

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Tema: “Metodología para evaluar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián”

Trabajo de investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano.

Autora: Ingeniera, María Soledad Vélez Ochoa

Directora: Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Magíster

Ambato – Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias de la Administración.

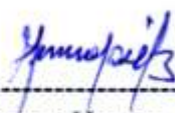
El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Doctor e integrado por los señores: Ingeniero Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA., Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera, MBA., e Ingeniera Amparito Cecilia León Saltos, Magíster., designados por la *Unidad Académica de Titulación de la Facultad Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato*, para recepcionar el Informe Investigación con el tema: “METODOLOGÍA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE BIBLIÁN”, elaborado y presentado por la señora Ingeniera María Soledad Vélez Ochoa, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA.
Miembro del Tribunal



Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA.
Miembro del Tribunal



Ing. Amparito Cecilia León Saltos, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Metodología para evaluar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera María Soledad Vélez Ochoa, Autora bajo la Dirección de Ingeniera María Dolores Guamán Guevara Magíster, Directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera, María Soledad Vélez Ochoa

c.c.:0302098280

AUTORA



Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Magíster

c.c.:1802831691

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniera, María Soledad Vélez Ochoa
c.c.: 0302098280

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenidos	Pág.
Portada	I
Autoría del trabajo de titulación	Ii
Derechos de autor	Iii
Índice General de Contenidos	Iv
Agradecimiento	Vi
Dedicatoria	Vii
Resumen Ejecutivo	Viii
Abstract	Ix
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
Tema	1
Planteamiento del problema	1
1.2.1. Contextualización	1
1.2.2. Análisis crítico del problema	5
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del problema	6
1.2.5. Interrogantes	6
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación	7
Justificación	8
Objetivos	9
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Fundamentación filosófica	16
2.3. Fundamentación legal	17
2.4. Categorías fundamentales	21
2.4.1. Satisfacción laboral	21
2.4.2. Desempeño laboral	36
2.5. Hipótesis	41
2.6. Variables	41
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	42
3.1. Enfoque de la investigación	42
3.2. Modalidad de la investigación	42
3.3. Nivel y tipo de investigación	43
3.4. Población y muestra	43
3.5. Operacionalización de las variables	44
3.6. Técnicas e instrumentos	46
3.7. Plan de recolección de la información	46
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	48
4.1. Fuentes de información	48
4.1.1. Encuesta a empleados del GAD	48
4.1.2 Resultados de encuestas aplicadas a directivos	83
4.2. Prueba de hipótesis	105
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105

5.1. Conclusiones	105
5.2. Recomendaciones	107
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	108
6.1. Datos informativos de la propuesta	108
6.1.1. Tema.	110
6.1.2. Institución Ejecutora.	110
6.1.3. Beneficiarios.	110
6.1.4. Ubicación.	110
6.1.5. Tiempo Estimado para la Ejecución: 12 meses.	110
6.1.6. Antecedentes	110
6.1.7. Objetivos	111
6.1.8. Justificación	111
6.1.9. Factibilidad de la propuesta	111
6.2. Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño	118
6.3. Desarrollo de acciones de mejora	121
Anexos	131
Referencias bibliográficas.	138

AGRADECIMIENTOS

Nada de esto se hubiese logrado sin la gracia y bendición de Dios quien me ha guiado y acompañado a lo largo de mi vida.

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a la Ingeniera Dolores Guamán, Directora de mi tesis, a los señores Miembros del tribunal Ingeniera Amparito León, Ingeniero José Herrera e Ingeniero Santiago Verdesoto quienes en todo momento me brindaron su ayuda en el desarrollo de este trabajo.

Al Economista Guillermo Espinoza, Alcalde del GAD Biblián por permitirnos realizar la investigación en la Institución, al Jefe de Talento Humano Doctor Julio Cajamarca y en general a todo el personal, nuevamente mil gracias su tiempo y colaboración.

DEDICATORIA

*Expresar lo que siento por mis hijos es
dedicarles este trabajo que representa mi esfuerzo y constancia pero
también la comprensión y el apoyo incondicional brindado por mi madre y mi
esposo para poder realizarlo.*

Con cariño

María Soledad

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA:

“Metodología para evaluar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián”.

AUTORA: Ingeniera María Soledad Vélez Ochoa

DIRECTORA: Ingeniera María Dolores Guamán Guevara Magíster

FECHA: Mayo, 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se realiza con la finalidad de proponer una metodología para el mejoramiento de la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián. El bienestar laboral es uno de los elementos más importantes de la gestión del talento humano en las organizaciones, por lo que se debe trabajar por superar las expectativas y necesidades de los trabajadores. Se desarrolla primeramente el estado del arte sobre la gestión del talento humano, el bienestar laboral, la satisfacción de los trabajadores y el desempeño, lo que permite construir el marco teórico que sustenta desde el punto de vista científico la investigación. El diagnóstico realizado en el GAD Biblián evidenció que existen insuficiencias que provocan insatisfacción en los trabajadores como son: los trabajadores no se sienten orgullosos del trabajo que realizan, consideran que las condiciones de trabajo no son las óptimas, las relaciones entre jefes y subordinados debe mejorarse, los trabajadores no están satisfechos con el salario que perciben, consideran que las relaciones interpersonales no son buenas y que además, no participan en la toma de decisiones. Se propone un plan de mejoras encaminado a eliminar o mitigar todos aquellos elementos que influyen en la satisfacción de los trabajadores y por

ende en su desempeño, las acciones propuestas tributarán al perfeccionamiento de la satisfacción de los trabajadores y su desempeño.

Palabras clave: SATISFACCIÓN LABORAL, DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES, BIENESTAR LABORAL, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, CLIMA LABORAL, MOTIVACIÓN, NECESIDADES PERSONALES, REFORZAMIENTO AL ESTÍMULO, INSTITUCIÓN, ESPECTATIVAS PERSONALES.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

THEME:

” Methodology to assess job satisfaction and the performance of workers in the Autonomous Decentralized Government of Biblián”

AUTHOR: Engineer María Soledad Vélez Ochoa

DIRECTED BY: Engineer María Dolores Guamán Guevara Magíster

DATE: May, 2018

EXECUTIVE SUMMARY

The present work is carried out with the purpose of proposing a methodology for the improvement of the labor satisfaction and the performance of the workers of the Autonomous Decentralized Government of Biblián. Work well-being is one of the most important elements in the management of human talent in organizations, which is why we must work to exceed the expectations and needs of workers. The state of the art is first developed on the management of human talent, labor wellbeing, the satisfaction of workers and performance, which allows to build the theoretical framework that sustains from the scientific point of view of research. The diagnosis made in the GAD Biblián shows that there are insufficiencies that cause dissatisfaction in the workers as a child: the workers are not proud of the work that they do, they consider that the working conditions are not optimal, the relations between the bosses and subordinates must improve, the workers are not satisfied with the salary they receive, they consider that interpersonal relationships are not good and that they also do not participate in decision-making. It is proposed an improvement plan aimed at eliminating or mitigating all the elements that influence the satisfaction of the workers and therefore in their performance, the proposed actions will be taxed to the improvement of the satisfaction of the workers and their performance.

Key words: JOB SATISFACTION, WORKERS' PERFORMANCE, LABOR WELFARE, PERFORMANCE EVALUATION, WORKING CLIMATE, MOTIVATION,

PERSONAL NEEDS, REINFORCEMENT OF THE STIMULUS, INSTITUTION,
PERSONAL EXPECTATIONS.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

La satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

En la actualidad económica mundial, los mercados se han convertido en escenarios cada más dinámicos e inciertos, elemento que ha obligado a las organizaciones a analizar sus estrategias y rediseñarlas en función de aprovechar sus fortalezas y disminuir sus debilidades frente a la competencia, aspecto que se convierte en oportunidades de mejorar su competitividad en el sector donde se desempeñan.

La gestión del talento humano se ha convertido a nivel mundial en una estrategia importante para el desarrollo de las organizaciones. El talento humano es el elemento diferenciador y activo más importante de las instituciones para el cumplimiento de sus metas y el logro de ventajas competitivas y comparativas con el resto de los negocios.

En el contexto mundial se reconocen importantes investigaciones sobre satisfacción laboral y desempeño del talento humano, a continuación, se resumen los principales aportes en esta área temática.

Vega, Urra & Vernaes (2010) en su estudio “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño: Caso empresa Retail”, analizan la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados de la empresa objeto de estudio. En su investigación incluyen 53 trabajadores dentro de la muestra, con una tasa de retorno de las encuestas del 83%, aplican encuestas para valorar el nivel de conocimientos que poseen los trabajadores sobre la evaluación de su desempeño y para evaluar la satisfacción de los trabajadores. En sus resultados no evidencian si los dos

instrumentos fueron validados y argumentan que en la misma medida que se incrementa la satisfacción de los trabajadores, disminuye su orientación al logro.

Peiró, Ayala & Tordera (2014) desarrollan una investigación sobre bienestar sostenible en el trabajo, en el cual exponen que entre los objetivos más importantes de la psicología en el trabajo está lograr el bienestar y el rendimiento de los trabajadores. No obstante, realizan un análisis de la influencia de la crisis económica actual en la inestabilidad y bienestar de los trabajadores en muchos países del mundo, lo cual ponen en riesgo el cumplimiento de esa premisa. Se considera que el bienestar de los trabajadores debe necesariamente tributar a un incremento en su desempeño y productividad, los estudios previos realizados sobre el tema no arrojan resultados que demuestren esa conclusión. En este trabajo se realiza una síntesis de los estudios sobre bienestar y productividad, sobre la base de la teoría de las emociones positivas de Fedrickson.

Fernández, Rojas & Aguilar (2015) desarrollan un estudio sobre el clima laboral y el perfil del personal en el proceso de cirugía neurológica, ellos exponen que esta área es extremadamente estresante por el tipo de paciente que se atiende, las características del trabajo que se asocia a situaciones de crisis y la carga de trabajo. Además, aplican encuestas a 30 médicos de una institución de salud de la ciudad de Lima, se utiliza el método de escaneado neuropsicológico y el de Burnout, lo cual demuestra que el clima laboral es evaluado de regular y las condiciones de trabajo desfavorables, lo cual incide en los resultados del desempeño de estos profesionales.

Caraballo & Rozo (2016) en su trabajo "Satisfacción laboral y desempeño profesional del personal docente de una unidad educativa de valencia, estado Carabobo en Venezuela", analizan la satisfacción laboral y el desempeño de los docentes de esta unidad educativa, de manera que se pueda determinar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño. Se aplica una encuesta a los directivos y docentes de la unidad educativa, la cual fue validada con un alto grado de fiabilidad, los resultados demuestran que los docentes se encuentran insatisfechos en su trabajo motivado por la baja remuneración económica, malas condiciones de trabajo, seguridad, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, reconocimiento personal, y relaciones con los directivos. Estos factores influyen directamente en el desempeño profesional de los

docentes por lo que se recomienda mejorar los elementos afectados y que influyen directamente en la satisfacción laboral de los docentes.

Lugano & Castro (2016) estudian los perfiles de clima laboral en organizaciones positivas, en el mismo incluyen variables individuales y organizacionales relacionadas con el clima organizacional y su incidencia en el desempeño de las instituciones. En la investigación se estudian los perfiles de clima laboral en las instituciones sobre la base de los criterios de los trabajadores de los factores que inciden directamente en su lugar de trabajo, la muestra estuvo conformada por 459 trabajadores de empresas públicas de Argentina. Se evalúan las respuestas dadas por estos trabajadores generando perfiles asociados entre características positivas de los trabajadores con elevada percepción de satisfacción y desempeño individual e institucional.

Rodríguez, Retamal & Cornejo (2016) manifiestan que en la actualidad la mayoría de los autores reconocen que el clima organizacional y la satisfacción laboral son elementos vitales en la gestión del talento humano, sin embargo, no ha sido estudiada en la misma medida la incidencia e impacto de estos elementos en el desempeño de las personas y las organizaciones. En su investigación tratan de establecer la relación entre el clima laboral, la satisfacción y el desempeño en las organizaciones, aplican cuestionarios para evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral en varias instituciones, además, utilizan un instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores que incluye comportamiento, rendimiento y productividad. Al correlacionar las variables se demuestra que existe una correlación significativa entre clima y comportamiento, mientras la satisfacción laboral incide directamente en el rendimiento y productividad de los trabajadores.

En Ecuador se han desarrollado algunas investigaciones sobre la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño, entre los que se pueden señalar los siguientes.

Hernández (2011) investiga la influencia del clima laboral en el desempeño y satisfacción de los trabajadores en la Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO, para identificar la incidencia del clima laboral en las variables antes mencionadas. En su estudio expone que existen deficiencias en el desempeño de los trabajadores de CONQUITO y por ende se estudia el clima laboral, para ello se utilizan "The bifactorial Theory" de Herzberg y Likert, estas teorías se basan en factores

motivantes y elementos que inciden en los resultados de las personas y las organizaciones. La investigación desarrollada fue correlacional, se incluyeron 50 trabajadores de la agencia y los resultados demuestran que el 42% considera que el clima laboral es excelente, el 68% está satisfecho con su trabajo y el 33% se desempeña satisfactoriamente.

Hernández & Bolívar (2015) investigan la influencia de la satisfacción de los trabajadores en el desempeño de los servidores del Ministerio del Trabajo en Quito. Ellos intentan demostrar que la satisfacción laboral tiene una incidencia directa en el desempeño de los servidores públicos de la institución objeto de estudio. La investigación se fundamenta en la teoría de la jerarquización de necesidades de Maslow, la teoría bifactorial de Herzberg, así como la teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación de McClelland. Los estudios realizados demuestran que existe una relación directa entre la satisfacción laboral y el desempeño de los servidores del Ministerio del Trabajo.

Miranda & Rafael (2015) estudian la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato. En la investigación exponen la importancia de la satisfacción de los trabajadores en el desempeño de las organizaciones, se toma como muestra para el estudio 60 empleados del Banco Internacional de la ciudad de Ambato, se aplican encuestas para determinar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores. Finalmente, los resultados evidencian que la satisfacción laboral no es la idónea para el desempeño de los trabajadores del banco, los mismos consideran que la forma de gestionar la organización no les garantiza el desarrollo profesional, lo cual provoca insatisfacción y bajo rendimiento.

Estas investigaciones se centran en el análisis de instrumentos que no están previamente validados por lo que los resultados alcanzados no son relevantes, además, ninguno de los trabajos realizados aborda las particularidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del país, elemento que justifica la pertinencia teórica y práctica del trabajo.

1.2.2. Análisis crítico del problema

A continuación, se muestra el árbol de problemas que define las causas y consecuencias que se generan a partir del problema investigado.

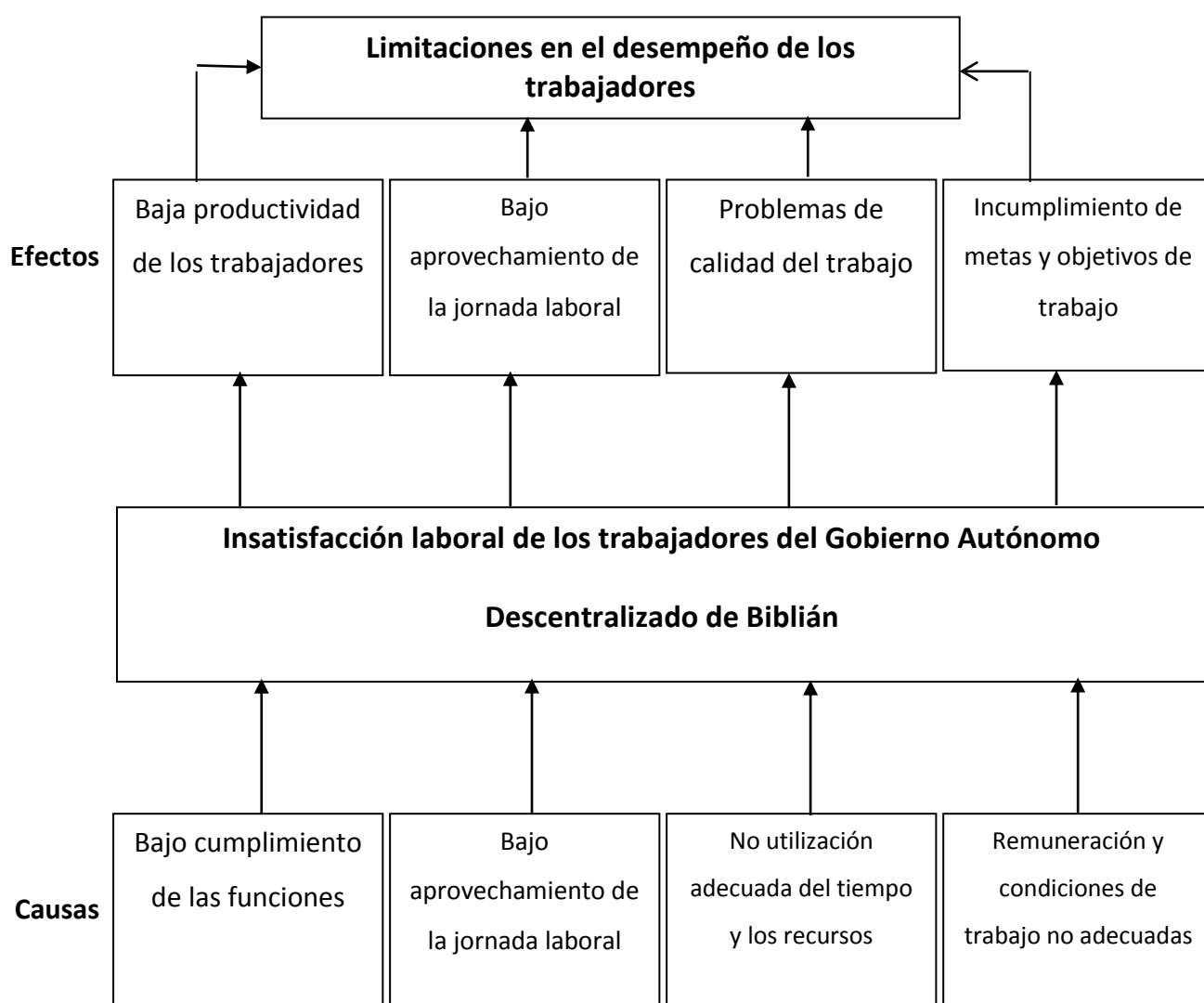


Figura 1. Causas y efectos del problema

Fuente: Árbol del problema. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

El desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián puede mejorarse en función de incrementar los resultados en el cumplimiento de las funciones de los trabajadores, incremento en el aprovechamiento de la jornada laboral

y mayor calidad en las labores que desempeñan, para ello debe estudiarse la satisfacción laboral de los mismos.

La satisfacción laboral está muy relacionada con el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores con la institución, aspecto que los motiva a mejorar su desempeño laboral y contribuir a cumplir las metas de la organización.

Se convierte en una necesidad el análisis de la satisfacción de los trabajadores en el GAD Biblián para poder definir estrategias para elevar el rendimiento y desempeño de los trabajadores.

1.2.3. Prognosis

Si el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián continúa sin realizar un estudio de la satisfacción laboral, no contará con información relevante sobre el estado de los trabajadores y su disposición para desempeñar sus funciones. Se hace necesario entonces, que se investigue sobre la percepción que tienen los trabajadores sobre la remuneración, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación con la dirección, niveles de logro o realización con su trabajo y satisfacción con la labor que desempeñan.

De no realizarse la evaluación de la satisfacción del cliente interno y externo no se podrá establecer la relación de esta con el desempeño de los trabajadores, toda vez, que en la literatura se manifiesta que un antecedente del desempeño es la satisfacción y motivación de los trabajadores.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo contribuir a evaluar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián?

1.2.5. Interrogantes

¿Qué importancia reviste para el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián realizar un estudio de satisfacción laboral?

¿Qué instrumentos o mecanismos se emplearían en la evaluación de la satisfacción laboral de los trabajadores?

¿Qué relación posee la satisfacción laboral con el desempeño de los trabajadores?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Campo: Gestión Empresarial

Área: Gestión del Talento Humano

Aspecto: satisfacción laboral y desempeño

Delimitación Espacial

La presente investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián, ubicado en Mariscal Sucre 3-03 y Daniel Muñoz, Cantón Biblián, provincia Cañar.



Figura 2. Ubicación y foto del GAD Biblián.

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián, 2017.

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Delimitación Temporal

La investigación se realizó en el período comprendido entre enero de 2017 y diciembre 2017.

Unidades de Observación

Para la ejecución del proceso investigativo se incluyeron en el estudio los directivos y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián, los cuales conforman en total 164 personas.

1.3. Justificación

Las tendencias actuales del mercado imponen retos muy importantes a las organizaciones, las cuales deben buscar ventajas competitivas que le permitan obtener resultados efectivos y posicionarse en un mercado muy dinámico y convulso. La mejora continua de los procesos se ha convertido en una de las alternativas más utilizadas por las organizaciones para alcanzar un posicionamiento competitivo importante.

La gestión del talento humano es una de las estrategias más importantes de las organizaciones, se considera al trabajador como la fortaleza más importante de toda institución, el vehículo para lograr mejores resultados y desempeño. Uno de los elementos a considerar en la gestión del talento humano es la satisfacción laboral, motivada por la incidencia que esta tiene en el desempeño de los trabajadores.

La satisfacción de los trabajadores repercute directamente en los resultados individuales y cumplimiento de las metas de las organizaciones, por lo que se hace necesario poder evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

La mayoría de las investigaciones realizadas en este ámbito se han dedicado a la identificación de los elementos que influyen en la satisfacción laboral, a evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores, pero no han evaluado la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores en la administración pública.

Algunos estudios realizados exponen que la satisfacción en el trabajo posee una relación directa con el desempeño de los trabajadores en las organizaciones. Los directivos de las organizaciones deben estudiar el comportamiento de sus empleados, identificar las causas y necesidades que impulsan a los individuos a desarrollar acciones en una situación indicada. Este estímulo puede generar una respuesta para alcanzar metas y objetivos.

Un empleado satisfecho con su trabajo es capaz de transmitir satisfacción a otros y especialmente a los clientes externos, además, contribuye a su realización personal y a comprometerse con la organización y sus directivos.

Para el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián es importante el desarrollo de esta investigación debido a que se puede evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores que ahí laboran y ver la incidencia de esa satisfacción en el desempeño laboral de los mismos.

Los resultados de la investigación contribuirán a conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores del GAD, los factores que influyen directamente en esa satisfacción y que pueden afectar el desempeño de los empleados, para contribuir a elevar la satisfacción laboral y el desempeño en el GAD Biblián.

El principal aporte de la investigación se fundamenta en la propuesta de la metodología para evaluar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián, instrumento importante para la toma de decisiones en aras de ser más eficientes y competitivos.

Si el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián incrementa la satisfacción laboral de sus trabajadores, se incrementará el desempeño de estos y por tanto estos servidores públicos estarán más motivados y comprometidos para brindar el servicio a la ciudadanía del cantón y estarán en mejores condiciones de cumplir sus funciones con elevados estándares de calidad.

Los directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián apoyan el desarrollo de la presente investigación, además se cuenta con el apoyo de los trabajadores de este para la búsqueda de la información y los datos, interesados en lograr mejores resultados y elevar la calidad de los servicios que se brindan.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Caracterizar los factores que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Desarrollar los fundamentos teóricos sobre satisfacción laboral y desempeño en las organizaciones.
2. Caracterizar la situación actual sobre los mecanismos que emplea el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián para evaluar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores.
3. Proponer los fundamentos de la metodología para la evaluación de la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.
4. Validar la metodología para la evaluación de la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián, mediante criterios de expertos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En este epígrafe se describen los trabajos desarrollados por otros autores en el contexto nacional e internacional sobre la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de empresas de producción y servicios. Se realizó un resumen de los principales elementos abordados por estos autores en sus investigaciones.

Título: Relación entre satisfacción laboral y desempeño docente en instituciones educativas del cercado Callao.

Autores: Salluca (2010)

Esta investigación se realiza con el objetivo de analizar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los docentes de las unidades educativas de la zona del cercado en el Callao. Para el desarrollo de la investigación se utilizan cuestionarios a docentes y estudiantes en una muestra de 87 y 598 respectivamente. Los cuestionarios aplicados a los docentes evalúan la satisfacción laboral y desempeño docente, mientras a los estudiantes se les pregunta sobre el desempeño de los docentes. Los resultados evidencian que existe relación en las variables estudiadas lo que indica que mientras más satisfechos están los docentes mejores desempeños demuestran. Sin embargo, los estudiantes consideran que esa relación no siempre es positiva y manifiestan que no todos los docentes poseen buen desempeño.

Título: Cómo influye la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Retail

Autores: Vega et al (2010)

En su investigación incluyen una muestra de 53 trabajadores de la empresa y obtienen como resultado que los trabajadores conocen el mecanismo empleado en la empresa para evaluar su desempeño en los aspectos relacionados con variables como cumplimiento y experiencia. En cuanto a la medición de la satisfacción de los trabajadores el resultado arroja un alto nivel de satisfacción en todos los

departamentos de la empresa. Los resultados de la correlación demuestran que mientras más satisfechos están los trabajadores menor orientación al logro hay. Esta relación se debe fundamentalmente a que los trabajadores poseen muy poca preparación educativa y no pueden ascender dentro de la empresa, por lo que se dedican solo a cumplir los objetivos que le proponen los directivos.

Título: Satisfacción laboral en trabajadores del Instituto Politécnico Nacional de México: un análisis estructural.

Autores: Caballero & Guevara (2012)

Desarrollan la investigación con el objetivo de identificar las variables que más inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Comisión de Operación y Fomento a Actividades Académicas, del Instituto Politécnico Nacional, para esta evaluación utilizan sistemas de ecuaciones estructurales para definir los indicadores que se incluirán en la encuesta que se aplica. Los resultados alcanzados evidencian que los factores que más valoran los trabajadores en la satisfacción laboral son: establecimiento de las reglas de trabajo de manera clara y comprensible, reconocimiento de la labor que desempeñan los trabajadores, que existan un buen entorno de trabajo y que a su vez sea compartido por todos. Por último, se reconoce que la motivación está directamente influenciada por el gusto de los trabajadores por las actividades que realizan y que a su vez tienen un impacto importante en la motivación y compromiso con la organización.

Título: La satisfacción laboral como elemento estratégico en el desempeño del gerente de aula de la Escuela Técnica Nacional Enrique Delgado Palacios

Autores: Moran (2012)

La investigación se realiza con la finalidad de analizar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los docentes de la Escuela Técnica Nacional "Enrique Delgado Palacios", Carabobo, Venezuela. Es un estudio no experimental de campo que busca describir la satisfacción laboral como factor estratégico para el desempeño, se aplican cuestionarios para evaluar la satisfacción laboral a 24 docentes que imparten clases en la institución, además se encuestan 4 coordinadores del seccional de educación que se encargan de evaluar el desempeño de los docentes incluidos en el

estudio. El análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas arrojó los siguientes resultados: los docentes de la Escuela Técnica Nacional “Enrique Delgado Palacios” se encuentran satisfechos con la labor que realizan y con el clima de la institución y la evaluación del desempeño igualmente es satisfactoria por lo que se logra establecer una relación directa entre satisfacción y desempeño.

Título: Relación entre el clima institucional y el desempeño docente en instituciones educativas de la Red N°1, Pachacutec-Ventanilla.

Autores: Pérez (2012)

La investigación se desarrolla con la finalidad de demostrar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño de los maestros de las instituciones educativas de la red 1 de Pachacutec, El Callao, Perú. Para desarrollar el estudio de campo se escoge una muestra de 100 maestros de la red de instituciones educativas, el estudio es correlacional pues se busca establecer la relación entre clima laboral y desempeño. Se aplican instrumentos ya validados por otros autores, a los cuales se les determina la fiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach con un valor de 0,948 considerado muy aceptable. Los resultados alcanzados con la aplicación de los instrumentos demuestran que existe una correlación media entre todas las dimensiones del clima institucional y el desempeño de los docentes, por lo que se puede concluir que existe correlación positiva entre el clima institucional y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de la red 1.

Título: La relación entre satisfacción laboral y la intención de irse de la organización. Un estudio de arrendatarios de salones del grupo Vidal de Bogotá.

Autores: Rodríguez & Sanabria (2012)

La investigación la realizan con el objetivo de establecer la incidencia de la satisfacción laboral y el motivo de salida de la organización en un grupo de arrendatarios de salones del grupo Vidal en las ciudades de Bogotá y en el municipio de Chia, Colombia. Se utiliza el modelo de Judge (2001) que supone una relación moderada entre satisfacción laboral y desempeño, además, explica que existen otras variables que influyen directamente en esta relación. Los resultados arrojan que la relación entre la satisfacción con el ambiente de trabajo y la intención de salida de la empresa es

negativa, es decir no es un motivo para abandonar la organización. La relación entre el trato de los superiores y la intención de irse igualmente es negativa por lo que al sentirse satisfechos con los superiores los trabajadores no abandonan la empresa, igualmente se establece que la satisfacción de los trabajadores con el salario no es un motivo de abandono de la empresa.

Título: Motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas.

Autores: Hernández (2014)

En el estudio se realiza con la finalidad de establecer la relación que existe entre las variables motivación, satisfacción y desempeño laboral, para ello se incluyen cinco organizaciones públicas y privadas de México (Banamex, Sigma, Dirección de Información a la Familia de Guerrero, Contraloría Municipal de Acapulco y la Unidad Académica de Odontología), se toma una muestra de más de 200 trabajadores distribuidos en las cinco organizaciones. Se trata de establecer si existen diferencias significativas entre las empresas públicas y privadas incluidas en el estudio, para la recolección de los datos se emplean cuestionarios cerrados con escala Likert que evaluaban seis indicadores para la motivación y 4 para la satisfacción laboral. En el caso del desempeño se utiliza una escala gráfica de seis indicadores. Como resultado se puede concluir que en las empresas privadas se obtuvieron valores más altos de motivación, satisfacción y desempeño que en las empresas públicas.

Título: Satisfacción laboral y desempeño laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Central Este en el año 2014.

Autores: Huari & Humberto (2014)

La investigación se desarrolla para establecer la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Central Este. Se incluyen en la muestra como parte del estudio 74 profesores de la institución educativa objeto de estudio, se aplica un cuestionario para medir la satisfacción de los docentes y que incluye como dimensiones de estudio realización personal, remuneración, trabajo y posibilidad de promociones. También se aplica un cuestionario para evaluar el desempeño de los docentes en los procesos sustantivos de

la educación (desempeño académico, producción investigativa y vinculación con la sociedad). Los resultados alcanzados demuestran que existe una relación significativa entre satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores, evidenciando que lo que más incide en la satisfacción laboral es la realización de los docentes.

Título: La satisfacción laboral y su influencia en el desempeño profesional de los servidores públicos de la coordinación administrativa financiera del MCPEC Ecuador

Autores: Avilés (2015)

La investigación se desarrolla para establecer la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño profesional de los servidores públicos de la coordinación administrativa y financiera del MCPEC. Entre los resultados alcanzados se puede mencionar que la satisfacción laboral y el desempeño se comportan de manera satisfactoria, lo que supone que la satisfacción influye en el desempeño de los servidores públicos de esta institución. Se pudo comprobar que los indicadores remuneración, relaciones con los directivos, relaciones interpersonales están bien evaluados por los trabajadores, en cuanto al desempeño se obtuvieron resultados excelentes, aspecto que explica los buenos resultados de los servidores públicos de esta dependencia.

Título: Satisfacción laboral, compromiso institucional y desempeño docente de los profesores de la Facultad de Medicina de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Autores: Lozano & Lisseti (2015)

La investigación se realiza para definir la relación que existe entre las variables satisfacción laboral, compromiso y desempeño de los docentes de la Facultad de Medicina de la Universidad Particular Antenor Orrego de Perú. Se incluyen en el estudio una muestra de 103 docentes que imparten docencia entre el primer y quinto semestre de la carrera de medicina de esta universidad. Se aplica una encuesta con escala Likert para evaluar la satisfacción laboral y los resultados de la evaluación docente para poder establecer la comparación. Los resultados alcanzados demuestran que la satisfacción por la organización es buena, la remuneración obtuvo una calificación de regular, la tensión laboral fue evaluada de regular y su satisfacción con la condición de empleo es buena, al establecer la relación de estos indicadores con el desempeño laboral de los docentes, se obtuvo una correlación positiva y significativa

entre satisfacción y desempeño, sin embargo, la correlación es negativa entre compromiso y desempeño de los docentes.

Título: La satisfacción laboral y el desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

Autor: Cadena (2015)

El estudio se realiza para evaluar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santiago de Píllaro. Se realizaron encuestas y entrevistas a directivos y colaboradores del GAD. Los resultados de la investigación demostraron que la causa fundamental por la que los trabajadores poseen bajos niveles de desempeño es los bajos niveles de satisfacción que perciben con respecto a un grupo de indicadores entre los cuales se pueden resaltar: insuficiencia en la capacitación vinculada a las funciones que realizan, incumplimiento de los objetivos de cada área o departamento, malas condiciones del ambiente de trabajo, insuficiencias en las relaciones interpersonales y sobre carga de trabajo, lo cual influye directamente en el desempeño laboral.

2.2 Fundamentación Filosófica

La investigación que se pretende desarrollar se fundamenta en el paradigma crítico propositivo, debido a la dinámica de la gestión del talento humano y específicamente las variables satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores. El trabajo pretende demostrar información relevante sobre el comportamiento de la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián, lo cual se convierte en un instrumento importante para la toma de decisiones.

El desarrollo de la investigación presupone la incorporación al proceso de los directivos y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián, el análisis de los principales problemas internos que impiden el desarrollo exitoso de los procesos del GAD y que ayuden a elevar los estándares de calidad de los servicios que se brindan a la comunidad.

Se busca que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián mejore la gestión del talento humano y específicamente la satisfacción laboral de sus trabajadores que se vea reflejada en elevados niveles de desempeño que ayuden a consolidar la organización, mejorar su imagen institucional y posicionarse competitivamente en el entorno.

La investigación científica como proceso dinámico y cambiante se ajusta al método dialéctico materialista, que conlleva cambios y transformaciones en la medida que se desarrolla el diseño teórico y metodológico, por lo que la investigación estará sujeta a modificaciones que mejorarán la recogida y procesamiento de los datos y el análisis de los resultados para la toma de decisiones investigativas.

2.3 Fundamentación Legal

A continuación, se presentan las leyes, normas y regulaciones que se vinculan directamente con la investigación a desarrollar.

- **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)**

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. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Art. 39.- El Estado garantizará los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público.

El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de

acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Art. 229. Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

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. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Art. 239.- El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Art. 240.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias.

Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

Objetivo 2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

Objetivo 6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

- **CÓDIGO DEL TRABAJO DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

- **LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)**

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. (Ley Orgánica del Servidor Público, LOSEP)

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. (Ley Orgánica del Servidor Público, LOSEP)

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. (Ley Orgánica del Servidor Público, LOSEP)

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. (Ley Orgánica del Servidor Público, LOSEP)

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. (Ley Orgánica del Servidor Público, LOSEP)

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. (Ley Orgánica del Servidor Público, LOSEP)

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. (Ley Orgánica del Servidor Público, LOSEP)

2.4. Categorías fundamentales

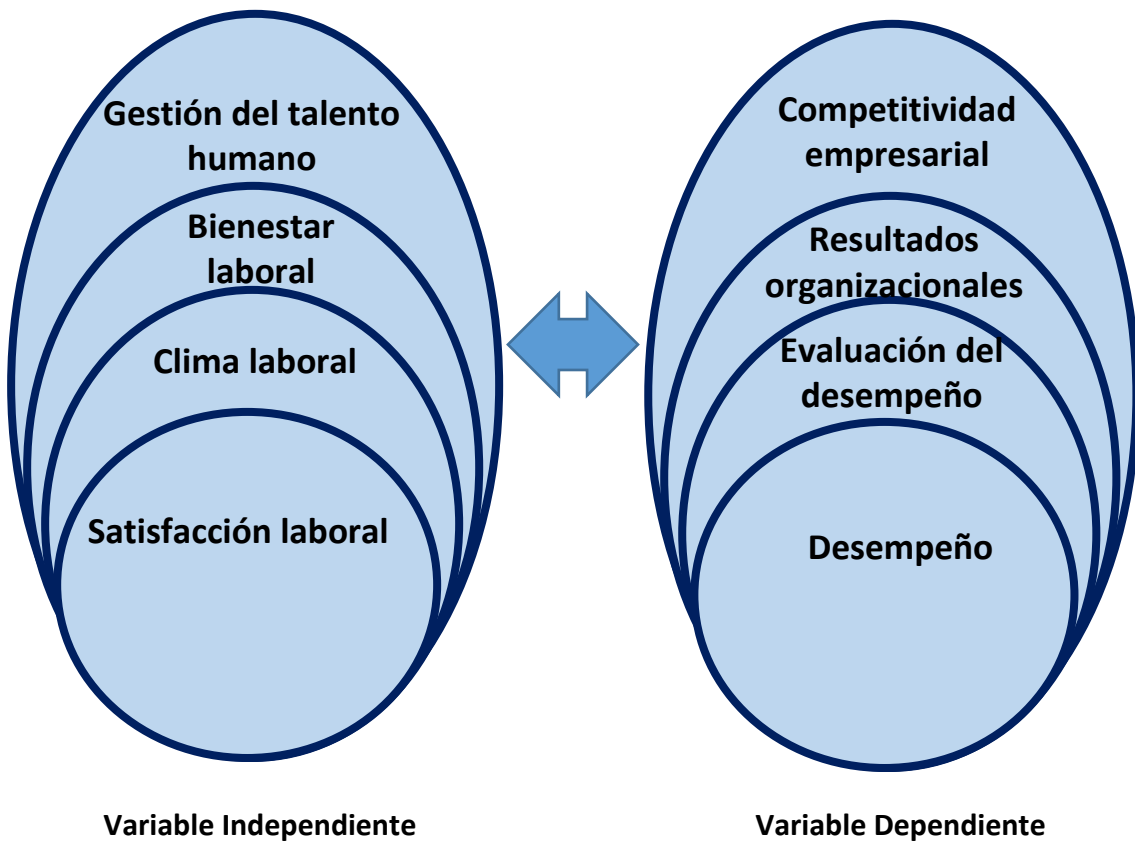


Figura 2. Categorías fundamentales.

Fuente: Categorías de las variables de estudio. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

2.4.1. Satisfacción Laboral

La Gestión del Talento Humano

Un término ampliamente abordado en la gestión empresarial es el talento humano, sin embargo, este término ha sido debatido por numerosos autores y en diferentes momentos de la historia empresarial ha tomado definiciones y conceptualizaciones diferentes.

En las décadas de los 80 y 90 del pasado siglo se difundió el término recurso humano, basado en la concepción de que el recurso más importante de toda organización es el humano, sin embargo, considerar al ser humano como un recurso es igual a compararlo con el dinero, insumos, materias primas, maquinarias. Esta concepción tiene una simplificación irracional de la magnitud del valor de los seres humanos en la sociedad, por lo que no será asumida en la siguiente investigación.

No obstante 50 años después de que esta concepción fuese manejada y ejecutada en el ámbito empresarial, muchas organizaciones continúan considerando al talento humano como un recurso que aporta al logro de las metas de la organización y que constituyen la ventaja competitiva más relevante de las empresas.

Otro de los términos ampliamente empleado en el contexto empresarial es el de capital humano- Se destacan los aportes de Shultz (1961) y Eicher (1988) quienes manifiestan que el capital humano está relacionado con la productividad, formación y experiencia de los trabajadores de una organización. Que la inversión en capital humano genera importantes flujos financieros futuros para la empresa.

Este término se relaciona con la productividad de los trabajadores y el capital generado en las organizaciones por el conocimiento y experiencia de las personas que la conforman. Estas concepciones son eminentemente económicas y contables por lo que solo interesa el valor de las competencias de los trabajadores y su incidencia en la productividad. Significa que con este enfoque solo se tiene en cuenta a las personas en función de su utilidad para las organizaciones, sin valorar su naturaleza.

En la investigación se asume el término talento humano debido a que no se puede considerar al trabajador como un recurso, no es correcto considerar el valor de las

personas en una organización solamente por su productividad, y el conocimiento y experiencia de las personas conforman su talento y es el elemento más importante para todas las empresas y organizaciones.

En la siguiente tabla se presentan un grupo de conceptos sobre talento humano, emitidos por diferentes autores en el contexto internacional:

Tabla 1. Conceptos de Talento Humano.

Concepto	Autores, año
Capacidades de las personas comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. El talento de un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.	Ichniowski, & Shaw, 1997
Complejo de aptitudes o de inteligencias, de destrezas aprendidas, de conocimiento, motivaciones, aptitudes-disposiciones, que predisponen a un individuo al éxito de una ocupación, vocación y profesión.	Cherchiglia, Girardi, Vieira, Marques, Rocha & Pereira, 1998
Son aquellas personas que poseen un talento (conocimientos, experiencia y competencias) que unidas contribuyen al logro de los objetivos y metas propuestos por las organizaciones.	Alles, 2005
Personas con determinado nivel de inteligencia o aptitud para desempeñarse en una ocupación determinada. La inteligencia entendida como que conoce y comprende, tiene habilidades para la toma de decisiones y solución de problemas. Aptitud como competencia para desarrollar eficientemente cualquier actividad debido a su predisposición y capacidad para desarrollarla.	Ramírez, 2006

Capacidades y compromiso asumido por las personas para cumplir con objetivos establecidos. No basta con el compromiso y la motivación para actuar, se hace necesario poseer competencias para alcanzar los resultados.	Moreno & Godoy, 2012
Dotes intelectuales que se considera como un activo intangible que las organizaciones buscan, desarrollan y conservan para su desempeño estratégico. Son capacidades innatas o que se adquieren para ejecutar determinadas actividades.	Peralta, 2013
Conjunto de habilidades, saberes y técnicas que le permiten a los empleados desarrollar un desempeño. Considera que el talento es la relación que se establece entre los seres humanos y sus competencias.	Méndez & González, 2014
Es consecuencia de las cualidades que se forman por medio de políticas de formación y desarrollo ejecutadas por la organización para el desarrollo de las competencias de sus trabajadores.	Espinosa, 2015
Conocimientos, habilidades y actitudes actuales y potenciales de los trabajadores en una organización, por medio de la cual la empresa prepara su estrategia y logra sus metas.	Giraldo, 2015
Capacidad de las personas para solucionar problemas en cada situación de conflicto, demostrando competencias de personas talentosas.	Torres & Duque, 2016

Fuente: Consulta bibliográfica.

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Estos conceptos evidencian que el talento humano está compuesto por los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas para desarrollar de

manera eficaz y eficiente una actividad determinada.

La gestión del talento humano se ha convertido en un elemento de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones en un mundo cada vez más cambiante y convulso en cuanto a la supervivencia de las empresas en el mercado. Algunos de los principales conceptos de gestión del talento humano desarrollados en la literatura internacional, se presentan seguidamente:

Tabla 2. Conceptos de Gestión del Talento Humano.

Concepto	Autores, año
La gestión del talento humano es una suma de prácticas y políticas para integrar a la dirección con los empleados para que estos se motiven y cumplan las aspiraciones de la organización.	Cabello et al, 2000
La gestión del talento humano se basa en una serie de actividades que incluye desde la selección del personal hasta la desvinculación laboral de la organización.	Bayo & Merino, 2002
Manejo efectivo de las competencias de los empleados para que estos reconozcan sus potencialidades, las desarrollen en beneficio de ellos y de la organización.	Hartog & Verburg, 2004
Proceso estratégico de dirección cuya finalidad es la creación de talento en las organizaciones para el aprovechamiento de las competencias de los trabajadores para obtener resultados que permitan ser competitivos de manera sustentable.	Urbina, Soler & Otero, 2006
Es un proceso complejo donde se reconoce al hombre en sus relaciones con la organización, no se trata de aplicar políticas y estrategias a ciegas, hay que comprender el papel que juega el talento humano dentro de las organizaciones.	Calderón, 2008
Políticas de las organizaciones para manejar los asuntos	Dessler, 2009

relacionados con las relaciones entre las personas en el ambiente laboral, de manera que se seleccione, remunere y ofrezca un ambiente seguro para los trabajadores.	
La gestión del talento humano está conformada por las políticas y acciones que se ejercen en las instituciones para dirigir los elementos relacionados con las personas e incluye un grupo de procesos como reclutamiento y selección, formación, remuneración y desempeño.	Chiavenato, 2009
Conjunto de decisiones directivas que influyen en las personas en aras de lograr el mejoramiento continuo en el desarrollo de estrategias organizacionales para obtener importantes resultados en su interacción con el entorno.	Cuesta, 2010
La gestión del talento humano depende de elementos como la cultura organizacional y su estructura propiamente dicha, así como, el ambiente de trabajo, la función de la organización, la generación tecnológica y los procesos que conforman la organización.	Soto, 2012
la gestión del talento humano se basa en el aprovechamiento de las potencialidades de las personas en procesos productivos y de servicios para garantizar que posean competencias que le permitan cumplir con los objetivos que se propone la organización.	Giraldo, 2015

Fuente: Consulta bibliográfica.

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Bienestar laboral

El bienestar laboral está asociado a las acciones y beneficios que realizan las organizaciones con vistas a solucionar las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores, como parte de un entorno o comunidad previamente establecida. El

bienestar laboral ha sido abordado desde finales del siglo XIX por investigadores del ámbito gerencial, los cuales definieron una importante relación de esta variable con la satisfacción de los trabajadores.

A finales de los años 70 del pasado siglo, el bienestar laboral se vincula directamente a la calidad de vida laboral, influenciado por la preocupación constante de la desmotivación de las fuerzas trabajadoras por la remuneración como único incentivo por el trabajo realizado. Esto implica cambiar la mentalidad de dar cosas materiales por el cumplimiento de determinados objetivos y enfocarse más en comprender y tratar a las personas como seres humanos que ‘recosan de un desarrollo integral. (Arocena et al, 2014).

Se destacan los trabajos realizados por (Cevallos, 2014), (López & Blanch, 2014), (Caballero & Gómez, 2015) y (Salinas & Cuevas, 2016) los cuales consideran que para evaluar el bienestar laboral es preciso conocer la satisfacción con el trabajo, de manera tal que exista una relación directa entre lo que el trabajador recibe por su trabajo y lo que esperaba recibir, no solo en términos materiales sino también en estímulos para satisfacer todas sus necesidades espirituales.

El bienestar laboral busca alinear los objetivos, intereses y necesidades de los trabajadores con los de la organización, potenciar y formar a los trabajadores en aras de lograr mejores resultados, además, desarrollar valores organizacionales como compromiso, pertenencia y motivación.

El bienestar laboral genera beneficios para los trabajadores ya sean monetarios y no monetarios, algunos de ellos se muestran a continuación en la siguiente tabla

Tabla 3. Beneficios del bienestar laboral para los trabajadores.

Monetarios	No monetarios
-------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de remuneraciones en función del desempeño de los trabajadores. • Premios monetarios por resultados excelentes en el trabajo. • Créditos en entidades financieras con tasas de interés preferenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con empresas subsidiarias para que garanticen el acceso a los trabajadores a viviendas. • Convenios con unidades educativas de todos los niveles para garantía de educación para trabajadores y familiares. • Programas de salud para los trabajadores y sus familiares mediante convenios con entidades de salud. • Actividades festivas, recreativas, deportivas y de convivencia entre los trabajadores.
---	--

Fuente: Consulta bibliográfica.

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

El bienestar laboral aporta ventajas para todos los actores vinculados a las organizaciones, en la siguiente tabla se presentan esas ventajas

Tabla 4. Ventajas del bienestar laboral para los trabajadores.

Para la organización	Para los trabajadores
<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementa la lealtad de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece importantes ventajas no monetarias.
<ul style="list-style-type: none"> • Se logra reducir la fluctuación laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a solucionar problemas personales y familiares.
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita el reclutamiento y selección del personal necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la satisfacción laboral.
<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementa la productividad del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tributa al desarrollo personal y al crecimiento profesional
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el aprovechamiento de la jornada laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas oportunidades de asegurar el estatus social.
<ul style="list-style-type: none"> • Reduce el nivel de quejas de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta las relaciones con la

trabajadores y clientes.	organización.
--------------------------	---------------

Fuente: Consulta bibliográfica.

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Clima laboral

Los primeros trabajos relacionados con el clima laboral se desarrollan a finales de los años 80 del siglo XX, Mc Gregor y Likert, proponen la primera concepción teórica y conceptual sobre el tema. Ellos consideran estudiar la forma en que los gerentes y jefes intermedios se relacionaban con los subordinados y la incidencia de este relacionamiento con los resultados de las organizaciones.

El concepto de clima laboral abordado por (Denison, 1996) incluye los factores ambientales que perciben los trabajadores de las organizaciones, que se convierten en normas para el comportamiento. A estas normas se encuentran sujetos todos los trabajadores de la organización y son utilizadas como mecanismos de control organizacional.

El clima laboral es tratado igualmente en la literatura como clima organizacional, no obstante, en los dos casos se trata del mismo aspecto en el ámbito empresarial. (Castillo & Pérez, 2011) consideran que el clima laboral es la percepción que se crea entre todos los actores de las organizaciones que se interrelacionan entre sí y que se ve influenciada por elementos internos y externos. Estas relaciones tienen su cimiento en los valores que comparte la organización, y la comunicación que se establezca entre todos los miembros que la componen.

Chiavenato (2009) es uno de los autores que más ha aportado sobre la gestión del talento humano en las organizaciones, y considera que la motivación individual influye directamente en el clima de la organización, y que el ambiente que se crea entre todos los actores de la organización se denomina clima laboral y que tiene una relación directa con la motivación de las personas.

Algunos autores como (Fernández, Sánchez, Rojas & Aguilar, 2015); (Leiva, 2016); (Ramos, Núñez, Unda & Mejía, 2016); (Sánchez & García, 2016) y (Morales, 2017) manifiestan que el clima laboral se ve influenciado por el desempeño de las organizaciones y por un grupo de indicadores como: satisfacción con el trabajo,

motivación, impacto del trabajo en la vida familiar, motivación, salario, prestaciones de seguridad social y liderazgo organizacional.

Existen dos corrientes principales en la definición del clima laboral, una corriente estructuralista que manifiesta que el clima está conformado por elementos organizacionales, externos a las personas que los perciben y solamente influyen en su comportamiento. La segunda corriente tiene un corte más subjetivo y considera que son atributos percibidos por los individuos dentro de la organización y que se forma en las personas según sus percepciones y satisfacción de las expectativas. (Noriega & Pría, 2011)

El clima laboral es un importante indicador en la vida cotidiana y los resultados de las organizaciones, es la percepción de lo que ocurre con las personas que comparten una misma organización. Las organizaciones deben reunir personas satisfechas con su trabajo, y motivadas y comprometidas con los resultados de esta. (Ramos et al, 2016)

El clima laboral se ve influenciado por un grupo de elementos los cuales se presentan en la siguiente figura:

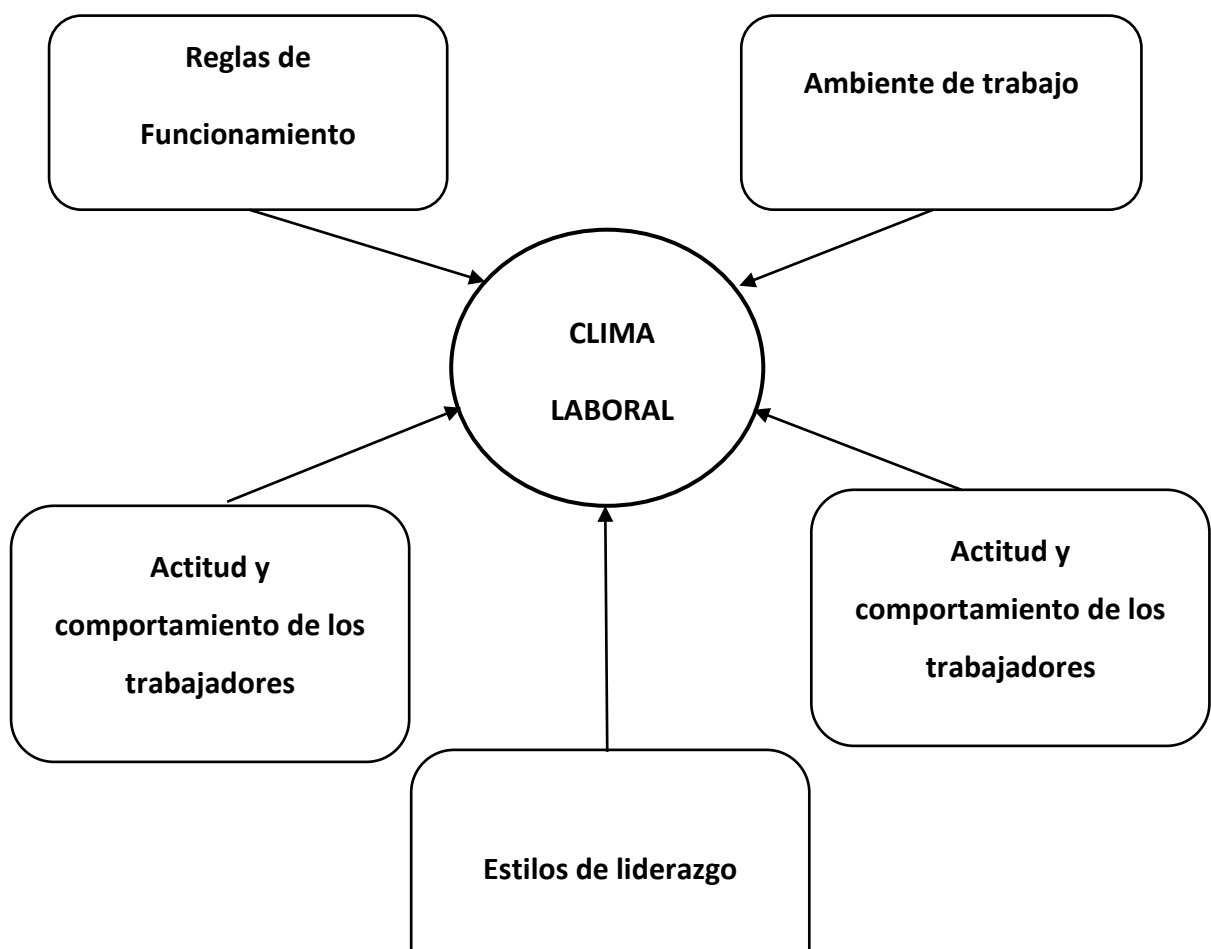


Figura 3. Elementos que influyen en el clima laboral.

Fuente: Consulta bibliográfica.

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

El clima laboral es el espacio donde se demuestran los aspectos positivos y negativos de los trabajadores que pueden influir directamente en el incremento o disminución de la productividad del trabajo. Es por ello por lo que se hace indispensable evaluar el clima de las organizaciones. (Farro & Salvador, 2015)

(Manosalvas et al 2015) considera que las características que definen el clima laboral en las organizaciones, ellas son:

- El clima laboral mantiene un comportamiento bastante estable, las organizaciones mantienen el clima organizacional por períodos de tiempo prolongados y solo sufren cambios graduales.
- El clima organizacional contribuye en gran medida al compromiso y lealtad de los trabajadores.
- El comportamiento individual de los trabajadores de las organizaciones se modifica con el clima de esta.
- La fluctuación laboral es una alarma de que pueden existir problemas en el clima organizacional y que los trabajadores pueden manifestar insatisfacción con el trabajo y la organización. (Manosalvas et al 2015)

El estudio del clima organizacional en las instituciones se convierte en una herramienta importante para conocer la satisfacción de los trabajadores, el compromiso, la motivación y por tanto evaluar el comportamiento del talento humano de las mismas.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido ampliamente abordada en la literatura, los primeros estudios se reconocen a mediados de los años 30 del siglo XIX, los cuales la definen, presentan los mecanismos que pueden emplearse para medirla, así como, la implicación positiva y negativa que presenta para el logro de resultados de las organizaciones.

La satisfacción laboral es de los elementos relacionados con el clima laboral más estudiados en la literatura internacional. Se reconocen los primeros estudios a finales de los años 30 del pasado siglo, sin embargo, el análisis del comportamiento de los trabajadores en el ambiente de trabajo fue investigado mucho antes. Desde la división del trabajo manual e intelectual, se desarrollaron estudios para establecer las horas de trabajo y descanso necesarias por tipo de actividad.

Con respecto a la conceptualización de la satisfacción laboral, tradicionalmente se ha asociado a una actitud o comportamiento de los trabajadores en su ambiente de trabajo. Entre esas actitudes se incluyen sentimientos, creencias y conductas que se desarrollan en el ambiente laboral influenciado por la experiencia vivida en la organización.

En la siguiente tabla se resumen los principales conceptos sobre satisfacción laboral emitidos por diferentes autores.

Tabla 5. Conceptos de satisfacción laboral.

Autor, año	Conceptos
Bravo, Peiró & Rodríguez, 1996	Actitud o conjunto de ellas que una persona desarrolla hacia el trabajo y que pueden ser referidas al trabajo en general o a algunas de sus características específicas.
Atalaya, 1999	Resultado de la suma de las actitudes del trabajador con el empleo, que incluye la propia organización, sus compañeros, las condiciones de trabajo y el salario.
Alles, 2005	La satisfacción se relaciona con sentimientos de bienestar una vez que han sido cumplidas las

	necesidades en el trabajo y recompensadas las tareas bien ejecutadas.
Cuadra & Veloso, 2007	Es el logro de un grupo de elementos que influyen en la satisfacción con el trabajo que incluye el salario, supervisión, beneficios, condiciones de trabajo, entre otras.
Robbins & Decenzo, 2009	La satisfacción está relacionada con la actitud general que asume el trabajador ante su trabajo.
Jiménez & Hernández, 2013	Actitud que asumen los trabajadores con respecto a atributos como la organización, el trabajo, las relaciones de trabajo y otros aspectos psicológicos que influyen en la realización del trabajo.
Caballero & Gómez, 2015	Las personas que tienen un empleo trabajan y generalmente crean actitudes que en su conjunto determinan el nivel de satisfacción con el trabajo.
Miranda & Rafael, 2015	La satisfacción se concentra en los elementos más importantes de las organizaciones, ya que los trabajadores desarrollan actitudes relacionadas con las labores que realizan.
Salinas & Cuevas, 2016	Actitud de un trabajador con la organización donde labora, si está satisfecho con su trabajo tiene actitudes positivas, si por el contrario no está satisfecho, manifiesta actitudes negativas.

Fuente: Consulta bibliográfica.

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Además, se reconoce la teoría de Locke (1976) denominada teoría de establecimiento de metas, que manifiesta que la motivación es un proceso que establece metas, y que dicho proceso influye en la conducta y por tanto puede mejorar su desempeño cuando tiene una retroalimentación constante para la realización de su trabajo y alcanzar los objetivos fijados.

Por su parte Adams desarrolla la teoría de la equidad, que aborda los sentimientos de la persona con respecto a la comparación que establece entre el trato que recibe en la organización y el que reciben los demás.

Otros autores como (Robledo, Arán & Porras, 2014); (Roth, 2015); (Gallegos, Cruz & Gabriela, 2016); (Peralta, Besio, Rubio, Arabales & Salinas, 2016) y (Rodríguez, Retamal, Lizana & Cornejo, 2016) exponen que la satisfacción laboral debe analizarse desde un enfoque más sistémico y abarcador, consideran que es un conjunto de actitudes que se desarrollan por las personas según su experiencia laboral. Estas actitudes pueden ser relacionadas con una o varias facetas del trabajo, como salario, condiciones laborales, las oportunidades dentro de la organización, otros beneficios y las relaciones de trabajo propiamente dichas.

En los últimos años se ha estudiado la satisfacción laboral de una manera diferente, se ha introducido el aspecto cognitivo de la satisfacción, debido a que ella depende de la percepción de las personas sobre los aspectos relacionados con su trabajo. Esta concepción define la satisfacción como la evaluación afectiva de los trabajadores sobre las experiencias vividas en su trabajo.

En el ámbito de la satisfacción laboral se destaca la “Teoría de los dos Factores”, desarrollada por Herzberg, en un estudio que realizó con 200 ingenieros y contadores con percepciones muy positivas o negativas de trabajo, las cuales llamó incidentes críticos. Herzberg demostró que la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores está influenciada por su percepción del empleo y sus actitudes ante el mismo. (Dessler, 2009)

En este estudio se evidencia que existen factores que influyen de manera positiva en la satisfacción laboral como: sensación de logro, desarrollo profesional, motivación, reconocimiento y estimulación, sin embargo, otras como: supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y políticas de la empresa pueden influir de manera negativa en la satisfacción laboral.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo de Estados Unidos (The National Institute of Occupational Safety and Health, 2009) expone que existen

condiciones que influyen directamente en la satisfacción laboral, en la siguiente tabla se presentan esas condiciones.

Tabla 6. Condiciones que influyen en la satisfacción laboral.

Condición	Caracterización
1. Intralaborales	Se refiere a las características del trabajo y su organización, los cuales influyen directamente en la seguridad y estabilidad del trabajador. En esta condición influye la carga mental, esfuerzo, aspectos ambientales, emocionales, así como, la incidencia de las condiciones laborales. Además, el control, autonomía, nivel de participación en las decisiones, compensación, entre otras.
2. Extralaborales	Incluye el contexto familiar y social en el que convive el trabajador, condiciones de vivienda, ingresos del núcleo familiar, salud física y mental.
3. Individuales	Características sociales, demográficas y ocupacionales de los trabajadores de una organización (edad, género,

	estado civil, profesión, años de experiencia en la empresa, tipo de contratación, salario).
--	---

Fuente: The National Institute of Occupational Safety and Health, 2009

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

La satisfacción laboral puede ser evaluada utilizando modelos como el de Maslow que basa su teoría en los elementos motivadores, los cuales se organizan en una pirámide jerárquica de varios niveles, los cuales se presentan a continuación:

- Base o primer nivel: se incluyen las necesidades fisiológicas que influyen directamente en el comportamiento de las personas (alimentación, ropa y calzado, vivienda, etc).
- Segundo nivel: necesidades que incluyen la prevención y gestión de riesgos que afectan la seguridad de los trabajadores.
- Tercer nivel: elementos relacionados con las necesidades sociales y de pertenencia (relación con los demás trabajadores y los directivos).
- Cuarto nivel: factores relacionados con la estima y estatus, es decir las necesidades de aprobación de la sociedad.
- Quinto nivel: Relacionado con los elementos de desarrollo personal, es decir de autorrealización.

Estas necesidades fueron estudiadas más tarde por otros autores entre ellos Aldefer (2012) el cual decidió solo dejar tres niveles: necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento o.

Herzberg (2010) manifestó que existen dos grupos de factores laborales que influyen en la satisfacción laboral ellos son:

Tabla 7. Factores que inciden en la satisfacción laboral.

Factores intrínsecos	Factores extrínsecos
• Circunstancias del trabajo.	• Condiciones de trabajo.
• Contenido y funciones del trabajo.	• Salario y remuneraciones.
• Responsabilidad.	• Políticas y estrategias de las organizaciones.
• Orientación al logro.	• Ambiente de trabajo.

<ul style="list-style-type: none"> • Motivación al compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y salud en el trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y desarrollo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta las relaciones con la organización.

Fuente: Consulta bibliográfica.

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

2.4.2. Desempeño laboral

Competitividad y resultados empresariales

La creciente competitividad a nivel mundial ha exigido a las organizaciones que eleven su competitividad individual y que utilicen estrategias que les permitan acceder a los mercados y posicionarse en lugares bien avanzados que contribuyan a mantenerse y sobrevivir en un entorno de gran incertidumbre.

En la actualidad es creciente la preocupación por los mecanismos, estrategias y acciones para alcanzar la competitividad de las organizaciones y con ella alcanzar mejor reputación en el mercado. Uno de los elementos que se desarrolla en esta línea es la alianza entre las estrategias que emplean las organizaciones para alcanzar la competitividad con los recursos y capacidades que poseen las organizaciones. (Mahecha et al 2016)

El concepto de competitividad ha sido bien discutido en la literatura tanto la relacionada con la general como la empresarial, se manejan varias definiciones, pero existen elementos coincidentes como la participación en el mercado, productividad, elevados estándares de calidad de los productos y eficiencia en costos. (Torres & Chávez, 2015)

La única alternativa de las empresas para sobrevivir y ser exitosas en el mercado es ser competitivas y generar importantes resultados de eficacia eficiencia y efectividad. El incremento en la producción de recursos tiene que tener en cuenta que no se puede comprometer el futuro y por ende no se puede ir más allá de los factores de producción con los que cuentan. (Hernández, 2016)

Uno de los aspectos más importantes en la competitividad empresarial está relacionado con el proceso productivo, es decir la capacidad de las organizaciones para el diseño y desarrollo de productos y su colocación en el mercado.

Según Ochoa (2015) los elementos que influyen en la competitividad empresarial son:

- Eficiencia en la administración de los flujos productivos, así como los inventarios totales de la empresa.
- Correcta integración entre la mercadotecnia, la innovación tecnológica y el diseño y desarrollo de los productos.
- Capacidad de desarrollar la transferencia de tecnología entre el sector productivo y los centros de investigación.
- Adaptabilidad a los cambios y evolución del mercado nacional e internacional.
- Las relaciones interinstitucionales con organizaciones que se encuentran dentro de la cadena de valor.

Existen otros determinantes de la competitividad empresarial como lo destaca Peñaloza (2015) ellos son:

- Capital intelectual de la organización y capacidad de toma de decisiones.
- Desarrollo de estrategias empresariales.
- Gestión de la innovación y la tecnología.
- Aplicación de las mejores prácticas en el proceso de producción y servicios.
- Participación en redes de integración y cooperación tecnológica.
- Aplicación de sistemas logísticos de alta fiabilidad.
- Estrecha relación entre proveedores, empresa y clientes.

La competitividad de las organizaciones depende en gran medida de factores internos y externos, los internos están relacionados con los que la empresa utiliza para diferenciarse del resto de las organizaciones y los externos son aquellos que no puede controlar la empresa, pero se encuentran en su entorno y definen el escenario competitivo al que se enfrenta.

Evaluación del desempeño de los trabajadores

En las organizaciones es necesario comprobar el cumplimiento de los objetivos y funciones de los puestos de trabajo, para evaluar el desempeño de los trabajadores de las organizaciones se necesitan mecanismos objetivos que permitan verificar el aporte de cada individuo al cumplimiento de las metas de las instituciones.

La evaluación del desempeño es un mecanismo que mide el cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos que fueron establecidos previamente por medio de contratos entre empleador y empleado, lo que equivale a identificar las desviaciones entre lo planificado y lo real ejecutado.

El papel de la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones lo expone Lalon & Elizabeth (2014)

- La evaluación del desempeño se convierte en una herramienta importante para la toma de decisiones relacionadas con ascensos, despidos, recompensas, etc).
- El resultado de las evaluaciones del desempeño se convierte en proceso de identificación de las necesidades de formación de los trabajadores.
- Brindan información importante sobre las oportunidades de mejora de las competencias de los trabajadores.
- Son un importante elemento para la selección y desarrollo de los trabajadores.
- Permite evaluar la idoneidad de los nuevos trabajadores incorporados.
- Sirven como mecanismo de retroalimentación para que los trabajadores conozcan la percepción que tienen los directivos de su trabajo.
- Permite distribuir de manera objetiva las remuneraciones y estímulos en función del aporte de los trabajadores.

Los métodos más empleados en la evaluación del desempeño son los siguientes

Tabla 8. Métodos de evaluación del desempeño.

Método	Características
Listas de Chequeo o verificación	Los directivos desarrollan una lista donde se plasman las funciones que deben desarrollar todos los trabajadores de su área y se establecen las prioridades o elementos de mayor ponderación.
Selección forzada	Se escogen entre dos opciones para que los directivos evalúen el resultado de los trabajadores. (estas opciones en la mayoría de los casos son positivas y negativas)

Puntuación	Se otorga una puntuación preestablecida en escalas que van en orden ascendente pero que depende del criterio de los directivos.
Calificación conductual	Se definen las funciones que debe realizar cada uno de los trabajadores en sus puestos de trabajo, las cuales deben estar establecidas en el manual de funciones y cargos de la empresa.
Evaluación por pares	Los propios trabajadores evalúan a sus compañeros.
Evaluación 180 grados	El trabajador es evaluado por su directivo inmediato y por uno de sus colegas de trabajo.
Evaluación 360 grados	Es el más completo de los métodos pues el trabajador es evaluado por su directivo, los pares que trabajan con él, sus subalternos y los clientes.
Evaluación por competencias	Es un proceso complejo donde se evalúan las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y se verifica si el trabajador posee las competencias necesarias para el puesto.

Fuente: Consulta bibliográfica.

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

La evaluación del desempeño de los trabajadores es en sentido general la evaluación de la calidad de las tareas y funciones que debe desempeñar en la organización. Por lo que es vital que los directivos intermedios y superiores reconozcan el valor y utilidad de este proceso para la toma de decisiones individuales y organizacionales.

Desempeño del Talento Humano

El desempeño del talento humano está relacionado con las acciones que realizan los trabajadores con el objetivo de obtener los resultados esperados, las personas poseen comportamientos que le permiten cumplir las responsabilidades y funciones que se le asignan. (Vélez & Sambrano 2015)

Es importante tener en cuenta que lo más importante para lograr cumplir los objetivos y satisfacer las necesidades de los clientes es que las funciones que cumple cada trabajador de la organización son el elemento definitorio por la incidencia que tienen. Es responsabilidad de la dirección de talento humano evaluar constantemente las funciones de los colaboradores para evaluar su cumplimiento.

La gestión del talento humano debe velar porque se desarrolle una cultura de excelencia en la organización, lo que implica que todos se preocupen por tener mejores rendimientos en aras de cumplir las metas propuestas por la misma. La aspiración de la dirección de las organizaciones es que su talento humano se preocupe por obtener los mejores resultados en su trabajo y tribute al logro de los valores definidos en la planeación estratégica. (Agudelo et al 2015)

El desempeño de los trabajadores no puede mirarse solamente en la manera en que los mismos cumplen con sus funciones de trabajo, sino que debe velarse por las competencias adquiridas y desplegadas para cumplir con esas funciones. El desempeño se relaciona con las competencias que le permiten al trabajador conseguir los objetivos propuestos desde su puesto de trabajo.

El desempeño laboral es importante para evaluar la productividad de las organizaciones, aunque muchos directivos consideran que la productividad depende de la tecnología, la organización de los procesos y la gestión del talento humano, pocos aprovechan el desempeño de sus trabajadores para incrementar la productividad de la organización.

2.5 Hipótesis

Se plantea tanto la hipótesis nula (H0) como la hipótesis alternativa (H1).

H0: Un adecuado nivel de satisfacción laboral garantiza mejores resultados en el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

H1: Un adecuado nivel de satisfacción laboral no garantiza mejores resultados en el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

2.6 Variables

- **Variable Independiente:** Satisfacción laboral
- **Variable dependiente:** Desempeño de los trabajadores

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

La investigación que se presenta posee un enfoque mixto, en ella se combinan elementos cuantitativos y cualitativos que permiten el acceso a la información, búsqueda y procesamiento de los datos, análisis e interpretación de los resultados y propuesta de solución al problema planteado.

El estudio incluye elementos cuantitativos para determinar el tamaño de la muestra que garantice su representatividad, aplicación de encuestas para evaluar la satisfacción laboral, procesamiento estadístico de los datos. Además, se realiza una valoración cualitativa de los factores que más inciden en la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

3.2 Modalidad de la investigación

Investigación Documental

Se utiliza en la conformación del estado del arte y la práctica de la investigación y para la búsqueda de información sobre la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores.

Se accede a la información científica disponible en fuentes académicas relevantes para conformar el marco teórico referencial sobre la base de los resultados de las investigaciones publicadas en revistas y bases de datos relacionadas con la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores.

Además, se revisan las políticas de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián, los mecanismos empleados para evaluar los factores que inciden en la satisfacción laboral y los instrumentos empleados para evaluar el desempeño de los trabajadores.

Investigación de Campo

Se utiliza en la recopilación de la información y datos necesarios para poder caracterizar la situación actual de la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

Se utilizan una metodología que permite caracterizar la satisfacción de los trabajadores y el desempeño laboral con la validación por expertos y el empleo de una encuesta cuya fiabilidad fue demostrada mediante el cálculo del coeficiente alfa de Crombach

3.3 Nivel o Tipo de Investigación

Investigación Aplicada

Está encaminada a solucionar los problemas relacionados con la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

Investigación Descriptiva

Se caracteriza la situación actual de la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián. Para cumplir este

objetivo se consultan los documentos relacionados con la política de talento humano del GAD y se aplican encuestas a trabajadores y directivos.

El diagnóstico permite conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores del GAD objeto de estudio y los elementos que influyen en ella, además de las causas que la provocan.

Investigación Correlacional

Se establece la relación que existe entre la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián. Se aplicará una prueba de hipótesis para establecer esa relación.

3.4 Población y muestra

Población

El universo de estudio está conformado por los directivos y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián, los cuales serán incluidos para la aplicación de los instrumentos que permitirán caracterizar la satisfacción laboral y el desempeño en el GAD.

Muestra

En el caso de los directivos no es necesario determinar tamaño de la muestra pues en el GAD solo trabajan 10 directivos.

En el caso de los trabajadores como son en total 154, se calcula tamaño de muestra según la siguiente ecuación:

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

Dónde:

z: corresponde al número de desviaciones estándar (95% de significancia cuyo valor es 1,96).

p: probabilidad de éxito y q: (1 - p) probabilidad de fracaso, como no se conocen los valores de p y q, entonces se asume p=q=50%

e: error (5%)

N: población (total de trabajadores del GAD 154)

n: tamaño de la muestra

$$n = \frac{154 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (154 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 95$$

En la investigación deben participar al menos 95 trabajadores del GAD Biblián.

3.5 Operacionalización de Variables

Hipótesis: Un adecuado nivel de satisfacción laboral garantiza mejores resultados en el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

- **Variable Independiente:** Satisfacción laboral

Conceptualización: La satisfacción laboral es la manifestación del comportamiento de los trabajadores sobre la percepción de las variables e indicadores que se relacionan con el trabajo que desarrollan y la organización donde laboran.

Tabla 9. Operacionalización de la variable independiente.

Dimensión	Indicador	Instrumentos
Ambiente laboral	Condiciones de trabajo	Cuestionario de satisfacción
	Seguridad en el trabajo	
	Condiciones del puesto de trabajo	
Prestaciones	Cumplimiento del contrato	Cuestionario de satisfacción
	Remuneraciones	
	Recompensas	

Desarrollo personal	Autorealización	Cuestionario de satisfacción
	Relaciones interpersonales	
	Orientación al logro	
	Compromiso	

Fuente: Investigación de las variables.

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

- **Variable dependiente:** Desempeño de los trabajadores

Conceptualización: El desempeño laboral está asociado al comportamiento de los trabajadores en el cumplimiento de las funciones que se le asignan con las competencias necesarias.

Tabla 10. Operacionalización de la variable dependiente.

Dimensión	Indicador	Instrumentos
Eficacia	Cumplimiento de sus funciones	Cuestionario de desempeño
	Calidad del trabajo realizado	
	Competencias demostradas	
Nivel de desempeño	Superación personal	Cuestionario de desempeño
	Contribución al logro de los objetivos institucionales	
	Aporte al proceso donde se desempeña	
	Satisfacción del cliente	

Fuente: Investigación de las variables.

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

3.6. Técnicas e instrumentos

Análisis de documentos

Se revisan los planes de trabajo, manual de funciones y puestos de trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

Cuestionarios

Se aplica un cuestionario para evaluar la satisfacción laboral y otro para el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

3.7. Plan de recolección de información

Para la recogida, procesamiento y análisis de la información se utilizan cuestionarios para evaluar la satisfacción laboral y le desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

Tabla 11. Recogida de información.

Preguntas	Explicación
¿Para qué?	Conocer la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores.
¿A qué personas o sujetos?	Directivos y trabajadores del GAD Biblián.
¿Sobre qué aspectos?	Satisfacción laboral y desempeño
¿Quién?	Investigadora
¿Cuándo?	Se desarrolla durante todo el proceso investigativo desde octubre 2016 a marzo 2017
¿Lugar de recolección de la información?	Oficinas del GAD Biblián Las veces necesarias

¿Cuántas veces?	Hasta que se complete la información necesaria
¿Qué técnica de recolección?	Cuestionario de satisfacción laboral Cuestionario de desempeño
¿Con qué?	Se elaboran y aplican cuestionarios
¿En qué situación?	Durante la jornada laboral

Fuente: Diseño de la investigación.

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Fuentes de información

4.1.1. Encuesta a empleados del GAD

Se aplica la diferencia 6 del modelo Servqual para evaluar la satisfacción de los trabajadores, se incluyen en la muestra 96 empleados del GAD, los resultados fueron los siguientes

Elemento 1. Trabajo

Pregunta 1. ¿El trabajo que realiza es interesante?

Como se observa en la tabla 12 el 92,8% de los empleados consideran que su trabajo es interesante, mientras que un 7,2% considera que no lo es, por lo que la mayoría de los empleados sienten que su trabajo es interesante, aspecto que incide notablemente en su motivación por el trabajo. Es importante que los directivos aprovechen este

atributo de los trabajadores para el logro de mejor desempeño individual y organizacional.

Tabla 12. Respuesta pregunta 1 de la encuesta a empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1
En desacuerdo	1	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5,2
De acuerdo	50	52
Muy de acuerdo	39	40,8
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 1 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

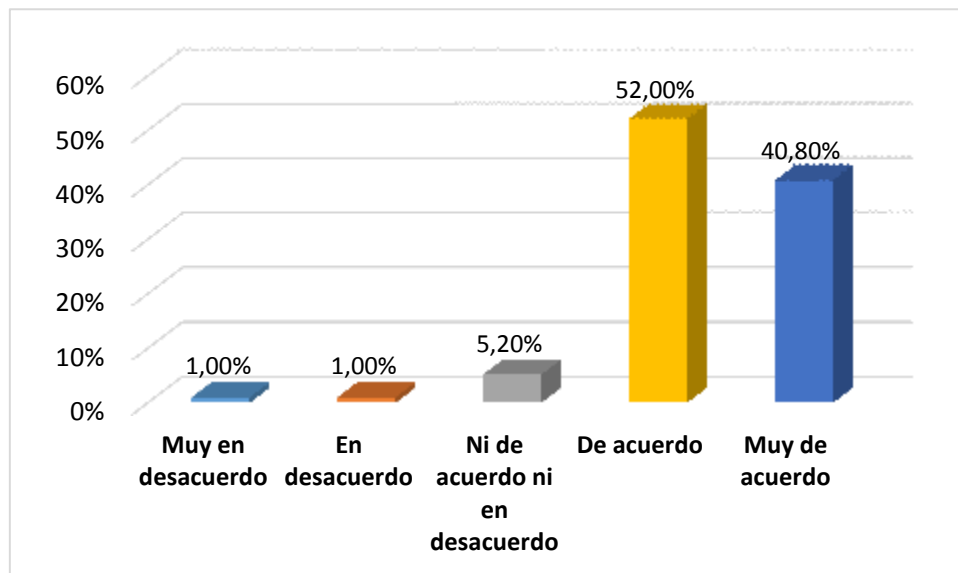


Figura 4. Respuesta pregunta 1 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 2. ¿Su trabajo está acorde con su preparación profesional?

Como se puede evidenciar en la tabla 13 el 83,8% de los empleados consideran que su trabajo está acorde con su preparación profesional, mientras que un 17,2% considera

que no, por lo que la mayoría de los empleados consideran que su trabajo está acorde con la preparación profesional, aunque es necesario valorar el nivel de preparación que se exige para los diferentes puestos de trabajo, elemento que debe tenerse en cuenta en el proceso de formación de los trabajadores del GAD.

Tabla 13. Respuesta pregunta 2 de la encuesta a empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	2,1
En desacuerdo	6	6,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	17,8
De acuerdo	45	46,8
Muy de acuerdo	26	27
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 2 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

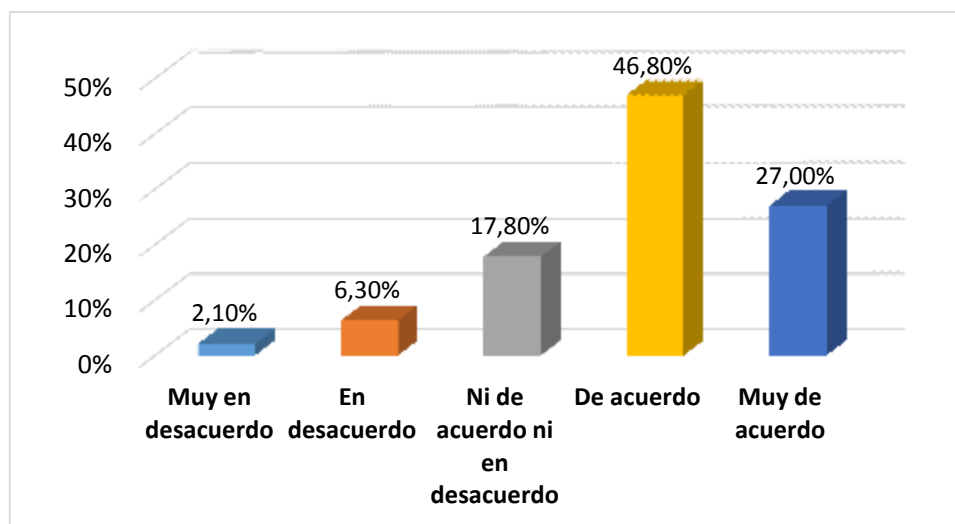


Figura 5. Respuesta pregunta 2 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 3. ¿Su trabajo está acorde con su experiencia?

Como se expone en la tabla 14 el 76% de los empleados consideran que su trabajo está acorde con su experiencia, mientras que un 24% considera que no, por lo que la mayoría de los empleados consideran que su trabajo está acorde con su experiencia,

sin embargo, es preciso se revise la experiencia necesaria para los diferentes puestos de trabajo, pues un porcentaje no despreciable de empleados manifiestan no tener experiencia para desarrollar las funciones que actualmente desempeñan.

Tabla 14. Respuesta pregunta 3 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	4,1
En desacuerdo	7	7,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	16,7
De acuerdo	38	39,5
Muy de acuerdo	35	36,5
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 3 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

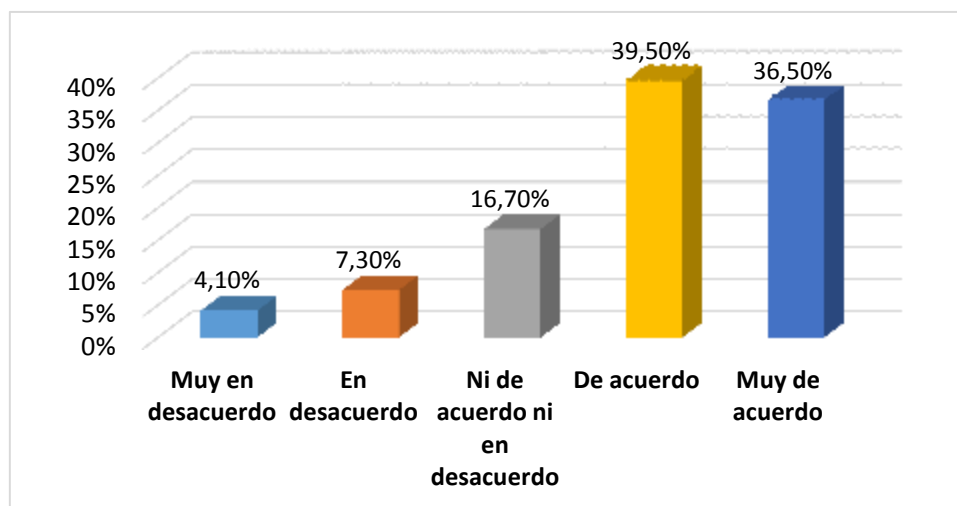


Figura 6. Respuesta pregunta 3 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 4. ¿Su trabajo le obliga a superarse?

En la tabla 15 se expone que el 68% de los empleados consideran que su trabajo les obliga a superarse, mientras que un 32% considera que no, por lo que la mayoría de los empleados consideran que su trabajo les obliga a superarse, pero un porcentaje

considerable manifiesta que el trabajo que realizan no les exige superación, aspecto que debe tenerse en cuenta para la formación de los trabajadores, pues una parte importante de ellos no se superan pues el trabajo no los obliga.

Tabla 15. Respuesta pregunta 4 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	3,1
En desacuerdo	14	14,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	14,5
De acuerdo	30	31,4
Muy de acuerdo	35	36,5
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 4 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

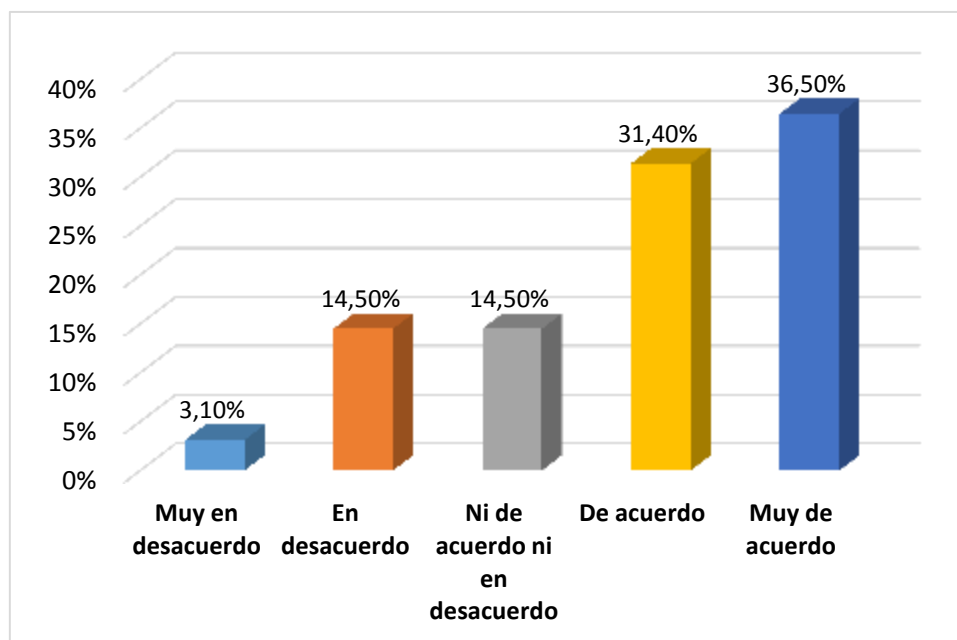


Figura 7. Respuesta pregunta 4 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 5. ¿Usted está preparado para hacer su trabajo?

La tabla 16 ilustra que el 80% de los empleados consideran estar preparados para realizar su trabajo, mientras que un 20% responde que no, lo que implica que la mayoría de los trabajadores están preparados para desarrollar su trabajo, pero el GAD debe preocuparse por la formación de aquellos trabajadores que no están preparados para realizar su trabajo. La dirección de talento humano debe valorar las necesidades de formación de los trabajadores para formarlos en función de los puestos de trabajos que ocupan.

Tabla 15. Respuesta pregunta 5 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	18,7
De acuerdo	44	45,8
Muy de acuerdo	33	34,5
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 5 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

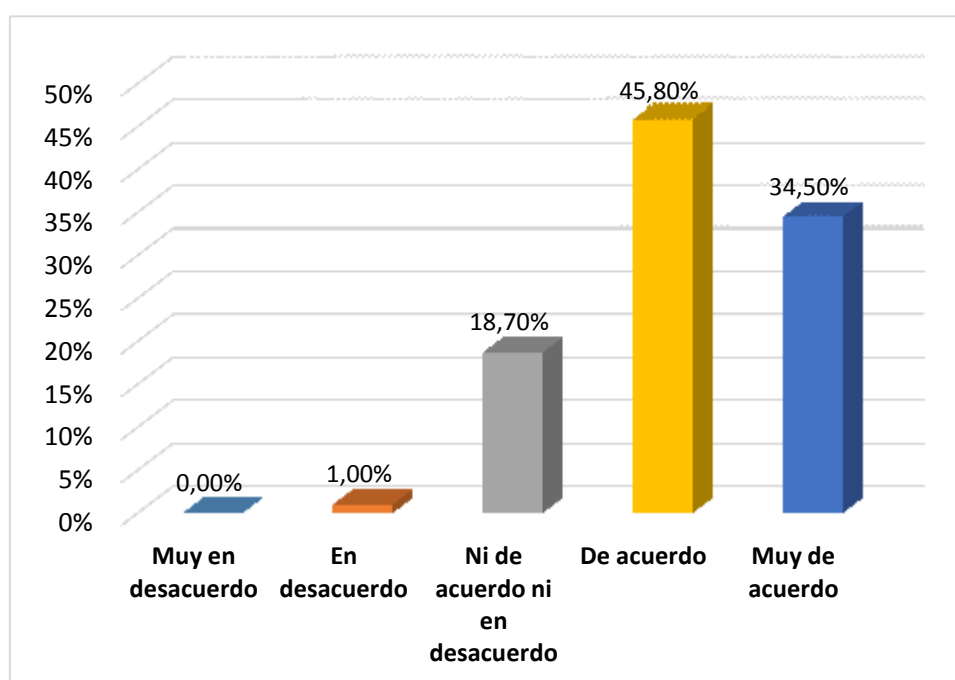


Figura 8. Respuesta pregunta 5 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 6. ¿Se siente orgulloso con su trabajo?

Como se puede observar en la tabla 17 el 78% de los empleados se sienten orgullosos de su trabajo, mientras que un 22% responde que no, lo que implica que la mayoría de los trabajadores se sienten orgullosos de trabajar en el GAD, no obstante, hay trabajadores que no sienten orgullo por lo que hacen y por tanto no existe motivación por el trabajo y esto puede incidir en el desempeño y eficacia de su trabajo.

Tabla 17. Respuesta pregunta 6 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	9	9,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12,4
De acuerdo	34	35,4
Muy de acuerdo	40	42,9
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 6 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

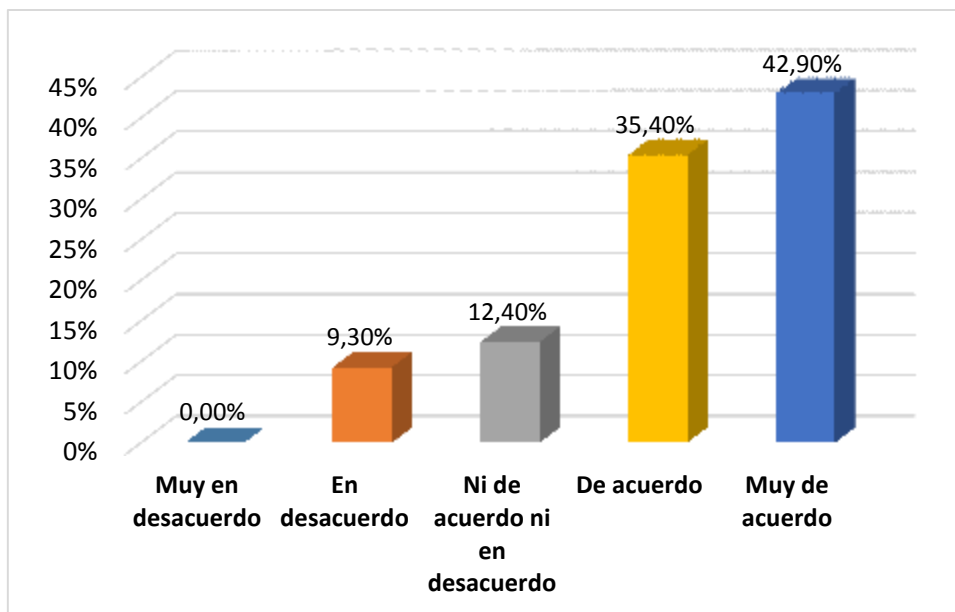


Figura 9. Respuesta pregunta 6 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Elemento 2: Condiciones Laborales

Pregunta 7. ¿Las condiciones de su área de trabajo son adecuadas para el trabajo.?

En la tabla 18 se expone que el 75% de los empleados consideran que las condiciones de trabajo son las adecuadas, mientras que un 25% responde que no, lo que implica que hay que trabajar en el mejoramiento de las condiciones de cada uno de los puestos de trabajo del GAD, pues la cuarta parte de los trabajadores consideran que las condiciones no son las adecuadas para desarrollar el trabajo y esto puede influir en el desempeño de los trabajadores.

Tabla 18. Respuesta pregunta 7 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1
En desacuerdo	7	7,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	15,6
De acuerdo	51	53,1

Muy de acuerdo	22	22,3
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 7 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

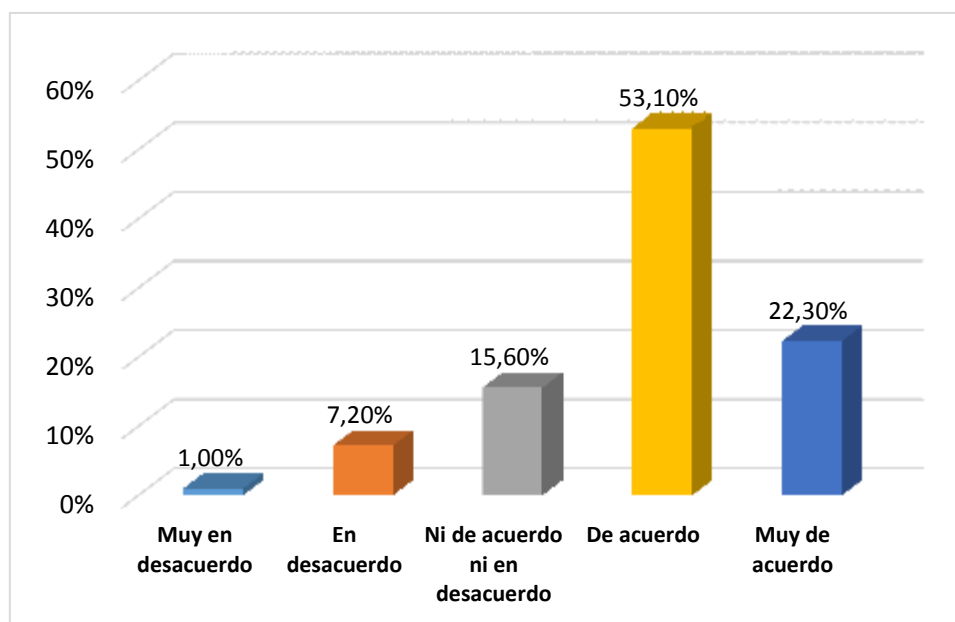


Figura 10. Respuesta pregunta 7 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 8. ¿No está expuestos a riesgos en su trabajo?

En la tabla 19 se puede evidenciar que el 53% de los empleados consideran que no están expuestos a riesgos en el desarrollo de sus labores, mientras que un 47% responde que no, lo que implica que existen riesgos en los diferentes puestos de trabajo y por tanto en el GAD se debe trabajar por reducir o eliminar estos riesgos y esto coincide con el criterio de los trabajadores de que no trabajan con las condiciones idóneas.

Tabla 19. Respuesta pregunta 8 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	2,1
En desacuerdo	23	23,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	19,7

De acuerdo	38	39,5
Muy de acuerdo	14	14,5
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 8 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

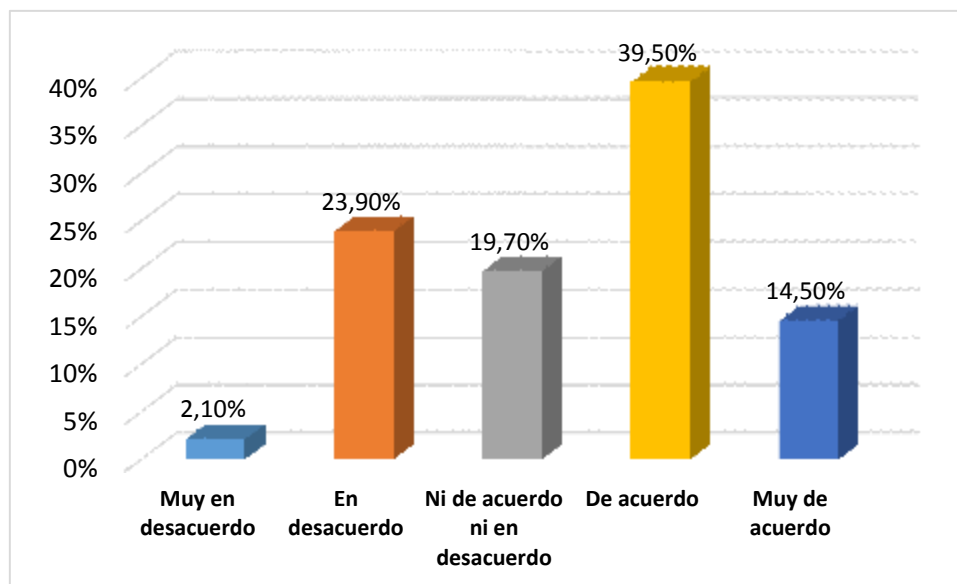


Figura 11. Respuesta pregunta 8 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 9. ¿Cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar sus funciones?

En la tabla 20 se observa que el 57% de los empleados consideran que cuentan con la tecnología necesaria para desarrollar su trabajo, mientras que un 43% responde que no, lo que evidencia que el GAD no cuenta con la tecnología suficiente para desarrollar las actividades de trabajo y que los trabajadores no tienen todos los medios necesarios para cumplir eficientemente sus funciones.

Tabla 20. Respuesta pregunta 9 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1
En desacuerdo	13	13,5

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	28,1
De acuerdo	41	42,7
Muy de acuerdo	14	14,7
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 9 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

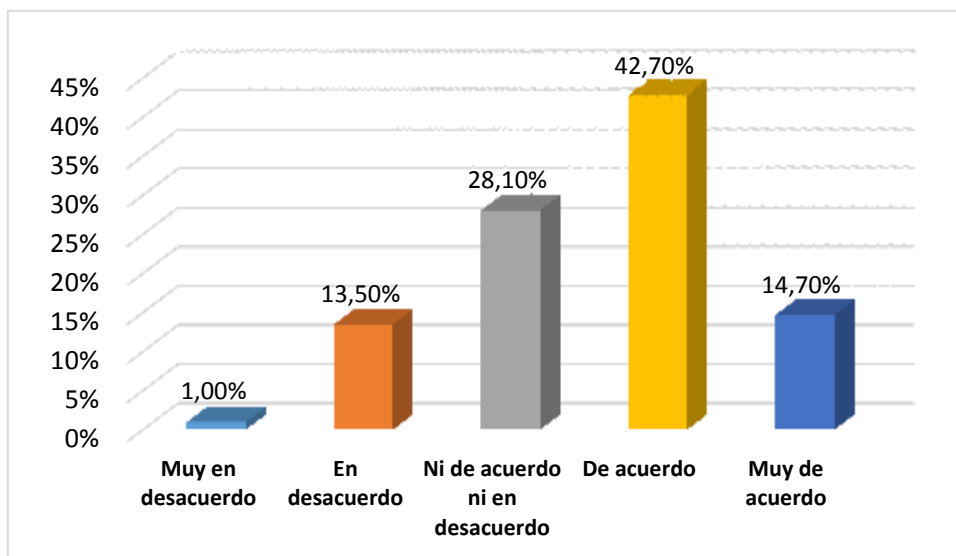


Figura 12. Respuesta pregunta 9 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 10. ¿Trabaja en condiciones seguras para ud y sus compañeros?

En la tabla 21 se expone que el 71% de los empleados manifiesta que trabajan en condiciones seguras al igual que sus compañeros, mientras que un 29% responde que no, por lo que, aunque la mayoría de los trabajadores considera que trabajan en condiciones seguras se hace necesario revisar las condiciones de trabajo en el GAD pues más de un 20% responde que trabaja con inseguridad, esto influye en el comportamiento de los trabajadores y su rendimiento.

Tabla 21. Respuesta pregunta 10 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	3,2
En desacuerdo	8	8,3

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	16,6
De acuerdo	49	51,2
Muy de acuerdo	20	20,7
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 10 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

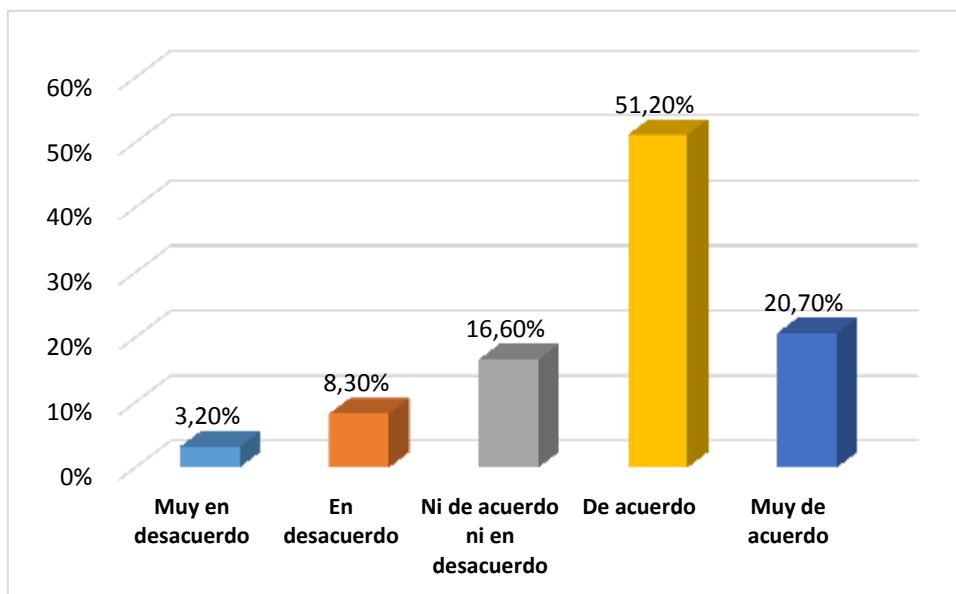


Figura 13. Respuesta pregunta 10 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 11. ¿Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo?

En la tabla 22 observamos que el 70% de los empleados manifiesta que sus jefes se preocupan por las condiciones de trabajo, mientras que un 30% responde que no, lo que evidencia que no todos los trabajadores consideran que sus jefes se preocupan por crearle condiciones de trabajo, esto se relaciona con las preguntas anteriores donde los trabajadores manifiestan trabajar en condiciones inseguras, por lo que los directivos deben preocuparse por las condiciones de trabajo de los trabajadores.

Tabla 22. Respuesta pregunta 11 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1

En desacuerdo	9	9,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	19,8
De acuerdo	43	44,9
Muy de acuerdo	24	25
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 11 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

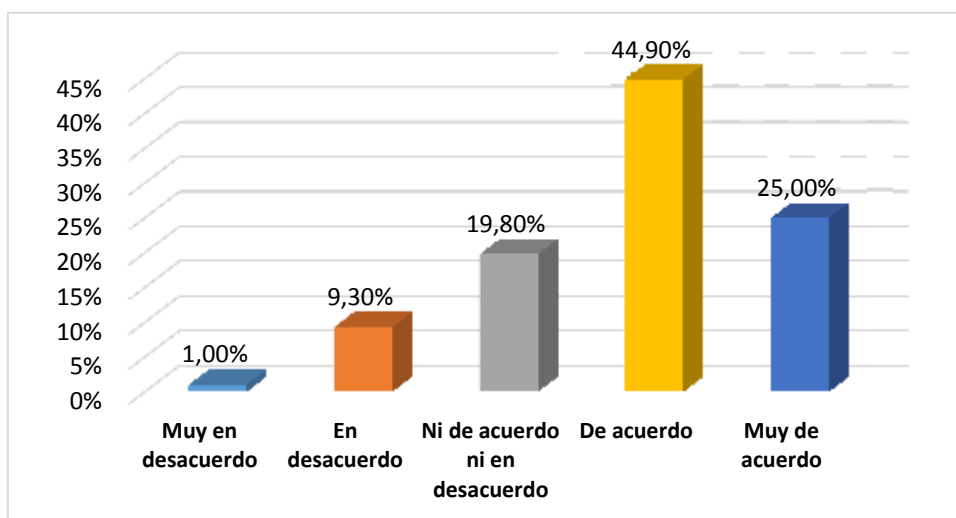


Figura 14. Respuesta pregunta 11 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Elemento 3: Salario

Pregunta 12. ¿Su salario está acorde con el trabajo que realiza.?

Como se observa en la tabla 23 el 47% de los empleados manifiesta que su salario está acorde con el trabajo que realizan, mientras que un 53% responde que no, lo que evidencia que la mayoría de los trabajadores manifiestan que el salario que perciben no es acorde al trabajo que desempeñan, esto implica que los trabajadores consideran que su salario no está acorde al trabajo que ellos desempeñan.

Tabla 23. Respuesta pregunta 12 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
---------------------	----------	------------

Muy en desacuerdo	4	4,1
En desacuerdo	18	18,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	29,1
De acuerdo	32	33,4
Muy de acuerdo	14	14,7
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 12 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

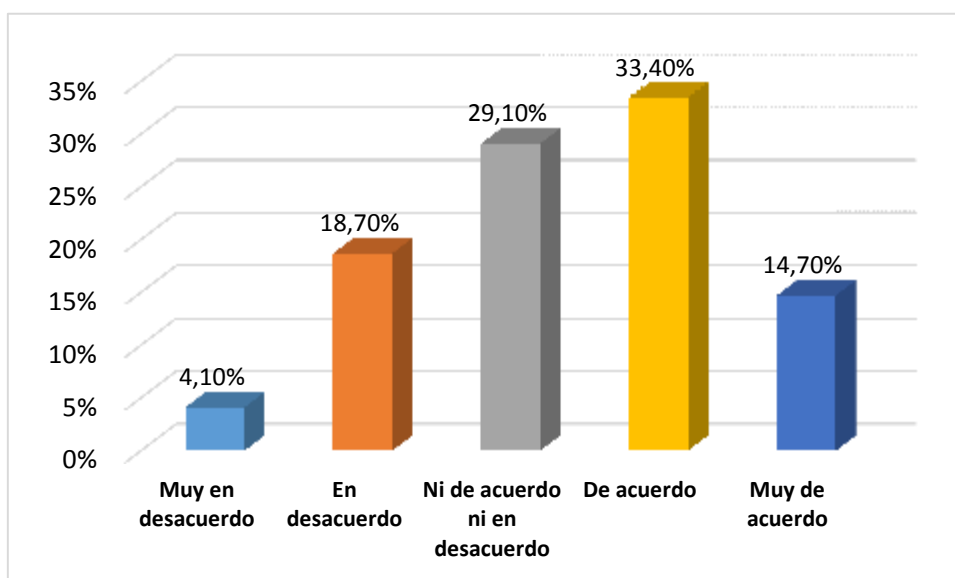


Figura 15. Respuesta pregunta 12 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 13. ¿Con su salario satisface sus necesidades básicas personales y familiares?

En la tabla 24 se expone que el 59% de los empleados manifiesta que con su salario no satisfacen sus necesidades personales y familiares, mientras que un 42% responde que si, por lo que el salario que perciben los trabajadores no les satisface las necesidades personales y familiares. Más de la mitad de los trabajadores no satisfacen las necesidades personales y familiares por lo que debe valorarse el análisis del sistema de pago actual en el GAD.

Tabla 24. Respuesta pregunta 13 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
---------------------	----------	------------

Muy en desacuerdo	2	2,1
En desacuerdo	23	23,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	31,2
De acuerdo	34	35,4
Muy de acuerdo	7	7,4
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 13 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

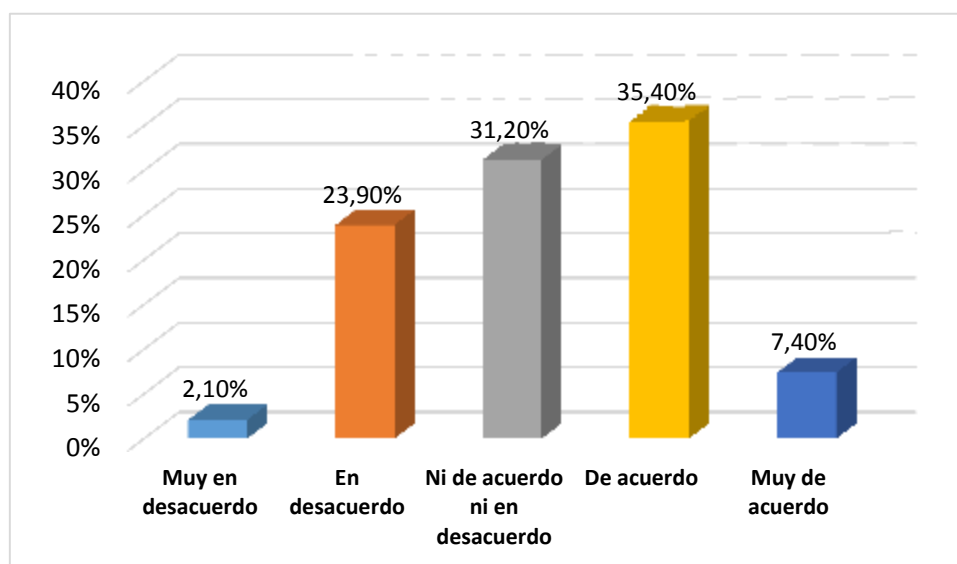


Figura 16. Respuesta pregunta 13 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 14. ¿Considera su salario justo con respecto al de los demás?

En la tabla 25 se evidencia que el 43% de los empleados manifiesta que el salario que perciben es justo con respecto a los demás, mientras que un 57% responde que no, por lo que la mayoría de los trabajadores consideran que su salario no es justo con respecto a lo que ganan los demás, esto debe analizarse por la dirección de talento humano pues la mayoría de los trabajadores consideran injusto su salario con respecto a lo que ganan otros.

Tabla 25. Respuesta pregunta 14 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
---------------------	----------	------------

Muy en desacuerdo	9	9,3
En desacuerdo	23	23,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	23,9
De acuerdo	36	37,5
Muy de acuerdo	5	5,4
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 14 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

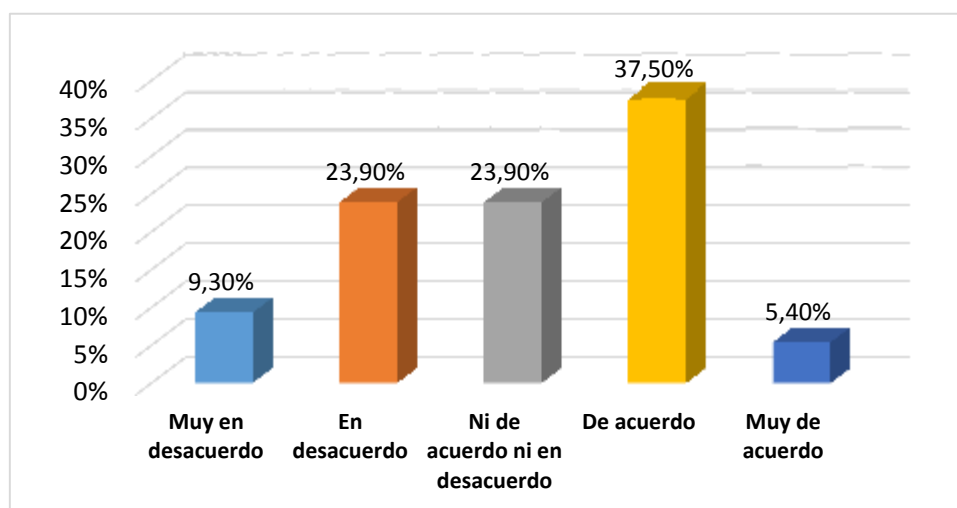


Figura 17. Respuesta pregunta 14 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Elemento 4: Trato y Relaciones Interpersonales

Pregunta 15. ¿Cuándo realiza una labor destacada es reconocido individualmente y en su colectivo?

Como se puede observar en la tabla 26 el 43% de los empleados responden que cuando realizan una labor destacada son reconocidos individualmente y en colectivo, mientras que un 57% responde que no, lo que evidencia que los trabajadores no son reconocidos por realizar labores destacadas en lo individual ni en su colectivo de trabajo, lo que influye en su motivación y desempeño en la organización.

Tabla 26. Respuesta pregunta 15 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	7,2
En desacuerdo	22	22,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	26
De acuerdo	32	33,3
Muy de acuerdo	10	10,2
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 15 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

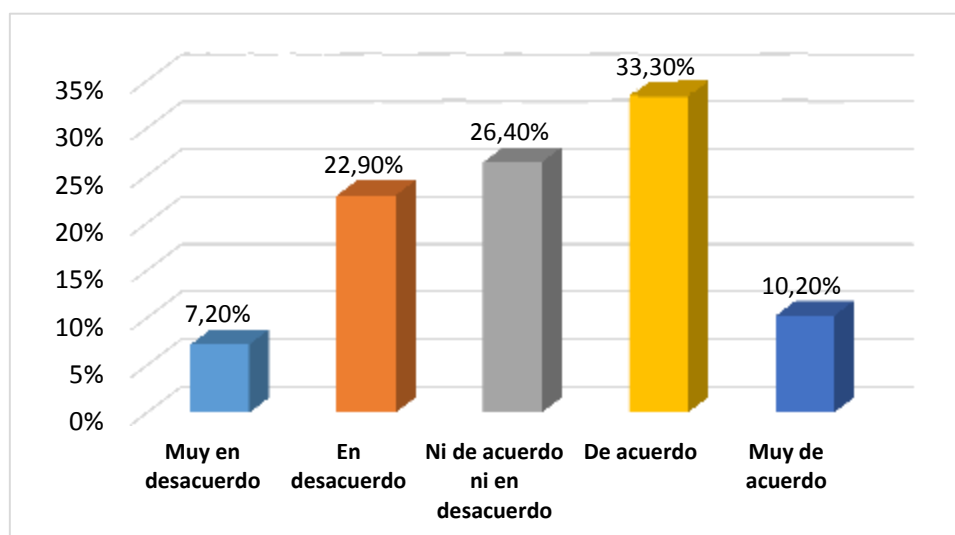


Figura 18. Respuesta pregunta 15 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 16. ¿Cuándo tiene problemas le ayudan y se preocupan por usted?

En la tabla 27 se expone que el 57% de los empleados responden que cuando tienen problemas le ayudan y se preocupan por ellos, mientras que un 43% responde que no, por lo que en el GAD cuando los empleados tienen problemas no siempre se les ayuda o se preocupan por esos problemas, esto unido a que los trabajadores manifiestan que los directivos no se preocupan por mejorar sus condiciones de trabajo es una alerta para la gestión del talento humano en el GAD.

Tabla 27. Respuesta pregunta 16 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	4,1
En desacuerdo	16	16,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	20,8
De acuerdo	44	45,8
Muy de acuerdo	12	12,5
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 16 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

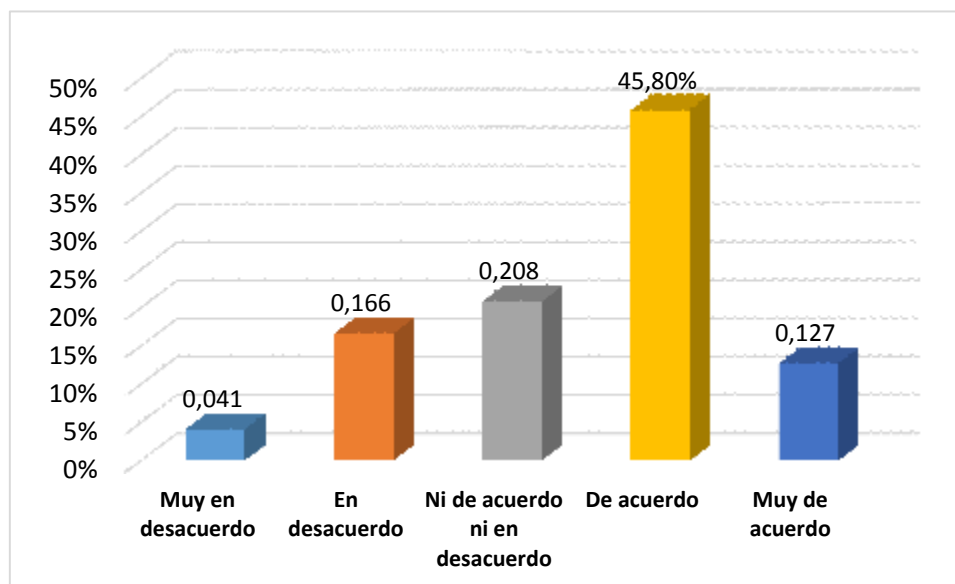


Figura 19. Respuesta pregunta 16 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 17. ¿sus jefes le tratan con respeto?

En la tabla 28 se puede observar que el 75% de los empleados responden que sus jefes le tratan con respeto, mientras que un 25% responde que no, lo que evidencia que, aunque una amplia mayoría de los trabajadores consideran que sus jefes lo tratan con respecto, la cuarta parte de ellos no lo siente de la misma manera, es decir consideran sus jefes no lo tratan con respecto.

Tabla 28. Respuesta pregunta 17 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	4,1
En desacuerdo	5	5,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	13,4
De acuerdo	38	39,5
Muy de acuerdo	36	36,8
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 17 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

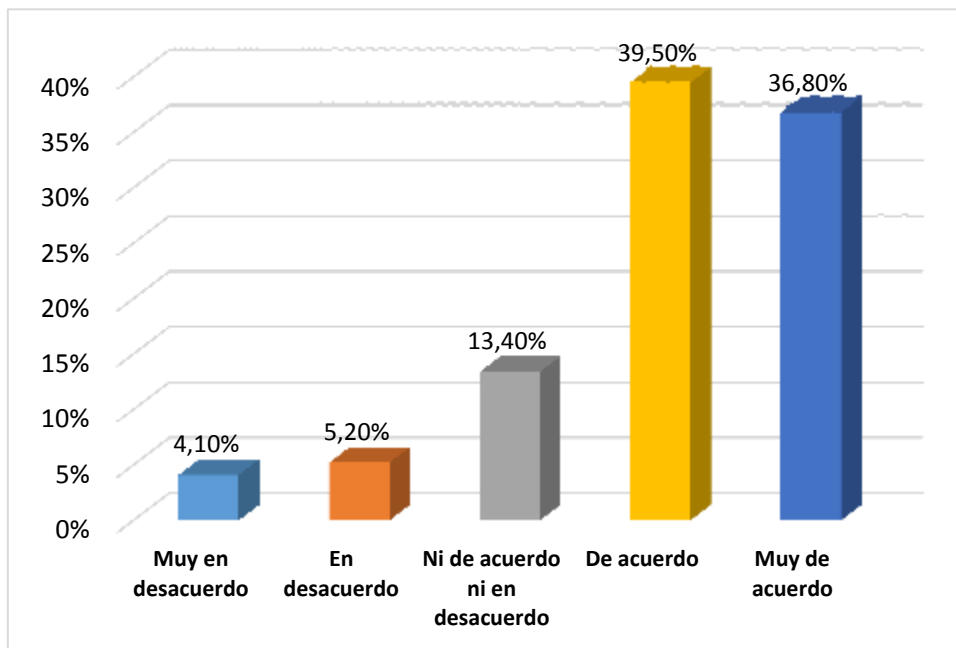


Figura 20. Respuesta pregunta 17 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 18. ¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?

Como se puede evidenciar en la tabla 29 el 84% de los empleados responden que tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, mientras que un 16% responde que no, esto expone que los trabajadores se llevan bien entre ellos, aunque hay una minoría que manifiesta no relacionarse bien con sus compañeros, elemento que influye en el clima laboral de los diferentes departamentos y áreas de trabajo.

Tabla 29. Respuesta pregunta 18 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1
En desacuerdo	3	3,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12,4
De acuerdo	45	46,8
Muy de acuerdo	35	36,7
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 18 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

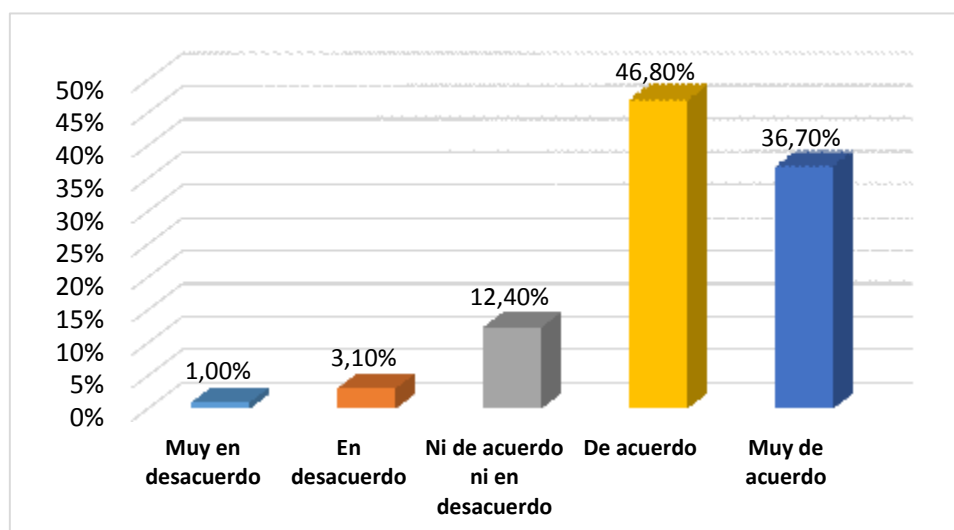


Figura 21. Respuesta pregunta 18 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Elemento 5: Participación en la toma de Decisiones

Pregunta 19. ¿Usted es motivado para dar criterios y opiniones?

En la tabla 30 se observa que el 75% de los empleados responden que son motivados para dar criterios en el GAD, mientras que un 25% responde que no, por lo que se puede evidenciar que una gran parte de los trabajadores pueden dar sus criterios porque son motivados, no obstante, la cuarta parte de los trabajadores no son

motivados a dar sus criterios por lo que no se tienen en cuenta para la toma de decisiones.

Tabla 30. Respuesta pregunta 19 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	2,1
En desacuerdo	6	6,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	16,6
De acuerdo	48	50
Muy de acuerdo	24	25,1
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 19 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

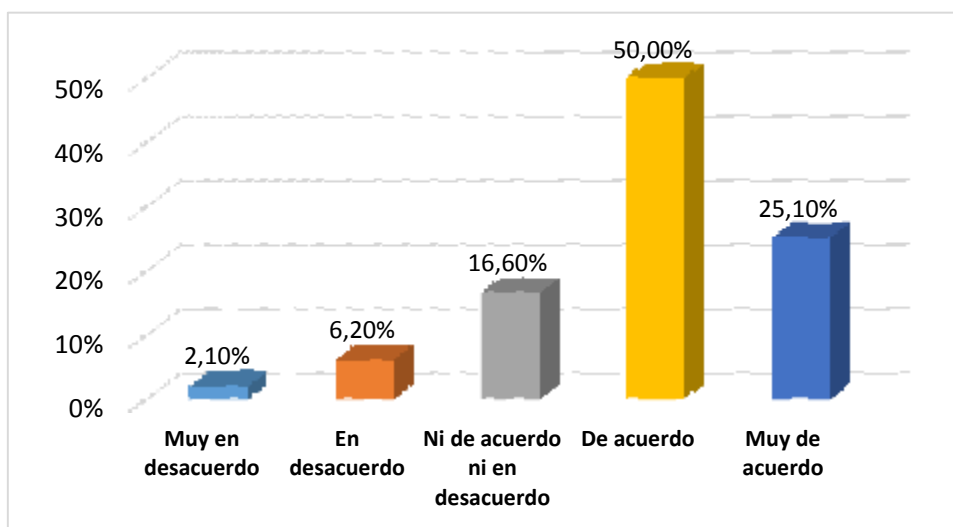


Figura 22. Respuesta pregunta 19 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 20. ¿Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección?

En la tabla 31 se puede observar que el 68% de los empleados responden que sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección, mientras que un 32% responde que no, lo cual demuestra que no siempre se tienen en cuenta los criterios y opiniones de los trabajadores por parte de la dirección, sin

embargo, los criterios de los trabajadores son vitales en la toma de decisiones de las organizaciones.

Tabla 31. Respuesta pregunta 20 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	3,2
En desacuerdo	5	5,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	22,9
De acuerdo	47	48,9
Muy de acuerdo	19	19,7
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 20 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

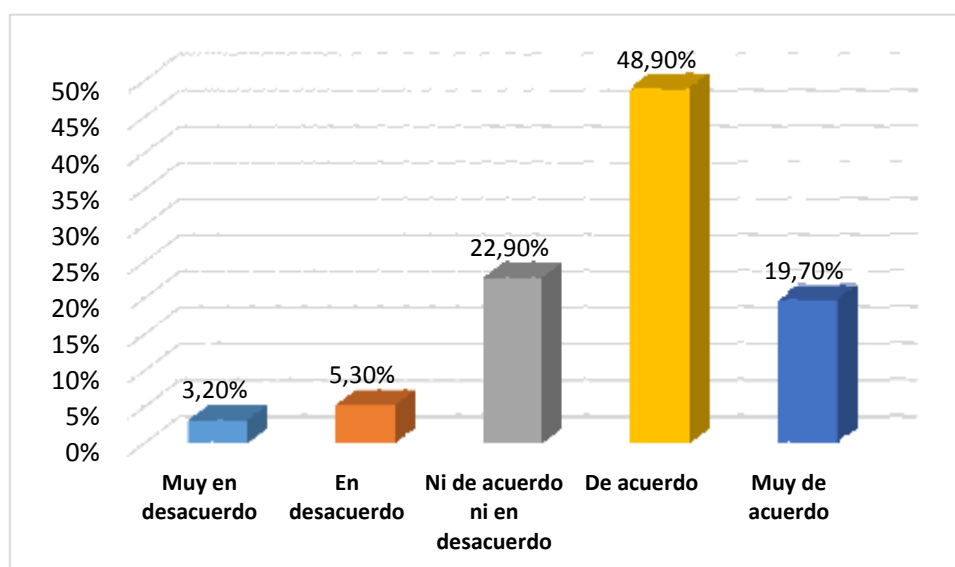


Figura 23. Respuesta pregunta 20 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 21. ¿Sus criterios se tienen en cuenta para la toma de decisiones?

Como se observa en la tabla 32 el 71% de los empleados responden que sus criterios se tienen en cuenta para la toma de decisiones, mientras que un 29% responden que no, lo cual evidencia que no siempre se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores para la toma de decisiones y esto influye en la efectividad de las

decisiones de la organización pues los trabajadores son los que más conocen de los procesos que en el GAD se desarrollan.

Tabla 32. Respuesta pregunta 21 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	3,1
En desacuerdo	6	6,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	19,7
De acuerdo	45	46,8
Muy de acuerdo	23	24,2
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 21 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

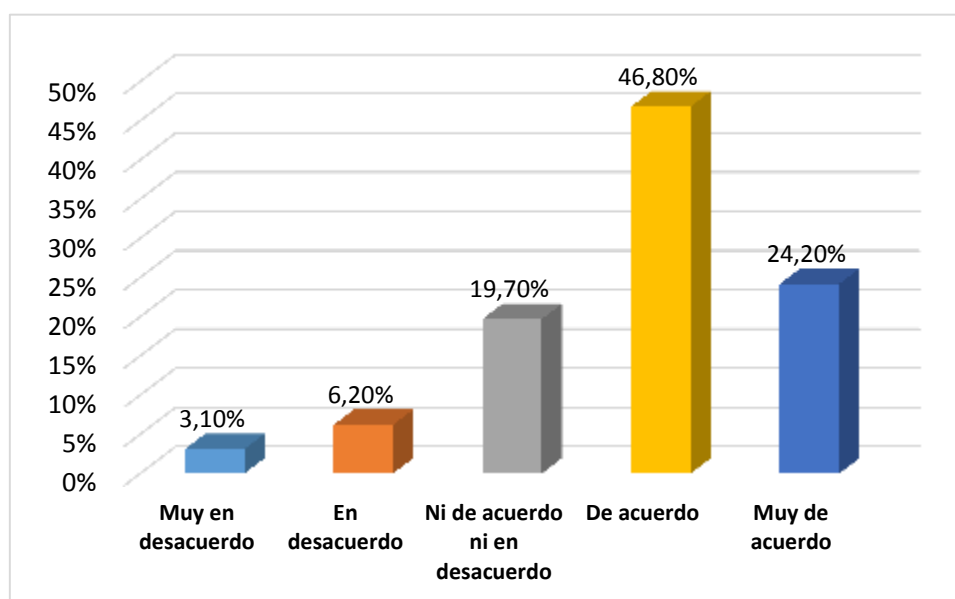


Figura 24. Respuesta pregunta 21 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 22. ¿Usted se siente parte importante de los resultados de la organización?

En la tabla 33 se evidencia que el 67% de los empleados responden que se sienten parte importante de los resultados del GAD, mientras que un 33% responden que no, lo cual evidencia que no todos los trabajadores se sienten parte importante de los

resultados de la organización, por lo que no todos los trabajadores están comprometidos con los resultados del GAD.

Tabla 33. Respuesta pregunta 22 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	3,1
En desacuerdo	7	7,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	22.9
De acuerdo	48	50
Muy de acuerdo	16	16,8
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 22 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

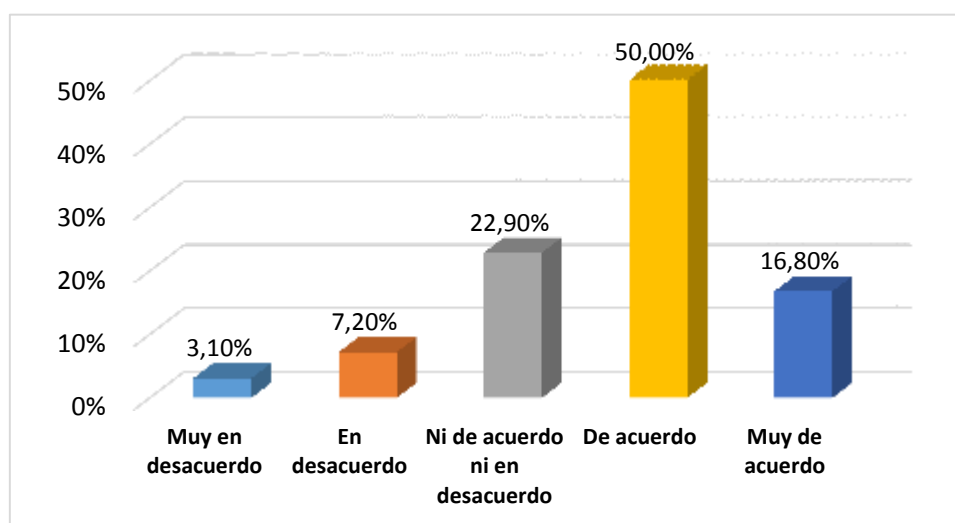


Figura 25. Respuesta pregunta 22 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Elemento 6: Comunicación

Pregunta 23. ¿Conoce la misión y visión de la organización?

En la tabla 34 se observa que el 68% de los empleados conocen la misión y visión de la organización, mientras que un 32% responden que no, por lo que una gran parte de los trabajadores no conocen la misión y visión de la organización, aspecto que pone de

manifiesto que una parte importante de los trabajadores no conocen el rumbo estratégico del GAD.

Tabla 34. Respuesta pregunta 23 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	3,1
En desacuerdo	9	9,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	19,7
De acuerdo	43	44,7
Muy de acuerdo	22	23,3
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 23 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

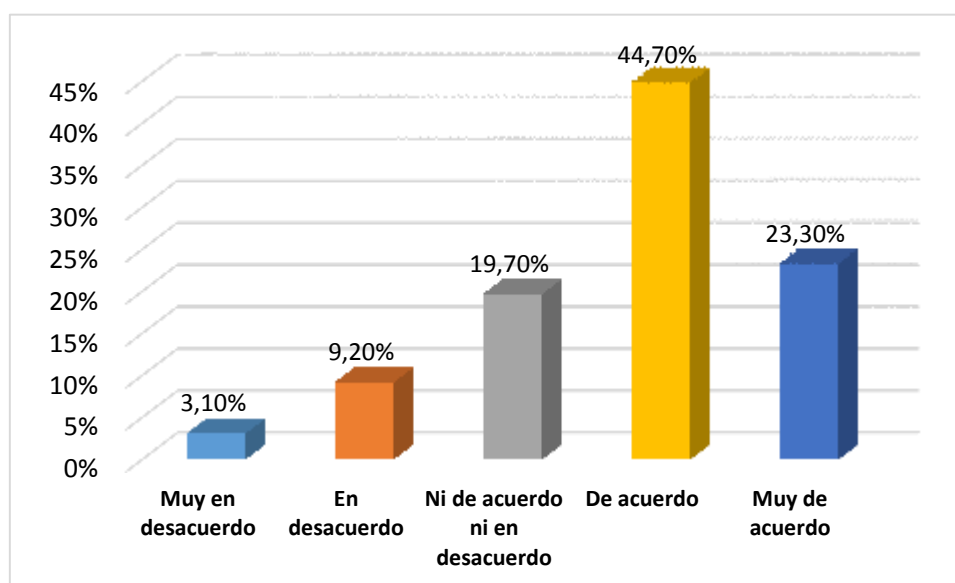


Figura 26. Respuesta pregunta 23 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 24. ¿Conoce los objetivos de trabajo de la organización?

Como se puede observar en la tabla 35 el 73% de los empleados conocen los objetivos de trabajo de la organización, mientras que un 27% los desconocen, por lo que existen trabajadores no conocen los objetivos de trabajo de la organización, lo que implica que no saben cuáles son las metas del GAD, aspecto que coincide con la pregunta anterior

sobre el conocimiento de los trabajadores de los elementos que conforman la planeación estratégica del GAD.

Tabla 35. Respuesta pregunta 24 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1
En desacuerdo	7	6,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	18,7
De acuerdo	39	40,7
Muy de acuerdo	31	32,3
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 24 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

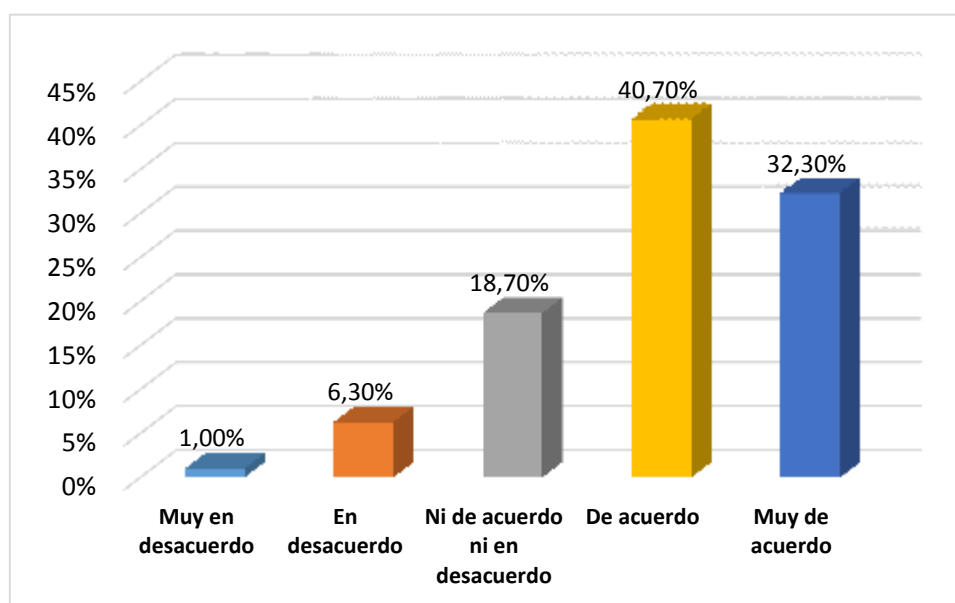


Figura 27. Respuesta pregunta 24 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 25. ¿La información que necesita llega en tiempo y es la correcta?

En la tabla 36 se evidencia que el 71% de los empleados consideran que la información que necesitan para desarrollar su trabajo les llega en tiempo y es la correcta, mientras que un 29% responde que no, por lo que el GAD debe preocuparse por el nivel de

información que les llega a los trabajadores y si es pertinente para desarrollar eficientemente su trabajo.

Tabla 36. Respuesta pregunta 25 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	3,2
En desacuerdo	12	12,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	22,8
De acuerdo	42	43,5
Muy de acuerdo	27	28
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 25 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

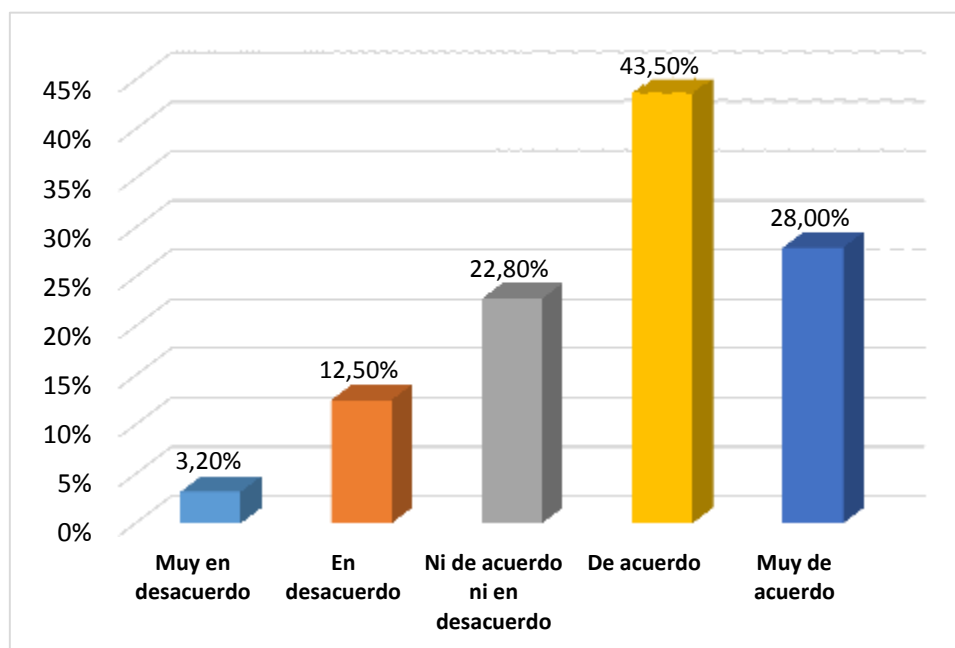


Figura 28. Respuesta pregunta 25 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 26. ¿Su jefe pide información constantemente?

En la tabla 37 se expone que el 75% de los empleados consideran que sus jefes le piden información de manera constante, mientras que un 25% responde que no, lo

que evidencia que no todos los trabajadores envían información constantemente a los jefes, aspecto que puede ser positivo si se entiende que los trabajadores no deben informar constantemente y dedicarse a desarrollar sus funciones.

Tabla 37. Respuesta pregunta 26 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	4,2
En desacuerdo	5	5,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	14,5
De acuerdo	44	45,8
Muy de acuerdo	29	30,3
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 26 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

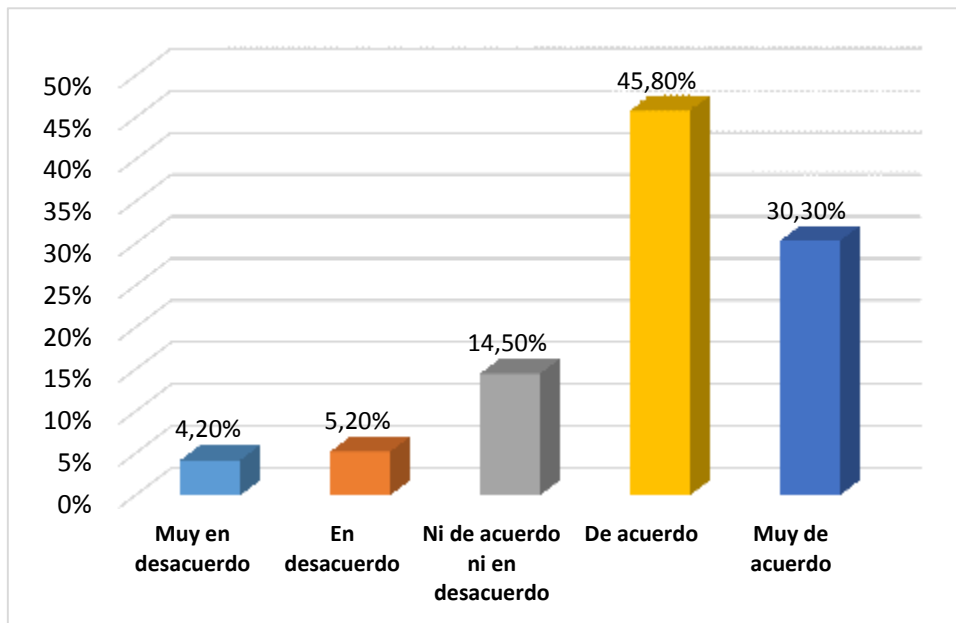


Figura 29. Respuesta pregunta 26 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 27. ¿Su jefe le exige que comunique inmediatamente cuando tenga problemas?

Como se observa en la tabla 38 el 79% de los empleados responden que su jefe le exige que comunique inmediatamente cuando tenga problemas, mientras que un 21% no lo considera así, por lo que no todos los trabajadores saben que si tienen un problema deben comunicárselo inmediatamente a su jefe, esto ha sido reiterado en otras preguntas anteriores por lo que debe trabajarse en la comunicación entre directivos y subordinados.

Tabla 38. Respuesta pregunta 27 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	4,2
En desacuerdo	4	4,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12,5
De acuerdo	47	48,9
Muy de acuerdo	29	30,2
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 27 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

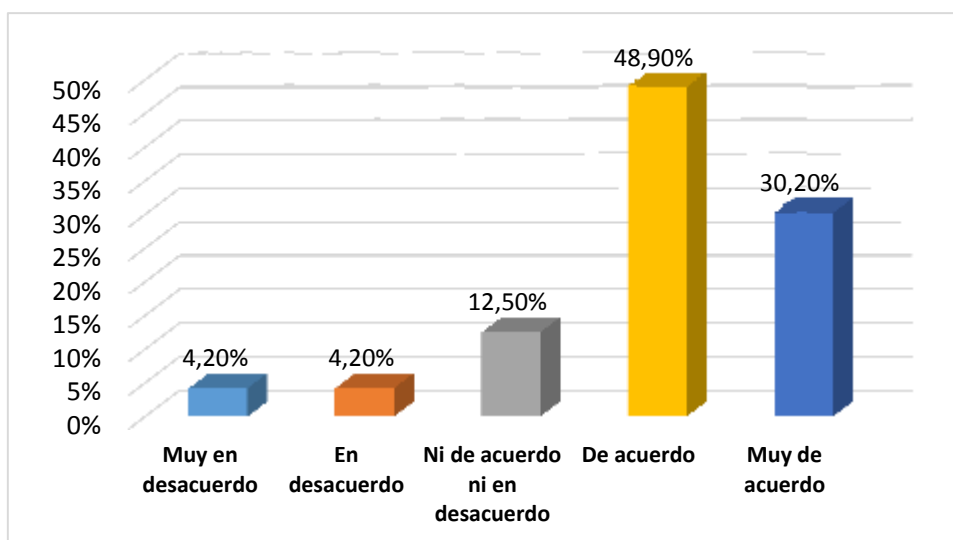


Figura 30. Respuesta pregunta 27 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Elemento 7: Liderazgo

Pregunta 28. ¿Tiene buenas relaciones con su jefe?

En la tabla 39 se observa que el 73% de los empleados responden que tienen buenas relaciones con su jefe, mientras que un 27% manifiesta lo contrario, lo que evidencia que no todos los trabajadores tienen buenas relaciones con sus jefes, por lo que se deben analizar las relaciones entre jefes y subordinados, debido a que todos los trabajadores no se llevan bien con su jefe.

Tabla 39. Respuesta pregunta 28 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	5,2
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	20,8
De acuerdo	35	36,4
Muy de acuerdo	36	37,6
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 28 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

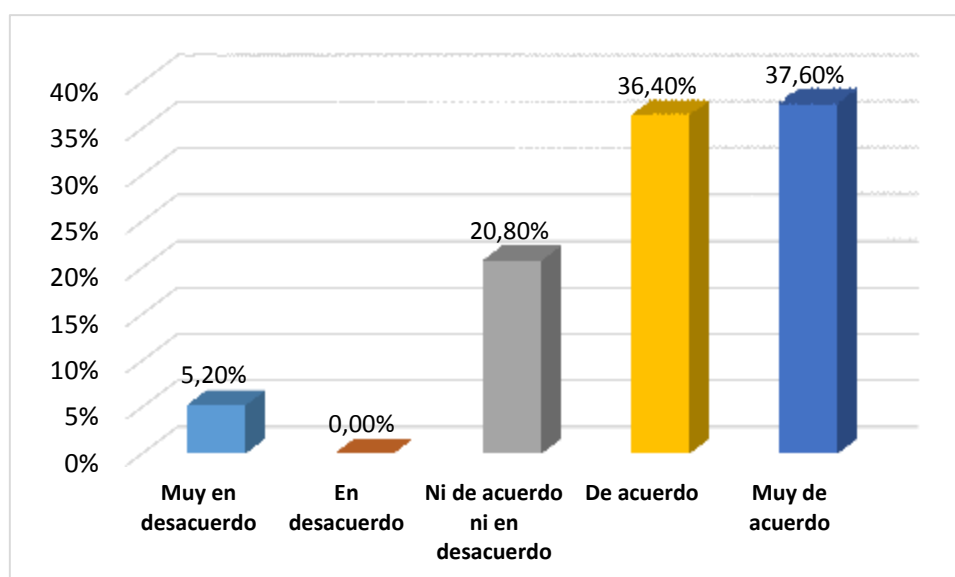


Figura 31. Respuesta pregunta 28 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 29. ¿Considera a su jefe un ejemplo?

Como se observa en la tabla 40 el 73% de los empleados consideran a su jefe un ejemplo, mientras que 27% responde que no, por lo que es necesario analizar el comportamiento de los directivos pues no todos los trabajadores consideran a sus jefes como ejemplo a seguir, este criterio tiene una alta incidencia en el liderazgo de los directivos.

Tabla 40. Respuesta pregunta 29 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	3,2
En desacuerdo	3	3,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	20,8
De acuerdo	35	36,4
Muy de acuerdo	35	36,4
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 29 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

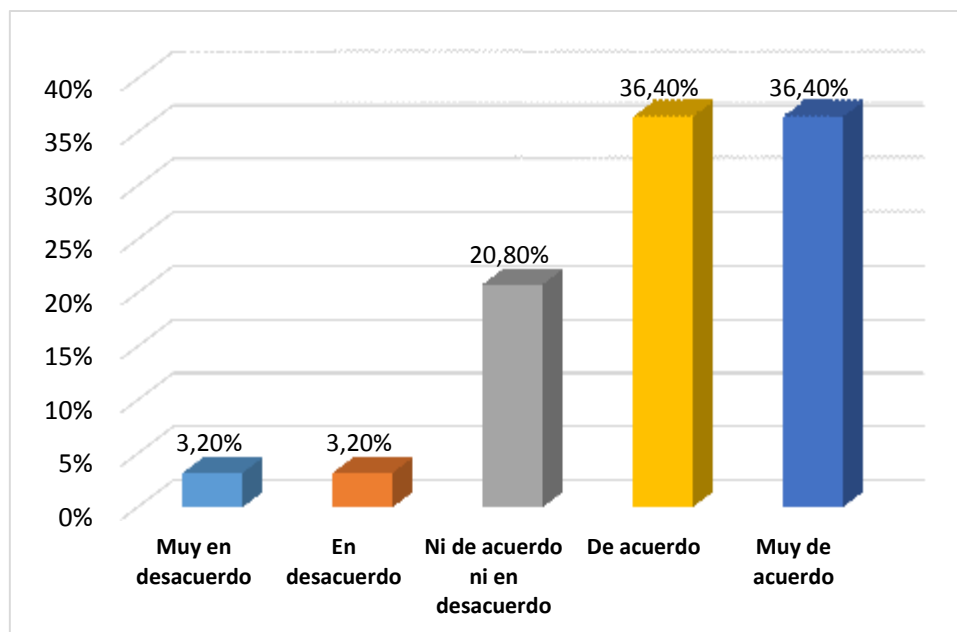


Figura 32. Respuesta pregunta 29 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 30. ¿Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo?

En la tabla 41 se expone que el 74% de los empleados consideran que su jefe siempre está dispuesto a ayudarles, mientras que un 26% no lo considera así, lo que evidencia que no todos los trabajadores consideran que su jefe está dispuesto a ayudarlos. Esto coincide con respuestas anteriores donde los trabajadores manifiestan inconformidad pues no siempre se preocupan por las condiciones de trabajo.

Tabla 41. Respuesta pregunta 30 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	3,2
En desacuerdo	4	4,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	18,7
De acuerdo	38	39,5
Muy de acuerdo	33	34,4
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 30 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

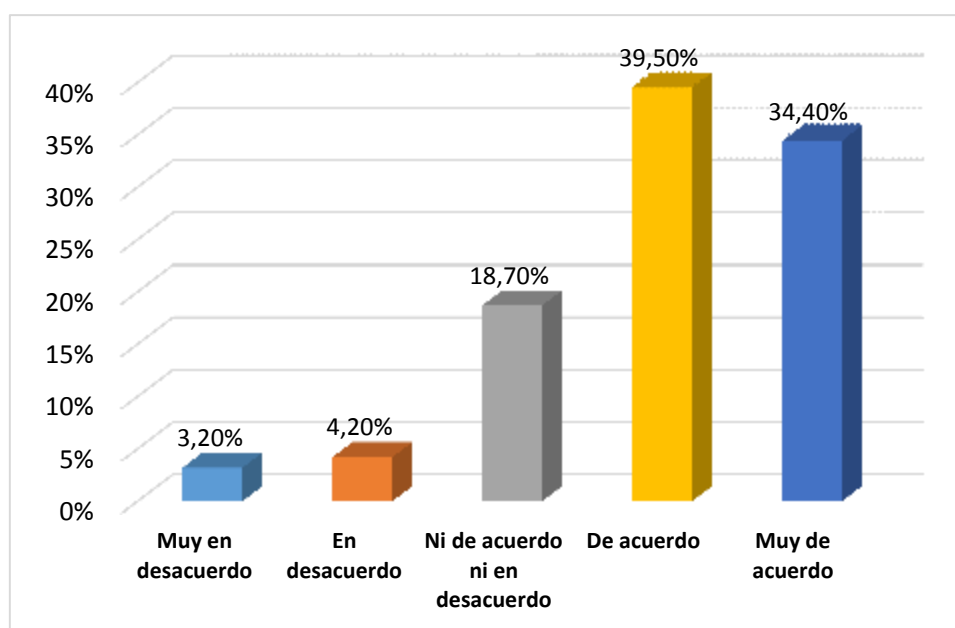


Figura 33. Respuesta pregunta 30 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Pregunta 31. ¿Trabajaría fuera del horario laboral para ayudar a su jefe?

En la tabla 42 se observa que el 76% de los empleados trabajarían fuera de su horario para ayudar a su jefe, mientras que un 24% no lo haría, lo que evidencia que la mayoría de los trabajadores realizaría horas extras de trabajo para ayudar a sus jefes, por lo cual los consideran importantes, es decir los trabajadores consideran a sus directivos pues trabajarían en horario extra para colaborar con ellos.

Tabla 42. Respuesta pregunta 31 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,1
En desacuerdo	2	2,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	20,8
De acuerdo	41	42,7
Muy de acuerdo	32	33,3
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 31 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

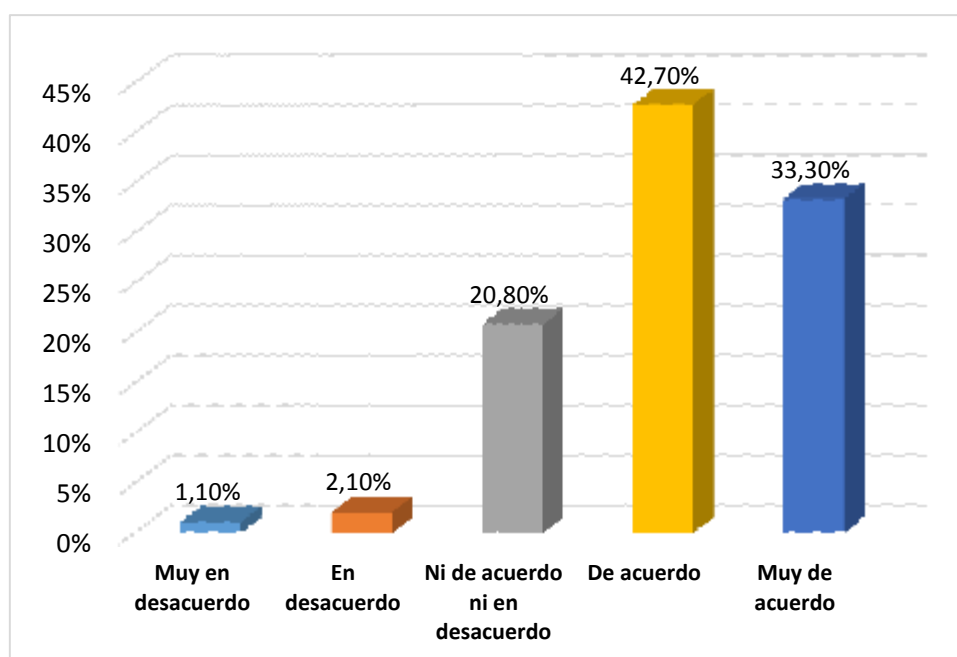


Figura 34. Respuesta pregunta 31 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Elemento 8: Satisfacción GENERAL

Pregunta 32. ¿Usted se siente satisfecho de trabajar en la organización?

Como se expone en la tabla 43 el 81% de los empleados se siente satisfecho de trabajar en la organización, pero un 19% no está satisfecho, lo que implica que existe un alto grado de insatisfacción en los trabajadores del GAD y por tanto se hace necesario elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Tabla 43. Respuesta pregunta 32 de la encuesta empleados.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,1
En desacuerdo	2	2,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	15,7
De acuerdo	33	34,3
Muy de acuerdo	45	46,8
Total	96	100

Fuente: Respuestas pregunta 32 de la encuesta

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

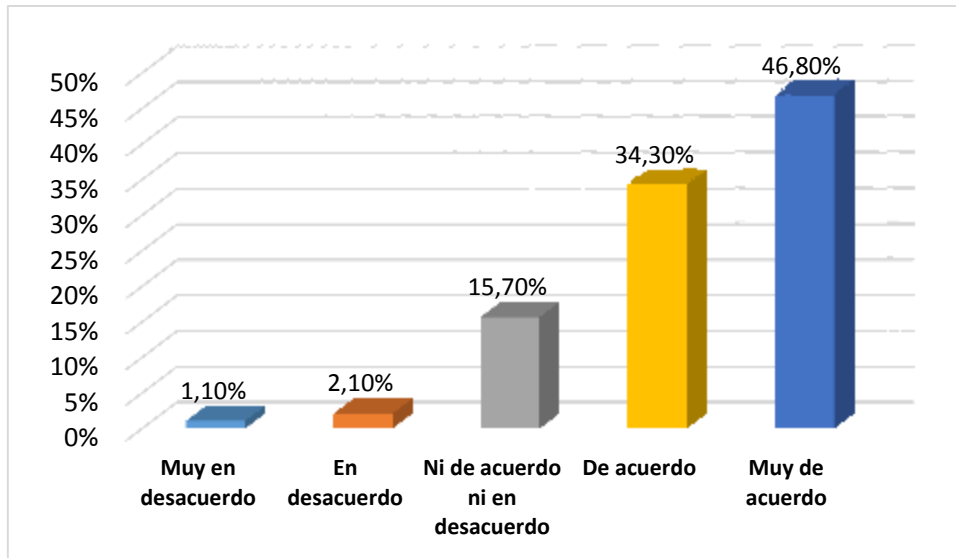


Figura 35. Respuesta pregunta 32 encuesta a empleados.

Fuente: Respuesta de los empleados. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Validación del cuestionario

Para validar la fiabilidad de la escala utilizada en el cuestionario se determina el Coeficiente Alfa de Cronbach con la utilización del Software SPSS para Windows versión 22.0, los resultados fueron los siguientes.

Análisis de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	96	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	96	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	32

Esto implica que la fiabilidad de la escala empleada en el cuestionario es alta, pues es superior a 0,7. Por lo que se procedió a aplicar el cuestionario en la totalidad de la muestra.

De la aplicación de la encuesta de la satisfacción de los trabajadores arrojó que existe insatisfacción y los elementos que más influyen en esa insatisfacción los siguientes resultados:

- **Trabajo**

Algunos trabajadores consideran que no poseen la preparación necesaria para desarrollar su trabajo, no poseen la experiencia suficiente para las funciones que realizan, su trabajo no los obliga a superarse, es decir no sienten que para realizar su trabajo necesiten superación, no se encuentran preparados para el trabajo que desempeñan y algunos no se sienten orgullosos de trabajar en el GAD.

- **Condiciones laborales**

Un 25% de los trabajadores considera que las condiciones de trabajo no son las mejores, casi la mitad de los empleados manifiestan que se encuentran expuestos a riesgos durante su trabajo, no cuentan con la tecnología necesaria para desarrollar adecuadamente sus funciones, no trabajan en condiciones seguras para ellos y sus compañeros y no siempre los jefes se preocupan por crear condiciones adecuadas para el trabajo.

- **Salario**

La mayoría de los trabajadores expone que su salario no está acorde con el trabajo que realizan, que el salario no satisface las necesidades personales y familiares, y que, además, no es justo con respecto a los demás.

- **Trato y relaciones interpersonales**

Los trabajadores manifiestan que cuando realizan labores destacadas no son reconocidos en lo individual y lo colectivo, que cuando tienen problemas no siempre se preocupan y le ayudan a resolverlos, y, por último, no todos consideran que sus jefes lo traten con respeto.

- **Participación en la toma de decisiones**

En este importante aspecto los trabajadores consideran que no son incentivados para dar opiniones, sus criterios y opiniones respecto al trabajo no siempre son tomados en cuenta y tampoco para la toma de decisiones, por lo que una cantidad considerable de trabajadores no se sienten parte importante de los resultados de la organización.

- **Comunicación**

Una parte considerable de los trabajadores del GAD no conocen misión y visión de la organización, así como los objetivos de trabajo, no siempre la información que necesitan les llega es la correcta y en el tiempo preciso, y, no siempre los jefes le piden información de manera sistemática.

- **Liderazgo**

Un porcentaje de los trabajadores expone que no tienen buenas relaciones con sus jefes, no todos consideran a su jefe como un ejemplo a seguir y no todos están convencidos que su jefe esté dispuesto a ayudarlos.

4.1.2. Resultado de la encuesta aplicada a directivos del GAD

Se aplica una encuesta a directivos para evaluar el nivel de conocimientos que tienen los directivos sobre la satisfacción de sus subordinados, para ello se aplica la encuesta de la Diferencia 7 del modelo Servqual modificado.

Elemento 1. Trabajo

Pregunta 1. ¿El trabajo que realizan sus subordinados es interesante?

Tabla 44. Respuesta pregunta 1 de la encuesta a directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10
De acuerdo	3	30
Muy de acuerdo	6	60
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 1 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Como se muestra en la tabla 44 el 90% de los directivos consideran que el trabajo de sus subordinados es interesante, mientras que un 10% considera que no lo es, por lo que la mayoría de los directivos manifiestan que el trabajo de sus subordinados es interesante, esto coincide con las respuestas de los trabajadores por lo que los directivos si conocen las percepciones de los trabajadores en cuanto a lo interesante de su trabajo.

Pregunta 2. ¿El trabajo de sus subordinados está acorde con su preparación profesional?

Tabla 45. Respuesta pregunta 2 de la encuesta a directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
De acuerdo	5	50
Muy de acuerdo	2	20
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 2 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 45 se observa que el 70% de los directivos manifiestan que el trabajo de sus subordinados está acorde con su preparación profesional, mientras que un 30% considera que no, por lo que una cantidad considerable de directivos considera que

sus subordinados no están preparados profesionalmente para desempeñar su trabajo, esto difiere de lo que piensan los trabajadores pues la mayoría consideraron tener preparación para el trabajo.

Pregunta 3. ¿El trabajo de sus subordinados está en correspondencia con su experiencia?

Tabla 46. Respuesta pregunta 3 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
De acuerdo	6	60
Muy de acuerdo	1	10
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 3 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Se puede evidenciar en la tabla 46 que el 70% de los directivos consideran que el trabajo de sus subordinados está acorde con su experiencia, mientras que un 30% considera que no, por lo que una cantidad considerable de directivos manifiestan que sus subordinados no poseen la experiencia necesaria para realizar su trabajo, lo cual coincide con los criterios de los trabajadores y evidencia que los directivos si tienen conocimiento de la experiencia de sus subordinados, estos resultados coinciden con los criterios de los trabajadores de que no poseen la experiencia necesaria para desarrollar sus funciones.

Pregunta 4. ¿El trabajo de sus subordinados los obliga a superarse?

Tabla 47. Respuesta pregunta 4 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0

En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40
De acuerdo	4	40
Muy de acuerdo	2	20
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 4 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Como se expone en la tabla 47 el 60% de los directivos consideran que el trabajo de sus subordinados les obliga a superarse, mientras que un 40% considera que no, por lo que una alta cantidad de directivos consideran que el trabajo que realizan sus subordinados no les obliga a superarse, coincidiendo con la respuesta que los trabajadores dieron en esta pregunta.

Pregunta 5. ¿Sus subordinados están preparados para hacer su trabajo?

Tabla 48. Respuesta pregunta 5 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
De acuerdo	7	70
Muy de acuerdo	1	10
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 5 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 48 se observa que el 80% de los directivos consideran que sus subordinados están preparados para realizar su trabajo, mientras que un 20% responde que no, por lo que la mayoría de los directivos consideran preparados a sus subordinados, aspecto

que coincide con las respuestas de los trabajadores, es decir tanto trabajadores como directivos reconocen que deben prepararse mejor para el desempeño de sus funciones.

Pregunta 6. ¿Sus subordinados se sienten orgullosos con su trabajo?

Tabla 49. Respuesta pregunta 6 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30
De acuerdo	5	50
Muy de acuerdo	2	20
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 6 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Como se observa en la tabla 49 el 70% de los directivos consideran que sus subordinados se sienten orgullosos de su trabajo, mientras que un 30% responde que no, lo que evidencia que un porcentaje alto de directivos consideran que sus subordinados no se sienten orgullosos de su trabajo, aspecto que coincide con las respuestas de los trabajadores.

En cuanto a los criterios relacionados con el elemento trabajo, existe coincidencia entre las respuestas de los trabajadores y directivos en casi todos los indicadores, lo que evidencia que los directivos tienen conocimientos de las percepciones de los trabajadores excepto en el nivel de preparación profesional para realizar el trabajo.

Elemento 2: Condiciones Laborales

Pregunta 7. ¿Las condiciones del área de trabajo de sus subordinados son adecuadas para el trabajo.?

Tabla 50. Respuesta pregunta 7 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
De acuerdo	5	50
Muy de acuerdo	2	20
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 7 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 50 se puede observar que el 70% de los directivos consideran que las condiciones de trabajo de sus subordinados son las adecuadas, mientras que un 30% responde que no, evidenciando que parte de los directivos manifiestan que los subordinados no trabajan en condiciones adecuadas, lo que coincide con el criterio de los trabajadores encuestados.

Pregunta 8. ¿Sus subordinados no están expuestos a riesgos en su trabajo?

Tabla 51. Respuesta pregunta 8 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	4	40
Muy de acuerdo	3	30
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 8 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Como se observa en la tabla 51 el 70% de los directivos consideran que sus subordinados no están expuestos a riesgos en el desarrollo de sus labores, mientras que un 30% responde que no, esto evidencia que la mayoría de los directivos consideran que sus subordinados trabajan sin riesgos, lo que no coincide con las respuestas de los trabajadores.

Pregunta 9. ¿Sus subordinados cuentan con la tecnología necesaria para desarrollar sus funciones?

Tabla 52. Respuesta pregunta 9 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
De acuerdo	4	40
Muy de acuerdo	1	10
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 9 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 52 se expone que el 50% de los directivos consideran que los empleados cuentan con la tecnología necesaria para desarrollar su trabajo, mientras que un 50% responde que no, lo que evidencia que el GAD no cuenta con la tecnología suficiente para desarrollar las actividades de trabajo y esa respuesta coincide con lo planteado por los trabajadores.

Pregunta 10. ¿Sus subordinados trabajan en condiciones seguras?

Tabla 53. Respuesta pregunta 10 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	20

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10
De acuerdo	5	50
Muy de acuerdo	2	20
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 10 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 53 se puede evidenciar que el 70% de los directivos manifiestan que sus subordinados trabajan en condiciones seguras, mientras que un 30% responde que no, por lo que, la mayor parte de los directivos consideran las condiciones de trabajo de sus subordinados seguras, aspecto que coincide con las respuestas de los trabajadores.

Pregunta 11. ¿Usted se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados?

Tabla 54. Respuesta pregunta 11 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	4	40
Muy de acuerdo	6	60
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 11 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Como se observa en la tabla 54 el 100% de los directivos manifiestan que se preocupan por las condiciones de trabajo de sus subordinados, lo cual no coincide con la respuesta de los trabajadores pues una cantidad considerable manifiestan que los directivos no se preocupan por mejorar sus condiciones de trabajo.

En cuanto a los criterios relacionados con condiciones laborales, existe coincidencia entre las respuestas de los trabajadores y directivos en casi todos los indicadores, lo que evidencia que los directivos tienen conocimientos de las percepciones de los trabajadores excepto en lo relacionado con los riesgos a los que se exponen los

trabajadores y la preocupación de los directivos por mejorar las condiciones de trabajo.

Elemento 3: Salario

Pregunta 12. ¿Considera que el salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realizan?

Tabla 55. Respuesta pregunta 12 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
De acuerdo	3	30
Muy de acuerdo	4	40
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 12 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Como se observa en la tabla 55 el 70% de los directivos manifiestan que el salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realizan, mientras que un 30% responde que no, lo que evidencia que la mayoría de los directivos consideran que el salario que perciben sus subordinados está acorde al trabajo que desempeñan. Este resultado evidencia que los directivos no conocen la percepción de los trabajadores en cuanto al salario pues los mismos manifiestan criterios diferentes en la encuesta aplicada a ellos.

Pregunta 13. ¿Sus subordinados satisfacen las necesidades básicas personales y familiares con el salario que perciben?

Tabla 56 Respuesta pregunta 13 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	50
De acuerdo	40	40
Muy de acuerdo	10	10
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 13 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 56 se expone que el 50% de los directivos manifiesta que con su salario los subordinados satisfacen sus necesidades personales y familiares, mientras que un 50% responde que no, por lo que los directivos manifiestan que con el salario que perciben los trabajadores no les satisface las necesidades personales y familiares, aspecto que coincide con el criterio de los trabajadores.

Pregunta 14. ¿Considera que le salario de sus subordinados es justo con respecto al de los demás?

Tabla 57. Respuesta pregunta 14 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	50
De acuerdo	2	20
Muy de acuerdo	2	20

Total	10	100
--------------	-----------	------------

Fuente: Respuestas pregunta 14 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Como se puede observar en la tabla 57 el 60% de los directivos manifiestan que el salario que perciben los subordinados no es justo con respecto a los demás, mientras que un 40% consideran que si, por lo que la mayoría de los directivos consideran que el salario de los subordinados no es justo con respecto a lo que ganan los demás, coincidiendo con lo planteado por los trabajadores.

En cuanto a los criterios relacionados con salario, existe coincidencia entre las respuestas de los trabajadores y directivos en casi todos los indicadores, lo que evidencia que los directivos tienen conocimientos de las percepciones de los trabajadores excepto en lo relacionado con el salario percibido por el trabajo realizado.

Elemento 4: Trato y Relaciones Interpersonales

Pregunta 15. ¿Cuándo sus subordinados realizan una labor destacada les reconoce individualmente y en su colectivo?

Tabla 58. Respuesta pregunta 15 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	5	50
Muy de acuerdo	4	40
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 15 de la encuesta de directivos

Elaborado por la María Soledad Vélez Ochoa

Como se evidencia en la tabla 58 el 90% de los directivos responden que cuando los subordinados realizan una labor destacada son reconocidos individualmente y en colectivo, mientras que un 10% responde que no, lo cual no coincide con lo que

plantean los trabajadores, que en su mayoría manifiestan que no se les reconoce cuando se destacan.

Pregunta 16. ¿Cuándo sus subordinados tienen problemas le ayuda y se preocupa por ellos?

Tabla 59. Respuesta pregunta 16 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10
De acuerdo	5	50
Muy de acuerdo	4	40
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 16 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 59 se expone que el 90% de los directivos responden que cuando sus subordinados tienen problemas le ayudan y se preocupan por ellos, mientras que un 10% responde que no, aspecto que difiere bastante de las respuestas de los trabajadores, pues más de la mitad evidencian que los directivos no se preocupan por sus problemas.

Pregunta 17. ¿Trata a sus subordinados con respeto?

Tabla 60. Respuesta pregunta 17 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	2	20

Muy de acuerdo	8	80
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 17 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 60 se expone que el 100% de los directivos manifiestan tratan con respeto a sus subordinados, mientras que el 25% de los trabajadores responde que no, lo que evidencia que no todos los trabajadores sienten que los jefes lo tratan con respeto y por tanto los directivos no conocen los criterios de los trabajadores en este aspecto.

Pregunta 18. ¿Mantiene buenas relaciones con sus subordinados?

Tabla 61. Respuesta pregunta 18 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	4	40
Muy de acuerdo	6	60
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 18 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 61 se evidencia que el 100% de los directivos responden que tienen buenas relaciones con sus subordinados, mientras que un 16% de los trabajadores responde que no, por lo que no existe coincidencia entre el criterio de los directivos y de los trabajadores.

En cuanto a los criterios relacionados con relaciones interpersonales, no existe coincidencia entre las respuestas de los trabajadores y directivos en casi todos los indicadores, lo que evidencia que los directivos no tienen conocimientos de las percepciones de los trabajadores sobre las relaciones interpersonales.

Elemento 5: Participación en la Toma de Decisiones

Pregunta 19. ¿Usted motiva a sus subordinados para dar criterios y opiniones?

Tabla 61. Respuesta pregunta 19 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	5	50
Muy de acuerdo	5	50
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 19 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Como se observa en la tabla 62 el 100% de los directivos responden que motivan a los subordinados para dar criterios en el GAD. Sin embargo, el 25% de los trabajadores encuestados responde que no, por lo que se puede evidenciar que no existe coincidencia entre lo que responden los directivos y lo que responde los trabajadores.

Pregunta 20. ¿Los criterios y opiniones de sus subordinados respecto al trabajo son tomados en cuenta por ud.?

Tabla 63. Respuesta pregunta 20 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0

De acuerdo	4	40
Muy de acuerdo	6	60
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 20 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 63 se observa que el 100% de los directivos responden que los criterios y opiniones de los subordinados respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección. No obstante, un 32% de los trabajadores encuestados responde que no, lo cual demuestra que no siempre se tienen en cuenta los criterios y opiniones de los trabajadores por parte de la dirección.

Pregunta 21. ¿Los criterios de sus subordinados se tienen en cuenta para la toma de decisiones?

Tabla 64. Respuesta pregunta 21 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10
De acuerdo	5	50
Muy de acuerdo	4	40
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 21 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

La tabla 64 evidencia que el 90% de los directivos responden que los criterios de los subordinados se tienen en cuenta para la toma de decisiones, mientras que un 10% responden que no, lo cual evidencia que la mayoría de los directivos consideran que los criterios de los subordinados se tienen en cuenta en la toma de decisiones, mientras que los trabajadores no coinciden con este criterio pues más del 25% manifiestan que sus criterios no se tienen en cuenta para la toma de decisiones.

Pregunta 22. ¿Sus subordinados se sienten parte importante de los resultados de la organización?

Tabla 65. Respuesta pregunta 22 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30
De acuerdo	3	30
Muy de acuerdo	4	40
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 22 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Se puede observar en la tabla 65 que el 70% de los directivos responden que los trabajadores se sienten parte importante de los resultados del GAD, mientras que un 30% responden que no, resultados que coinciden con las respuestas de los trabajadores encuestados.

En cuanto a los criterios relacionados con participación en la toma de decisiones, no existe coincidencia entre las respuestas de los trabajadores y directivos en casi todos los indicadores, lo que evidencia que los directivos no tienen conocimientos de las percepciones de los trabajadores sobre la participación de éstos en la toma de decisiones.

Elemento 6: Comunicación

Pregunta 23. ¿Sus subordinados conocen la misión y visión de la organización?

Tabla 66. Respuesta pregunta 23 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40
De acuerdo	5	50
Muy de acuerdo	1	10
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 23 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 66 se expone que el 60% de los directivos manifiestan que sus subordinados conocen la misión y visión de la organización, mientras que un 40% responden que no, por lo que una gran parte de los directivos manifiestan sus subordinados no conocen la misión y visión de la organización, aspecto que coincide con el resultado de la encuesta a trabajadores.

Pregunta 24. ¿Sus subordinados conocen sus objetivos de trabajo?

Tabla 67. Respuesta pregunta 24 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10
De acuerdo	2	20
Muy de acuerdo	7	70
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 24 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Como se observa en la tabla 67 el 90% de los directivos manifiestan que sus subordinados conocen los objetivos de trabajo de la organización, mientras que un 10% responden que los desconocen. Estos criterios no coinciden con lo que plantean

los trabajadores, pues un alto porcentaje dice desconocer los objetivos de trabajo de la organización.

Pregunta 25. ¿Sus subordinados tienen la información que necesita en tiempo y de forma correcta?

Tabla 68. Respuesta pregunta 25 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	6	60
Muy de acuerdo	3	30
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 25 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 68 se expone que el 90% de los directivos consideran que la información que necesitan sus subordinados para desarrollar su trabajo les llega en tiempo y es la correcta, mientras que un 10% responde que no, sin embargo, los trabajadores consideran que la información que necesitan para trabajar no siempre es correcta y llega en tiempo por lo que no existe coincidencia entre los criterios de trabajadores y directivos.

Pregunta 26. ¿Usted pide información constantemente a sus subordinados?

Tabla 69. Respuesta pregunta 26 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	20

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	4	40
Muy de acuerdo	4	40
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 26 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 69 se expone que el 80% de los directivos consideran que les piden información de manera constante, a sus subordinados, mientras que un 20% responde que no, lo que evidencia que no todos los trabajadores envían información constantemente a los jefes. Aspecto que coincide con los criterios mostrados por los trabajadores en la encuesta aplicada.

Pregunta 27. ¿Usted les exige a los subordinados que comuniquen inmediatamente cuando tengan problemas?

Tabla 70. Respuesta pregunta 27 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10
De acuerdo	1	10
Muy de acuerdo	7	70
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 27 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 70 se observa que el 80% de los trabajadores responden que les exigen a sus subordinados que comunique inmediatamente cuando tenga problemas, mientras

que un 20% no lo considera así, lo cual coincide con las respuestas de los trabajadores encuestados.

En cuanto a los criterios relacionados con comunicación, existe coincidencia entre las respuestas de los trabajadores y directivos en la mayor parte de los elementos analizados, lo que evidencia que los directivos tienen conocimientos de las percepciones de los trabajadores sobre la comunicación, aunque no coinciden en conocimientos de los trabajadores sobre los objetivos de trabajo y rapidez y pertinencia de la información que reciben.

Elemento 7: Liderazgo

Pregunta 28. ¿Tiene buenas relaciones con sus subordinados?

Tabla 71. Respuesta pregunta 28 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10
De acuerdo	2	20
Muy de acuerdo	7	70
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 28 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Como se evidencia en la tabla 71 el 90% de los directivos responden que tienen buenas relaciones con sus subordinados, mientras que un 10% manifiesta lo contrario, por lo que no existe coincidencia en este criterio con respecto a las respuestas de los trabajadores, los cuales en su mayoría consideran que las relaciones con sus jefes no son buenas

Pregunta 29. ¿Se considera un ejemplo a seguir por sus subordinados?

Tabla 72. Respuesta pregunta 29 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
De acuerdo	3	30
Muy de acuerdo	5	50
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 29 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Se puede evidenciar en la tabla 72 que el 80% de los directivos consideran son un ejemplo que seguir por sus subordinados, mientras que 20% responde que no, resultados que coinciden con los criterios de los trabajadores, donde la gran mayoría consideran a sus jefes como ejemplo a seguir.

Pregunta 30. ¿Usted siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados?

Tabla 73. Respuesta pregunta 30 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	4	40
Muy de acuerdo	6	60
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 30 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 73 se expone que el 100% de los directivos manifiestan que siempre están dispuesto a ayudar a sus subordinados, lo cual difiere de las respuestas de los

trabajadores que manifiestan que sus jefes no están siempre dispuestos a ayudar, lo que evidencia contradicciones entre los criterios de los trabajadores y los directivos.

Pregunta 31. ¿Trabajaría fuera del horario laboral para ayudar a su jefe?

Tabla 74. Respuesta pregunta 31 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
De acuerdo	4	40
Muy de acuerdo	4	40
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 31 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Se evidencia en los resultados plasmados en la tabla 74 que el 80% de los directivos manifiestan que los subordinados trabajarían fuera de su horario para ayudarlos, mientras que un 20% no lo haría, aspecto que coincide con la respuesta de los trabajadores.

En cuanto a los criterios relacionados con liderazgo, existe coincidencia entre las respuestas de los trabajadores y directivos en la mayor parte de los elementos analizados, lo que evidencia que los directivos tienen conocimientos de las percepciones de los trabajadores sobre liderazgo, aunque no coinciden en relaciones entre directivos y trabajadores, y, disposición de los directivos para ayudar a los subordinados.

Elemento 8: Satisfacción General

Pregunta 32. ¿Usted se siente satisfecho de trabajar en la organización?

Tabla 75. Respuesta pregunta 32 de la encuesta directivos.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30
De acuerdo	4	40
Muy de acuerdo	3	30
Total	10	100

Fuente: Respuestas pregunta 32 de la encuesta de directivos

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

En la tabla 75 se refleja que el 70% de los directivos consideran que los subordinados se sienten satisfechos de trabajar en la organización, pero un 30% consideran que no están satisfechos, lo que implica que existe un alto grado de insatisfacción en los trabajadores y que se relaciona con las respuestas que los trabajadores dieron a esa pregunta en la encuesta.

Evaluación del desempeño

En la tabla 76 se exponen los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores del GAD de Biblián, dato que se tendrá en cuenta para la comprobación de la hipótesis presentada

Tabla 76. Resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores del GAD.

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Deficiente	15	15,6
Satisfactorio	47	48,9
Muy bueno	24	25

Excelente	10	10,5
Total	96	100

Fuente: Evaluación del desempeño

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

4.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual permite establecer la relación entre dos variables, este coeficiente se conoce también con el nombre de Coeficiente R. Este coeficiente asume un número real que va de -1 a 1, en la siguiente tabla se presenta las posibles alternativas de resultado.

Tabla 77. Valores del coeficiente de correlación de Pearson (R).

Valor	Significado
-1	Existe una fuerte correlación y es negativa, es decir, a mayor valor de una variable menor valor de la otra. Mientras más se aproximen los valores a -1 más fuerte es dicha correlación.
0	No existe correlación y mientras más cercano sea el valor a cero más débil es esta correlación.
1	Existe una fuerte correlación y es positiva, es decir, a mayor valor de una variable mayor valor de la otra. Mientras más se aproximen los valores a 1 más fuerte es dicha correlación.

Fuente: elaboración propia

La prueba de hipótesis es la opción de aceptar o rechazar un supuesto o afirmación sobre una población en función de la toma de una muestra de datos. Esta evalúa dos hipótesis opuestas o contrarias que se denominan hipótesis nula e hipótesis alternativa.

Ho: Un adecuado nivel de satisfacción laboral garantiza mejores resultados en el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

H₁: Un adecuado nivel de satisfacción laboral no garantiza mejores resultados en el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

Para desarrollar la prueba de hipótesis se analizan los valores de satisfacción laboral de los trabajadores que se encuentran en la tabla 42 y corresponden a la pregunta 32 de la encuesta la cual se asume como variable independiente y como variable dependiente los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores que aparece en la tabla 76.

Se utiliza el software SPSS versión 24 en español y los resultados de la determinación del Coeficiente de Correlación de Pearson cuyo valor es 0,78 lo que implica una fuerte correlación positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores, es decir, mientras mayor es la satisfacción de los trabajadores mayor es su desempeño por lo que se acepta la hipótesis de la investigación que un adecuado nivel de satisfacción laboral garantiza mejores resultados en el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La satisfacción laboral es uno de los elementos más importantes del clima laboral de cualquier organización y se asocia a una actitud o comportamiento (sentimientos, creencias y conductas) de los trabajadores en su ambiente de trabajo y la influencia de la experiencia de la organización (Miranda & Rafael, 2015). Además, se reconocen

como elementos que influyen en la satisfacción de los trabajadores, las condiciones laborales (carga mental, esfuerzo, aspectos ambientales, emocionales, autonomía, nivel de participación en las decisiones, compensación entre otras), así como, las características sociales, demográficas y ocupacionales de los trabajadores de una organización. (Salinas & Cuevas, 2016)

El desempeño laboral está estrechamente vinculado con las actividades que desarrollan los trabajadores para obtener los resultados esperados y el cumplimiento de las funciones asignadas (Mahecha et al 2016). El desempeño de los trabajadores incide directamente en la productividad de las organizaciones y tiene un peso importante en el logro de ventajas competitivas en un entorno cada vez más incierto y compulsivo. (Hernández 2016).

El estudio de la satisfacción de los trabajadores arrojó que existe un 19% de insatisfacción y los elementos que más influyen en esa insatisfacción son: los trabajadores no poseen la preparación necesaria para desarrollar su trabajo, no poseen la experiencia suficiente para las funciones que realizan, su trabajo no los obliga a superarse, y algunos no se sienten orgullosos de trabajar en el GAD.

Además, los trabajadores consideran que las condiciones de trabajo no son las mejores, que se encuentran expuestos a riesgos durante su trabajo, no cuentan con la tecnología necesaria para desarrollar adecuadamente sus funciones, no trabajan en condiciones seguras para ellos y sus compañeros y no siempre los jefes se preocupan por crear condiciones adecuadas para el trabajo.

Consideran que su salario no está acorde con el trabajo que realizan, que no satisface las necesidades personales y familiares, y que, además, no es justo con respecto a los demás. Exponen que no son reconocidos en lo individual y lo colectivo, que cuando tienen problemas no siempre se preocupan y le ayudan a resolverlos, y, por último, no todos consideran que sus jefes lo traten con respeto.

Los trabajadores no son incentivados para dar opiniones, sus criterios y opiniones respecto al trabajo no siempre son tomados en cuenta y tampoco para la toma de decisiones, no se sienten parte importante de los resultados de la organización, no

conocen la misión, visión y objetivos de trabajo de la organización y no tienen buenas relaciones con sus jefes.

La determinación del Coeficiente de Correlación de Pearson (R) aceptó la hipótesis de que un adecuado nivel de satisfacción laboral garantiza mejores resultados en el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián, pues el valor de 0,73 evidencia que existe una correlación fuerte y positiva entre la satisfacción de los trabajadores y el desempeño de estos.

La metodología propuesta permite evaluar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián, la cual ha sido valorada positivamente por los expertos consultados los cuales manifiestan es pertinente y factible.

5.2. Recomendaciones

El estudio realizado evidencia que no existen mecanismos para la evaluación de la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián, por lo que se hace necesario implementar mecanismos que contribuyan a la medición de estos dos importantes indicadores de la gestión del talento humano.

Los instrumentos propuestos para evaluar la satisfacción de los trabajadores deben aplicarse a una muestra representativa de trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián al menos dos veces en el año, preferiblemente al inicio de cada semestre.

Aplicar la metodología propuesta para evaluar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián de manera que se puedan tomar decisiones para el mejoramiento del clima laboral de la organización.

Evaluar los resultados de la implementación de la metodología propuesta para evaluar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián para su mejora continua.

La Unidad de Talento Humano conjuntamente con los Directivos del GAD Biblián deberían capacitarse para trabajar con el modelo propuesto para mejorar las condiciones por las que se produce la insatisfacción laboral.

Desarrollar el perfeccionamiento continuo de la propuesta en función de los cambios que se susciten en el entorno de manera que se ajusten a la dinámica de la organización y a los cambios en la cultura y clima del GAD.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS.

6.1.1. Tema: Plan de mejora de la satisfacción laboral establecido en el modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño, para el GAD Biblián.

6.1.2. Institución Ejecutora: Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

6.1.3. Beneficiarios: Directivos y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

6.1.4. Ubicación: Mariscal Sucre 3-03 y Daniel Muñoz.

Provincia: Cañar

Cantón: Biblián.

6.1.4. Tiempo Estimado para la Ejecución: 12 meses.

6.1.5. Costo de la Propuesta: \$12, 456.17 USD.

6.1.6. Antecedentes

La propuesta se basa en los estudios bibliográficos consultados relacionados con la satisfacción de los trabajadores y su incidencia en el desempeño, además responde a las insuficiencias detectadas en el diagnóstico y las principales causas que afectan la satisfacción y el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián.

Hoy en día la gestión del talento humano se ha convertido en una estrategia importante para el desempeño eficiente y efectivo de las organizaciones, impulsando por la inestabilidad del mercado y el incremento de la competitividad empresarial. Es por ello que trazar acciones encaminadas a incrementar la motivación y satisfacción de la fuerza laboral contribuye al mejor desempeño y a alcanzar las metas planificadas.

Otro elemento vital en la gestión de las organizaciones es el bienestar de los trabajadores, esto muy estrechamente relacionado con las acciones que desarrollan las organizaciones para satisfacer las necesidades de los trabajadores como parte de su entorno. Este bienestar define en muchas ocasiones la disposición de los trabajadores para desempeñar sus funciones y cumplir con los objetivos de trabajo.

El bienestar laboral busca alinear los objetivos, intereses y necesidades de los trabajadores con los de la organización, potenciar y formar a los trabajadores en aras de lograr mejores resultados, además, desarrollar valores organizacionales como compromiso, pertenencia y motivación.

6.1.7. Objetivos

Objetivo General

Contribuir a mejorar la satisfacción laboral de los empleados y directivos del GAD Biblián a través del mejoramiento de sus competencias técnicas y conductuales.

Objetivos específicos

Proponer acciones encaminadas a mejorar las condiciones de trabajo en los diferentes procesos que conforman el GAD Biblián.

Establecer mejoras en la comunicación, relaciones interpersonales y liderazgo en las áreas del GAD.

Desarrollar alternativas para perfeccionar el trato y relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores del GAD.

6.1.8. Justificación

La satisfacción de los trabajadores es uno de los elementos que caracteriza el clima laboral en las organizaciones, desde la división del trabajo manual e intelectual existen manifestaciones de preocupación por definir las condiciones de trabajo, el aporte, la motivación y el compromiso de la fuerza laboral con su organización.

La satisfacción laboral está asociada al logro de condiciones que garanticen igualar o superar las expectativas de los trabajadores en cuanto a salario, relaciones jefe-subordinado, condiciones de trabajo, liderazgo, comunicación, entre otras variables que influyen en el estado de ánimo y la disposición del trabajador para cooperar con las metas de la organización.

Para el estudio de la satisfacción laboral en la presente investigación se asume el modelo Servqual modificado (Vigil,2012), que incluye seis elementos como atributos de esta, los cuales son: trabajo, salario, condiciones laborales, trato y relaciones personales, comunicación, participación en la toma de decisiones y liderazgo.

6.1.9. Factibilidad de la propuesta

Socio-cultural

En la propuesta se incluye la satisfacción de los trabajadores del GAD, sus relaciones interpersonales y otros aspectos del clima laboral que influyen en a cultura de la organización.

Tecnológica

La tecnología es uno de los elementos que más peso tiene en el desempeño de los trabajadores, uno de los aspectos valorados por los trabajadores como insuficiente son las condiciones para desarrollar con éxito sus funciones.

Organizacional

Esta propuesta de mejoras tributa sin dudas a elevar la satisfacción de los trabajadores y por ende el clima organizacional lo que permite a los directivos contar con trabajadores más comprometidos con la organización y que se desempeñarán en aras de alcanzar mejores resultados.

Económica-financiera

La propuesta tributa a mejorar los indicadores económicos y financieros de la organización de manera indirecta, es decir, a mayor nivel de satisfacción de los trabajadores mejor desempeño y por tanto esto influye directamente en la productividad del trabajo.

Tabla 78. Desarrollo de los elementos del modelo propuesto Trabajadores

CUADRO RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LOS TRABAJADORES		
ELEMENTO	PORCENTAJE	NÚMERO DE EMPLEADOS

TRABAJO		
Interés por el trabajo	52.00%	50
Preparación profesional	46.80%	45
Experiencia de trabajo	39.50%	38
Superación	36.50%	35
Realización personal	45.80%	44
Sentir orgullo de trabajar	42.90%	40
CONDICIONES LABORALES		
Condiciones Adecuadas	53.10%	51
No expuestos a riesgos	39.50%	38
Tecnología necesaria	42.70%	41
Seguridad	51.20%	49
Mejorar Condiciones	44.90%	43
SALARIO		
Acorde al trabajado	33.40%	32
Satisface necesidades	35.40%	34
Salario Justo	37.50%	36
TRATO Y RELACIONES INTERPERSONALES		
Reconocimiento individual	33.30%	32
Solución de problemas	45.80%	44
Trato con respeto	39.50%	38
Buenas Relaciones C	46.20%	45
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES		
Motivado dar criterios	50.00%	48

Opiniones tomadas cuenta	48.90%	47
Criterios para toma de decisiones	46.80%	45
Siente importante resultados	50.00%	48
COMUNICACIÓN		
Misión y Visión	44.70%	43
Objetivos del GAD	40.70%	39
Información oportuna y confiable	43.50%	42
Solicitud información constante	45.80%	44
Comunicación de problemas	48.90%	47
LIDERAZGO		
Buena relación con el Jefe	37.60%	36
Jefe ejemplo	36.40%	35
Ayuda del jefe	39.50%	38
Trabajo fuera del horario	42.70%	41
SATISFACCIÓN GENERAL		
Siente satisfecho de trabajar	46.80%	45

Fuente: Desarrollo del modelo

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Tabla 79. Desarrollo de los elementos del modelo propuesto Directivos

CUADRO RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LOS DIRECTIVOS		
ELEMENTO	PORCENTAJE	# DE DIRECTIVOS

TRABAJO		
Interés Del trabajo	60.00%	6
Preparación profesional	50.00%	5
Experiencia de trabajo	60.00%	6
Superación	40.00%	4
Preparación para trabajo	70.00%	7
Sentir orgullo de trabajar	50.00%	5
CONDICIONES LABORALES		
Condiciones Adecuadas	50.00%	5
No expuestos a riesgos	40.00%	4
Tecnología necesaria	40.00%	4
Seguridad	50.00%	5
Mejorar Condiciones	60.00%	6
SALARIO		
Acorde al trabajado	40.00%	4
Satisface necesidades básicas	50.00%	5
Salario Justo	50.00%	5
TRATO Y RELACIONES INTERPERSONALES		
Reconocimiento individual	50.00%	5
Solución de problemas	50.00%	5
Trato con respeto	80.00%	8
Buenas Relaciones C	60.00%	6
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES		
Motivado dar criterios	50.00%	5

Opiniones tomadas cuenta	60.00%	6
Criterios para toma de decisiones	50.00%	5
Siente importante resultados	40.00%	4
COMUNICACIÓN		
Misión y Visión	50.00%	5
Objetivos del GAD	70.00%	7
Información oportuna y confiable	60.00%	6
Solicitud información constante	40.00%	4
Comunicación de problemas	70.00%	7
LIDERAZGO		
Buena relación con los subordinados	70.00%	7
Jefe ejemplo	50.00%	5
Ayuda a los subordinados	60.00%	6
Trabajo fuera del horario	40.00%	4
SATISFACCIÓN GENERAL		
Siente satisfecho de trabajar	40.00%	4

Fuente: Desarrollo del modelo

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Tabla 82. Elementos del modelo propuesto Trabajadores

CUADRO DE RESULTADOS DE LOS TRABAJADORES CON MENOR PORCENTAJE EN SUS FACTORES
--

ELEMENTO	PORCENTAJE	NÚMERO DE DIRECTIVOS
TRABAJO		
Superación	36.50%	35
CONDICIONES LABORALES		
No expuestos a riesgos	39.50%	38
SALARIO		
Acorde al trabajado	33.40%	32
TRATO Y RELACIONES INTERPERSONALES		
Reconocimiento individual	33.30%	32
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES		
Siente importante resultados	46.80%	45
COMUNICACIÓN		
Solicitud información constante	40.70%	39
LIDERAZGO		
Trabajo fuera del horario	36.40%	35
SATISFACCIÓN GENERAL		
Siente satisfecho de trabajar	46.80%	45

Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Tabla 83. Elementos del modelo propuesto Directivos

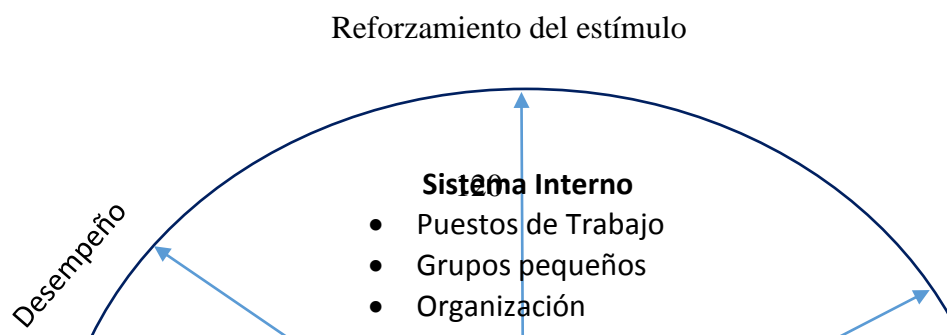
CUADRO DE RESULTADOS DE LOS DIRECTIVOS CON MENOR PORCENTAJE EN SUS FACTORES		
ELEMENTO	PORCENTAJE	# DE DIRECTIVOS
TRABAJO		
Superación	40.00%	4
CONDICIONES LABORALES		
No expuestos a riesgos	40.00%	4
SALARIO		
Acorde al trabajado	40.00%	4
TRATO Y RELACIONES INTERPERSONALES		
Reconocimiento individual	50.00%	5
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES		
Siente importante resultados	40.00%	4
COMUNICACIÓN		
Solicitud información constante	40.00%	4
LIDERAZGO		
Trabajo fuera del horario	40.00%	4
SATISFACCIÓN GENERAL		
Siente satisfecho de trabajar	40.00%	4

Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

6.2. MODELO DE MOTIVACIÓN BASADO EN EL ESTIMULO AL DESEMPEÑO

Previo al desarrollo de la propuesta se analizan otras alternativas desarrolladas por diferentes autores para evaluar la satisfacción y el desempeño de los trabajadores.



Satisfacción



Figura 36. Modelo de satisfacción y desempeño.

Fuente: Chiavenato, 2009. Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Como se observa en la figura 36, este modelo se basa en la motivación para el desempeño de los trabajadores e incluye cinco elementos: Reforzamiento del estímulo, desempeño, motivación interna, expectativas personales, necesidades y deseos, autoimagen y autoestima y la satisfacción de los trabajadores, incluyendo como elemento de interrelación el entorno interno de la organización.

Las insuficiencias detectadas en el diagnóstico son con el objetivo de tomar acciones que contribuyan a la mejora de la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores, a continuación, se presenta la propuesta de plan de mejoras para el GAD Biblián basado en los resultados del diagnóstico aplicado.

Tabla 84. Estructura del plan de mejoras.

Insuficiencia	Acción	Responsable
---------------	--------	-------------

Los trabajadores no poseen la preparación necesaria para desarrollar su trabajo, así como también no tienen posibilidades de superación en la institución	Determinar las necesidades de formación de los trabajadores.	Dirección de Talento Humano
	Definir un programa de capacitación para todos los trabajadores del GAD.	
Un 25% de los trabajadores considera que las condiciones de trabajo no son las mejores.	Evaluar las condiciones de trabajo en los diferentes puestos del GAD	Dirección de Talento Humano
	Mejorar las condiciones de trabajo en cada puesto del GAD	Directiva del GAD
Los empleados manifiestan que se encuentran expuestos a riesgos durante la realización de su trabajo.	Identificar los riesgos laborales en todos los puestos de trabajo del GAD	Dirección de Talento Humano
	Implementar un programa de seguridad para eliminar o mitigar los riesgos laborales.	Dirección de Talento Humano
Los trabajadores manifiestan que cuando realizan labores destacadas no son reconocidos en lo individual y lo colectivo	Implementar un programa de incentivos y reconocimiento individual y colectivo en el GAD.	Dirección de Talento Humano y Directiva del GAD
Una parte considerable de los trabajadores del GAD no conocen misión y visión de la organización	Comunicar a todos los trabajadores del GAD la misión y visión.	Directiva del GAD

Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

6.3. DESARROLLO DE ACCIONES DE MEJORA

Tabla 85. Estructura del plan de mejoras.

CUADRO DE PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL GAD BIBLIÁN BASADO EN EL MODELO DE MOTIVACIÓN BASADO EN EL ESTIMULO AL DESEMPEÑO			
ELEMENTO	PORCENTAJE	ELEMENTO DEL MODELO	ANÁLISIS Y PROPUESTA
TRABAJO			
Superación	Del elemento trabajo se puede evidenciar que un alto porcentaje de los empleados creen que en el GAD no tienen opción de superación.	Expectativas personales, necesidades y deseos	<p>Se recomienda al GAD trabajar en formación y capacitación para de esta manera cubrir la brecha entre perfil del puesto y las actividades del empleado.</p> <p>Luego de realizar la evaluación de desempeño, es necesario identificar las actividades con mayor brecha de conocimiento, con el fin de generar aportes de formación al desarrollo del talento humano en relación al cargo.</p> <p>Implementar un plan de carrera a través de un manual para mejorar competencias del personal.</p>

Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

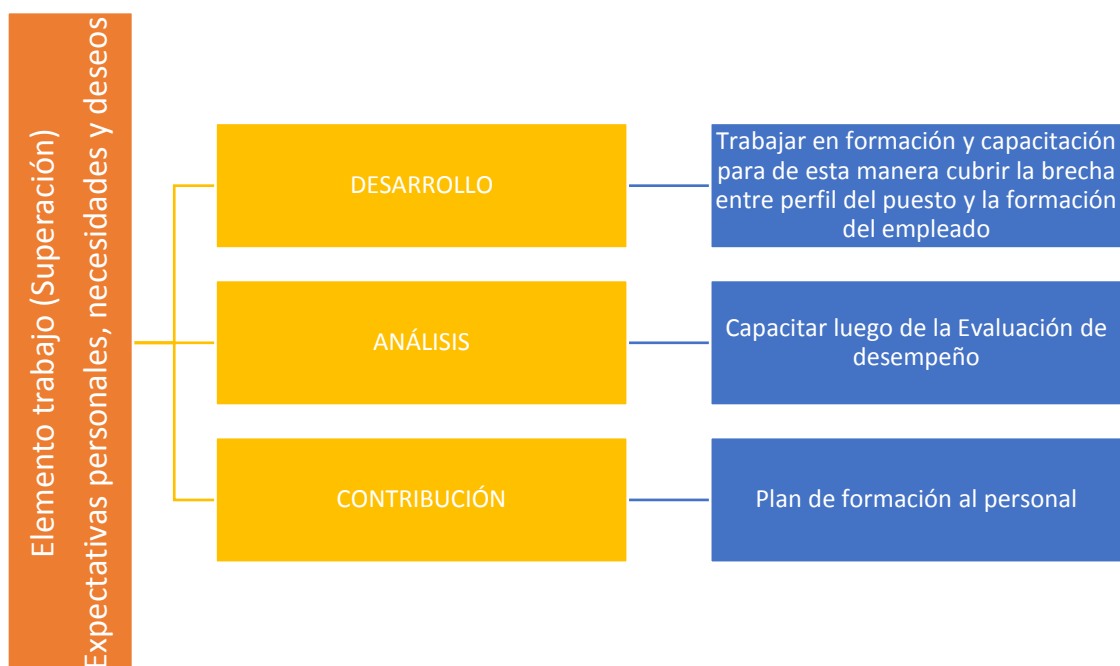


Figura 37. Metodología propuesta.

Fuente: María Soledad Vélez Ochoa

Tabla 86. Estructura del plan de mejoras.

CUADRO DE PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL GAD BIBLIÁN BASADO EN EL MODELO DE MOTIVACIÓN BASADO EN EL ESTIMULO AL DESEMPEÑO				
ELEMENTO	PORCENTAJE	ELEMENTO DEL MODELO	ANÁLISIS PROPUESTA	Y
CONDICIONES LABORALES				
Expuestos a riesgos	En el elemento de condiciones laborales un alto porcentaje de los empleados creen que están expuestos a riesgos laborales	Expectativas personales, necesidades y deseos	Realizar un profesiograma por cada uno de los puestos de trabajo para combatir riesgos, levantar las necesidades de seguridad por cada puesto de trabajo. Talento humano conjuntamente con el médico y técnico en salud y seguridad ocupacional que se trabaje bajo los ejes que se detallan a continuación: Identificación temprana del daño,	

			asistencia técnica, formación, control.
--	--	--	---

Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

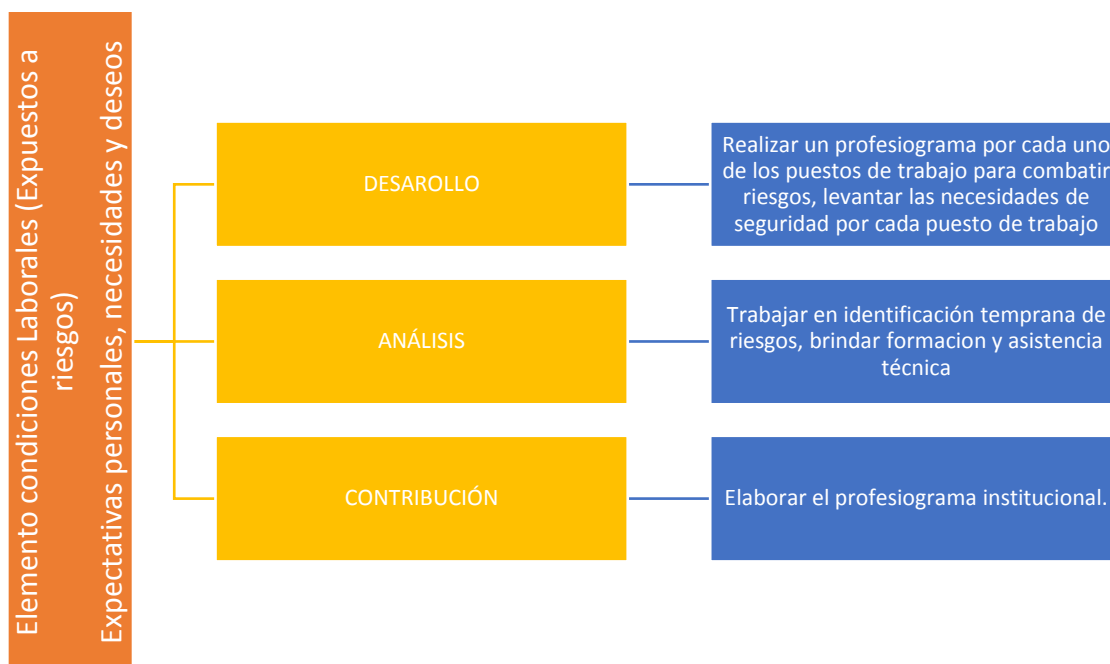


Figura 38. Metodología propuesta.

Fuente: María Soledad Vélez Ochoa

Tabla 87. Estructura del plan de mejoras.

CUADRO DE PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL GAD BIBLIÁN BASADO EN EL MODELO DE MOTIVACIÓN BASADO EN EL ESTIMULO AL DESEMPEÑO				
ELEMENTO	PORCENTAJE	ELEMENTO DEL MODELO	ANALISIS PROPUESTA	Y
SALARIO				
Acorde al trabajo	En el elemento Salario un alto porcentaje de	Expectativas personales, necesidades y	Realizar actualización Manual	una del de

	los empleados cree que su salario no está acorde al trabajo que realiza	deseos	descripción clasificación y valoración de puestos.
--	---	--------	--

Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

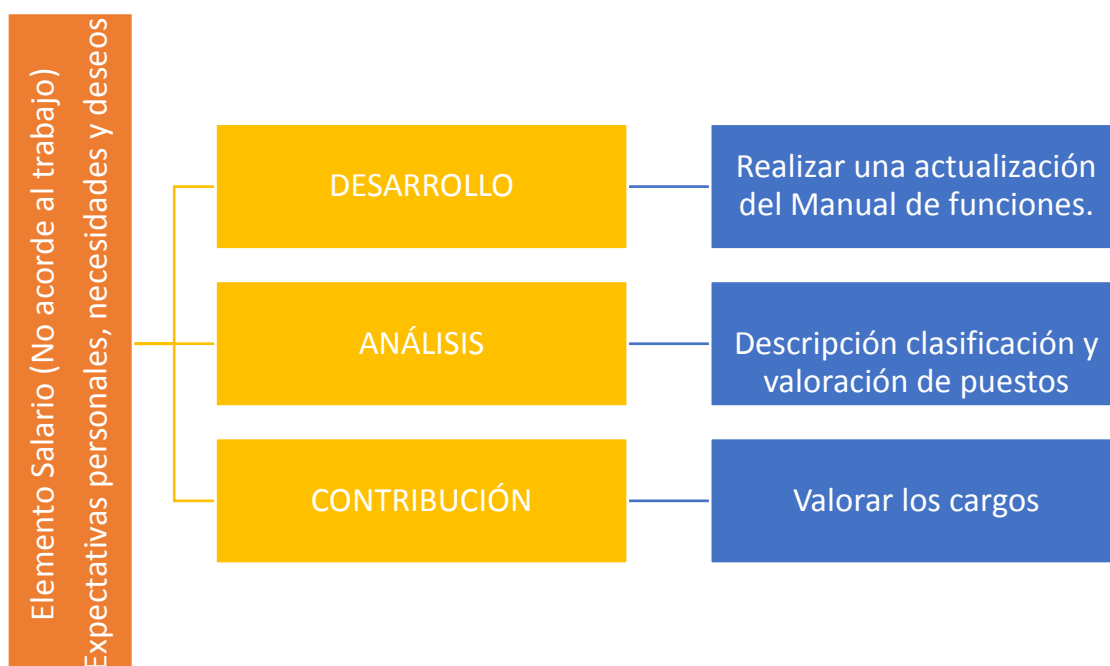


Figura 39. Metodología propuesta.

Fuente: María Soledad Vélez Ochoa

Tabla 88. Estructura del plan de mejoras.

CUADRO DE PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL GAD BIBLIÁN BASADO EN EL MODELO DE MOTIVACIÓN BASADO EN EL ESTIMULO AL DESEMPEÑO				
ELEMENTO	PORCENTAJE	ELEMENTO DEL MODELO	ANÁLISIS PROPUESTA	Y
TRATO Y RELACIONES INTERPERSONALES				

Reconocimiento individual	En el elemento Trato y Relaciones Interpersonales la información recolectada refleja que un alto porcentaje de los empleados sienten que no son reconocidos de forma individual	Reforzamiento del estímulo	Motivar con planes de incentivos a los empleados con el envío de cartas de reconocimiento a los empleados que mantengas sus indicadores de evaluación de desempeño dentro de los estándares permitidos, a los empleados que han realizado trabajos que aporten significativamente a la organización. Implementar en la página de la institución una opción donde se pueda difundir al contexto social cuales son los empleados con mayor indicador de evaluación de desempeño y que contribuyen con el crecimiento organizacional.
---------------------------	---	----------------------------	--

Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

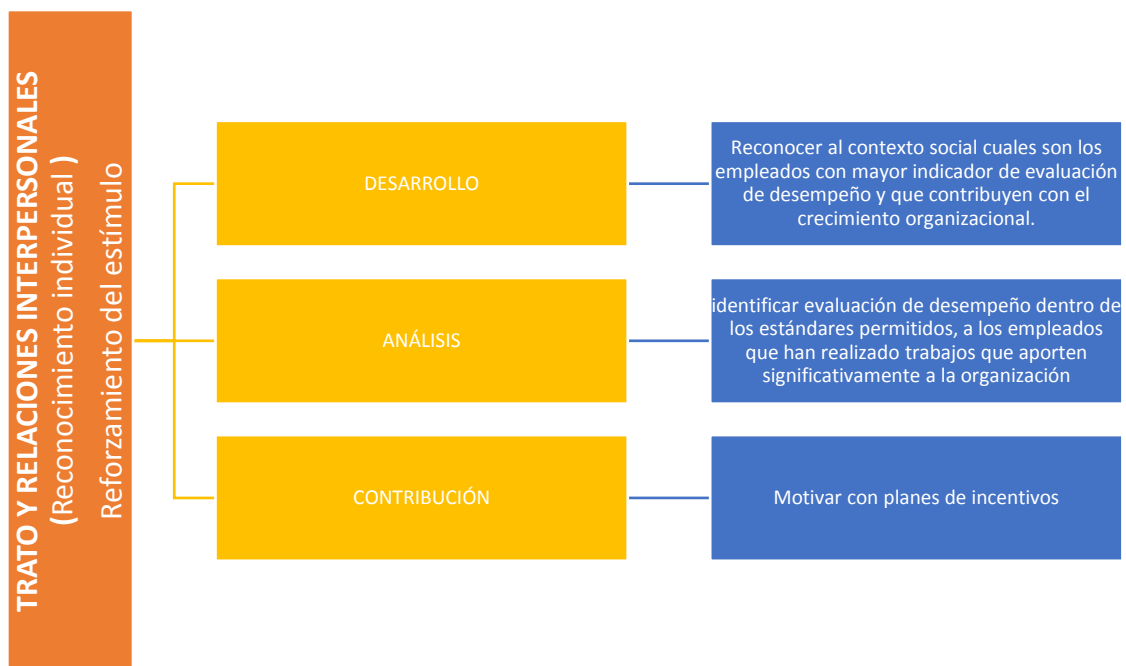


Figura 40. Metodología propuesta.

Fuente: María Soledad Vélez Ochoa

Tabla 89. Estructura del plan de mejoras.

CUADRO DE PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL GAD BIBLIÁN BASADO EN EL MODELO DE MOTIVACIÓN BASADO EN EL ESTIMULO AL DESEMPEÑO			
ELEMENTO	PORCENTAJE	ELEMENTO DEL MODELO	ANÁLISIS Y PROPUESTA
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES			
Criterios para toma de decisiones	En el elemento Participación en la toma de decisiones de los empleados manifiestan que sus criterios no son considerados para la toma de decisiones.	Motivación interna	Realizar capacitaciones de Trabajo en equipo y liderazgo, ir a las bases para considerar la experiencia de empleados.

Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

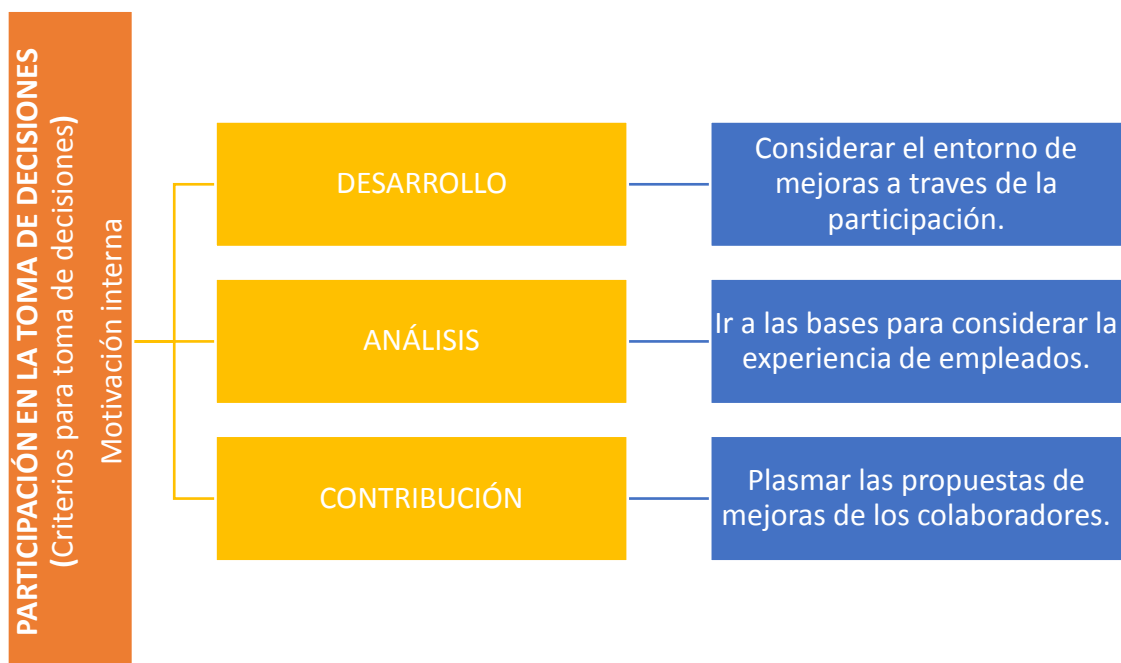


Figura 41. Metodología propuesta.

Fuente: María Soledad Vélez Ochoa

Tabla 90. Estructura del plan de mejoras.

CUADRO DE PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL GAD BIBLIÁN BASADO EN EL MODELO DE MOTIVACIÓN BASADO EN EL ESTIMULO AL DESEMPEÑO				
ELEMENTO	PORCENTAJE	ELEMENTO DEL MODELO	ANÁLISIS PROPUESTA	Y
COMUNICACIÓN				
Objetivos del GAD	En el elemento comunicación Un alto porcentaje de los empleados del GAD no conocen los objetivos de la Institución .	Expectativas personales, necesidades y deseos	Implementar un Plan de comunicación Interna, papeleras, correos, páginas con boletines informativos del GAD , capacitación interna en temas de entorno institucional de la institución en general y por departamentos	

			una vez por trimestre.
--	--	--	------------------------

Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

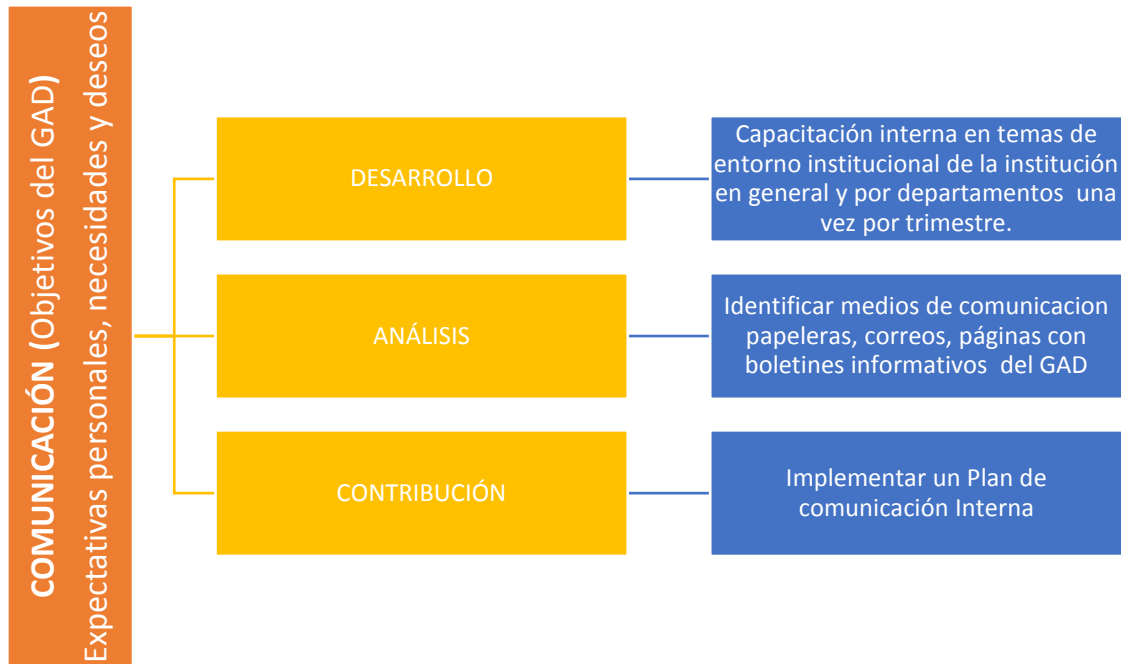


Figura 42. Metodología propuesta.

Fuente: María Soledad Vélez Ochoa

Tabla 91. Estructura del plan de mejoras.

CUADRO DE PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL GAD BIBLIÁN BASADO EN EL MODELO DE MOTIVACIÓN BASADO EN EL ESTIMULO AL DESEMPEÑO			
ELEMENTO	PORCENTAJE	ELEMENTO DEL MODELO	ANÁLISIS Y PROPUESTA
LIDERAZGO			
Jefe ejemplo	En el elemento Liderazgo un alto porcentaje de los empleados no ven a su jefe como en ejemplo a seguir	Satisfacción	<p>Capacitar en temas de liderazgo y habilidades gerenciales a los cargos directivos.</p> <p>Realizar talleres de trabajo en equipo con enfoque en la empatía.</p> <p>Realizar Outdoor actividades al aire libre y con reflexión para así descubrir habilidades de los jefes y empleados</p>

Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

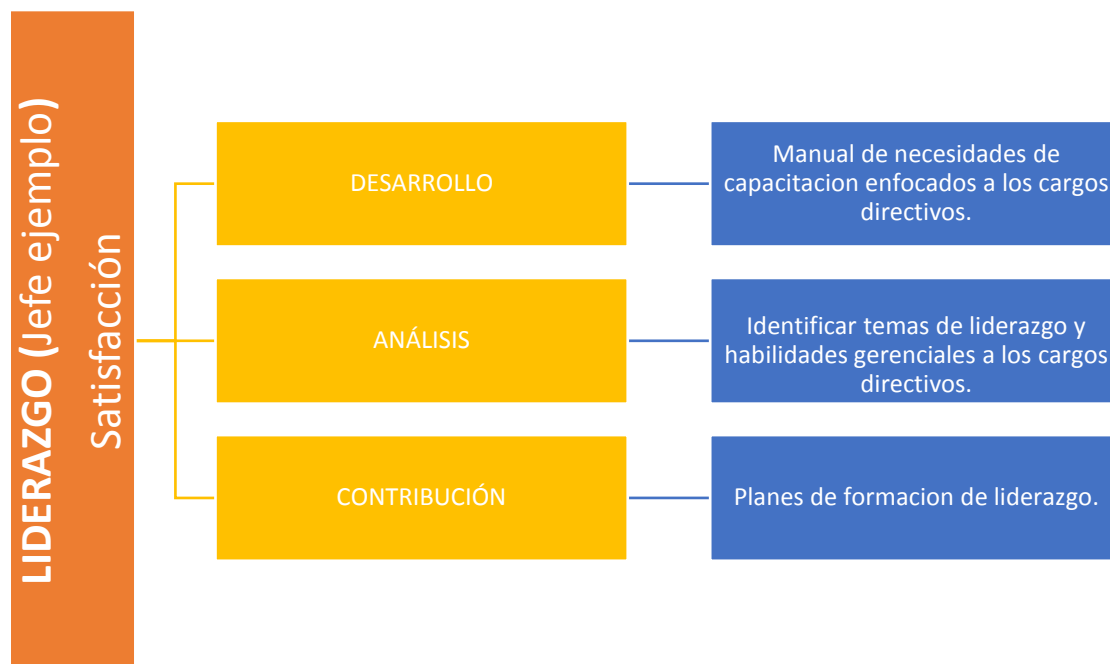


Figura 43. Metodología propuesta.

Fuente: María Soledad Vélez Ochoa

Tabla 92. Estructura del plan de mejoras.

CUADRO DE PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL GAD BIBLIÁN BASADO EN EL MODELO DE MOTIVACIÓN BASADO EN EL ESTIMULO AL DESEMPEÑO				
ELEMENTO	PORCENTAJE	ELEMENTO DEL MODELO	ANÁLISIS PROPUESTA	Y
SATISFACCIÓN GENERAL				
Siente satisfecho de trabajar	En el elemento Satisfacción General un alto porcentaje de los empleados no GAD no se sienten satisfechos del trabajo que realizan	Motivación interna	Realizar un diagnóstico la unidad de trabajo social y talento humano para detectar las aspiraciones de los empleados. Ver planes de carrera para el personal.	

Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

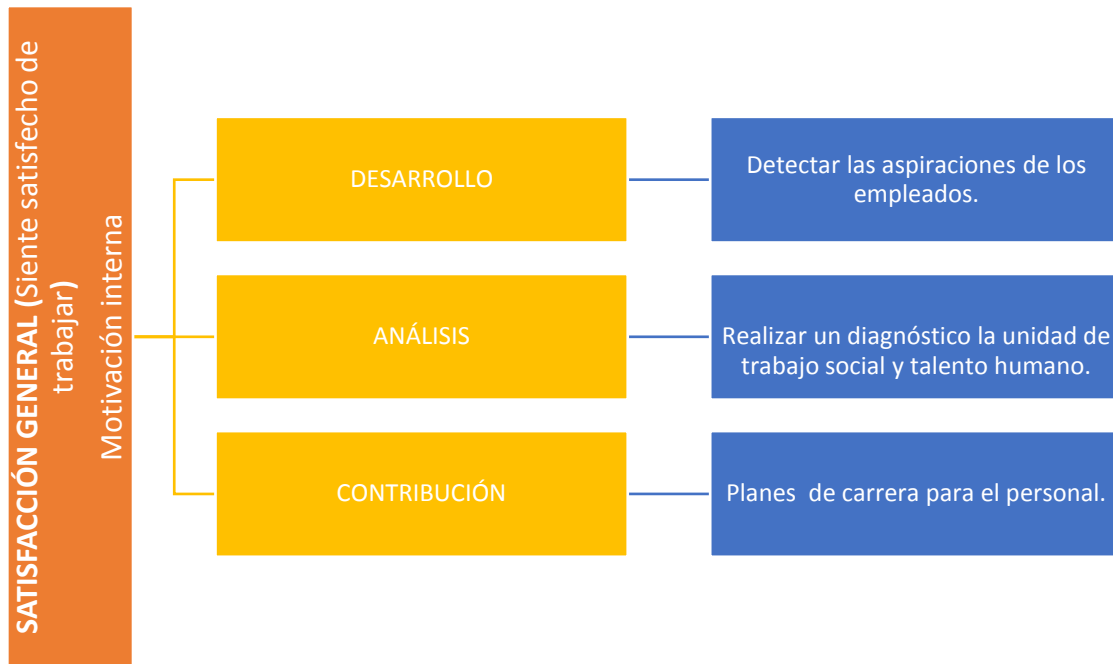


Figura 44. Metodología propuesta.

Fuente: María Soledad Vélez Ochoa

ANEXOS

Encuesta a empleados del GAD

Estimados trabajadores, un cordial saludo, estamos realizando un estudio para evaluar la satisfacción laboral por lo que le solicitamos nos colabore llenando el siguiente cuestionario, su respuesta es de gran ayuda y utilidad para nuestra investigación.

Datos generales

Género:

Edad:

Nivel de escolaridad

___ Primaria

___ Secundaria

___ Bachillerato

___ Universitario

___ Cuarto nivel

Items	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. El trabajo que realiza es interesante					
2. Su trabajo está acorde con su preparación profesional					
3. Su trabajo está en correspondencia con su experiencia					
4. Su trabajo le obliga a superarse					
5. Ud está preparado para					

hacer su trabajo					
6. Se siente orgulloso con su trabajo					
7. Las condiciones de su área de trabajo son adecuadas para el trabajo.					
8. No está expuestos a riesgos en su trabajo.					
9. Cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar sus funciones.					
10. Trabaja en condiciones seguras para ud y sus compañeros,					
11. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
12. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
13. con su salario satisface sus necesidades básicas personales y familiares.					
14. Considera su salario justo con respecto al de los demás.					
15. Cuando realiza una labor destacada es reconocido individualmente y en su colectivo.					
16. Cuando tiene problemas le ayudan y se preocupan por ud.					
17. Sus jefes lo tratan con respeto.					
18, Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.					
19. Ud es motivado para dar criterios y opiniones.					
20. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
21. Sus criterios se tienen en cuenta para la toma de decisiones.					
22. Ud se siente parte importante de los resultados					

de la organización.					
23. Conoce la misión y visión de la organización.					
24. Conoce sus objetivos de trabajo.					
25. La información que necesita llega en tiempo y es la correcta.					
26. Su jefe pide información constantemente.					
27. Su jefe le exige que comunique inmediatamente cuando tenga problemas.					
28. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
29. Considera a su jefe un ejemplo a seguir.					
30. Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo.					
31. Trabajaría fuera del horario laboral para ayudar a su jefe					
32. Ud se siente satisfecho de trabajar en la organización					

Encuesta a Directivos del GAD

Estimados Directivos, un cordial saludo, estamos realizando un estudio para evaluar la satisfacción laboral por lo que le solicitamos nos colabore llenando el siguiente cuestionario, su respuesta es de gran ayuda y utilidad para nuestra investigación.

Datos generales

Género:

Edad:

Nivel de escolaridad

___ Primaria

___ Secundaria

___ Bachillerato

___ Universitario

___ Cuarto nivel

Items	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Considera que el trabajo que realizan sus subordinados es interesante					
2. El trabajo de sus subordinados está acorde con su preparación profesional					
3. El trabajo de sus subordinados está en correspondencia con su experiencia					
4. El trabajo de sus					

subordinados los obliga a superarse					
5. Sus subordinados están preparados para hacer su trabajo					
6. Sus subordinados se sienten orgullosos con su trabajo					
7. Las condiciones del área de trabajo de sus subordinados son adecuadas.					
8. Sus subordinados no están expuestos a riesgos en su trabajo.					
9. Sus subordinados cuentan con la tecnología necesaria para desarrollar sus funciones.					
10. Sus subordinados trabajan en condiciones seguras.					
11. Ud se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados.					
12. Considera que el salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realizan.					
13. Sus subordinados satisfacen las necesidades básicas personales y familiares con el salario que perciben.					
14. Considera que le salario de sus subordinados es justo con respecto al de los demás.					
15. Cuando sus subordinados realizan una labor destacada les reconoce individualmente y en su colectivo.					
16. Cuando sus subordinados tienen problemas le ayuda y se preocupa por ud.					
17. Trata a sus subordinados con respeto.					
18, Mantiene buenas relaciones con sus					

subordinados.					
19. Ud motiva a sus subordinados para dar criterios y opiniones.					
20. Los criterios y opiniones de sus subordinados respecto al trabajo son tomados en cuenta por ud.					
21. Los criterios de sus subordinados se tienen en cuenta para la toma de decisiones.					
22. Sus subordinados se sienten parte importante de los resultados de la organización.					
23. Sus subordinados conocen la misión y visión de la organización.					
24. Sus subordinados conocen sus objetivos de trabajo.					
25. Sus subordinados tienen la información que necesita en tiempo y de forma correcta.					
26. Ud pide información constantemente a sus subordinados.					
27. Ud les exige a los subordinados que comuniquen inmediatamente cuando tengan problemas.					
28. Tiene buenas relaciones con sus subordinados.					
29. Considera a su jefe un ejemplo a seguir.					
30. Ud siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados.					
31. Sus subordinados trabajarían fuera del horario laboral para ayudarlo.					
32. Sus subordinados se sienten satisfecho de trabajar en la organización.					

Anexo 4. Cuestionario para evaluar el desempeño de los trabajadores.

Ítems	Óptimo	Bueno	Regular	Malo	Mediocre
Nivel de conocimientos de su puesto de trabajo.					
Cantidad de trabajo ejecutado en el período.					
Cumplimiento de las funciones establecidas en su puesto de trabajo.					
Cumplimiento del horario de trabajo.					
Frecuencia de errores durante el desarrollo de su trabajo					
Cumplimiento de los estándares de trabajo.					
Organización del puesto de trabajo.					
Limpieza del puesto de trabajo.					
Dedicación al trabajo.					
Cumplimiento de los tiempos pactados para realizar el trabajo.					
Cumplimiento de las medidas de seguridad para su puesto de trabajo.					
Control necesario para el					

cumplimiento de su trabajo.					
Intención de cooperar con otros compañeros.					
Intención de cooperar con otras áreas.					
Nivel de ayuda con otros compañeros.					
Actitud para recibir orientaciones.					
Capacidad para tomar decisiones.					
Presentación personal en su puesto de trabajo.					
Nivel de comunicación con los trabajadores y directivos.					
Creatividad para desempeñar su trabajo.					
Capacidad para reaccionar ante imprevistos.					

Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por María Soledad Vélez Ochoa

Referencias bibliográficas

- Agudelo-Calderón, C. A., García-Ubaque, J. C., Robledo-Martínez, R., & García-Ubaque, C. A. (2015). Caracterización de la formación y desempeño del talento humano que labora en Salud Ambiental en Colombia. *Revista de Salud Pública= Journal of Public Health*, 17(4), 552.
- Aguirre Más, C. (2014). Estresores laborales y calidad de vida en pilotos hispanoparlantes de aeronaves comerciales.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica SA.
- Arocena, F. A. L., Ceballos, J. C. M., & Rezola, J. M. G. (2014). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y salud*, 16(1), 87-92.
- Avilés Gálvez, D. Y. (2015). *La satisfacción laboral y su influencia en el desempeño profesional de los servidores públicos de la coordinación administrativa financiera del MCPEC* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Bayo, A. y Merino, J. (2002), *Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española*, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE), vol. 9, nº 12, pp. 227-246.
- Caballero, J. M. H., & Guevara, I. S. (2012). Satisfacción laboral en trabajadores del IPN: un análisis estructural. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, 8(2), 217-231.
- Caballero-Lozada, M. F., & Gómez, L. E. N. (2015). Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. *Entramado*, 11(1), 124-134.
- Cabello, C et all. (2000), *La estrategia empresarial y la gestión de recursos humanos: Un estudio del caso español*, Revista de Trabajo y Seguridad Social (CEF), nº 213, pp. 149-186.

- Cadena Cortez, S. D. (2015). *La satisfacción laboral y el desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Pillaro* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial).
- Calderón Hernández, G. (2008). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración*, 19(31), 9-55.
- Caraballo, L., & Roza, I. (2016). *Satisfacción laboral y desempeño profesional del personal docente de una unidad educativa ubicada en Valencia, estado Carabobo* (Bachelor's thesis).
- Castillo, L. & Pérez, P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4 (1), 40-47
- Ceballos, J. C. M. (2014). *Factores antecedentes y consecuentes del bienestar laboral en docentes de España y México* (Doctoral dissertation).
- Cherchiglia, M. L., Girardi, S. N., Vieira, R. D. C., Marques, R. B. D. A., Rocha, P. M. W. D., & Pereira, L. A. C. (1998). Remuneración y productividad: el caso de la Fundación Hospitalaria del Estado de Minas Gerais, Brasil, 1992-1995.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- Denison, D. (1996). "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *Academy of Management Review*, Vol. 21, 619-654.
- Dessler, G. G. D. (2009). *Administración de recursos humanos* (No. 658.3/D47hE/11a. ed.).
- Espinosa, J. A. G. (2015). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*: Editorial El Manual Moderno.
- Farro, A., & Salvador, A. (2015). El clima laboral y su influencia en la calidad de servicio de las Cajas Municipales.

- Fernández, M. Á. V., Rojas, V. L., Sánchez, C. L., & Aguilar, J. T. (2015). Clima laboral, Burnout y Perfil de Personalidad: Un estudio en personal asistencial de un Hospital Público de Lima. *Informes Psicológicos*, 15(2), 111-126.
- Fernández, M. L. M. (2016). Inteligencia emocional percibida y su relación con la satisfacción y el bienestar subjetivo del profesorado. In *Inteligencia Emocional y Bienestar II: reflexiones, experiencias profesionales e investigaciones* (pp. 660-675). Ediciones Universidad de San Jorge.
- Gallegos Olaya, V. T., Cruz, R., & Gabriela, A. (2016). *Análisis de la satisfacción laboral y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados en los hoteles y hostales de la ciudad de Cuenca, 2015, caso de estudio: Hotel Mansión Alcázar, Hotel Yanuncay, Hotel Casa Ordoñez y Hostal El Monasterio* (Bachelor's thesis).
- Giraldo, A. M. (2015). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1).
- Hartog, D. y Verburg, R.M. (2004), *High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness*, Human Resource Management Journal, vol. 14, nº 1, pp. 55-78.
- Hernández Oña, S. R. (2011). Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal de CONQuito.
- Hernández, J. G. V. (2016). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. In *Memorias del Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad* (Vol. 1, No. 1, pp. 23-44).
- Hernández, L., & Bolívar, M. (2015). *Como influye la satisfacción laboral en el desempeño de las actividades de las y los servidores del Ministerio del Trabajo planta central de la ciudad de Quito en el semestre abril–septiembre de 2014* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Hernández-Pólito, A (2014). Motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas.

- Huari, L., & Humberto, A. (2014). Satisfacción laboral y el desempeño laboral de los docentes de la asociación educativa adventista central este en el año 2014.
- Ichniowski, C. y Shaw, K. (1997), *The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese plants*, Management Science, vol. 45, nº 5, pp. 704-21.
- Jiménez, B. M., & Hernández, E. G. (2013). *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*.
- Lalón, S., & Elizabeth, E. (2014). *Los efectos del engagement en el desempeño del talento humano en la empresa Blue Card Ecuador SA-Quito* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Leiva, D. V. (2016). *Estudio del clima laboral. Caso: Com&Com* (Doctoral dissertation).
- Locke, E. (1976). La Naturaleza y las causas de la Satisfacción Laboral. Manual de Psicología Industrial y Organizacional.
- López Crespo, J., & Blanch, J. M. (2014). Bienestar laboral en profesionales de la medicina. La doble cara de la organización sanitaria: Factores saludables y de riesgo psicosocial.
- Lozano, G., & Lisseti, A. (2015). Satisfacción laboral, compromiso institucional y desempeño docente de los profesores de la Facultad de Medicina de la Universidad Privada Antenor Orrego, 2012.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2016). Perfiles de organizaciones positivas: análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado. *Escritos de Psicología (Internet)*, 9(2), 1-11.
- Mahecha, L., Gallego, L. A., & Peláez, F. J. (2016). Situación actual de la ganadería de carne en Colombia y alternativas para impulsar su competitividad y sostenibilidad. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 15(2), 213-225.
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.

- Méndez Hinojosa, L. M., & González Ramírez, M. T. (2014). Evaluación del desempeño docente, Estrés Y Burnout en profesores universitarios. *Revista Electrónica" Actualidades Investigativas en Educación"*, 14(1).
- Miranda, C., & Rafael, A. (2015). *La Satisfacción y el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Banco Internacional de la Ciudad de Ambato* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial).
- Morales, J. R. A. (2017). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa minera peruana. *Ex Cathedra en negocios*, 1(1), 8.
- Moran Villarroel, Y. G. (2012). *La satisfacción laboral como elemento estratégico en el desempeño del gerente de aula de la Escuela Técnica Nacional Enrique Delgado Palacios* (Master's thesis).
- Moreno, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones (Human Talent: An Intangible Capital that Gives Value in Organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Noriega, V. & Pría, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*; 37 (2), 116-122
- Orozco, M. C. V. (2015). Impacto de la aplicación de coaching para mejorar el clima laboral de la empresa "Taiwan Motos" en la ciudad de Chiclayo en el año 2013.
- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo*, 35(1), 5-14.
- Peñaloza, M. (2016). Competitividad:¿ nuevo paradigma económico?. In *Forum empresarial* (Vol. 10, No. 1, pp. 42-67).
- Peralta, A. C., Besio, C. V., Rubio, Y. M., Atabales, L. R., & Salinas, J. V. (2016). Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital. *Salud & Sociedad*, 1(2), 101-112.

- Peralta-Gómez, M. C. (2013). El uso del polígrafo en la selección de personal como práctica de dominación y de intrusión. Ponencia presentada en el Tercer Congreso de Psicología Colpsic-Ascofapsi, Bogotá, Colombia.
- Pérez-Huamán, Y. M. (2012). Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la Red N° 1 Pachacútec–Ventanilla.
- Ramírez, M. (2006). Influencia de la motivación en el desempeño laboral. Tesis de Maestría en Administración de Empresas. Universidad Autónoma Metropolitana. México
- Ramos, V., Nuñez, C., Unda, X., & Mejía, K. (2016). Validación de una escala para medir las dimensiones culturales que influyen en el clima laboral en el contexto ecuatoriano. *Quito: Escuela Politécnica Nacional*.
- Robbins S. & Decenzo D. (2009). Fundamentos de administración “Conceptos esenciales y aplicaciones”, 6ª edición . Cd. de México: Pearson Educación
- Robledo, J. L. R., Arán, M. V., & Porras, J. L. G. (2014). El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía/The effect of corporate volunteering programs on job satisfaction and commitment in Andalusian family business enterprises. *Revista de Empresa Familiar, 4(1)*, 45.
- Rodríguez Niño, C. A., & Sanabria Ramírez, A. (2012). *La relación entre satisfacción laboral y la intención de irse de la organización un estudio de los arrendatarios de salones del Grupo Vidal en la ciudad de Bogotá y en el municipio de Chía* (Bachelor's thesis).
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2016). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad, 2(2)*, 219-234.
- Rodríguez, I., Ledesma, V., Santamaría, Y., & Contreras, D. (2014). Diagnóstico de clima organizacional e integración de estrategias de desarrollo del personal de una empresa de diseño y fabricación de piezas mecánicas. In *Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook T-IV: Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos* (pp. 161-168). ECORFAN.

- Roth, E. (2015). Síndrome de burnout, personalidad y satisfacción laboral en enfermeras de la Ciudad de La Paz. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*, 8(2).
- Rubio, O., & Guenny, G. (2015). *Análisis comparativo de clima laboral y cultura organizacional de una empresa italiana recientemente establecida en México* (Doctoral dissertation).
- Salinas, J. L., & Cuevas, J. G. (2016). ¿Qué factores de la cultura organizacional se asocian con el bienestar laboral?: Un estudio en una empresa de servicios. *Liminales. Escritos sobre psicología y sociedad*, (8), 203-212.
- Salluca-Salluca, L. (2010). Relación entre niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en instituciones educativas del cercado Callao [Archivo de datos].
- Sánchez, J., & García, M. (2016). Estudio del Clima Laboral del Personal de enfermería de las Unidades de Salud Mental de Un Hospital. *Documento en línea* Disponible: <http://www. anesm. net/anesm/descargas/pinv2004accesit2.pdf>[Consulta. 2007. Mayo 25].
- Torres Acosta, F. D., & Duque Collaguazo, M. A. (2016). *Desarrollo e implementación de un sistema integral de talento humano por competencias basado en procesos con orientación a un componente tecnológico para la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas* (Doctoral dissertation, Quito, 2016.).
- Torres, A. I. Z., & Chávez, J. C. L. N. (2015). Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional. *Contaduría y administración*, 60(1), 205-228.
- Urbina Laza, O., Soler Cárdena, S. F., & Otero Ceballos, M. (2006). Evaluación del desempeño del Profesional de Enfermería del Servicio de Neonatología. *Educación Médica Superior*, 20(1), 0-0.
- Vega, M. M. C., Urra, G. M. N., & Bernal, G. S. N. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria-Concepcion*, 19(2), 21.

Vélez, M. R., Pino, A. V., & Zambrano, N. M. (2015). Clima organizacional enfocado al desempeño del talento humano. *ECA Sinergia. Revista Digital*. ISSN 2528-7869, 6(1), 151-160.