan de carga laboral	Jefe de Talento Humano.	Octavo mes en adelante	Humanos
			4- Implementar un programa de pausas activas con el fin de mejorar la atención en la ejecución de las actividades laborales diarias del personal administrativo.	Jefe de Talento Humano	Octavo mes en adelante	Humanos

N.	Insatisfacción	Meta	Acciones	Responsables	Fecha	Recursos
6	Inconformidad con las condiciones del lugar de trabajo de los colaboradores del área administrativa.	A inicios del segundo año de la implementación del plan, la institución contará con las condiciones laborales adecuadas para el bienestar de sus colaboradores del área administrativa.	1.- Distribuir de una manera adecuada las posiciones de los escritorios.	Jefe de Talento Humano.	Noveno mes	Humanos
			2.- Implementar divisiones en las direcciones de planificación y financiera con el fin de brindar privacidad en los puestos de trabajo y evitar distracciones para la ejecución de las actividades.	Director Administrativo.	Noveno mes	Humanos Divisores de oficina
			3- Contratar especialistas que realicen un estudio sobre la iluminación óptima en cada departamento de trabajo del área administrativa.	Director Administrativo	Décimo mes	Humanos - Especialistas Financieros.

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de Campo

Generalidades de la Matriz de Plan de Acciones

Esta matriz consta de siete columnas que contienen los siguientes datos:

N.
1

Número.- Esta columna registra el orden de ejecución de erradicación de las insatisfacciones localizadas.

Factores de Insatisfacción.- La columna registra cuales son los factores que provocan insatisfacción laboral en los colaboradores del área administrativa, las mismas que se identificaron durante el proceso de investigación.

Insatisfacción
Deficiente capacitación con respecto a su área de trabajo.

Meta
En el transcurso del primer año de la implementación de este plan, gran parte del personal administrativo estará capacitado en todas las actividades que se realizan en cada una de sus direcciones de trabajo.

Meta.- Registra el resultado final que se desea obtener después de ejecutar las acciones correspondientes para cada una de las insatisfacciones.

Acciones.- Esta columna registra cada una de las tareas que se deben realizar para alcanzar la meta propuesta.

Acciones
1.- Realizar un diagnóstico de las necesidades de cada una de las direcciones del área administrativa de la institución.

Indicador
Número de diagnósticos realizados / Número de diagnósticos solicitados

Indicador.- Se registra en palabras el número factores cumplidos sobre el número de factores esperados.

Meta esperada.- En esta columna se registra el número que se espera obtener dentro de determinado tiempo

Meta esperada primer trimestre

Cumplidos

Cumplido.- Registra el número obtenido dentro del tiempo determinado.

% de Cumplimiento.- Se registra el resultado de dividir el número cumplido para el número de meta esperada y multiplicarlo por cien.

% de Cumplimiento

PLAN DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presenta una matriz que dará el seguimiento oportuno al plan de acciones.



Cuadro N° 20: Matriz de Seguimiento al Plan de Acciones

N	Insatisfacción	Meta	Acciones	Indicador	Meta esperada	Cumplidos	% de Cumplimiento
1	Deficiente capacitación con respecto a su área de trabajo.	En el transcurso del primer año de la implementación de este plan, gran parte del personal administrativo estará capacitado en todas las actividades que se realizan en cada una de sus direcciones de trabajo.	1.- Realizar un diagnóstico de las necesidades de cada una de las direcciones del área administrativa de la institución.	Número de diagnósticos realizados / Número de diagnósticos solicitados			
			2.- Elaborar un programa de capacitación acorde a las necesidades de cada una de las direcciones del área administrativa de la institución.	Número de programas de capacitación elaborados / Número de programas de capacitación solicitados			

N	Insatisfacción	Meta	Acciones	Indicador	Meta esperada	Cumplidos	% de Cumplimiento
			3.- Ejecutar la capacitación correspondiente dentro de cada dirección del área administrativa de la institución.	Número de empleados administrativos capacitados / Número de empleados administrativos			
			4- Realizar una evaluación de los resultados del programa de capacitación a los empleados del área administrativa.	Calificación obtenida / Calificación requerida.			
2	Deficientes relaciones interpersonales dentro de la institución.	Durante el transcurso del primer año de la implementación del plan, la institución contará con el personal administrativo fortalecido en	1.- Fomentar valores tales como: Compañerismo, Confianza, Respeto y Tolerancia, conjuntamente con la alta	Número de dinámicas realizadas / Número de dinámicas propuestas			

N	Insatisfacción	Meta	Acciones	Indicador	Meta esperada	Cumplidos	% de Cumplimiento
		cuanto a las relaciones interpersonales con una adecuada cohesión grupal.	dirección, a través de dinámicas de cohesión de grupos. 2.- Planificar un programa de reuniones periódicas con el fin de dialogar y erradicar posibles inconvenientes que estén presentando dentro de cada uno de los departamentos del área administrativa de la institución.	Número de programas de reuniones periódicas elaboradas / Número de reuniones periódicas requeridas.			
			3- Socializar y ejecutar el programa de reuniones periódicas dentro	Número de reuniones periódicas realizadas / Número de			

N	Insatisfacción	Meta	Acciones	Indicador	Meta esperada	Cumplidos	% de Cumplimiento
			de cada departamento del área administrativa.	reuniones periódicas programadas.			
3	Sobrecarga laboral.	En el transcurso del primer año y medio de la aplicación del plan, el personal administrativo de la institución disminuirá los niveles de estrés laboral y tratará de cumplir con sus obligaciones a tiempo.	1.- Contratar una consultoría para realizar valoración de puestos.	Número de puestos valorados / Número de puestos del área administrativa.			
			2.- Planificar las tareas del día tomando en cuenta el tiempo necesario para cada una de ellas.	Número de planificaciones realizadas / Número de planificaciones requeridas.			

N	Insatisfacción	Meta	Acciones	Indicador	Meta esperada	Cumplidos	% de Cumplimiento
			3.- Mantener organizado los archivos, tanto físicos como digitales en orden de importancia y cronológicamente .	Número de empleados administrativos con archivos organizados / Número de empleados administrativos			
			4.- Programar un campeonato deportivo interno fuera de las horas laborables.	Número de empleados registrados / Número de empleados esperados.			
4	No se cumplen los objetivos establecidos en las direcciones del área administrativa, en su totalidad.	A finales del primer año e inicios del segundo año de la implementación del plan, la mayoría de los departamentos que conforman el área administrativa	1.- Establecer un plan de difusión de los objetivos de cada una de las direcciones, conjuntamente entre el director y sus	Número de asistencia de los empleados / Número de empleados esperados.			

N	Insatisfacción	Meta	Acciones	Indicador	Meta esperada	Cumplidos	% de Cumplimiento
		de la institución	colaboradores.				
		cumplirán sus objetivos en un gran porcentaje.	2.- Realizar reuniones mensuales con el fin de dar a conocer los objetivos alcanzados y además solucionar problemas que estén ocurriendo dentro de las direcciones.	Número de problemas solucionados / Número de problemas presentados.			
			3- Controlar el cumplimiento de objetivos en cada una de las direcciones.	Número de objetivos cumplidos / Número de objetivos establecidos			

N	Insatisfacción	Meta	Acciones	Indicador	Meta esperada	Cumplidos	% de Cumplimiento
			4.- Asesorar en cualquier inconveniente que se presente en las actividades laborales diarias de los colaboradores del área administrativa.	Número de inconvenientes solucionados / Número de inconvenientes presentados			
5	Trabajo bajo presión.	En el transcurso del primer año de la implementación del plan, la institución contará con gran parte del personal administrativo fortalecido para trabajar bajo presión.	1.- Programar una charla dirigida a los colaboradores del área administrativa, con el fin de impulsar y conocer la importancia sobre "El Trabajo Bajo Presión".	Número de asistencia de empleados / Número de empleados esperados.			

N	Insatisfacción	Meta	Acciones	Indicador	Meta esperada	Cumplidos	% de Cumplimiento
			2.- Planificar la carga laboral promedio que se asignará a los empleados en cada una de las direcciones del área administrativa.	Numero de planificaciones realizadas / Número de planificaciones esperadas.			
			3.- Realizar el seguimiento oportuno a los directores para controlar que cumplan con el plan de carga laboral	Número de planes de carga laboral cumplidos / Número de planes de carga establecidos.			

N	Insatisfacción	Meta	Acciones	Indicador	Meta esperada	Cumplidos	% de Cumplimiento
			4- Implementar un programa de pausas activas con el fin de mejorar la atención en la ejecución de las actividades laborales diarias del personal administrativo.	Número de pausas activas ejecutadas / Número de pausas activas establecidas			
6	Inconformidad con las condiciones del lugar de trabajo de los colaboradores del área administrativa.	A inicios del segundo año de la implementación del plan, la institución contará con las condiciones laborales adecuadas para el bienestar de sus colaboradores del área administrativa.	1.- Distribuir de una manera adecuada las posiciones de los escritorios.	Número de escritorios redistribuidos / Número de escritorios existentes en el área administrativa			

N	Insatisfacción	Meta	Acciones	Indicador	Meta esperada	Cumplidos	% de Cumplimiento
			2.- Implementar divisiones en las direcciones de planificación y financiera con el fin de brindar privacidad en los puestos de trabajo y evitar distracciones para la ejecución de las actividades.	Número de divisores implantados / Número de divisores requeridos			
			3- Contratar especialistas que realicen un estudio sobre la iluminación óptima en cada departamento de trabajo del área administrativa.	Número de informes realizados / Número de informes solicitados.			

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de Campo

Cuadro N° 21: Cuestionario para medir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa del GAD Municipal Santiago de Píllaro



Por favor marque con una X su nivel de satisfacción con respecto a cada ítem.

N.	ITEMS	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
1	¿Como se siente usted actualmente con las condiciones laborales en su puesto de trabajo?				
2	¿Han mejorado las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo en los últimos meses?				
3	¿Su director departamental sabe reconocer el buen desempeño a su equipo de trabajo?				
4	¿La relación laboral que mantiene con su director departamental es buena?				
5	¿Sus ideas y aportes son tomadas en cuenta en su área de trabajo?				

N.	ITEMS	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
6	¿Se encuentra capacitado para realizar todas las actividades de su puesto de trabajo?				
7	¿Sus tareas y responsabilidades que realiza están bien definidas?				
8	¿Cómo se siente usted al pertenecer a esta institución?				
9	¿Cómo se siente con la carga laboral que realiza diariamente?				
10	¿Cómo es la relación que mantiene con los compañeros de otras áreas de trabajo?				
11	Su departamento cumple a cabalidad con los objetivos establecidos				

TOTAL				
--------------	--	--	--	--

Elaborado por: Santiago Cadena
Fuente: Investigación de Campo

Conclusiones

Recomendaciones



6.7 Modelo operativo

Cuadro N° 22: Modelo Operativo

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Concienciación	Informar sobre la importancia y los beneficios que tiene el implementar un plan de mejora para la satisfacción laboral dentro del área administrativa de la institución.	Socializar la información a través de comunicados que contiene el plan de mejora a los colaboradores del departamento de Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector. • Plan de Mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Santiago Cadena 	Marzo
Presentación	Dar a conocer las características y la forma de aplicación del plan de mejora.	Capacitar sobre el manejo del plan de mejora a los colaboradores del departamento de Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector. • Plan de Mejora. • Hojas. • Esferos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Santiago Cadena 	Abril
Ejecución	Mejorar la satisfacción laboral y por ende el desempeño profesional.	Implementar el plan de mejora a los colaboradores del área administrativa de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Mejora. • Financiero. • Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano. • Asistente de Talento Humano • Colaboradores del área administrativa. 	Pendiente
Evaluación	Comprobar los resultados de la aplicación del plan de mejora para la satisfacción laboral.	Realizar la encuesta de satisfacción laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Humano. • Encuesta. • Esferos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano. • Asistente de Talento Humano 	Pendiente

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de Campo

6.7.1 Filosofía

La siguiente filosofía pertenece al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro

6.7.1.1 Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago de Píllaro impulsará y garantizará el desarrollo de la población mediante la implementación de política social efectiva, participativa y justa que vaya de la mano con los principios de la gestión de calidad de la inversión pública, como factor transversal de desarrollo y el fomento de ventajas competitivas que permitan llegar a la visión planteada.

6.7.2. Visión

Píllaro en el 2020 será un catón organizado y planificado que alcance una diversificación agro productiva con la tecnificación del campo y la reducción de la pobreza. Gozará de la dotación de todos los servicios básicos de infraestructura de vialidad de primera calidad; tendrá un adecuado equipamiento urbano y rural, áreas verdes para la recreación y el deporte; que conserve y proteja los recursos naturales, sus tradiciones y cultura, con infraestructura suficiente para atraer el turismo y la inversión; contando con autoridades y ciudadanos dispuestos a ubicarle a Píllaro como un gran centro de abastecimiento de productos agropecuarios, consolidándolo así en una verdadera tierra de oportunidades

6.7.3. Valores Corporativos

- Excelencia

- Responsabilidad
- Tolerancia y equidad
- Honestidad
- Solidaridad y
- Respeto

6.7.4. Políticas

- a) Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del Cantón.
- b) Movilización de esfuerzos para dotar al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago de Píllaro, de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- c) Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia municipal.
- d) Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- e) Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes

sectores internos de trabajo: Normativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; con dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores/as para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.

- f) Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, a menor costo y mayor beneficio.

6.8 Administración

Procesos que conforman la estructura orgánica del GAD Municipal de Santiago de Píllaro

- 1) **Procesos Gobernantes.**- Son aquellos que proporcionan políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la Institución.

- a) Concejo Municipal
- b) Alcaldía

- 2) **Procesos Agregadores de Valor.**- Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.

- 2.1. **Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial.**- Se encuentra integrada con la unidad de:

- 2.1.1. Avalúos y catastros.

2.2. Dirección de Obras Públicas.- Se encuentra integrada con la unidad de:

2.2.1. Agua Potable y Alcantarillado.

2.3. Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.- Se encuentra integrada con las unidades de:

2.3.1. Servicios Públicos; y,

2.3.2. Comisaría.

2.4 Unidad de Acción Social.

2.5 Unidad de Desarrollo Socio Cultural.

2.6 Instituciones Adscritas

- Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia
- Registro de la Propiedad
- Mancomunidad Tránsito y Transporte

3) Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo. Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos procesos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.

De Asesoría:

3.1. Auditoría Interna

3.2. Asesoría Jurídica

De Apoyo:

3.3. Dirección Financiera, integrada con las unidades de:

3.3.1. Contabilidad

3.3.2. Tesorería

3.3.3. Presupuesto

3.3.4. Rentas

3.4. Dirección Administrativa, integrada por la unidad de:

3.4.1. Administración del Talento Humano.

6.9 Previsión de Evaluación

Cuadro N° 23: Previsión de Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	La satisfacción laboral
¿Por qué evaluar?	Es necesario para identificar lo beneficioso o perjudicial que fue el proyecto
¿Para qué evaluar?	Para comprobar que la inversión de los recursos tanto económicos como humanos estén orientados al cumplimiento del objetivo general.
¿Con qué criterios evaluar?	Observación y Cuestionario
¿Quién evalúa?	Responsables del departamento de Talento Humano
¿Cuándo evaluar?	Abril 2016
¿Cómo evaluar?	Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: Santiago Cadena

Fuente: Investigación de campo

Bibliografía

- Alcover de la Hera, C. M., Moriano León, J. A., Osca Segovia, A., & Topa Cantisano, G. (2012). *Psicología del Trabajo*. Madrid: UNED.
- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. A. (2007). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. A. (2010). *Diccionario de competencias. La trilogía*. Buenos Aires: GRANICA.
- Alomía Rodríguez, J. (2002). *Diccionario de derecho laboral y seguridad social*. Ecuador: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Aquino, J., Vola, R., Arecco, M., & Aquino, G. (2004). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: MACCHI.
- Baquero, A. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: Universidad Estatal.
- Blum, M., & Naylor, J. (1996). *Psicología INDUSTRIAL Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Cabrera, E. (1993). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO*. San Salvador.
- Café, A. N. (2010). *Plan Estratégico del Sector Cafetero del Ecuador*. Ecuador.
- Calderón Hernández, G., & Castaño Duque, G. (2005). *INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA: EVOLUCIÓN Y RESULTADOS*. Colombia: EDIGRAFICAS.
- Casado, M. (2010). *Diccionario de derecho comercial*. Florida: VALLETTA EDICIONES.
- CHIAVENATO, I. (2002). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Colombia: MCGRAW-HILL.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc.Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc.Graw Hill.
- Ciencia, M. d. (2005). *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. Madrid: Estilo estugraf impresiones S.L.
- Costumero, G. I. (2007). *Relaciones del entorno de trabajo*. Madrid: THOMSOM.
- Cuesta Santos, A. (2008). *TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (3 ra edición ed.).
- Dalton, M., Hoyle, D., & Wattz, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Thomsom.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- De la Puente, C. (1995). *SPSS/PC + Una guía para la investigación*. Madrid: Complutense.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: Mc. Graw-Hill.
- Estébanez, B. (2013). *Protocolo social y empresarial*. Madrid: LONDON DIPLOMATIC ACADEMY SL.
- Floría, P., Gonzáles, A., & Gonzáles, D. (2006). *Manual para el técnico en prevención de riesgos laborales*. Madrid, España: FC Editorial.

- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gan, F., & Jaume, T. (2012). *MANUAL DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES*. Madrid: Díaz de Santos.
- Greco, O. (2003). *Diccionario de sociología*. Buenos Aires: VALLETTA.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2014). *Comportamiento organizacional*. México: THOMSON.
- Henao, F. (2009). *Coondiciones de trabajo y salud*. Bogotá, Colombia: ECOE.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato, Ecuador: Maxtudio.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ibáñez, T. (2004). *Introducción a la Psicología Social*. Barcelona: UOC.
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., & Weirich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. México: Mc. Graw Hill.
- Lacalle García, G. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. EDITEX.
- López Arce, A. M. (2006). *El Currículo en La Educación Superior: Un Enfoque Postmoderno Basado En Competencias*. México D.F.: D.R. Publicaciones Cruz O.,S.A.
- López, A. M. (2006). *El currículo de la educacion superior* . México.
- Mercado, S. (2004). *Administración aplicada*. México: LIMUSA S.A.
- Miranda, J. (2005). *Gestión de Proyectos: Identificación - Formulación - Evaluación Financiera - Económica - Social - Ambiental*. Bogotá: MM Editores.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON.
- Montes, J., & González, P. (2006). *Selección de personal La búsqueda*

- del candidato adecuado* . España : Ideaspropias S.L.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México D.F.: Mc. Graw-hill.
- Ortiz Martinez, R. d. (2014). *La Satisfacción Laboral y su Incidencia en el Desempeño Profesional de los Colaboradores de la Federación Deportiva de Tungurahua de la Ciudad de Ambato*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Ortiz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2002). *Score de Competencias*. Medellín: Palibrio.
- Quesada, M. (2007). *Estudio del trabajo*. Medellín: ITM.
- Rivera, R. (1989). *La administración*. Quito: FESO.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCATION.
- Rodriguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martin, M., Montalbán, M., Sánchez, E., & Zarco, V. (2014). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona, España: UOC.
- Romero Moncayo, M. (2008). *Psicología Institucional*. Codeu.
- Rubio Romero, J. C. (2005). *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*. España: Ediciones Diaz santos.
- Sánchez Estrella, S. A. (2012). *Satisfacción Laboral y el Rendimiento Profesional en los Empleados de la EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Sánchez, S., Fuentes, F., & Artacho, C. (2008). *Capital Humano*.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: LIMUSA WILEY.
- Soria, V. M. (2004). *Relaciones Humanas*. México: LIMUSA.
- Varela, R., & Olea, P. (2011). *El coaching organizacional y sus aplicaciones*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Villagómez Valle, S. G. (2013). *La Satisfacción Laboral de los trabajadores y sus efectos en la Productividad de las Empresas Alvarado sector automotriz del Ecuador en el año 2012*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

Linkografía

CNN EXPANSIÓN. (11 de Febrero de 2011). Recuperado el 6 de Octubre de 2014, de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/02/10/empleo-rotacion-laboral-renuncia-cnn>

Universia. (11 de Noviembre de 2010). Recuperado el 6 de Octubre de 2014, de <http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2010/11/11/1105087/argentinos-satisfechos-menos-ganan.html>



Anexos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Encuesta dirigida al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro

OBJETIVO

Investigar la relación que existe entre la satisfacción laboral y el desempeño profesional en los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada uno de los ítems y escoja la opción con la que usted esté de acuerdo.

ENCUESTA

1. **¿Considera usted que las condiciones ambientales en su lugar de trabajo es adecuado?**

Siempre A veces Nunca

2. **¿Considera usted que la institución cumple con los beneficios establecidos por la ley?**

Siempre A veces Nunca

3. **¿Considera usted que la remuneración establecida para su puesto de trabajo es?**

Satisfactorio No satisfactorio

4. **¿Considera que las funciones que usted cumple están acorde a su perfil?**

Si No

5. **¿Considera usted que los miembros del área están capacitados para ejercer multifuncionalidad de cargos?**

Siempre A veces Nunca

6. **¿Considera usted que se cumplen los objetivos establecidos en el área?**

Siempre A veces Nunca

7. **¿Considera usted óptima las relaciones humanas en el departamento?**

Siempre A veces Nunca

8. **¿Considera usted que existe sobrecarga laboral en el área de trabajo?**

Siempre A veces Nunca

9. **¿Considera usted que el trabajo bajo presión influye en su desempeño?**

Siempre A veces Nunca

10. **¿Cómo considera usted el desempeño laboral del departamento?**

Excelente Bueno Regular

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fotografías de los colaboradores del área administrativa del GAD Municipal Santiago de Píllaro

