



## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

### **Tema:**

“LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA FINANCIERA EN LA CIUDAD DE AMBATO”

Disertación de grado previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

### **AUTORA:**

FERNANDA DEL PILAR ARCOS GUTIÉRREZ

### **DIRECTORA:**

PS. IND. MG. ANDREA CRISTINA PICO BARRIONUEVO

Ambato – Ecuador

Febrero 2015

**PONTIFICIA UNIVERISIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE  
AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO  
DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA FINANCIERA EN LA  
CIUDAD DE AMBATO”

**Línea de Investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

**Autora:**

FERNANDA DEL PILAR ARCOS GUTIÉRREZ

Andrea Cristina Pico Barrionuevo; Ps. Ind. Mg

**CALIFICADOR/A**

f. \_\_\_\_\_

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos; Lic. Mg.

**CALIFICADOR/A**

f. \_\_\_\_\_

Eulalia Beatriz Becerra García; Dra. Mg.

**CALIFICADOR/A**

f. \_\_\_\_\_

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto; Lic. Mg.

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

f. \_\_\_\_\_

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel; Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. \_\_\_\_\_

Ambato – Ecuador

Febrero 2015

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Fernanda del Pilar Arcos Gutiérrez portadora de la cédula de ciudadanía N° 1805088026 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Fernanda del Pilar Arcos Gutiérrez

CI: 1805088026

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de estudiar, aprender y obtener un título universitario en la carrera de Psicología Organizacional, por darme una hermosa familia y por poner en mi vida a personas maravillosas que me han apoyado siempre.

También agradezco de todo corazón a mis padres Mónica y Fernando, porque gracias a su esfuerzo llegue a ser una persona de bien y logré finalizar mi carrera universitaria.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por fomentar el crecimiento espiritual, personal y profesional, a mis queridos profesores por el tiempo y la dedicación, por ser la fuente de conocimiento y aprendizaje constante. A la escuela de Psicología, por ser la mejor carrera, por preparar excelentes profesionales, por su calidad humana y por tener a los mejores docentes.

A la Empresa Financiera por permitirme desarrollar el trabajo de disertación en esta prestigiosa institución y a Gabriela Valle por su valiosa amistad y por apoyarme en la elaboración de mi disertación.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de disertación a mis hermosas hermanas Mary y Sol que son la razón de mi felicidad, les dedico mi esfuerzo, porque son la luz de mi vida, mis mejores amigas y el motor que me motiva para continuar y seguir adelante y también a Steeven Velástegui la persona que siempre ha estado a mi lado como mi novio, amigo y compañero incondicional. Él compartió junto a mí estos 5 años de vida universitaria y convirtió los momentos difíciles en sonrisas y alegrías.

## RESUMEN

Para la elaboración del presente trabajo de disertación se realizó un análisis sobre la satisfacción y el desempeño del personal de una Institución Financiera, con el objetivo de identificar si existe relación entre las variables de estudio. Se aplicó al personal un test de satisfacción laboral que mide tres dimensiones: motivación, satisfacción y jerarquía. De igual forma se procedió a evaluar el desempeño del personal con una herramienta diseñada en base a las necesidades de la institución, realizando una metodología descriptiva de tipo encuesta, correlacional y de corte transversal. Con los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos y el análisis estadístico se logró comprobar que no existe relación entre la satisfacción y el desempeño laboral, pero se evidenció la necesidad de trabajar en el diseño de actividades para mejorar el nivel de satisfacción del personal según la percepción que poseen de su trabajo, el ambiente laboral y sus jefes inmediatos. Los resultados de las evaluaciones del desempeño fueron muy buenos, sin embargo es importante trabajar en varias oportunidades de mejora y factores de riesgo detectados con las jefaturas para alcanzar las metas propuestas en todas las áreas en base al nuevo plan de negocios instaurado en la institución.

Palabras Clave: Relación, Satisfacción, Desempeño, Evaluación.

## **ABSTRACT**

In order to develop this dissertation, a detailed analysis of the satisfaction and performance of the staff of a financial institution was performed. Its objective is to identify whether there is a relationship between the study variables. A test about work satisfaction was given to the staff, with which three dimensions: -motivation, satisfaction and hierarchy- were measured. Similarly, an evaluation of the performance of all the staff was taken using a tool that was designed based on the needs of the institution, performing descriptive, correlational and cross-sectional methodologies. With the results that were obtained in the application of the instruments and the statistical analysis, it was possible to confirm that there is not a relationship between job satisfaction and work performance. However, it was possible to show the need to work on the design of activities that will help to improve the satisfaction level of the staff according to the perception that they have of their job, the work environment and their immediate bosses. The results obtained in the evaluations of performance were very good; nevertheless it is important to work together with the management on several opportunities for improvement and risk factors that were found in the evaluation process and achieve the proposed goals in all the areas based on the new business plan which was established in the institution.

**Key Words:** Relationship, Job Satisfaction, Work Performance, Evaluation.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I .....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Contextualización: .....	1
1.2. Justificación: .....	3
CAPÍTULO II .....	5
2. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1. Desempeño Laboral:.....	5
2.1.2. Antecedentes Investigativos del Desempeño Laboral: .....	5
2.1.3. Conceptualización del Desempeño Laboral: .....	5
2.1.4. Características del Desempeño Laboral: .....	6
2.1.5. Componentes, factores o elementos del Desempeño Laboral:.....	7
2.1.6. Tipos de Desempeño Laboral:.....	7
2.1.7. Información Relevante: .....	8
2.1.8. Métodos de Evaluación y Tratamiento del Desempeño Laboral:.....	12
2.2. Satisfacción Laboral:.....	14
2.2.1. Antecedentes Investigativos de la Satisfacción Laboral: .....	14
2.2.2. Conceptualización de la Satisfacción Laboral: .....	16
2.2.3.- Características de la Satisfacción Laboral:.....	17
2.2.4.- Componentes, factores o elementos de la Satisfacción Laboral: .....	19
2.2.5.- Tipos de Satisfacción Laboral:.....	26
2.2.6.- Información Relevante: .....	27
2.2.7.- Métodos de Evaluación y Tratamiento de Satisfacción Laboral: .....	30
CAPÍTULO III .....	35
3. MARCO METODOLÓGICO .....	35
3.1. Paradigma: .....	35
3.2. Diseño: .....	35
3.3. Objetivos: .....	36
3.4. Instrumentos: .....	36
3.5. Población y Muestra: .....	42
3.6. Procedimiento: .....	42
CAPÍTULO IV .....	44
4. ANÁLISIS DE DATOS.....	44
4.1. Análisis de la Población: .....	44

4.2.- Análisis de la Satisfacción Laboral:.....	46
4.3. Análisis del Desempeño Laboral: .....	51
4.4. Análisis del Desempeño y la Satisfacción Laboral:.....	56
4.5. Análisis de Correlación entre la Satisfacción y el Desempeño Laboral:.....	57
CAPÍTULO V.....	59
5. PROPUESTA .....	59
5.1. Plan de actividades para mejorar la satisfacción y el desempeño laboral:.....	59
CAPÍTULO VI.....	69
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	69
6.1. Conclusiones:.....	69
6.2. Recomendaciones:.....	70
ANEXOS.....	81
ANEXO 1 .....	81
TEST PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	81
ANEXO 2 .....	86
HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO .....	86
ANEXO 3 .....	88
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE UNIFINSA SOCIEDAD FINANCIERA .....	88
ANEXO 4 .....	89
REGISTRO FOTOGRAFICO .....	89

## TABLA DE GRÁFICOS

### Ilustraciones:

Cuadro 2.1. Tipos de Desempeño.....	8
Cuadro 2.2. Tipos de Satisfacción 1.....	27
Cuadro 2.3. Tipos de Satisfacción 2.....	27
Cuadro 3.4. Resumen de Procesamiento de Casos.....	37
Cuadro 3.5. Estadísticas de Fiabilidad.....	37
Cuadro 4.6. Análisis de Población.....	40
Cuadro 4.7. Análisis de Correlación.....	57
Cuadro 5.8. Actividad 1.....	61
Cuadro 5.9. Actividad 2.....	62
Cuadro 5.10. Actividad 3.....	63
Cuadro 5.11. Actividad 4.....	64
Cuadro 5.12. Actividad 5.....	65
Cuadro 5.13. Actividad 6.....	66
Cuadro 5.14. Actividad 7.....	67
Cuadro 5.15. Actividad 8.....	68

### Gráficos:

Grafico 2.1. Factores de la Satisfacción Laboral.....	22
Grafico 3.2. P-P Satisfacción Laboral.....	40
Grafico 3.3. P-P Desempeño Laboral.....	41
Grafico 4.4. Análisis de la Satisfacción Laboral.....	46
Grafico 4.5. Análisis de la Satisfacción en el Área de Negocios.....	47
Grafico 4.6. Análisis de la Satisfacción en Áreas de Control.....	48
Grafico 4.7. Análisis de la Satisfacción en el Área Administrativa.....	49
Grafico 4.8. Análisis de la Satisfacción en Áreas de Apoyo.....	50
Grafico 4.9. Análisis del Desempeño Laboral.....	51
Grafico 4.10. Análisis del Desempeño en el Área de Negocios.....	52
Grafico 4.11. Análisis del Desempeño en Áreas de Control.....	53
Grafico 4.12. Análisis del Desempeño en el Área Administrativa.....	54
Grafico 4.13. Análisis del Desempeño en Áreas de Apoyo.....	55
Grafico 4.14. Análisis del Desempeño y Satisfacción Laboral.....	56

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Contextualización:

El estudio del presente trabajo se basa en el análisis de datos estadísticos que componen la realidad del problema, pues será de gran utilidad conocer la relación entre el clima y el desempeño laboral de una Institución Financiera, pero a la vez interpretar la información recabada y diseñar estrategias para mejorar en base a los resultados obtenidos.

Para comprender la función de los establecimientos financieros en el país, es importante revisar algunas de las cifras económicas del Ecuador. La variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) actualmente se encuentra en un 4,16% (INEC, 2012) y la variación mensual del Índice de Precios al Productor (IPP) es del 0,84%, el costo de canasta familiar básica es de \$595,70 mientras que el desempleo en el Ecuador ha disminuido un 5.00% y el subempleo registra en un 39,62% el Índice de Actividad Económica (IAE) es de 4.03%, pero también es importante tomar en cuenta que en el país se ha registrado un índice de pobreza de 16.14%.

A la vez que entre Pichincha y Tungurahua suman 521 entidades financieras que representan el 43% a nivel nacional y si se suma Guayas, totalizan el 58% del sistema. En la ciudad de Ambato existen más de 102 establecimientos financieros.

Unifinsa Sociedad Financiera se constituyó como compañía, bajo la Ley de Compañías Financieras, el 2 de mayo de 1.994 (Unifinsa, 2014).

Desde su fundación, UNIFINSA se enmarca en un excepcional récord de aporte al desarrollo de la provincia, región y del país. Actualmente su capital suscrito y pagado es de USD 8'530.000 y USD 10'200.000 de capital autorizado. UNIFINSA ostenta la calificación de riesgos "AA", calificación asignada a las mejores y más confiables instituciones financieras del país. Es reconocida ya por varios años consecutivos como la mejor sociedad financiera del país y como la tercera más grande.

UNIFINSA es la única institución financiera del país, controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, una de las primeras en obtener un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en todos sus procesos integrados desde mayo del año 2004.

Según el INEC, la satisfacción laboral de los ocupados plenos, tanto en hombres y mujeres, se encuentra en nivel catalogado de "contentos", presente en aproximadamente más del 80%. Esta tendencia es similar entre las mujeres que se encuentran plenamente ocupadas cuyo porcentaje de estado "contento" con respecto a su trabajo se ubica para el 2013 en 86%.

Sin embargo, los hombres que se encuentran "descontentos" con su trabajo afirmaron que entre los principales motivos son las pocas posibilidades de progresar y el ambiente laboral de trabajo en relación con sus compañeros y jefes. En el caso de las mujeres, las principales causas de su descontento laboral son motivadas por las tareas que realizan y por tener ingresos bajos.

La satisfacción laboral de los subempleados es moderada, los hombres están contentos en un 61.9% y un 23% están poco contentos. Mientras que un 68.9% de las mujeres se encuentran contentas y un 17.7% están poco

contentas. Para ambos casos los principales motivos que explican el descontento laboral radicaron en las pocas posibilidades de progresar dentro de trabajo y por tener ingresos bajos, y este tiene sentido en el hecho de que las actividades del subempleo no brindan la estabilidad que un trabajador necesita para estar satisfecho y es aquí que se han tomado medidas encaminadas a bajar el nivel de subempleo a nivel nacional. Llama la atención que las mujeres subempleadas tengan un mayor nivel de satisfacción que los hombres y una posible razón que explique dicha situación es que este grupo podría encontrar perspectivas de mejora laboral en su situación actual.

## **1.2. Justificación:**

El presente trabajo será realizado con la participación del personal de una Institución Financiera, donde se hizo hincapié en la satisfacción laboral como un factor relacionado con el desempeño de todo el personal que trabaja en el establecimiento.

Esta disertación es factible en su realización gracias a la apertura brindada por el administrador ejecutivo de la institución contando con la colaboración de todo el personal para realizar un estudio competente y cumplir con los objetivos trazados.

Partiendo de la información y aplicación de los conocimientos así como de herramientas puntuales que garantizan originalidad en todo el desarrollo de la investigación. Este trabajo de disertación también se justifica en la innovación y mejoramiento continuo, que necesita una aplicación de esta índole, donde además de realizar un análisis minucioso de la información

también se manejaron datos reales y confiables obtenidos en el estudio de campo del que formarán parte y serán beneficiados los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y el personal administrativo de la Institución Financiera.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Desempeño Laboral:**

##### **2.1.2. Antecedentes Investigativos del Desempeño Laboral:**

Según Grados y Muchinsky, (2012), los individuos casi siempre han considerado la estimación de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo. Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño.

##### **2.1.3. Conceptualización del Desempeño Laboral:**

Para Alles (s.f.), el concepto integrador del desempeño laboral se basa en el conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período, el desempeño de una persona se conforma por la

sumatoria de conocimientos (aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias.

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Para Chiavenato (2005), el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo & Guerra, 2007). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

#### **2.1.4. Características del Desempeño Laboral:**

Según Carrasco, (2009) y Pereda, Berrocal, (s.f.), “el análisis y descripción de puestos de trabajo es el proceso básico que debe llevarse a cabo para obtener, de manera ordenada y sistematizada, toda la información requerida para estructurar un perfil de puesto” (p. 405), y en base al mismo se podrán identificar las características del desempeño laboral para evaluarlo y retroalimentar al personal potencializando sus capacidades y mejorando el resultado de su trabajo.

**2.1.4.1. Análisis de puestos de trabajo:** Es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables, comúnmente llamadas tareas. Este proceso implica cuestionar, tomarse el tiempo de entender para poder proponer mejoras y solucionar problemas.

**2.1.4.2. Descripción de puestos de trabajo:** Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del análisis de puesto. Al agregar a una descripción de puesto las características que debe tener su ocupante, este se convierte en un perfil de puesto.

**2.1.5. Componentes, factores o elementos del Desempeño Laboral:**

Las organizaciones consideran factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomará en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1995) “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación” (p.670). El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez, (1999) “ la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador” (p. 323).

**2.1.6. Tipos de Desempeño Laboral:**

Se establecen varios tipos de desempeño laboral, que son identificados mediante varios niveles.

A continuación encontramos tres tipos de desempeño:

<b>Efectivo</b>	<b>Medianamente Efectivo</b>	<b>Poco Efectivo</b>
Se lo define como el máximo del promedio que una persona alcanza en su competencia, creando un compromiso para sí mismo y para la organización en sí. Equivale de un 80% a 100% de cumplimiento.	Se determina si la persona está sobre el promedio o el nivel estándar de satisfacción o cumplimiento de la competencia. Se lo ha fijado con un 50% a 79% de cumplimiento.	Este grado se lo determina como un mínimo necesario que debe poseer el individuo para cumplir sus responsabilidades y tareas dentro del cargo en el que se encuentra. Se lo determina de un 10% a 49% de cumplimiento

*Cuadro N° 2.1. Tipos de Desempeño (Unifinsa, 2014)*

### 2.1.7. Información Relevante:

Un aspecto a considerar es el grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante, más no fundamental para los miembros de la institución. Por lo que de acuerdo a Nash (1989), la satisfacción es lo que puede sentir una persona al realizar su trabajo centrado en el “hecho de que esté ocupando un cargo que le permita utilizar sus destrezas y que concuerde con sus intereses” (p.892), ya que las personas se sienten más satisfechas cuando

trabajan con gente competente, personas sinceras que se comunican con frecuencia, evitan traslados innecesarios y reconocen una buena labor cuando ésta se produce; por lo que la satisfacción está muy ligada a la calidad de la supervisión, debido a que el supervisor es quien tiene la responsabilidad de movilizar las energías de los subalternos para encaminarlas a las metas organizacionales.

Para Strauss (1981), se determinan algunas características en los mandos de supervisión que se detallaran a continuación:

Los supervisores hacen mucho más que vigilar a los subalternos. Toman decisiones técnicas; representan a sus departamentos en las negociaciones con otros departamentos, con la alta gerencia y con organizaciones externas; realizan también un interminable trabajo de oficina. Además, en sus relaciones con los subalternos los supervisores hacen mucho más que darles estructura y apoyo. Por ejemplo, les suministran herramientas, información y asistencia técnica; y en muchos casos ayudan a administrar el sistema de remuneración que premia, aun cuando desgraciadamente no siempre, el desempeño es efectivo (párr. 3). Los supervisores pueden comunicar su sentido de aprobación a los trabajadores de muchas formas: interesándose activamente por ellos como personas, escuchando sus problemas, elogiándolos cuando se justifica, mostrándose tolerantes cuando se cometen errores, siempre que no afecten gravemente la calidad del servicio y no sean reiterativos. La actitud general del supervisor hacia los subalternos en especial la confianza que tenga en su habilidad es más importante que cualquier otro acto.

Evaluar el desempeño puede ser muy difícil cuando en las empresas no existe una cultura de evaluación o cuando antes no se ha realizado este proceso. Según un estudio de evaluación de desempeño, la Universidad de Concepción de Chile, expone que los errores de evaluación más comunes se originan en sesgos del evaluador al juzgar a sus subordinados, a continuación encontramos un listado de cada uno de los errores y su definición:

- **Error de tendencia central:** Para los jefes inmediatos suele ser difícil evaluar a su personal y tienden a clasificar a los empleados en torno a la media, independientemente del desempeño que posean. En algunos casos prefieren evitar asignar un puntaje excelente o inferior al que se merece provocando el error de tendencia central.
- **Error de contraste:** Los jefes que califican a sus subordinados comparándolos entre sí en lugar de compararlos con el perfil del cargo pueden cometer el error de contraste. Este tipo de error puede causar que un empleado que posee un desempeño superior al promedio de sus compañeros tenga una alta calificación debido a que sus compañeros están por debajo del mismo.
- **Atribución falsa:** La atribución falsa es la predisposición del jefe inmediato para atribuir un mal desempeño a causas internas y un buen rendimiento a causas externas. En algunos casos los jefes atribuyen un buen puntaje por actividades externas al trabajo realizado por su personal o a su vez puede asignar un puntaje inferior por razones internas o ajenas a su trabajo.

- **Efecto halo:** El efecto halo es cuando un jefe inmediato mantiene una impresión positiva del trabajo de un empleado y luego le concede altas calificaciones en todos los factores de calificación. Este error puede otorgar resultados muy subjetivos si no se analiza el puntaje que realmente se merece un trabajador.
- **Error por indulgencia:** El error por indulgencia es la tendencia de un jefe de calificar a un empleado más alto de lo que su rendimiento justifica. Los motivos por los que se puede dar este error podrían incluir el evitar confrontaciones o el jefe puede tener la impresión de que asignarle una calificación alta, va a trabajar más duro para cumplir con esa calificación.
- **Significado percibido:** El error de significado percibido es cuando las funciones que desempeña un trabajador y que serán evaluadas no son claras y se convierte en un problema cuando los evaluadores no se ponen de acuerdo sobre el significado de los criterios de calificación.
- **Error de la experiencia reciente:** El error de la experiencia reciente sucede cuando un jefe utiliza para calificar los acontecimientos recientes del empleado. Esto sucede cuando un colaborador que se desempeñó muy bien durante un periodo extenso pero obtiene una calificación baja porque los eventos recientes fueron negativos.
- **Error por severidad:** En el caso del error por severidad, un jefe tiende a evaluar a sus subordinados menos de lo que justifica su rendimiento. Posibles causas pueden ser el uso de patrones poco objetivos de balance, como la calificación del jefe de un empleado

nuevo contra sí mismo. El jefe olvida que se tomó el tiempo para alcanzar el nivel de desempeño óptimo, y un nuevo empleado aun no desarrolla ese nivel.

- **Estereotipar:** Es la tendencia a emplear las mismas generalidades para todos los miembros de un área de trabajo. Una de las formas más comunes de estereotipar que se producen en el lugar de trabajo son los estereotipos de género. Un ejemplo de ello nos presenta Madeline Heilman, una profesora de psicología en la Universidad de Nueva York, que menciona un hecho curioso sobre las mujeres que a menudo son evaluadas más negativamente que los hombres, incluso cuando ambos están capacitados para hacer un trabajo de la misma manera.

#### **2.1.8. Métodos de Evaluación y Tratamiento del Desempeño Laboral:**

Según Cuevas (2014) en su página de internet [psicologíaeyempresa.com](http://psicologíaeyempresa.com) explica que existen diferentes métodos para evaluar el desempeño del personal y que cada método puede tener mayores ventajas o desventajas según la naturaleza de la empresa.

Los métodos más conocidos son:

- **Método de ordenación jerárquica simple:** En este método se definirán todos los factores de evaluación y luego se ordenan a los trabajadores jerárquicamente, desde el excelente hasta el inferior, en función de sus méritos o fallas el cual se ubica en un grado de sucesión o una escala que permita identificarlos con facilidad.

- **Método de ordenación por comparación por pares:** En este método se debe tomar una muestra de trabajadores de cada departamento en base a una valoración personal y general del jefe. Se evalúa a los trabajadores en diversos factores, comparando el desempeño de unos con otros, señalando al trabajador con mejor desempeño. Finalmente se contabiliza a los trabajadores señalados y se establece una jerarquía entre los mismos.
- **Método de listas de verificación:** En este método el evaluador califica y describe a través de oraciones el desempeño del empleado y las características personales del trabajador. Las oraciones están redactadas de tal manera que contienen afirmaciones referentes a sus caracteres y características de trabajo. El calificador deberá indicar la presencia o ausencia de cada una de las cualidades señaladas en los individuos considerados para la evaluación. En este método el evaluador tendrá que marcar la oración que más se ajusta al desempeño del trabajador.
- **Método de selección forzosa:** Este método obliga al evaluador a elegir la frase que mejor represente el desempeño del trabajador, en cada bloque se encontrarán las afirmaciones que detalla el cuestionario. Los elementos se detallarán de una manera imparcial y ambigua para evitar que el evaluador pueda favorecer o perjudicar en la calificación. El personal es el que determina los puntos a cada uno de los factores distribuidos en los diferentes bloques de valoración para evitar que el evaluador conozca el puntaje y de ese modo evitar preferencias.

- **Método de escalas de puntuación:** En esta técnica el evaluador debe otorgar una evaluación al desempeño del trabajador en base a una lista de juicios o componentes de evaluación, en una escala previamente establecida que va de lo más bajo al más alto. En algunos casos solo se aluden los factores a evaluarse, en otros casos se describe detalladamente para que el evaluador conozca claramente que es lo que está valorando.

Para ver la utilidad de un método es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Simplicidad:** El sistema debe ser simple de fácil comprensión y aplicación para los evaluadores.
- **Precisión:** Debe reflejar lo que ocurre realmente y poder establecer niveles de puntuación para discriminar bien las diferencias del desempeño entre los empleados.
- **Flexibilidad:** Debe permitir evaluar a una gran variedad de puestos y a diversos grupos ocupacionales.
- **Sustentabilidad:** Debe ser factible de ser presentado, explicado y sustentado frente a la gerencia, sindicato y ente estatal que fiscaliza o regula el trabajo.

## **2.2. Satisfacción Laboral:**

### **2.2.1. Antecedentes Investigativos de la Satisfacción Laboral:**

Según Werther y Davis (2008) “Las organizaciones han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se

han generado cambios de distintos tipos: social, económico, político, cultural, tecnológico, entre otros” (p. 103). Gibson, Ivancevich y Donelly (2001), mencionan que “Durante el siglo XX el interés de las organizaciones estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad procurando el bienestar del individuo” (p. 35).

Como señala Alles (2007), “las organizaciones son mucho más que únicamente medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad. De hecho, muchos individuos pasan gran parte de su vida en la organización, la cual tiene profunda influencia en su comportamiento” (p. 205).

Por otra parte Morgan (1997), señala que “el individuo que acude a una organización lo hace porque tiene una serie de expectativas que espera cumplir a través del trabajo que realiza” (p. 309). Para Lee y Chang, (2008) “Algunas organizaciones se han preocupado por mantener satisfechos a sus individuos, pues reconocen las contribuciones que éstos hacen. Una forma de lograrlo es procurando que los individuos se sientan contentos, aunque no resulte fácil” (p. 311). Existen una serie de factores, determinantes o características que pueden hacer o no sentir satisfecho a un individuo todo depende de cómo se empleen y de que la percepción de los trabajadores sea positiva ante los cambios que adopte la organización y a los incentivos que otorguen. (Galup, Klein y Jiang, 2008).

En psicología organizacional, se estudia el estado emocional y muchos aspectos podrán hacer que sea placentero o positivo el resultado de la experiencia misma del trabajo, a eso se lo llama “satisfacción laboral” (Mason & Griffin, 2002).

### **2.2.2. Conceptualización de la Satisfacción Laboral:**

La satisfacción laboral es definida por Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005) como: “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo” (p.114). Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo” (p. 170). En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más extenso que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

Con respecto, a la satisfacción del trabajador Davis y Newstrom (1991) plantea que ésta “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleados percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales” (p. 432). La cual se encuentra relacionada con el contenido del puesto; es decir, la naturaleza del trabajo y con los que forman el contexto laboral supervisión, grupo de trabajo, estructura organizativa, entre otros la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos y de las intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las

reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

Robbins (1996), define la satisfacción en el trabajo como una variable al comportamiento organizacional, es la actitud general del individuo ante su propio trabajo, la diferencia entre la cantidad de recompensa que reciben los trabajadores y la cantidad que creen deberían recibir. Así mismo considera que es indispensable que la gente se interese en las actitudes del personal, porque estos son un aviso de problemas potenciales en la organización.

Un personal satisfecho traslada su satisfacción a su vida y a su salud. Estas satisfacciones se traducen en una mayor productividad, en menos faltas al trabajo y en la disminución de los niveles de rotación (p.247).

Cuando se descuida el estudio de la satisfacción laboral, se corre el riesgo de alimentar la presencia de un escenario desfavorable que impida la identificación, el compromiso, los deberes, las obligaciones y la participación del personal dentro de la empresa. Estas condiciones podrían generar una pérdida del espíritu productivo y una posible entropía organizacional.

### **2.2.3.- Características de la Satisfacción Laboral:**

Según Foley (2006), existen diferentes características de la satisfacción laboral que pueden permitir identificarla desde diferentes puntos de vista:

- **Creencia en la compañía:** Creer en los objetivos de una compañía y compartir sus objetivos empresariales así como sus valores éticos

pueden ayudar a mejorar la satisfacción en el trabajo considerablemente.

- **Contribución personal:** Creer en los valores de la compañía es el único componente que permitirá mantener satisfecho al personal en su puesto de trabajo. Muchos trabajos consisten en tareas menores y repetitivas, ya sea archivar documentos, marcar números o precintar sobres. Los trabajadores que no entienden como sus esfuerzos personales contribuyen a la imagen mayor de la empresa pueden sentirse insatisfechos y perder el interés. Los roles de trabajo en los que los trabajadores pueden ver resultados visibles a sus esfuerzos son los que tienen más posibilidades de proporcionar satisfacción en el trabajo.
- **Colegas:** Amar su trabajo y entender la importancia de su papel puede no ser suficiente si no se mantiene una buena relación con sus pares. La gente puede elegir a sus compañeros en base a las características de la personalidad, pero la mayoría de personal debe tratar con una gran cantidad de gente en el trabajo, de los cuales habrán muchos que no le simpaticen. Mostrar respeto por los otros y recibir lo mismo de sus compañeros y jefes son factores clave en la obtención de la satisfacción del trabajo. Los trabajadores que pueden comunicar abiertamente sus preocupaciones con sus supervisores y piden claridad en tareas de trabajo específicas hay más posibilidades de que sean trabajadores satisfechos.
- **Justicia:** La imparcialidad en el trabajo, en términos de pago, oportunidades y trato diario, es posiblemente el elemento más

importante de la satisfacción en el trabajo. Mucha gente sufre acoso en el trabajo debido a su género, creencias religiosas entre otros, lo cual genera un pobre trato y ser ignorado por los ascensos. Otros trabajadores cobran menos que sus colegas, debido a su género, a pesar de completar las mismas tareas en un día de trabajo. La satisfacción de trabajo tiene posibilidades de incrementar si los trabajadores reciben salarios justos basados en sus habilidades. Los planes de pensión, premios y días libres por año son otros de los factores clave al encontrar un entorno de trabajo justo.

#### **2.2.4.- Componentes, factores o elementos de la Satisfacción Laboral:**

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos articulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), los factores que generan satisfacción son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros.

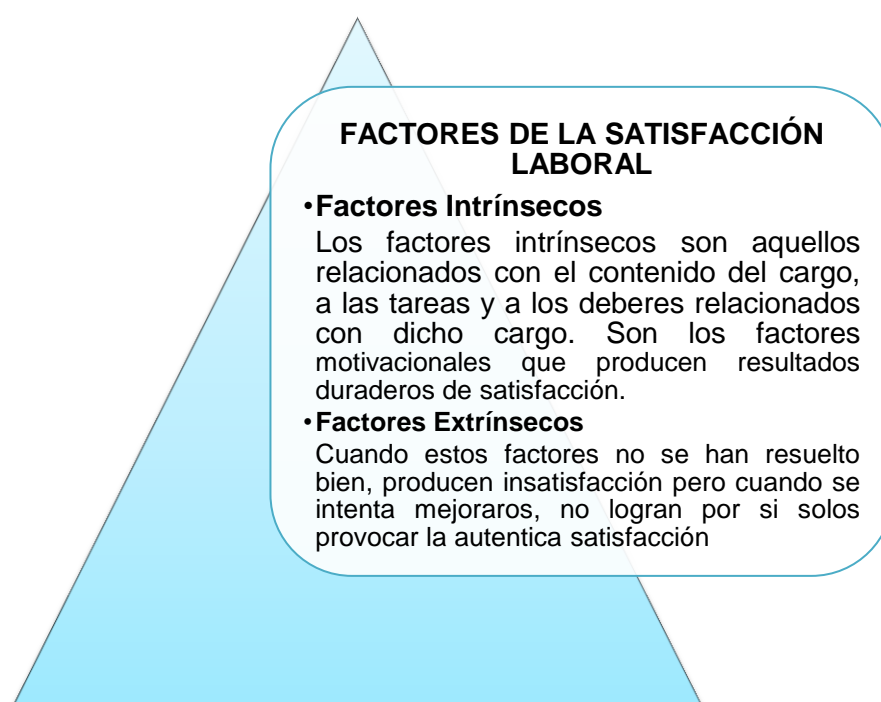
Para Herzberg (1999), existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos. Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, el trabajo en sí y posibilidades de avance.

Para Fernández (1999), existen varios factores que influyen en la satisfacción del trabajador, los mismos que se detallan a continuación.

- **Condiciones físicas del entorno de trabajo:** Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
- **Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa:** Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
- **Relaciones con los compañeros de trabajo:** Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
- **Apoyo y respeto a los superiores:** Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
- **Reconocimiento por parte de los demás:** Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.
- **Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo:** Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento

personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Cada uno de estos aspectos deben ser estudiados y trabajados en la empresa para que contribuyan con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual.



*Gráfico N° 2.1. Factores de la Satisfacción Laboral (Hodgetts y Altman, 1994)*

#### **2.2.4.1. Factores Intrínsecos:**

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción Hodgetts y Altman (1994).

- **La consecución de logros:** Según Herzberg /citado por Guillen y Guil (2000), el alcanzar el objetivo de la tarea es el elemento motivador intrínseco más importante. El logro de las metas

establecidas se convierte en un satisfactor decisivo, siempre y cuando los niveles directivos en las organizaciones establezcan dichas metas vinculando convenientemente el logro alcanzado por la organización con el éxito que puede sentir el trabajador al cumplir efectivamente su tarea.

- **Característica de la tarea:** Se refiere al interés que despierta en el trabajador hacia su trabajo, así como la variedad de la tarea, la rutina, la monotonía, la importancia social de la misma y la posibilidad de contemplar dicha tarea desde su inicio hasta su finalización. (Guillen & Guil, 2000, p. 181).
- **Autonomía:** Consiste en la política de conceder a los empleados cierto grado de discrecionalidad y control sobre decisiones relacionados con el trabajo Davis y Newstrom (1999). Al respecto Gil, Ruiz y Ruiz (1997) destacan a la autonomía como los sentimientos de libertad al realizar las tareas. Estas pueden adoptar dos formas: La autonomía de medios o posibilidades de elección de los medios para la ejecución del trabajo y la autonomía en destrezas o posibilidades de elección de los conocimientos apropiados en la solución de problemas. Kreitner y Kinicki (1997) aseguran que la autonomía posibilita al individuo a realizar su trabajo con la libertad independiente y descripción suficiente como para programar sus horarios y determinar los procedimientos necesarios para llevarlos a cabo. (Guillen & Guil, 2000, p. 181).
- **Importancia del conocimiento y habilidad:** Consiste en el grado de coincidencia de los conocimientos y habilidades del personal en base a

los requerimientos del puesto; aspectos importantes que determinan la consecución de una labor satisfactoria y estimulante para el trabajador Gibson (1996). Sobre el asunto Gil, Ruiz y Ruiz (1997) referencian que la población de las características de las personas a los requisitos del puesto de trabajo conduce a un mejor desempeño del mismo. Estas habilidades y conocimientos no deben ser ni muy superiores ni muy inferiores a las exigencias del puesto.

- **Retroalimentación y reconocimiento:** La retroalimentación es el nivel en que la actividad laboral requerida por el trabajador proporciona al mismo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución; el reconocimiento como la información suministrada por la dirección sobre la consecución de los objetivos Guillen y Guil, (2000). En relación a este aspecto Gil, Ruiz y Ruiz (1997), definen a este indicador como el “grado en que la actividad que proporciona a la persona información sobre la efectividad de su ejecución, es lo que permite posteriormente introducir cambios y mejoras” (p. 182). Al respecto, Kreitner y Kinicki (1997), aseguran que la retroalimentación es el “punto en el cual el individuo recibe información clara y directa acerca de la eficiencia con que está realizando su trabajo” (p.65). Beil (1995), expresa que es necesario aprovechar al máximo las cosas bien hechas por las personas, ya que la motivación generada por el reconocimiento es gratuito.

#### 2.2.4.2. Factores Extrínsecos.

- **El salario y beneficio:** Refiere a las condiciones existentes en cuanto al salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones entre otros Guillen y Guil (2000). Trabajar para obtener ingresos económicos, es uno de los resultados más valorados, el dinero no solo tiene valor económico sino también valor social al proporcionar estatus y prestigio Gil, Ruiz y Ruiz (1997). Según Gordon (1997), la remuneración es una recompensa valiosa y puede incentivar a los trabajadores a desempeñarse mejor.

- **Seguridad Laboral:** Grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. Uno de los mayores anhelos de los trabajadores actualmente es lograr un puesto estable que le proporcione seguridad y una continuidad laboral Guillen y Guil, (2000).

El tener un trabajo estable a lo largo del tiempo además del componente económico, genera la sensación de ser competente y proporciona un sentimiento de mayor autonomía al planificar la vida personal Gil, Ruiz y Ruiz (1997).

- **Posibilidades de Promoción:** Conlleva la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización, aunque no todos los trabajadores desean ser promocionados Guillen y Gil (2000).

Un individuo puede parecer satisfecho después de alcanzar una sola promoción, otros pueden presentar una lucha aparente insaciable de progresar en la jerarquía de la empresa, ya sea por que obtiene

placer del acto de lucha por progresar o quizás por ser un medio o circunstancia para lograr ventajas socioeconómicas más grandes Dunnete y Kircher, (1999).

- **Condiciones de trabajo:** Se relaciona con el horario laboral, las características propias del trabajo, sus instalaciones y materiales Guillen y Guil, (2000). Autores como Bateman y Snell (2001), señalan que las organizaciones deben mantener ambientes seguros y saludables; en tal sentido Chiavenato (2000), expresa la importancia de conservar condiciones de trabajo donde prevalezca la limpieza, el orden y la seguridad para el personal.

Al respecto, es imperioso determinar que los niveles directivos no manifiesten el interés de obtener mayores utilidades a costa de debilitar las condiciones de trabajo del personal.

- **Estilo de supervisión:** Forma o grado de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que ejecuta un trabajador Guillen y Guil, (2000). Las características de la supervisión definen en muchos aspectos la calidad del trabajo y el sentido de compromiso del recurso humano. Cada estilo de supervisión defiere uno del otro.
- **Ambiente social del trabajo:** Relacionado con la oportunidad de interaccionar con otras personas en el trabajo. Aspectos muy valorados por que satisface las necesidades de relación o afiliación Guillen y Gil, (2000).

Este aspecto se refiere principalmente a las características de las relaciones interpersonales de cada individuo ante sus compañeros de

trabajo y supervisión. Persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

### 2.2.5.- Tipos de Satisfacción Laboral:

Según Peiro (s.f.), en un estudio realizado por la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, existen diferentes tipos de satisfacción:

<b>Insatisfacción Laboral Constructiva</b>	<b>Insatisfacción Laboral Fija</b>	<b>Pseudo-Satisfacción Laboral Resignada</b>
La insatisfacción es un estímulo para mejorar la situación.	No se cumplen sus aspiraciones, las mantiene aunque no hace nada porque cambie la situación.	Ante la no satisfacción distorsiona la percepción de la realidad

*Cuadro N° 2.2. Tipos de Satisfacción 1 Laboral (José Peiro, s.f.)*

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

<b>Satisfacción General</b>	<b>Satisfacción Por Facetas</b>
Indicador promedio que puede sentir el colaborador frente a las distintas facetas de su trabajo	Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la organización.

*Cuadro N° 2.3. Tipos de Satisfacción 2 Laboral (José Peiro, s.f.)*

## **2.2.6.- Información Relevante:**

**2.2.6.1. Efectos de la satisfacción laboral:** Las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos.

Además de la preocupación por saber cuáles aspectos de la organización están afectando la satisfacción de los individuos, existe la posibilidad de que este tipo de estudio permita generar acciones que reduzcan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, entre otros; de igual manera pueda mejorar la productividad organizacional, lo que podría garantizar el éxito organizacional.

Ahora bien, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por ésta razón y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas, las organizaciones buscan constantemente descubrir los factores que afectan su productividad y la de sus miembros. Cabe destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas. Al respecto Chiavenato (2005) plantea que: “las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas” (p. 199).

En lo que respecta al ausentismo, se podría decir que es uno de los problemas de personal que genera más costos a la organización, debido a que la ausencia de un trabajador en su puesto de trabajo pudiera paralizar o retrasar el proceso productivo de la organización. Chiavenato (2005), define el ausentismo como “las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo” (p. 167)

En las organizaciones son inevitables ciertos niveles de ausentismo debido a factores personales, organizacionales y ambientales. Por lo tanto se puede decir que no todo ausentismo es por causa de insatisfacción laboral. Sin embargo, Flores (2000) señala que: “la causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo” (p. 83).

La satisfacción y la rotación están relacionadas negativamente. Generalmente los altos índices de rotación son generados por la insatisfacción de los trabajadores.

El sentir que su esfuerzo no está siendo bien retribuido, la falta de beneficios socioeconómicos que garantiza una vida digna y la sobre calificación de un trabajador en un puesto de trabajo, entre otros, hacen que los trabajadores consideren la posibilidad de renunciar a sus puestos.

También es importante señalar que la rotación trae consigo mayores gastos en el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del personal, así como también afecta las relaciones interpersonales y, por lo tanto, la productividad de la organización.

En resumen, podría decirse que mantener adecuados niveles de satisfacción en el personal puede elevar la productividad, disminuir los índices de ausentismo y reducir la rotación de personal.

#### **2.2.6.2. Relación entre motivación, desempeño y satisfacción:**

La satisfacción laboral es un tema de mucho interés que está relacionada con diversos factores y por tanto no se puede estudiar de forma aislada, para efectos de ésta investigación se relaciona con la motivación y el desempeño.

Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005) plantean que “el desempeño está influenciado de manera más directa por los atributos del individuo, como su capacidad y experiencia, por el apoyo organizacional como los recursos y la tecnología, y por el esfuerzo de trabajo” (p. 263). Estos autores también señalan que la motivación del individuo determina directamente el esfuerzo de trabajo y la clave para la motivación, es la capacidad para crear escenarios de trabajo que responden de manera positiva a las necesidades y las metas individuales.

Los autores antes mencionados también sostienen que la motivación se verá afectada de manera directa y positiva, cuando los individuos experimentan recompensas por el desempeño en el trabajo, y que dicha recompensas sean percibidas como equitativas y justas.

Por lo tanto, se considera que la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño son tres factores que se relacionan entre sí, puesto que un individuo que perciba que la recompensa que recibe por el trabajo que

realiza es equitativa y justa, probablemente estará más motivado a realizar su trabajo y en consecuencia obtendría altos niveles de desempeño.

Al respecto Romero (2005), plantea la relación existente entre la motivación, desempeño y satisfacción de la siguiente forma:

Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización. Solo la unión de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

Atendiendo a lo anterior, se considera que para que un trabajador tenga un buen desempeño, además de estar motivado, debe estar capacitado, saber lo que la organización espera de él, tener disponibilidad de recursos, y que esté identificado con la organización. Ese desempeño puede conducirlo a obtener las recompensas deseadas y por ende, la satisfacción, lo cual conducirá a nuevas expectativas que permitirán iniciar otra vez el ciclo de la motivación, desempeño y satisfacción.

#### **2.2.7.- Métodos de Evaluación y Tratamiento de Satisfacción Laboral:**

Según Navarra (2009), en la guía para medir la satisfacción respecto a los servicios prestados existen métodos directos e indirectos que se describen a continuación:

### 2.2.7.1. Métodos directos o estudios específicos:

Son trabajos o decisiones formalmente trazadas para recoger las opiniones personales.

Los métodos directos más habitualmente utilizados son:

- **Entrevista individual semiestructurada:** Son entrevistas guiadas con escasas preguntas abiertas donde se recoge la opinión respecto al tema tratado. Con esta metodología se profundiza mucho en la información pero requiere de un elevado tiempo de dedicación con cada persona. La ejecución de entrevistas semiestructuradas solicita habitualmente de la experiencia y capacitación de un profesional.
- **Grupos de trabajo:** Consiste en reunir a un grupo de personas beneficiarias que, bajo la orientación de una persona, plantean sus opiniones y perspectivas en relación a los elementos y factores del servicio que se les va presentando a lo largo de la sesión. Es muy útil para buscar los puntos comunes y opiniones generalizadas. Habitualmente se utilizan para conocer e identificar las expectativas respecto a los servicios.
- **Panel de personas usuarias:** Consiste en tomar una muestra característica del total de las personas, para entrevistarles periódicamente, de manera que se puedan recoger sus opiniones y valoraciones respecto a su satisfacción. Esta metodología se utiliza para recoger la evolución de las expectativas de las personas respecto a los diferentes elementos de la empresa.

- **Encuestas periódicas:** Se trata de la aplicación de cuestionarios de opinión a través de los cuales se recoge la valoración, que de los diferentes factores o elementos que pueden influir en su satisfacción. La recogida periódica y sistemática de estas opiniones y valoraciones nos da una perspectiva de la calidad del servicio que ofrecemos y cómo ésta va evolucionando. Cuando estas encuestas o cuestionarios son sencillos, son fáciles de desarrollar y de analizar, por tanto, podemos llevar a cabo internamente, tanto su desarrollo y aplicación como la explotación de los resultados obtenidos. Este es el método más práctico y sencillo, al tiempo que aporta una valiosa y gran información para plantear mejoras concretas y eficaces.
- **Guía práctica:** Siendo encuestas concretas y breves, la dedicación de tiempo para su investigación no superará los cinco minutos, por lo que no es necesario dedicar mucho tiempo para su aplicación. Puede ser aplicado a gran cantidad de usuarios, facilitando la participación de una gran cantidad de opiniones.

**2.2.7.2. Métodos indirectos:** Además de proyectar y desarrollar estudios concretamente diseñados para medir la satisfacción de las personas, también existen otras fuentes de información indirectas, que están al alcance de cualquier empresa para su investigación.

Estos son los más habituales:

- **Sistemas de quejas y sugerencias:** Cada vez es más habitual disponer de estos sistemas de recogida de opiniones de los trabajadores. Aunque no sean puramente representativos, son una

fuentes de información complementaria que se debe tener en cuenta para la mejora del ambiente laboral. En cualquier caso, esta información puede emplearse para el esquema y complemento de cualquier estudio de almacenamiento de opiniones.

- **Indicadores objetivos de la gestión de la actividad:** Aunque no son indicadores directos del grado de satisfacción, se trata de información existente que está directamente relacionada con el éxito en la percepción de los colaboradores. Tienen valor, sobre todo, como complemento de la información obtenida por las mediciones directas de la satisfacción y que pueden vincularse a la efectividad en el cumplimiento de las actividades diarias, funciones y desempeño en general.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Paradigma:**

El paradigma elegido como fuente de la investigación será de tipo Descriptivo, debido a que según Morales, (s.f), la investigación descriptiva consiste fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. En la ciencia fáctica, la descripción consiste, en responder a las siguientes cuestiones: ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Dónde está?, ¿De qué está hecho?, ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas?, ¿Cuánto? El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita solo a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables (p. 7).

#### **3.2. Diseño:**

El diseño que guiará la disertación será de tipo encuesta o cuestionario, correlacional y de corte transversal, que se remonta a una fecha específica para realizar el estudio de campo.

### **3.3. Objetivos:**

#### **Objetivo General:**

Determinar la relación de la satisfacción laboral con el desempeño de los trabajadores de una empresa financiera de la ciudad de Ambato.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar el nivel de satisfacción laboral a través de la aplicación del test de motivación y satisfacción laboral de propuesta por la psicóloga Olga Concepción Zelaya Portillo.
2. Evaluar el desempeño del personal de la empresa financiera.
3. Analizar los datos obtenidos para determinar el grado de relación entre la satisfacción laboral y el desempeño del personal.
4. Proponer estrategias para mejorar en base a los resultados obtenidos.

### **3.4. Instrumentos:**

Se emplearán dos instrumentos para medir la satisfacción y evaluar el desempeño laboral, orientados al diseño de estrategias que permitan mejorar en base a los resultados.

Para sustentar el proceso que se realizó con la investigación, los resultados obtenidos fueron ingresados en el programa SPSS, con la finalidad de extraer información confiable y veraz que fundamente este trabajo.

Las herramientas han sido analizadas según el Alfa de Cronbach, coeficiente que permite determinar estado de fiabilidad de los instrumentos empleados para la investigación, en el gráfico siguiente se ven reflejados los resultados del estudio:

<b>Resumen de procesamiento de casos:</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	Válido	116	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	116	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Cuadro N° 3.4. Resumen de Procesamiento de casos (Fernanda Arcos, 2015.)**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de elementos</b>
,826	43

**Cuadro N° 3.5. Estadísticas de Fiabilidad (Fernanda Arcos, 2015.)**

**3.4.1. Satisfacción Laboral:** Para medir la satisfacción del personal se empleará el Test de Motivación y Satisfacción Laboral, que es una prueba propuesta por la psicóloga Olga Concepción Zelaya Portillo y elaborada conjuntamente con Claudia García, Kenny Pacas y Linda Ramírez (2006), con el cual se analizará el nivel de satisfacción dentro de un ambiente de trabajo convencional.

Esta herramienta será entregada a todo el personal, brindándoles información sobre cómo llenar el test y solventando cualquier duda respecto al objetivo de la aplicación. Se realizará un análisis minucioso a los resultados obtenidos, con la finalidad de manejar información confiable que posteriormente servirá para el diseño y propuesta de estrategias que permitan mejorar en base a los datos encontrados en cada departamento.

**3.4.2. Desempeño Laboral:** Para el desarrollo del presente trabajo se evaluó el desempeño del personal, se capacitó a todas las jefaturas sobre el empleo del instrumento y de cómo se llevaría a cabo el procedimiento.

La herramienta que se empleó para evaluar el desempeño del personal fue diseñada en base a las necesidades de la institución y se encuentra certificada por Gabriela Valle, Jefa del departamento de Talento Humano. La prueba está dividida en tres secciones: Actividades Esenciales, Conocimientos y Comportamientos.

Para el proceso de evaluación es necesario tomar en cuenta que las actividades esenciales fueron identificadas en el perfil de funciones del personal, al igual que los conocimientos del área y los comportamientos establecidas para cada cargo.

Las evaluaciones son entregadas a cada Jefe de Área con el documento listo para la evaluación según el cargo, a continuación el jefe inmediato asigna un valor basándose en la escala de 10-49 (Poco Efectivo), 50-79 (Medianamente Efectivo), 80-100 (Efectivo) para la sección de Actividades Esenciales y Conocimientos. Mientras que para la sección de

Comportamientos, las opciones de respuesta son en base a la escala: Nunca – Rara vez – Algunas veces – Frecuentemente – Siempre. Antes de finalizar la evaluación se consulta al Jefe Inmediato si desea hacer alguna observación.

Finalmente se realizará una retroalimentación con el evaluado donde se darán a conocer los resultados, juntamente con su jefe identificarán oportunidades de mejora y generar un compromiso para el cumplimiento de sus funciones.

De igual manera a través del programa SPSS, se logró identificar los puntos de dispersión P-P, donde se evidencia la correcta aplicación de las herramientas de satisfacción y desempeño laboral.

## Análisis de la Satisfacción Laboral

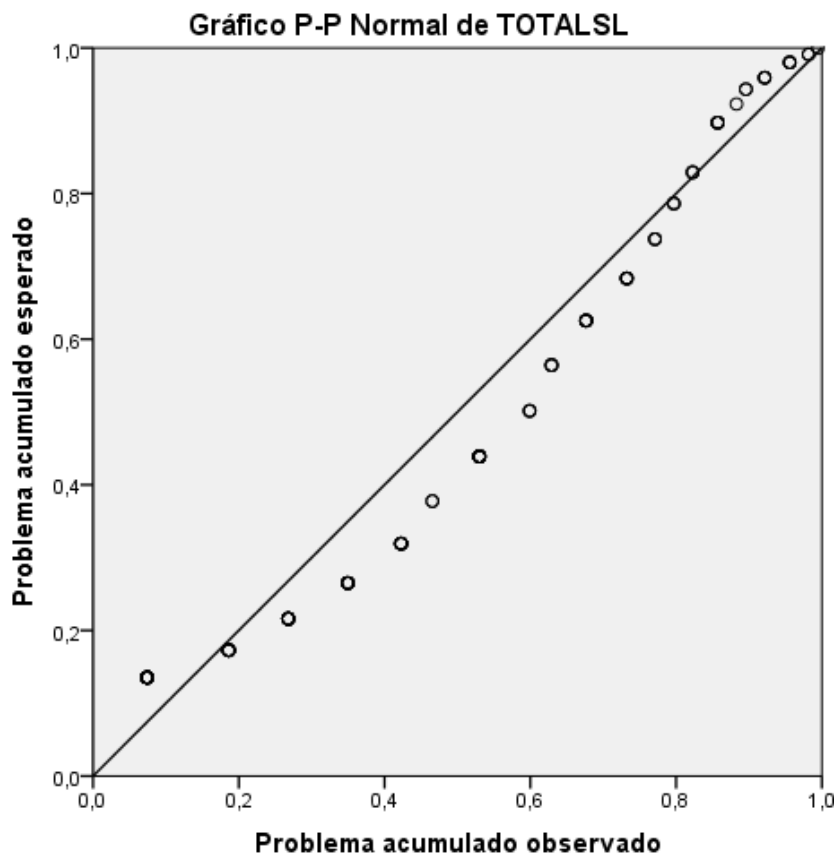


Gráfico N° 3.2. P-P Satisfacción Laboral (Fernanda Arcos, 2015.)

### Interpretación:

Como se puede observar el gráfico P.P. de la Satisfacción Laboral, al estudiar los resultados de la aplicación de la herramienta se realizó el análisis de los puntos de dispersión, los cuales están precisados alrededor de la línea recta que atraviesa el gráfico, asegurando que los resultados obtenidos son confiables.

## Análisis del Desempeño Laboral

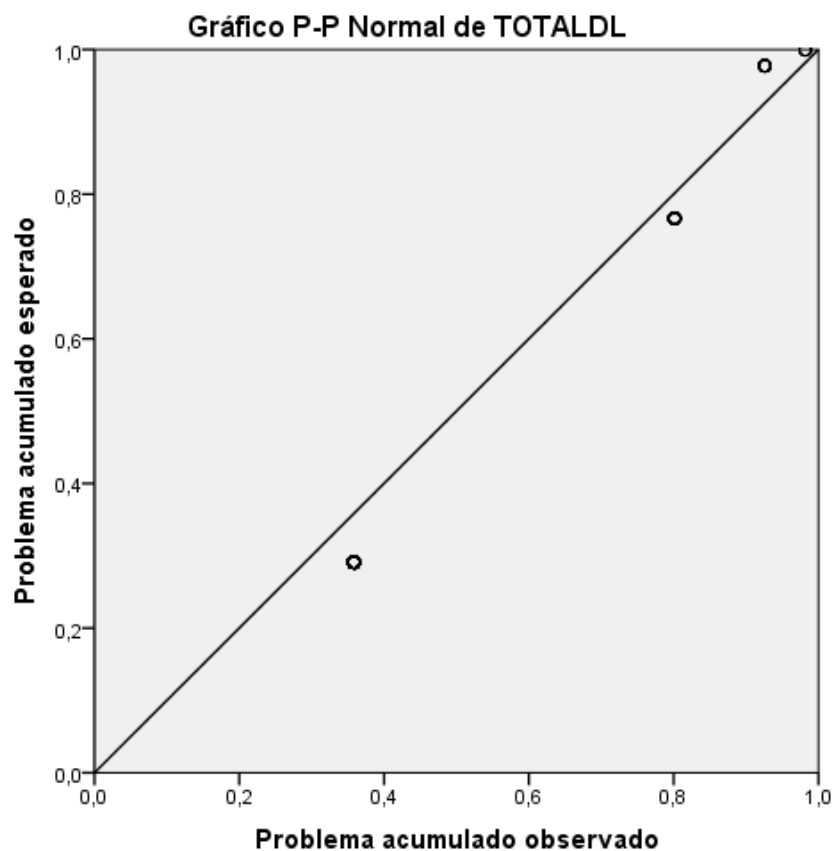


Gráfico N° 3.3. P-P Desempeño Laboral (Fernanda Arcos, 2015.)

### Interpretación:

Como se puede observar el gráfico P.P. de la Desempeño Laboral, al estudiar los resultados de la aplicación de la herramienta se realizó el análisis de los puntos de dispersión, los cuales están precisados alrededor de la línea recta que atraviesa el gráfico, afirmando que los resultados obtenidos si son confiables.

### **3.5. Población y Muestra:**

La población de estudio es el personal de una empresa financiera que contempla a 116 personas, que formarán parte del análisis puntual sobre la satisfacción y su relación con el desempeño laboral en esta compañía.

**Población:** La población está compuesta por 116 personas que mantienen una relación directa con el fenómeno de estudio y corresponden a la totalidad de trabajadores que laboran en la empresa.

**Muestra:** La muestra de la investigación estará comprendida por 116 individuos, repartidas en 75 mujeres y 41 hombres que contemplan todos los cargos de la empresa.

### **3.6. Procedimiento:**

Luego de haber realizado una investigación minuciosa en libros, páginas de internet y estudios sobre la satisfacción y desempeño laboral, se realizó el trabajo de campo con la preparación del material de evaluación, se fotocopiaron los tests de motivación y satisfacción laboral, se aplicaron las pruebas piloto y luego se procedió a la aplicación de todos los tests.

Por otra parte las herramientas de desempeño laboral, fueron entregadas a los supervisores, coordinadores, jefes y gerentes de cada departamento, luego de una capacitación que se realizó para dar a conocer el instrumento y explicar cómo se llevará a cabo el proceso de evaluación.

En base a los resultados obtenidos en la evaluación se llevó a cabo una retroalimentación, en la misma se identificaron oportunidades de mejora y se propusieron estrategias para alcanzar las metas y promover el desarrollo

organizacional. Para evitar errores en la aplicación se realizó un seguimiento minucioso a cada evaluación para la tabulación de los datos y el análisis e interpretación de resultados. Partiendo de esta información conseguida en la aplicación de las pruebas se propusieron estrategias para mejorar en base a los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE DATOS

#### 4.1. Análisis de la Población:

<b>VARIABLES</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>(N = 10)</b>
<b>EDAD</b> (M; sd)	34.63	116
<b>GÉNERO</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
Femenino	75	65%
Masculino	41	35%
<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
Soltero	33	28%
Casado	78	67%
Divorciado	2	2%
Unión Libre	3	3%
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
Primaria	1	1%
Secundaria	21	18%
Superior	91	78%
Posgrado	3	3%
<b>CARGOS</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
Gerencias	2	2%
Jefaturas	17	15%
Coordinadores	3	2%
Responsables	2	2%
Oficiales	3	3%
Administradores	4	3%
Supervisores	2	2%
Analistas	14	12%
Asesores	27	23%
Asistentes	34	29%
Operativos	8	7%

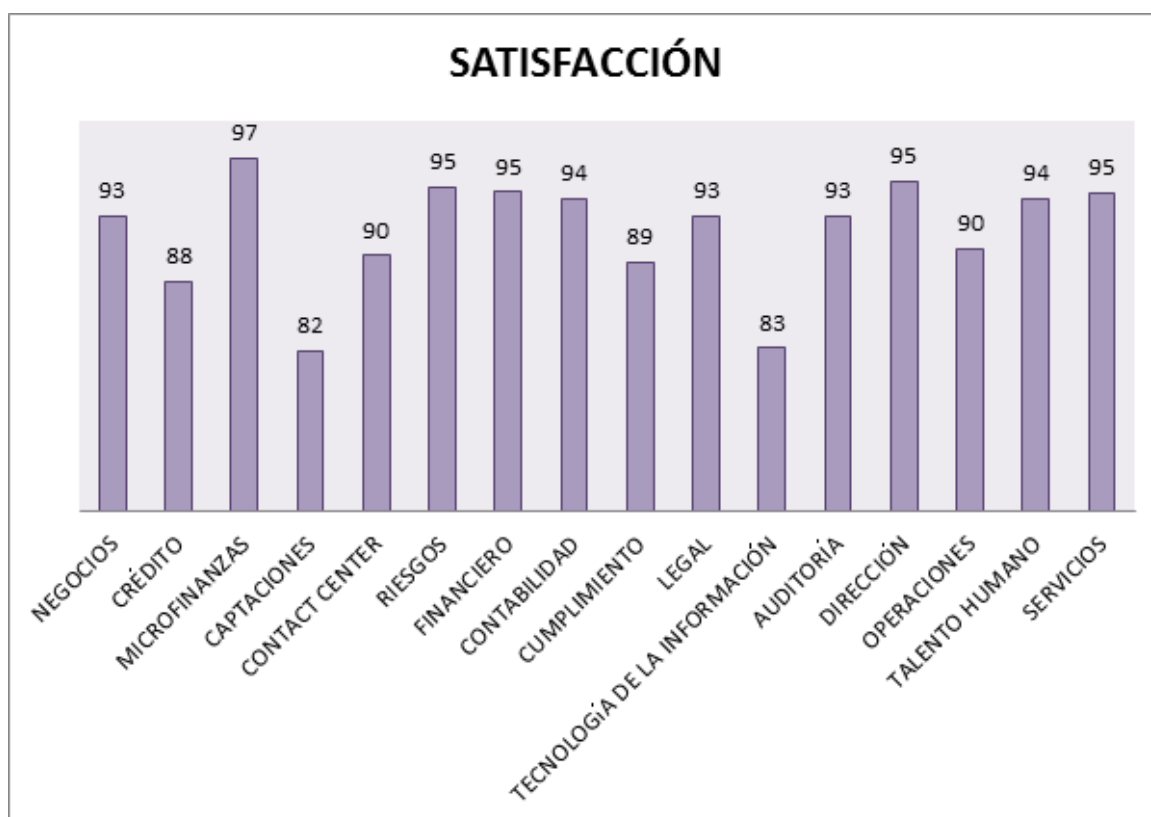
<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
<i>Administrativo</i>	6	<b>5%</b>
<i>Auditoria</i>	2	<b>2%</b>
<i>Captaciones</i>	6	<b>5%</b>
<i>Crédito</i>	21	<b>18%</b>
<i>Contabilidad</i>	6	<b>5%</b>
<i>Contact Center</i>	17	<b>15%</b>
<i>Cumplimiento</i>	2	<b>2%</b>
<i>Financiero</i>	2	<b>2%</b>
<i>Legal</i>	3	<b>3%</b>
<i>Microfinanzas</i>	18	<b>16%</b>
<i>Negocios</i>	4	<b>3%</b>
<i>Operaciones</i>	8	<b>7%</b>
<i>Riesgos</i>	5	<b>4%</b>
<i>Servicios</i>	4	<b>3%</b>
<i>Talento Humano</i>	3	<b>3%</b>
<i>Tecnología de la Información</i>	9	<b>8%</b>

**Cuadro N° 4.6. Análisis de la Población (Fernanda Arcos, 2014)**

### **Interpretación:**

Como se puede observar en el cuadro, sobre el análisis de la población, la mayoría del personal es de género femenino, la mayoría de los trabajadores están casados y tienen un nivel de educación superior. Existen once cargos de trabajo y dieciséis departamentos divididos en áreas de control, apoyo, administrativo y comercial, la mayoría de la población se encuentra en el área de negocios.

## 4.2.- Análisis de la Satisfacción Laboral:



*Gráfico N° 4.4. Análisis de la Satisfacción Laboral (Fernanda Arcos, 2014)*

### Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico, los departamentos que poseen un nivel mayor de satisfacción son microfinanzas, riesgos, financiero, contabilidad, talento humano, servicios, y la dirección. Mientras que los departamentos con el porcentaje de satisfacción más bajo, fueron tecnología de la información y captaciones.

#### 4.2.1. Análisis de la Satisfacción en el Área de Negocios:

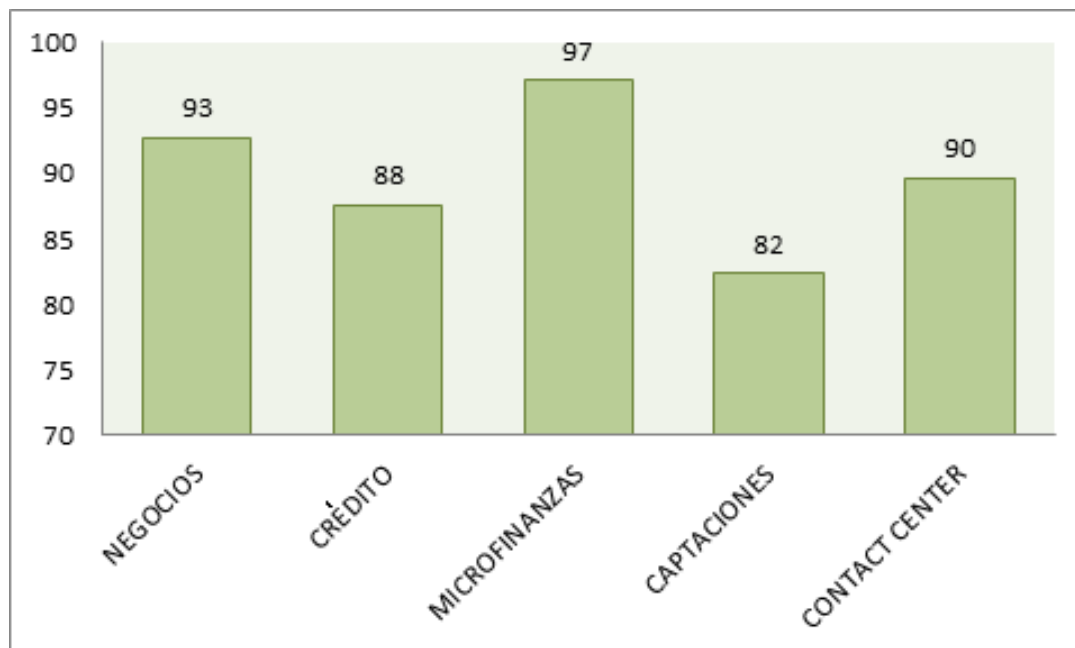
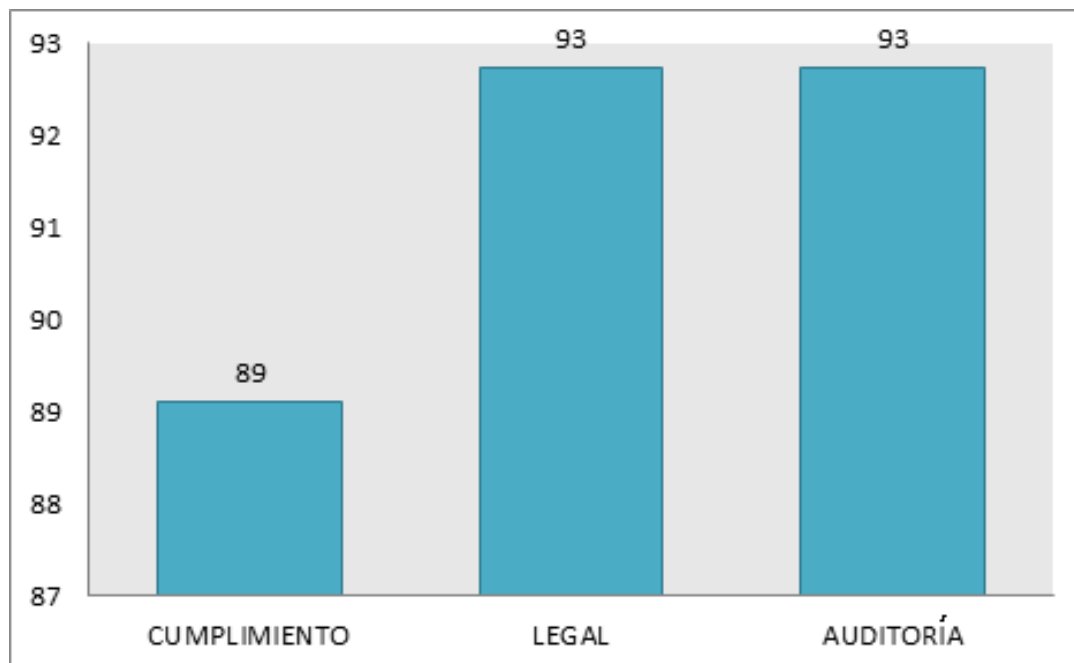


Gráfico N° 4.5. Análisis de la Satisfacción en el Área de Negocios (Fernanda Arcos, 2014)

#### Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico sobre la satisfacción laboral en el área de negocios, el departamento de microfinanzas posee un nivel superior de satisfacción, mientras que el departamento de negocios y el contact center poseen un porcentaje representativo y finalmente el departamento de crédito como el de captaciones, registran el porcentaje más bajo en satisfacción.

#### 4.2.2. Análisis de la Satisfacción en las Áreas de Control:

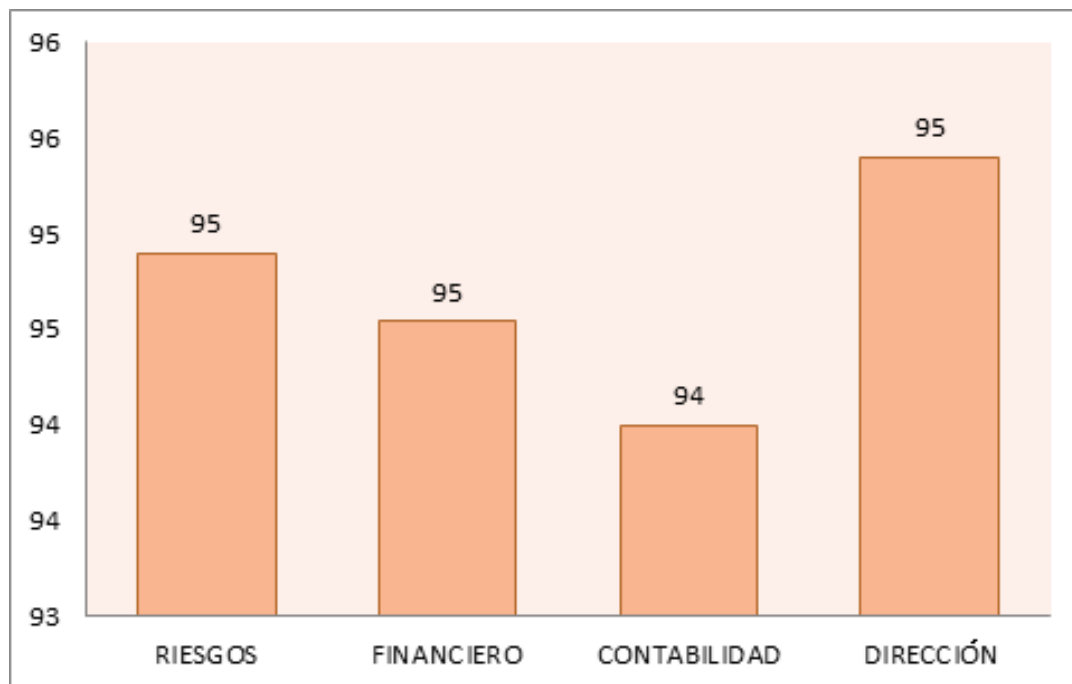


*Gráfico N° 4.6. Análisis de la Satisfacción en Áreas de Control (Fernanda Arcos, 2014)*

#### **Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico, sobre el análisis de la satisfacción en las áreas de control, el departamento legal como de auditoría se encuentran altamente satisfechos, mientras que el departamento de cumplimiento registra un nivel muy bajo de satisfacción.

### 4.2.3. Análisis de la Satisfacción en el Área Administrativa:

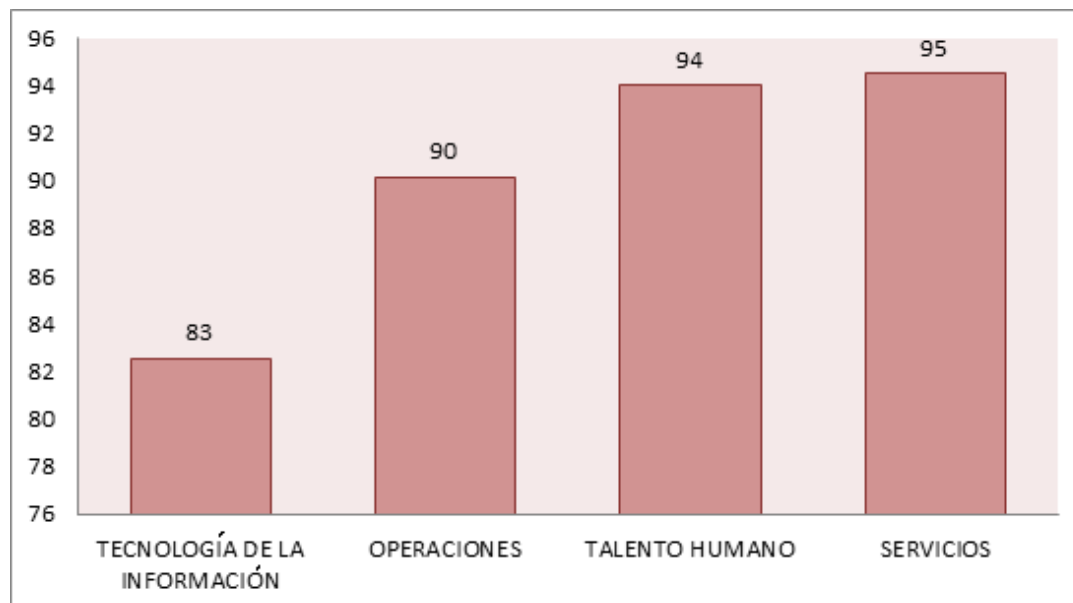


*Gráfico N° 4.7. Análisis de la Satisfacción en el Área Administrativa (Fernanda Arcos, 2014)*

#### **Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico, sobre la satisfacción en el área administrativa, los departamentos de dirección, financiero, riesgos y contabilidad poseen un alto nivel de satisfacción.

#### 4.2.4. Análisis de la Satisfacción en las Áreas de Apoyo:



*Gráfico N° 4.8. Análisis de la Satisfacción en las Áreas de Apoyo (Fernanda Arcos, 2014)*

#### **Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico, la satisfacción en el departamento de servicios y talento humano es alta, mientras que el departamento de operaciones se encuentra medianamente motivado, pero en el departamento de tecnología de la información se registra un bajo nivel de satisfacción.

### 4.3. Análisis del Desempeño Laboral:

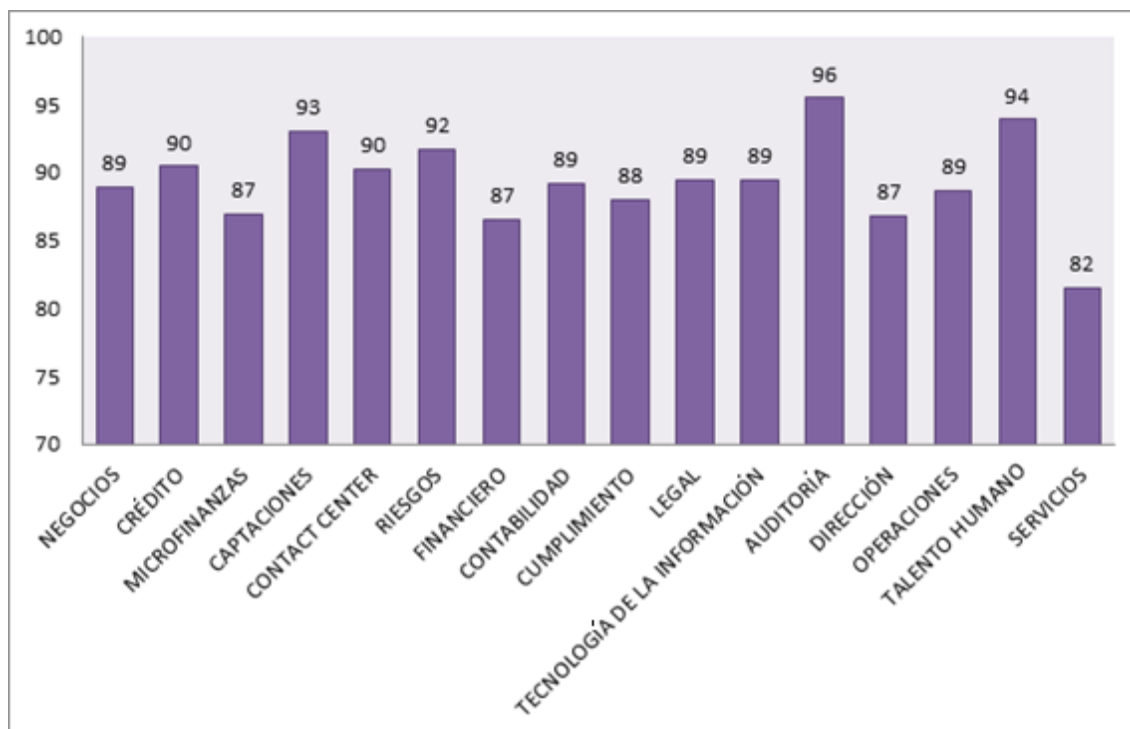
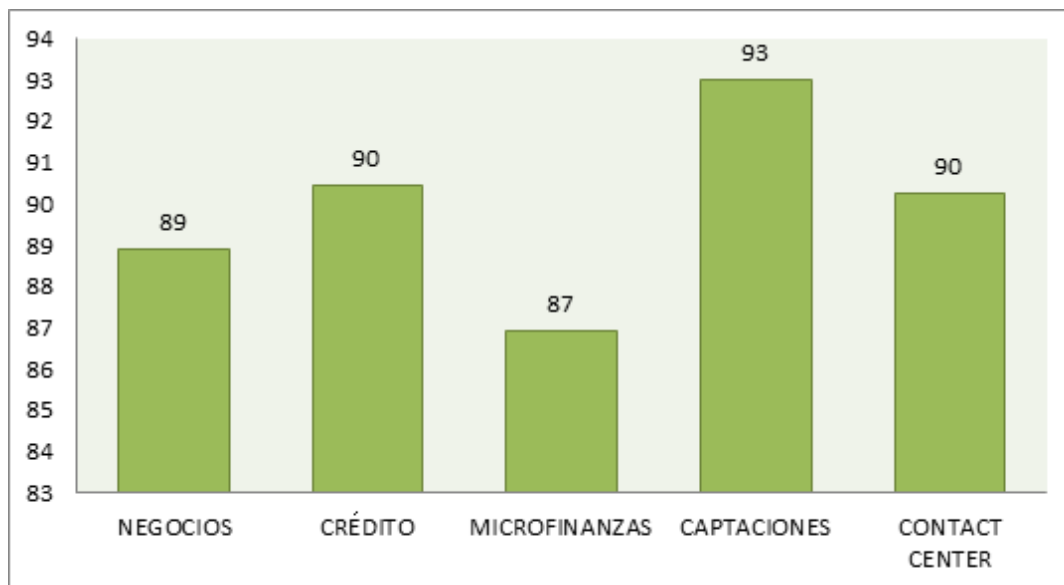


Gráfico N° 4.9. Análisis del Desempeño Laboral (Fernanda Arcos, 2014)

#### Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico, el desempeño del departamento de auditoría, captaciones, riesgos y talento humano es muy bueno, mientras que el desempeño de los demás departamentos se encuentra dentro del promedio de efectivos.

### 4.3.1. Análisis del Desempeño en el Área de Negocios:

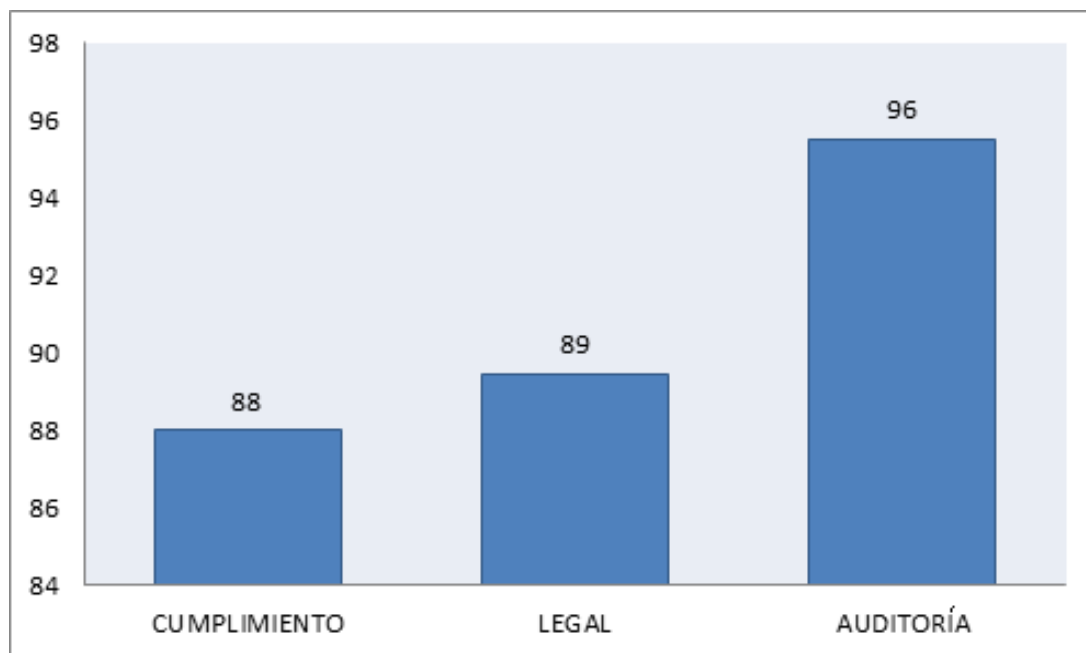


*Gráfico N° 4.10. Análisis del Desempeño en el Área de Negocios (Fernanda Arcos, 2014)*

#### **Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico, en el área de negocios se registra al departamento de captaciones con el mejor desempeño, seguido por el departamento de crédito y el contact center, mientras que el departamento de negocios microfinanzas registra un porcentaje inferior.

### 4.3.2. Análisis del Desempeño en las Áreas de Control:

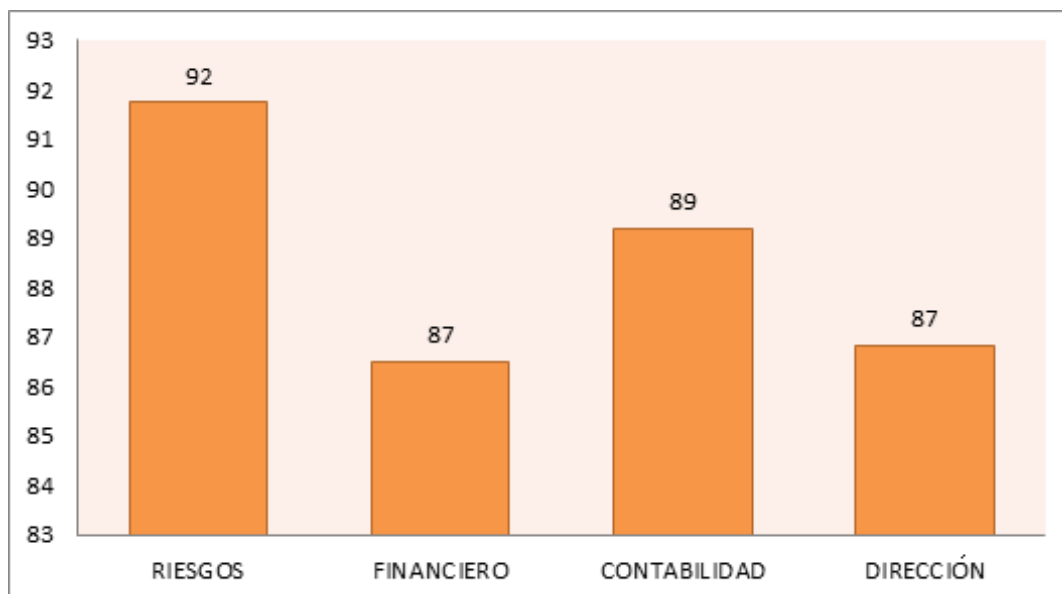


*Gráfico N° 4.11. Análisis del Desempeño en Áreas de Control (Fernanda Arcos, 2014)*

#### **Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico, el departamento de auditoría posee el nivel más alto de desempeño, mientras que el departamento legal y de cumplimiento poseen un nivel inferior que los ubica en un desempeño efectivo, pero con una diferencia significativa del en el área.

### 4.3.3. Análisis del Desempeño en el Área Administrativa:

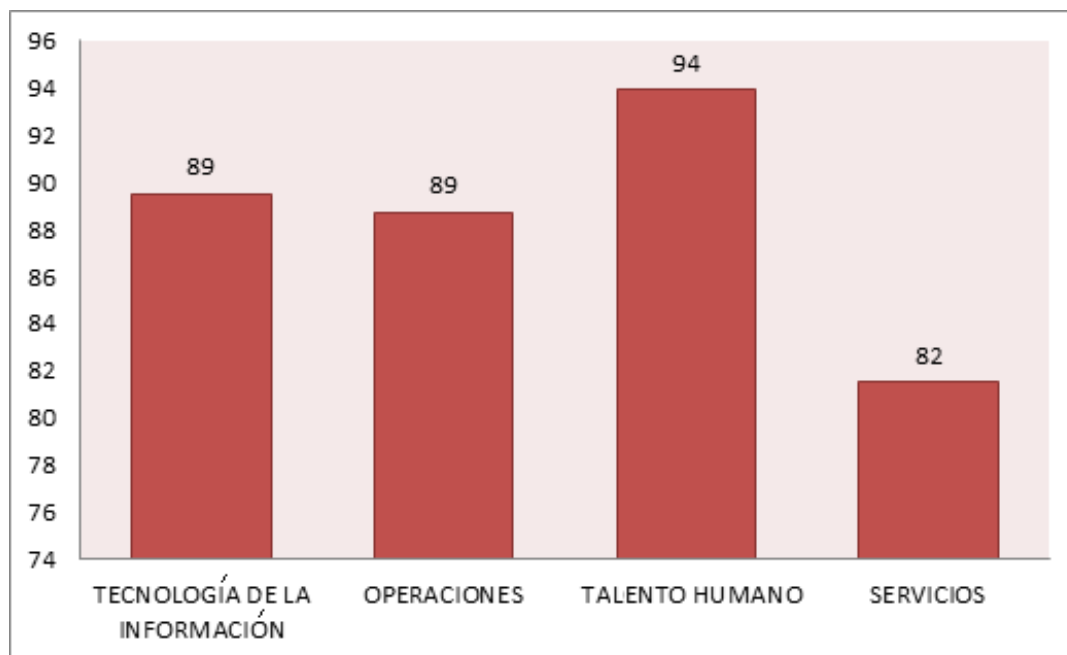


*Gráfico N° 4.12. Análisis del Desempeño en el Área Administrativa (Fernanda Arcos, 2014)*

#### **Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico, el área administrativa el departamento de riesgos posee el nivel mayor por desempeño, seguido por el departamento financiero, de contabilidad y dirección, que también se caracterizan por un desempeño efectivo.

#### 4.3.4. Análisis del Desempeño en Áreas de Apoyo:



*Gráfico N° 4.13. Análisis del Desempeño en las Áreas de Apoyo (Fernanda Arcos, 2014)*

#### **Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico, las áreas de apoyo iniciando por talento humano poseen un alto nivel de desempeño, tecnología de la información y de operaciones y el departamento de servicios también se mantiene con un nivel de efectividad por buen desempeño.

#### 4.4. Análisis del Desempeño y la Satisfacción Laboral:

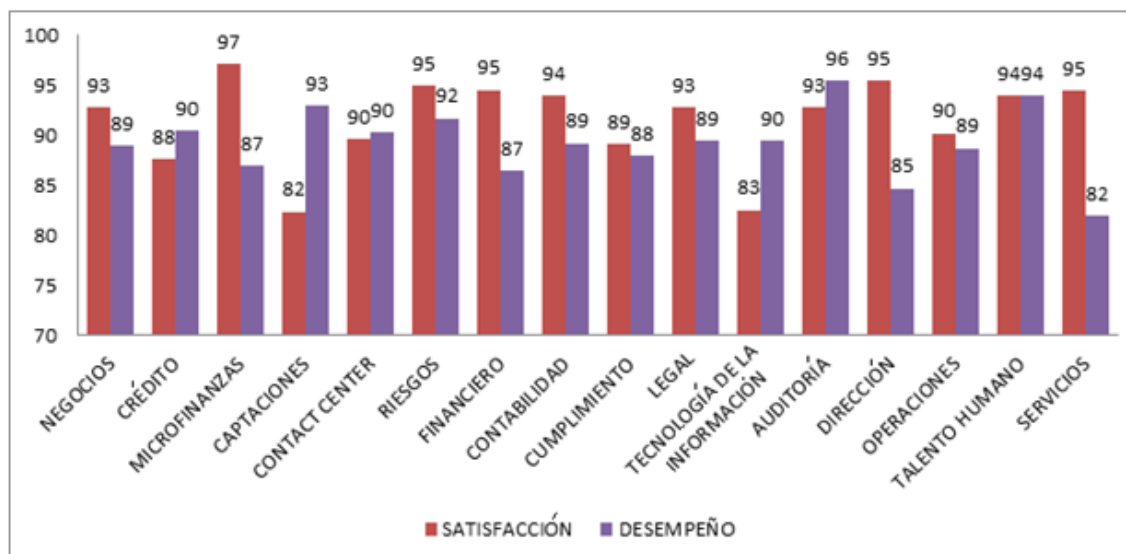


Gráfico N° 4.14. Análisis del Desempeño y Satisfacción Laboral (Fernanda Arcos, 2014)

#### Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico, existe un nivel de satisfacción y desempeño alto en la mayoría de los departamentos, mientras que un porcentaje representativo muestra un contraste entre la satisfacción y el desempeño, lo que indica que aunque estén satisfechos su desempeño no es bueno, o por el contrario su desempeño es muy bueno pero no se sienten satisfechos en la empresa.

#### 4.5. Análisis de Correlación entre la Satisfacción y el Desempeño

##### Laboral:

CORRELACIONES							
		Funciones Esenciales	MOTIVACIÓN	SATISFACCIÓN	JERARQUÍA	Conocimientos Específicas	Competencias
Funciones Esenciales	Correlación de Pearson	1	-0,018	-0,059	-0,014	,567**	,376**
	Sig. (bilateral)		0,849	0,529	0,878	0	0
	N	116	116	116	116	116	116
MOTIVACIÓN	Correlación de Pearson	-0,018	1	,605**	,573**	-0,045	0,106
	Sig. (bilateral)	0,849		0	0	0,632	0,259
	N	116	116	116	116	116	116
SATISFACCIÓN	Correlación de Pearson	-0,059	,605**	1	,630**	0,052	0,063
	Sig. (bilateral)	0,529	0		0	0,58	0,5
	N	116	116	116	116	116	116
JERARQUÍA	Correlación de Pearson	-0,014	,573**	,630**	1	-0,067	0,122
	Sig. (bilateral)	0,878	0	0		0,477	0,191
	N	116	116	116	116	116	116
Conocimientos Específicas	Correlación de Pearson	,567**	-0,045	0,052	-0,067	1	0,086
	Sig. (bilateral)	0	0,632	0,58	0,477		0,36
	N	116	116	116	116	116	116
Competencias	Correlación de Pearson	,376**	0,106	0,063	0,122	0,086	1
	Sig. (bilateral)	0	0,259	0,5	0,191	0,36	
	N	116	116	116	116	116	116

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Cuadro N° 4.7. Análisis de Correlación (Fernanda Arcos, 2014)**

##### Interpretación:

Como se puede observar en el cuadro, según un análisis realizado en base a Pearson encontramos valores de -0.059, 0.052 y 0.063, lo que indica que no existe correlación entre la satisfacción y el desempeño laboral, pero entre

las mismas dimensiones de desempeño como funciones esenciales, conocimientos y competencias, encontramos correlaciones de 0.567\*\* hasta de 0.376\*\* y entre las dimensiones de satisfacción, motivación y jerarquía encontramos un nivel de correlación entre 0.605\*\* y 0.573\*\*. De esta forma los valores arrojan información del nivel de correlación encontrado en el desarrollo de esta investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1. Plan de actividades para mejorar la satisfacción y el desempeño laboral:**

##### **5.1.1. Objetivos:**

###### **Objetivo General:**

Elaborar un plan de intervención para mejorar la satisfacción y el desempeño laboral de una institución financiera.

###### **Objetivos Específicos:**

- Identificar el fenómeno de intervención
- Identificar las características del fenómeno
- Diseñar actividades para mejorar la satisfacción y desempeño del personal.

##### **5.1.2. Conceptualización:**

Las actividades que se detallarán a continuación están diseñadas en base a los resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas. Por esta razón están enfocadas a cada necesidad detectada y al ser aplicadas se busca cumplir con los objetivos propuestos.

### **5.1.3. Características de la Falta de Satisfacción Laboral:**

- Falta de Incentivos Laborales
- Bajo Desempeño
- Conflictos Laborales
- Desmotivación Laboral
- Mal Clima Laboral
- Ausentismo del Personal
- Mala Comunicación

## Actividad 1

<p><b>Nombre de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los objetivos y metas del cargo y de la Institución.</li> </ul>	
<p><b>Objetivo de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal sobre los objetivos y metas que debe alcanzar en su cargo y en la empresa.</li> </ul>	
<p><b>Descripción de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una actividad de formación con cada departamento de la institución, mediante una reunión donde se dé a conocer las metas que cada colaborador debe alcanzar y las que se proponen para mejorar su trabajo posteriormente se expondrá cuáles son los objetivos de la institución a corto y a largo plazo. Existirán líderes que serán los jefes inmediatos de cada departamento, los cuales estarán a cargo de sus equipos para aclarar dudas y dirigir las reuniones y charlas de capacitación. El Gerente General, Gerente Comercial y el Administrador Ejecutivo, intervendrán para explicar todos los detalles del proceso.</li> </ul>	
<p><b>Efectos de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal propondrá y conocerá cuáles son sus objetivos, metas y competencias, también se acordará cómo llevarlas a cabo para mejorar su desempeño y la calidad de su trabajo.</li> </ul>	
<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas</li> <li>• Esferográficos</li> <li>• Proyector</li> <li>• Computador</li> </ul>	<p><b>Tiempo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tiempo de duración estimado de la capacitación será de 1 hora, por departamento, y 1 hora para el análisis de los objetivos de toda la institución.</li> </ul>

*Cuadro N° 5.8. Actividad 1 (Fernanda Arcos, 2014)*

## Actividad 2

<p><b>Nombre de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Carrera.</li> </ul>	
<p><b>Objetivo de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las oportunidades de mejora del personal y convertirlas en fortalezas mediante la elaboración de un plan de carrera.</li> </ul>	
<p><b>Descripción de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizará la medición de perfil de todo el personal, luego se procederá a analizar el puntaje obtenido de cada perfil y se realizará una reunión con todos los jefes de cada departamento para dar a conocer los resultados y proponer oportunidades de crecimiento profesional del personal a su cargo. Se delimitará que personal necesita de mayor capacitación y desarrollo de conocimientos en el área y posteriormente en una reunión se comunicarán las propuestas de crecimiento y se tomarán decisiones en conjunto.</li> </ul>	
<p><b>Efectos de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores podrán tener la oportunidad de emprender un plan de carrera, en base a sus necesidades y de la institución. Generando nuevas y mejores oportunidades de desarrollo profesional, incrementado el nivel de su desempeño laboral.</li> </ul>	
<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas</li> <li>• Computador</li> <li>• Perfiles del personal</li> <li>• Información del personal</li> <li>• Diagramas de reemplazo</li> </ul>	<p><b>Tiempo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta actividad será realizada 1 vez al año, con la finalidad de llevar el control de todos los casos en que accedan con beneficios económicos.</li> </ul>

*Cuadro N° 5.9. Actividad 2 (Fernanda Arcos, 2014)*

### Actividad 3

<p><b>Nombre de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de Trabajo.</li> </ul>	
<p><b>Objetivo de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las oportunidades de mejora y fortalezas de la empresa según la opinión de todo el personal.</li> </ul>	
<p><b>Descripción de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los trabajadores de la empresa escribirán 3 o más cosas negativas y 3 o más cosas positivas de la empresa, de manera anónima, luego se reunirán en una urna y se las leerán en una reunión con todo el personal de cada departamento y se socializarán, proponiendo posibles soluciones frente a cada aspecto negativo. Se fortalecerán y felicitarán por los aspectos positivos, los líderes serán los jefes de cada departamento, y el líder general que realizará la misma actividad con los jefes de primera línea será el gerente y viceversa.</li> </ul>	
<p><b>Efectos de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal podrá tener la oportunidad de dar a conocer sus opiniones, generando un sentimiento de cooperación, participación y reciprocidad.</li> </ul>	
<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas</li> <li>• Esferográficos</li> <li>• Urna</li> <li>• Material didáctico</li> </ul>	<p><b>Tiempo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta actividad se realizará durante 2 horas dividiendo al personal comercial y administrativo por lo menos 3 veces año, los guías serán los jefes de cada departamento y el gerente general.</li> </ul>

*Cuadro N° 5.10. Actividad 3 (Fernanda Arcos, 2014)*

### Actividad 4

<p><b>Nombre de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de jefaturas.</li> </ul>	
<p><b>Objetivo de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un programa de capacitación hacia las jefaturas sobre el liderazgo democrático, coaching y solución de conflictos.</li> </ul>	
<p><b>Descripción de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponer mediante diapositivas cuales son los tipos de liderazgo, realizar preguntas sobre cómo se maneja el liderazgo, dar a conocer cuáles son las ventajas de un liderazgo democrático y de las estrategias para generar el trabajo en equipo. La actividad se realizará a través de interacción grupal, con un diálogo abierto para eliminar inquietudes y el líder de la actividad será un consultor con experiencia en capacitación para líderes.</li> </ul>	
<p><b>Efectos de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima laboral de la empresa mejorará en vista de que se maneja un liderazgo comunicativo, democrático y participativo.</li> </ul>	
<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Hojas</li> <li>• Esferográficos</li> <li>• Computador</li> <li>• Material didáctico</li> </ul>	<p><b>Tiempo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El taller podrá realizarse 2 veces al año, el líder será el consultor de la capacitación.</li> </ul>

*Cuadro N° 5.11. Actividad 4 (Fernanda Arcos, 2014)*

## Actividad 5

<b>Nombre de la Actividad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela de Negocios</li> </ul>	
<b>Objetivo de la Actividad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a todo el personal sobre el proceso de crédito, captaciones y microcrédito, para mejorar el servicio al cliente.</li> </ul>	
<b>Descripción de la Actividad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal de toda la empresa sobre el proceso de crédito, captaciones y microcrédito, a través de charlas impartidas por el Gerente de Negocios, con la finalidad de que todo el personal pueda brindar información a nuestros clientes y si es necesario hacer reajustes en el proceso para potencializar el desempeño de los asesores.</li> </ul>	
<b>Efectos de la Actividad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa contará con personal competente y calificado que maneje con eficiencia los procesos, evitando pérdidas y generando nuevas oportunidades de negocios con los clientes.</li> </ul>	
<b>Materiales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Proyector</li> <li>• Material didáctico</li> </ul>	<b>Tiempo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tiempo para realizar esta escuela de negocios será semestral durante los viernes 2 horas y sábados 4 horas, por un año.</li> </ul>

Cuadro N° 5.12. Actividad 5 (Fernanda Arcos, 2014)

## Actividad 6

<p><b>Nombre de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos de reconocimiento.</li> </ul>	
<p><b>Objetivo de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar eventos de reconocimiento a los colaboradores que hayan presentado un mejor desempeño o hayan alcanzado o sobrepasado las metas.</li> </ul>	
<p><b>Descripción de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La actividad se desarrollará en un evento especial. Los jefes de cada departamento deberán realizar un reconocimiento a los mejores trabajadores y les entregarán una gratificación como incentivo por su buen desempeño, los líderes del evento serán el Gerente General, Gerente de Negocios y Administrador Ejecutivo, quienes se encargarán de felicitar y homenajear al personal con mejor actitud y desempeño.</li> </ul>	
<p><b>Efectos de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores se verán motivados y buscarán esforzarse más para alcanzar los objetivos de su empresa y obtener un reconocimiento.</li> </ul>	
<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gratificaciones</li> <li>• Certificados</li> </ul>	<p><b>Tiempo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los eventos pueden ser semestrales o anuales según lo decida la gerencia, el líder será el Administrador Ejecutivo.</li> </ul>

Cuadro N° 5.13 Actividad 6 (Fernanda Arcos, 2014)

## Actividad 7

### Nombre de la Actividad:

- Control de Actividades

### Objetivo de la Actividad:

- Monitorear el desarrollo de las actividades normales de todos los departamentos así como su hora de ingreso y salida para el cumplimiento de la jornada normal de trabajo.

### Descripción de la Actividad:

- El departamento de Talento Humano, junto con las jefaturas llevará un mejor control de las actividades laborales de todo el personal, con la finalidad de verificar el cumplimiento de laborales y responsabilidad en la ejecución de las mismas, asumiendo que el personal no estaba acostumbrado a que se lleve este tipo de control riguroso, el Jefe de Talento Humano difundirá las nuevas políticas y procedimientos para evitar conflictos con el personal. Se entregará un reporte mensual a los jefes de los departamentos para una retroalimentación junto al personal a su cargo.

### Efectos de la Actividad:

- El personal asumirá nuevas responsabilidades al realizar sus actividades, sean dentro o fuera de la institución, brindando más importancia al cumplimiento íntegro de las mismas.

### Materiales:

- Correo institucional
- Tarjeta de acceso KEYSKAN
- Registros de asistencia

### Tiempo:

- El control será durante todos los días de trabajo.

Cuadro N° 5.14 Actividad 7 (Fernanda Arcos, 2014)

## Actividad 8

<b>Nombre de la Actividad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento Laboral.</li> </ul>	
<b>Objetivo de la Actividad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un sentimiento de empoderamiento en todos los trabajadores para que realicen sus actividades de la mejor manera.</li> </ul>	
<b>Descripción de la Actividad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a todos los jefes de cada departamento sobre el empowerment, para que puedan difundir la información a su personal a través de réplicas constantes, entregándoles nuevas responsabilidades y la potestad para tomar decisiones de significancia para la compañía. Cada asesor o funcionario podrá aportar en las actividades que realice y que beneficie a la compañía. Dentro de cada departamento con la guía del jefe inmediato se tomarán decisiones precisas y confiables que mejoren el resultado de su trabajo, sin deslindarse de las políticas de control y prevención.</li> </ul>	
<b>Efectos de la Actividad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta actividad generaría constancia en todo el personal y sentimientos de participación y amor su trabajo.</li> </ul>	
<b>Materiales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre el empowerment.</li> <li>• Folletos</li> <li>• Esferográficos</li> <li>• Proyector</li> <li>• Computador</li> </ul>	<b>Tiempo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La actividad se podrá llevar a cabo en todo momento durante el horario normal de trabajo.</li> </ul>

Cuadro N° 5.15 Actividad 8 (Fernanda Arcos, 2014)

## CAPÍTULO VI

### 6. Conclusiones y Recomendaciones

#### 6.1. Conclusiones:

- Con la aplicación del test de satisfacción laboral, se evaluaron tres dimensiones que fueron satisfacción, motivación y manejo de jerarquía, logrando identificar un alto nivel de complacencia en el personal. La mayoría de trabajadores se encuentran satisfechos mientras que un mínimo porcentaje están insatisfechos y desmotivados en su puesto de trabajo, debido a un mal manejo de liderazgo y la desvalorización de los beneficios que ofrece la empresa.
- Se realizó un proceso de evaluación del desempeño de 90° caracterizada por la valoración del jefe inmediato a su personal, la misma que fue ambientada a las necesidades de la empresa. Se identificó que la mayoría del personal posee buen desempeño, catalogado como efectivo, mientras que un reducido porcentaje de los trabajadores ostenta un desempeño poco efectivo.
- En el desarrollo de esta disertación se comprobó que no existe relación estrecha entre la satisfacción y el desempeño laboral, debido a que el alto nivel de complacencia en la institución, está más enfocado a compensar otros aspectos que no se vinculan directamente con el buen desempeño del personal.

- Con los datos obtenidos se desarrollaron estrategias que permitan orientar la satisfacción del personal hacia un buen desempeño. Llevando a cabo el proceso de evaluación se identificaron oportunidades de mejora, las mismas que proponen objetivos de cumplimiento para mejorar el desempeño.
- Las estrategias fueron diseñadas para mejorar el trabajo en base a los resultados, así se generaran cambios que se ajusten a las necesidades del personal, y para la ejecución de las mismas es ineludible llevar a cabo una adecuada gestión.
- Se logró comprobar que el personal se siente identificado con la empresa y está satisfecho con el status que le da la institución, sin embargo otros aspectos ligados directamente a su satisfacción y desempeño no están siendo atendidos de manera efectiva.

## **6.2. Recomendaciones:**

- Se recomienda la aplicación de herramientas o instrumentos de medición de la satisfacción y motivación del personal cada tres meses, con el objetivo de identificar posibles oportunidades de mejora y poder trabajar en busca de beneficios para el personal y la institución.
- Una de las principales actividades de talento humano es trabajar por la formación y el desarrollo del personal, por esta razón se deberá evaluar por lo menos una vez al año el desempeño del personal y apoyar a las jefaturas en el transcurso de la evaluación para minimizar los errores y conflictos que pueden surgir en el proceso.

- Se deben buscar otras alternativas de satisfacción que se encuentren enfocadas a mejorar el desempeño, direccionando adecuadamente el trabajo y el esfuerzo de los colaboradores con la finalidad de que el personal se sienta satisfecho y feliz con su trabajo.
- Se recomienda llevar a cabo las estrategias diseñadas, con el objetivo de mejorar el desempeño del personal y satisfacer plenamente las necesidades básicas que pueden afectar a su rendimiento laboral y perjudicar el trabajo que realizan diariamente.
- Es importante capacitar al personal sobre los beneficios que ofrece la institución, para que los conozcan, recuerden y valoren. De la misma manera se debe trabajar por acceder a nuevos incentivos que cubran las necesidades del personal.
- Se recomienda actualizar continuamente los conocimientos específicos del área, en base a una medición de perfiles que permita trabajar puntualmente en la preparación del personal, y desarrollar nuevas competencias necesarias para el cargo.

## GLOSARIO:

**Actitud.** “Juicios evaluativos favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos” (Robbins, 2004, p. 71).

**Desempeño.** “Capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos” (Chiavenato, 2004, p. 31).

**Empowerment:** Es un sistema que consiste en potenciar el desempeño, mejorar la satisfacción y motivación del personal de una empresa, a través de la delegación de poder y actividades importantes en base a las necesidades o requerimientos del cargo o del jefe inmediato (Lic. Ramírez, 2004).

**Enriquecimiento del trabajo:** Acción cuyo fin es aumentar la satisfacción del personal, desarrollando actividades que consisten en obtener mayor flexibilidad y variedad en el trabajo (Lic. Ramírez, 2004).

**Evaluación de tareas:** Es una evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, técnicas óptimas de preparación, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma (Lic. Ramírez, 2004).

**Liderazgo:** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un proceder determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo con el objetivo de conseguir las metas que propone la organización (Lic. Ramírez, 2004).

**Organización.** Son estructuras sociales creadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales (Diccionario de administración y Finanzas. Enciclopedia Digital; 1996).

**Perfil de un puesto:** Es un documento que detalla las características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia y actitudes que se requieren para el cargo (Lic. Ramírez, 2004).

**Performance:** Proceso continuo y estructurado de revisión del desempeño del individuo con su supervisor, para identificar los puntos fuertes y oportunidades y diseñar los objetivos para el siguiente periodo de evaluación (Lic. Ramírez, 2004).

**Personal:** Conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesional en alguna empresa, taller, fábrica u organización. El personal puede o no tener una relación de dependencia con la empresa según el tipo de contrato que posea y los servicios que preste en la misma (Lic. Ramírez, 2004).

**Productividad.** "Relación productos-insumos dentro de un período determinado, con la debida consideración de la calidad" (Koontz, 2004, p. 13).

**Retribución económica.** "Compensación que los empleados reciben a cambio de su labor Incluye salario y beneficios socioeconómicos que

contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia” (Márquez, 2000, p. 103).

## BIBLIOGRAFIA:

- Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F., & Domínguez, R. (2005). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Edición: 01. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid-España.
- Alles, M. (s.f). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Díaz de Santos.
- Alles, M. (s.f). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Díaz de Santos.
- Atkinson, P. (1999). *Motivación*. Primera Edición. México: Editorial Trillas.
- Bavaresco, A. (1992). *Proceso Metodológico de la Investigación*. México: Mc. Graw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Barquin, M. (1985). *Dirección de Hospitales*. Sistemas de Atención Médica. México: McGraw-Hill.
- Chávez, N. (1994). *Introducción a la Investigación Educativa*. Primera Edición. Zulia. Venezuela.
- Caballero, K. (s.f). *Satisfacción laboral*. Documento en línea, disponible en: <<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=12664>>. [Consulta: Julio de 2008].
- Carrasco, J. (2009). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Obtenido el 8 de febrero de 2012. Documento en línea, disponible en: <http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf>
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Colombia: McGraw – Hill Interamericana. S.A.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Cuesta, A. (2000). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.

Cuevas, (2014), *Métodos de Evaluación de Desempeño*. Documento en línea, disponible en: <http://psicologiayempresa.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno.html>

Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. Prentice – México: Hall Hispanoamericana, S.A.

Daunce, E. (1973). *La Administración en el Mantenimiento*. México: Continental.

Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Primera Edición. México: McGraw-Hill.

Davis. L., Keith. C., & Wnewetrom, S., (1991). *El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México: Editorial McGraw Hill.

Definición de satisfacción laboral - *Qué es, Significado y Concepto*. Documento en línea, disponible en: <http://definicion.de/satisfaccion-laboral/#ixzz3GDnC7CVD>

Drovetta, S. (1992). *Dirección de la Salud*. Buenos Aires: Macchi.

Educación y Calidad. Gobierno de Navarra. (2009) Documento en línea, disponible en: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5A006CFC-7EBC-4A3F-9FA5-ADA817D8/0/GuiaPARAMEDIRLASATISFACCION2012.pdf>

Fernández, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos

- Finol, L. (2005). *Motivaciones sociales y Satisfacción Laboral en los trabajadores del sector construcción*. Trabajo de grado. Mgs. Recursos Humanos.
- Flores, I. (2000). *Confianza en el factor Humano, estrategias para enfrentar la nueva década*. Documento en línea, disponible en: <<http://www.sht.com.ar/archivo/diario/confianzaenelfactorhumano.htm>>
- García, V., Castel, B., & Vidal, J. (2006). *Evidencia científica de los aspectos psicológicos de la fibromialgia. Posibilidades de intervención, Reumatología clínica*.
- Gamboa, J. (2010). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Revista PsicologíaCientífica.com. Documento en línea, disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinantes>.
- Gérvas, J., & Pérez, M. (2007). *Los límites de la prevención clínica*. España: Prentice Hall.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Gitlow, H., & Shelly, G. (1987). *Como mejorar la calidad y la productividad con el Método Deming. Una Guía Práctica para Mejorar su Decisión Competitiva*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.
- Hernández, S., Fernández, G., & Baptista, H. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw – Hill Interamericana Editores.
- Hodgetts, T., & Bowdth, P. (1986). *Comportamiento Humano en las Organizaciones*, México: Interamericana.
- Horovit, J. (1991). *La calidad del Servicio*. Madrid: Mc Graw-Hill.

- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2011). *Estadísticas a tu alcance*, guía web: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Kuehlein T, Sghedoni D, Visentin G, Gérvas J, Jamoule M. (2010). *Prevención cuaternaria*, actividad del médico general. PrimaryCare.
- Koontz, H., & Werkrich. (1999). *Administración: Una Perspectiva Global* Segunda Edición. México: Graw Hill.
- Foley, M. (2006). *Satisfacción 5 claves para la satisfacción en el trabajo*. España: Prentice Hall.
- Méndez, C. (2002). Metodología: *Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Tercera Edición. Colombia: Mc Graw – Hill Interamericana S.A.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos*. Un enfoque de estrategia. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Nash, M. (1989). *Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano*. Colombia: Editorial Norma.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2012). *Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias*. Documento en línea, disponible en: [http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec\\_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf)
- Ponton, G., (1996). *Responsabilidad Gerencial en Administración Hospitalaria en Administración*.
- Queipo, B., & Useche, C. (2002). *Revista de Ciencias Sociales*. Venezuela: Universidad de Zulia.

Quintero. (2003). *Motivaciones Sociales y Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas de la I y II Etapa del Sector Público*.

Ramírez, M. (2004). *Gestión del Talento*. Guía web: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

Revista Psicología Científica.com ISBN: 2011-2521, Grupo PSICOM - Todos los derechos reservados. Bogotá D.C., Colombia.

Reyes, A. (2003). *Administración de personal*. Primera edición. México: Limusa.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. Séptima Edición. Quinta Edición. México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S, Cenzo, D (1996). *Administración del Recurso Humano*. Tercera Edición. México: Prentice Hall.

Romero, D. (2005). *Aproximación a la motivación en el trabajo*. Documento en línea, disponible en: <http://www.trabajoymotivaciónblogspot.com>.

Schermerhorn, J; Hunt, J y Osborn, R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Primera Edición. México: Limusa.

Sierra, R. (1998). *Técnicas de Investigación Social: Ejercicios y Problemas*. Editorial Paraninfo, Madrid.

Stoner, J. (2000). *Administración*. Segunda Edición. México: Prentice Hall.

Strauss, S. (1981). *Personal. Problemas Humanos de la Administración*. España: Printice-Hall Inc.

Tamayo, M. (1995). *Metodología Formal de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.

Testa, M., (1993). *Recursos Humanos en Salud*. Buenos Aires: Editorial Macchi.

Unifinsa Sociedad Financiera. (2014). Ambato, guía web: Documento en línea, disponible en <http://www.unifinsa.com/>

Vargas. (2006). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de empresas de seguridad privada*. México: Mc Graw Hill.

Viveros, S., Guerra M., & Peña, S. (2013). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Assosiation*. México: El Manual Moderno.

Vroom, V., & Deci, E. (1999). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

Werther, W., & Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### TEST PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL

**AUTOR:** Psicóloga Olga Concepción Zelaya Portillo (2005)

#### INSTRUCCIONES:

- Leer cada una de las preguntas con sosiego.
- Responder con una X en los recuadros de acuerdo a la respuesta que usted considere correcta.

Edad: \_\_\_\_\_ Cargo dentro de la empresa: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

#### PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si  No  Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si  No  Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si  No  Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si  No  Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si  No  Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si  No  Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si  No  Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si  No  Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si  No  Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si  No  Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si  No  Poco

12. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si  No  Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si

No

Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si

No

Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si

No

Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si

No

Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si

No

Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si

No

Poco

## **PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL**

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si

No

Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si  No  Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si  No  Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si  No  Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si  No  Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si  No  Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si  No  Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si  No  Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si  No  Poco

28. ¿Mi trabajo es importante para personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si  No  Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si  No  Poco

### PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si  No  Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si  No  Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si  No  Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si  No  Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?


Si  No  Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si  No  Poco

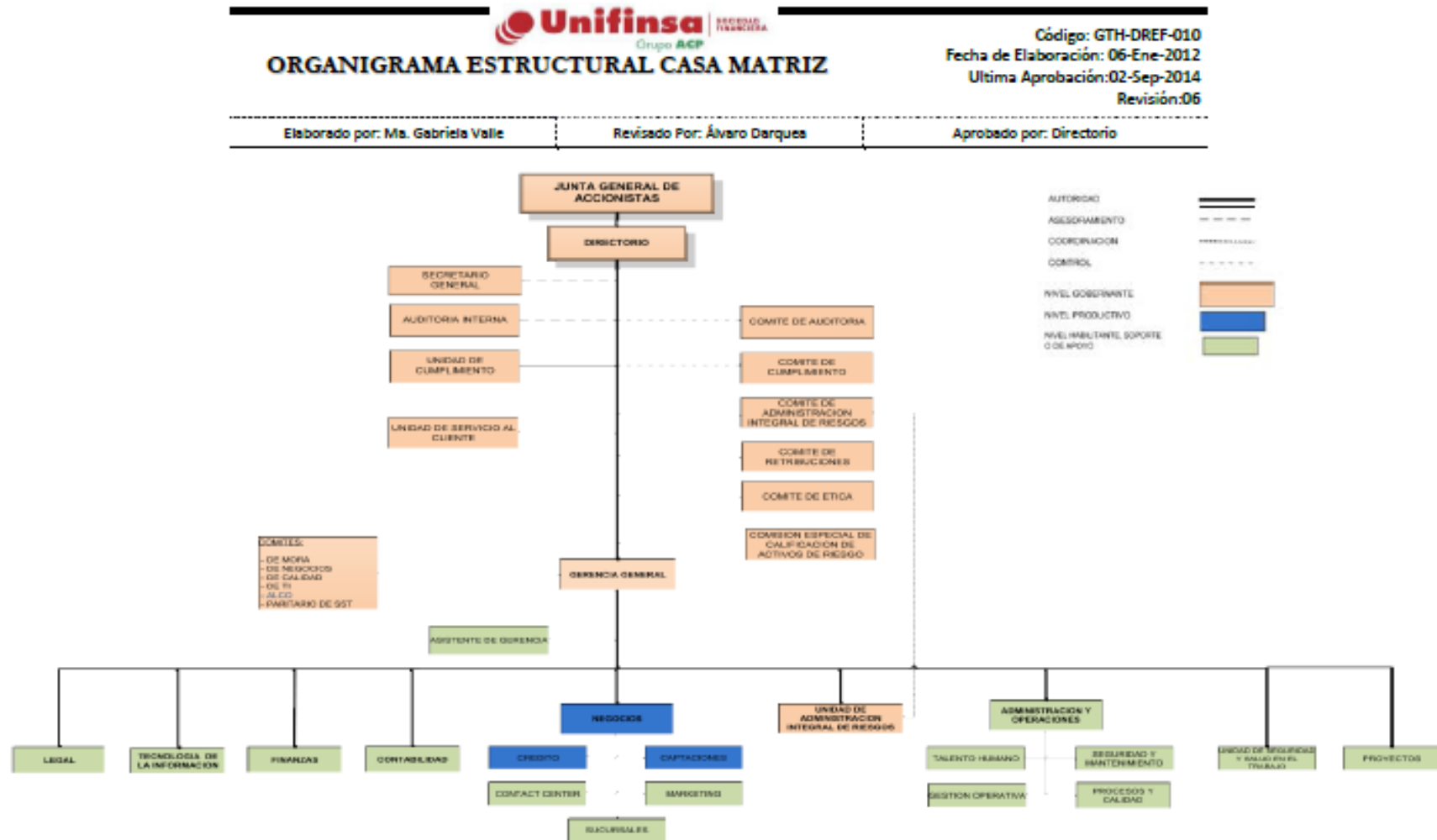
## ANEXO 2

## HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

 <b>Unifinsa</b> <small>SOCIEDAD FINANCIERA</small> Grupo <b>ACP</b>		Código: GTH-REG-005
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		Fecha de implementación: 30-Mar-2010 Última aprobación: 30-Mar-2010 Revisión: 00
Elaborado por: Karina Ortiz	Revisado por: Erik Groes-Petersen	Aprobado por: Erik Groes-Petersen
Nombre Evaluado:		Nombre Evaluador:
Puesto:		Puesto:
Fecha Ingreso:		Fecha Evaluación:
EFECTIVIDAD DE ACTIVIDADES ESENCIALES		
Califique según la siguiente escala	10   20   30   40   50   60   70   80   90   100	
Actividades Esenciales	Nivel Obtenido	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>	<b>0</b>	
<b>TOTAL ÷ N° DE ACTIVIDADES</b>	<b>0%</b>	
POCO EFECTIVO <input type="radio"/> MEDIANAMENTE EFECTIVO <input type="radio"/> EFECTIVO <input type="radio"/>		
DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS		
Califique según la siguiente escala	10   20   30   40   50   60   70   80   90   100	
Conocimiento	Nivel Obtenido	Conocimiento
<b>Calificación sobre 100 puntos</b>		<b>Promedio de Conocimientos:</b>
		<b>0</b>
Observación: _____		
Califique según la siguiente escala    Nunca    Rara vez    Algunas veces    Frecuentemente    Siempre		
Comportamiento	FRECUENCIA	
¿Se recomienda la renovación de contrato? <input checked="" type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO		
_____	_____	
FIRMA EVALUADOR	FIRMA EVALUADO	

ANEXO 3

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE UNIFINSA SOCIEDAD FINANCIERA



## ANEXO 4

### REGISTRO FOTOGRAFICO



