

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE PLANTA CENTRAL
DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE EN EL PERÍODO 2019 - 2020**

AUTOR: ROBERTO MAURICIO ERAZO PEÑAHERRERA.

DIRECTORA: DIANA CAROLINA ANDRADE PROAÑO

QUITO – ECUADOR

2021

DEDICATORIA

A Dios, pilar de vida quien aún en la oscuridad absoluta ilumina mi alma con fe y esperanza.

A mi madre Wendy, soporte de esfuerzo y constancia quien me acompaña en el camino hacia todas mis metas y sueños.

A mi hermano Christian, amigo y consejero quien jamás me abandona para alcanzar mis objetivos con confianza.

Y a mi hermana Michelle, compañera de estudios y coautora de mis proyectos quien siempre ha formado parte de mis éxitos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial a la profesora Diana Carolina Andrade Proaño, quien a través de sus conocimientos, así como de su compromiso en calidad de docente tutora ha guiado mi trabajo para el óptimo desarrollo de esta investigación, siendo parte fundamental del proceso de análisis y estructuración de contenidos que a su vez permitieron el alcance de los objetivos establecidos.

De igual manera agradezco a la profesora Gabriela Vasco Muñoz, en virtud de su favorable asesoramiento académico, aporte y respaldo brindados a inicios de un proyecto finalizado de manera exitosa, a quien debo las bases de este escrito.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
TABLA DE CONTENIDOS.....	III
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
INTRODUCCIÓN	X
CAPÍTULO I MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1. Datos de la organización	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.2. Actividades.....	1
1.1.3. Misión	2
1.1.4. Visión	2
1.1.5. Organigrama.....	2
1.2. Justificación.....	4
1.3. Antecedentes	5
1.4. Objetivos	6
1.4.1. Objetivo general	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1. Satisfacción laboral	7
2.1.1. Concepto	7
2.1.2. Teorías de satisfacción laboral	8
2.1.2.1. Teoría de las expectativas de Vroom	8

2.1.2.2. Teoría de equidad laboral de Adams	8
2.1.2.3. Teoría ruta – meta de House.....	9
2.1.2.4. Teoría bifactorial de Herzberg	10
2.1.2.5. Jerarquía de necesidades de Maslow	11
2.1.3. Factores que inciden en la satisfacción de los trabajadores	12
2.1.3.1. Motivación	12
2.1.3.1.1. Motivación intrínseca	13
2.1.3.1.2. Motivación extrínseca	13
2.1.3.2. Involucramiento en el trabajo.....	14
2.1.3.3. Compromiso organizacional.....	14
2.1.3.4. Apoyo organizacional percibido	15
2.1.3.5. Compromiso del empleado.....	15
2.1.3.6. Significación de la tarea	16
2.1.3.7. Condiciones de trabajo	16
2.1.3.8. Reconocimiento personal y social.....	17
2.2. Desempeño laboral	17
2.2.1. Concepto	17
2.2.2. Teorías de desempeño laboral	18
2.2.2.1. Teoría de administración científica de Taylor.....	18
2.2.2.2. Escuela de relaciones humanas de Mayo	19
2.2.2.3. Teoría X y Y de McGregor	20
2.2.3. Factores que inciden en el desempeño de los trabajadores	21
2.2.3.1. Cualificación de los trabajadores	21
2.2.3.2. Adaptabilidad al cambio.....	22
2.2.3.3. Orientación de servicio al cliente	22

2.2.3.4. Capacidad para la resolución de conflictos	23
2.2.3.5. Capacidad para asumir responsabilidades	23
2.2.3.6. Habilidades y destrezas	24
2.2.3.7. Trabajo en equipo.....	24
2.2.3.8. Automotivación.....	25
2.2.3.9. Capacidad de análisis y síntesis.....	25
2.2.3.10. Competencias profesionales	26
2.3. Métodos de evaluación.....	28
2.3.1. Concepto	28
2.3.2. Métodos de evaluación de la satisfacción laboral	28
2.3.2.1. Métodos directos e indirectos.....	28
2.3.3. Métodos de evaluación del desempeño laboral	31
2.3.3.1. Escala gráfica	31
2.3.3.2. Comparación por pares.....	33
2.3.3.3. Indicadores objetivos.....	33
2.3.3.4. Comparación con objetivos convenidos.....	34
2.3.3.5. Distribución forzada.....	34
2.3.3.6. Evaluación por competencias de 90°.....	34
2.3.3.7. Evaluación por competencias de 180°	35
2.3.3.8. Evaluación por competencias de 270°.....	35
2.3.3.9. Evaluación por competencias de 360°.....	35
2.3.3.10. Investigación de campo	36
2.4. Importancia de investigaciones referentes a la satisfacción y desempeño laboral	37
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	38
3.1. Tipo de investigación	38

3.2. Alcance.....	38
3.3. Diseño	38
3.4. Hipótesis.....	38
3.5. Operacionalización.....	39
3.6. Recolección de la información.....	39
3.6.1. Fuentes primarias	39
3.6.2. Fuentes secundarias.....	40
3.7. Estructuración y aplicación de la evaluación de satisfacción laboral a los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente.....	40
3.8. Evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo	51
3.9. Procesamiento de datos	55
3.10. Análisis de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 – 2020	56
CAPÍTULO IV PROPUESTA.....	61
4.1. Introducción	61
4.2. Alcance.....	61
4.3. Actividades propuestas para el aumento del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente	62
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1. Conclusiones	65
5.2. Recomendaciones.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización.....	39
Tabla 2. Puntaje asignado en cada respuesta conjunta a las afirmaciones estructuradas en la evaluación de satisfacción laboral.....	44
Tabla 3. Porcentaje de reducción aplicado a la evaluación del desempeño del Ministerio del trabajo según el tipo de sanción administrativa.....	53
Tabla 4. Procesamiento de datos.....	55
Tabla 5. Aplicación del coeficiente de correlación de Pearson a los resultados obtenidos por los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en sus evaluaciones de satisfacción laboral y desempeño en el período 2019 – 2020.....	60
Tabla 6. Actividades propuestas para el aumento del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente.....	62
Tabla 7. Cronograma para la implementación de las actividades propuestas.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura I.</i> Organigrama del Ministerio del Ambiente	3
<i>Figura II.</i> Pirámide de las necesidades de Maslow.....	12
<i>Figura III.</i> Escala gráfica de calificación.....	31
<i>Figura IV.</i> Escala gráfica continua.....	32
<i>Figura V.</i> Escala gráfica semicontinua.....	32
<i>Figura VI.</i> Escala gráfica discontinua	33
<i>Figura VII.</i> Evaluación de 360°.	36
<i>Figura VIII.</i> Escala del nivel de satisfacción laboral, según el puntaje final obtenido en la evaluación	50
<i>Figura IX.</i> Escala del nivel de desempeño, según el puntaje final obtenido en la evaluación.....	54
<i>Figura X.</i> Resultados generales del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 – 2020.	56
<i>Figura XI.</i> Resultados generales del nivel de desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 – 2020.....	57
<i>Figura XII.</i> Resultados generales entre el nivel de satisfacción laboral y nivel de desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 – 2020.	58
<i>Figura XIII.</i> Comparativa de resultados generales entre el nivel de satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 – 2020.....	59
<i>Figura XIV.</i> Fórmula del coeficiente de correlación de Pearson.....	60
<i>Figura XV.</i> Aplicación del coeficiente de correlación de Pearson a los resultados obtenidos por los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en sus evaluaciones de satisfacción laboral y desempeño en el período 2019 – 2020.	61

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo el estudio de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores del Ministerio del Ambiente a nivel de Planta Central, por lo cual se propuso la hipótesis de que un mayor nivel de satisfacción laboral genera un mejor desempeño. Para este estudio se inició con la recopilación de información bibliográfica de ambos indicadores, en la que se exponen algunas de las teorías propuestas por diferentes autores y que a su vez servirían para el análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación de las evaluaciones a los colaboradores de la Institución, con el propósito de identificar el nivel de correlación que existe entre las variables.

En tanto que la metodología empleada para la recolección de información y procesamiento de datos utilizados para la comprobación de la hipótesis responde al tipo de investigación teórico aplicada científica, dentro de la que se adaptó la escala de satisfacción laboral de Sonia Palma Carrillo a un cuestionario de evaluación que midiera el nivel de esta variable en los trabajadores del Ministerio del Ambiente, que prestan sus servicios en diferentes unidades administrativas de Planta Central, cuyos resultados fueron comparados con los registros de sus respectivas evaluaciones de desempeño; por cuanto el trabajo de campo se enfocó principalmente en la obtención de datos que posteriormente serían procesados para su análisis y consecuente establecimiento de conclusiones.

Por último, dentro de la propuesta dirigida a la Dirección de Administración del Talento Humano como unidad administrativa encargada de la gestión del personal de la Institución, se consideró el desarrollo de actividades cuya implementación a futuro promueva el aumento del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores y de manera consecuente el mejoramiento de su desempeño.

INTRODUCCIÓN

La investigación respecto al nivel de influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 – 2020, se fundamentó en las necesidades de la Institución por obtener información respecto al bienestar de sus colaboradores, cuyo análisis facilite el establecimiento de actividades dirigidas a su mejoramiento; por cuanto la ratificación de una relación positiva entre ambas variables estudiadas a partir de la bibliografía recopilada y la comparación de los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas, sustentan el desarrollo de políticas dirigidas a la mejora del clima laboral.

En este ámbito la comprobación de la hipótesis que indica que un mayor nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del Ministerio del Ambiente de Planta Central, genera un mejor desempeño laboral, así como las consecuentes medidas que se apliquen según la propuesta de actividades emitidas a la Dirección de Administración del Talento Humano, beneficiarán de manera directa a sus trabajadores en base al mejoramiento de la percepción que tengan de factores como la significación de su tarea entendida como la valoración del cargo por parte del propio colaborador, las condiciones de su trabajo y el reconocimiento personal y/o social medidos a través de la aplicación de evaluaciones de satisfacción laboral, lo cual también favorece de manera indirecta a la Institución a través de la optimización de sus procesos como resultado del mejoramiento en el desempeño de su personal.

Por lo antes expuesto, la importancia de un estudio correlacional entre el bienestar del capital humano con el que dispone una empresa y el nivel de su productividad, radica en la observancia de aspectos positivos dentro de la organización que infieran en la continua mejora de procesos internos, o por el contrario de aspectos negativos que impidan el desarrollo profesional de los trabajadores.

CAPÍTULO I MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Datos de la organización

Ministerio del Ambiente, ente rector a nivel nacional en políticas de gestión ambiental, el cual establece los lineamientos que han de ser aplicados dentro del territorio ecuatoriano para un uso adecuado y responsable de los recursos naturales según el Código Orgánico del Ambiente [COA]. Ley 0 de 2017. 12 de abril de 2017. (Quito, Ecuador). Modificada el 14 de febrero de 2018.

1.1.1. Historia

Esta Cartera de Estado fue creada por el ex Presidente de la República, Abg. Abdalá Bucaram Ortiz el 04 de octubre de 1996, mediante Decreto Ejecutivo nro. 195 publicado en el Suplemento del Registro Oficial nro. 40 de la misma fecha; el 22 de enero de 1999 se fusiona en una misma entidad con el Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre (INEFAN) a través del Decreto Ejecutivo nro. 505 publicado en el Registro Oficial nro. 118 del 28 de enero de 1999 (Ministerio del Ambiente, 2020).

Por Decreto Ejecutivo nro. 26 del 28 de enero de 2000 publicado en el Registro Oficial nro. 11 del 07 de febrero de 2000, se fusionan la Subsecretaría de Turismo y el Ministerio del Ambiente; sin embargo en abril del mismo año y mediante Decreto Ejecutivo nro. 259 se deroga el Decreto nro. 26, obteniendo así independencia jurídica, administrativa y financiera como Institución pública (Ministerio del Ambiente, 2020).

1.1.2. Actividades

Entre las actividades llevadas a cabo por esta Cartera de Estado según el Código Orgánico del Ambiente [COA]. Ley 0 de 2017. 12 de abril de 2017. (Quito, Ecuador). Modificada el 14 de febrero de 2018, se encuentran la emisión de la política ambiental a nivel nacional, establecimiento de normas dirigidas a conservar el patrimonio natural,

implementación de incentivos ambientales, diseño de mecanismos utilizados para la reparación de daños ambientales y definir el plan nacional contra los efectos producidos por el cambio climático.

1.1.3. Misión

“Ejercer de forma eficaz, eficiente y transparente la rectoría de la gestión ambiental, garantizando una relación armónica entre los ejes económicos, social, y ambiental que asegure el manejo sostenible de los recursos naturales estratégicos” (Ministerio del Ambiente, 2020).

1.1.4. Visión

“Ministerio del Ambiente transparente y eficiente para promover y proteger el uso sustentable de los recursos naturales del Ecuador” (Ministerio del Ambiente, 2020).

1.1.5. Organigrama

(Siguiendo página).

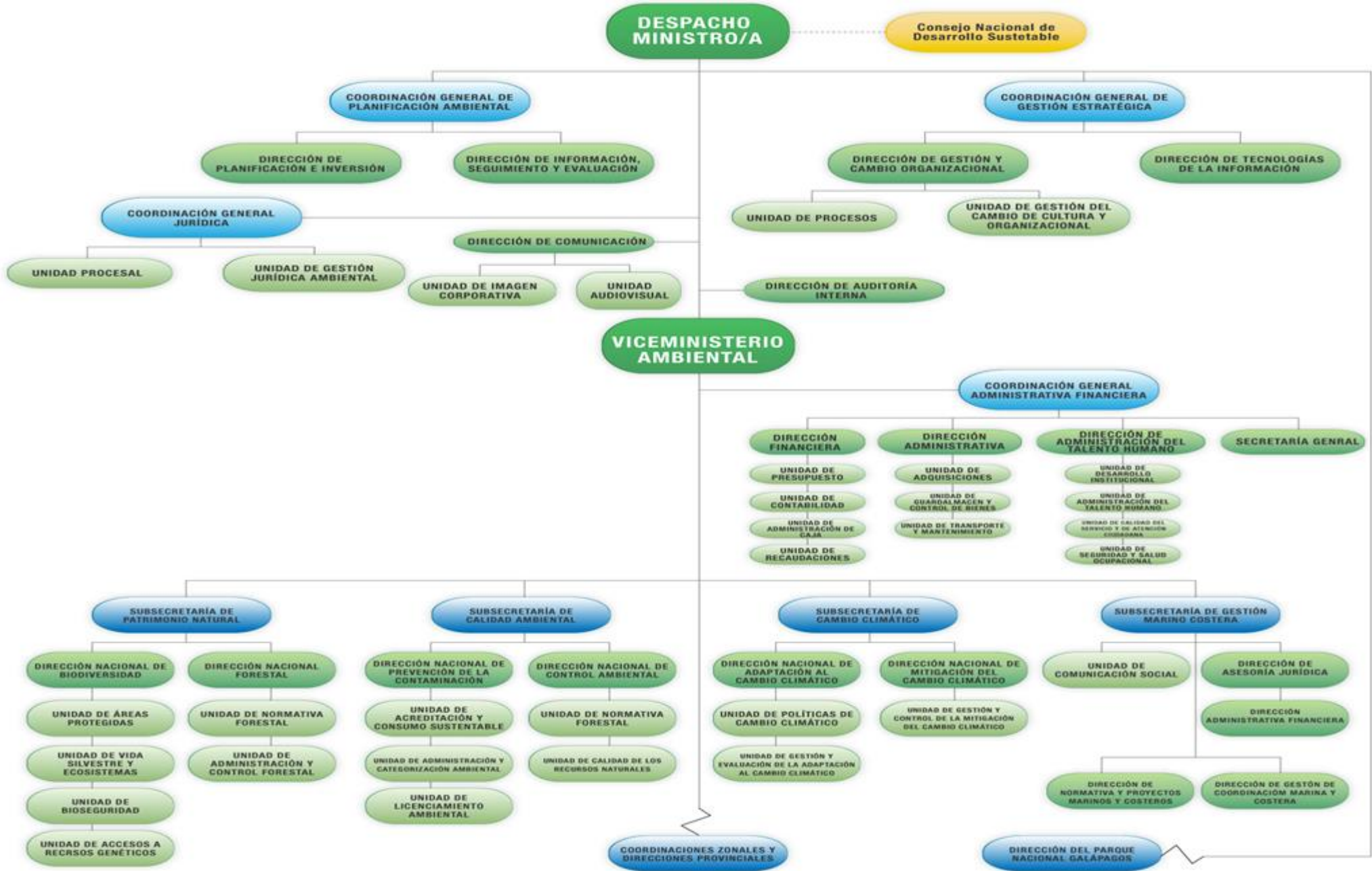


Figura I. Organigrama del Ministerio del Ambiente. Recuperado de “Organigrama MAE” por Ministerio del Ambiente. 2020.

1.2. Justificación

A nivel organizacional, la satisfacción laboral de los colaboradores como factor que influye en el desarrollo de sus actividades, evidencia las virtudes o falencias de la empresa como medio que impulsa el bienestar de su personal en sintonismo con el mejoramiento continuo de los productos y/o servicios ofertados.

El objetivo de esta investigación teórica aplicada es determinar el nivel de influencia que tiene la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente, su beneficio tanto para los trabajadores como para la mencionada Cartera de Estado se basa en el análisis de factores vinculados a los procesos de desarrollo del talento humano como la adaptabilidad de los colaboradores al medio en que laboran, así como al establecimiento de óptimas condiciones de trabajo por parte de las unidades administrativas en las que prestan sus servicios.

Por tal razón el establecimiento de una correlación positiva o negativa entre los factores del desempeño y la satisfacción de los trabajadores del Ministerio del Ambiente a nivel de Planta Central, previa a la recopilación de la información a través de las evaluaciones aplicadas a una muestra de 200 (doscientos) colaboradores, es el punto focal de información que permite a las autoridades de la Institución considerar la importancia de generar actividades vinculadas al bienestar del personal dentro de cada una de las unidades administrativas que la conforman.

De igual manera, la medición de la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución permitirá la planificación de gestiones a futuro que se encuentren direccionadas a la consecución de mejoras en el clima laboral para el colaborador y la optimización de su productividad acorde a las funciones que le han sido asignadas, estableciendo así un parámetro a nivel interno de progreso continuo que se evidencie en nuevas mediciones de este indicador en comparación con los resultados de su evaluación de desempeño.

1.3. Antecedentes

Previo al desarrollo de la investigación se identificó la ausencia de una evaluación referente a la satisfacción laboral de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente que sea aplicada por la propia Institución o por alguna entidad externa, a diferencia de las evaluaciones de desempeño que se efectuaban según lo establecido en el Acuerdo Ministerial nro. MDT-2018-0041 del 07 de marzo de 2018, suscrito por el ex Ministro del trabajo, Abg. Raúl Ledesma.

De igual manera, los resultados obtenidos por los colaboradores en su evaluación de desempeño que posteriormente eran remitidos a la Dirección de Administración del Talento Humano para su registro, carecían de un análisis correlacional respecto a factores de satisfacción laboral que determinara la influencia de esta variable.

Bajo este contexto el análisis que se realizó para la estructuración y aplicación de un cuestionario que midiera el nivel de satisfacción laboral se basó en información bibliográfica, determinando así los factores a ser evaluados por parte del personal respecto a su percepción de bienestar, cuyos resultados se comparen con los obtenidos en la evaluación de desempeño.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar el nivel de influencia que tiene la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente durante el período 2019 - 2020, con la finalidad de presentar un informe de los resultados obtenidos a la Institución.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar una investigación y revisión bibliográfica respecto a temas vinculados con la satisfacción y el desempeño laboral.
- Correlacionar los resultados obtenidos en las evaluaciones de satisfacción laboral, con los de la evaluación de desempeño por parte de los trabajadores del Ministerio del Ambiente a nivel de Planta Central.
- Elaborar un informe de la investigación para la Dirección de Administración del Talento Humano del Ministerio del Ambiente.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Satisfacción laboral

2.1.1. Concepto

El autor Ortega (2017, p. 229) define a la satisfacción laboral como una actitud positiva que toma la persona con respecto a su trabajo, la cual se genera a partir de un conjunto de factores que son percibidos como positivos, resultantes del estado anímico con el que colaborador realiza sus tareas, así como el bienestar consecuente de las mismas dentro de la organización.

Ruíz, Sánchez & Bárcenas (2019) señalan que el concepto de satisfacción laboral se encuentra vinculado con el bienestar subjetivo, implicando aspectos emocionales y afectivos que a su vez se evidencian en el estado anímico de la persona; por cuanto la satisfacción del individuo en su entorno laboral se relaciona de manera directa con el bienestar emocional, así como otros factores que determinan el nivel de agrado que el mismo experimenta durante la realización de sus actividades según las competencias de su cargo en la organización.

Acorde a lo expuesto, los alcances de la satisfacción laboral en las tareas llevadas a cabo por el propio trabajador considerando sus competencias y obligaciones, también afectan al desarrollo de la empresa a la cual presta sus servicios; en tal sentido Gómez, Morales, Hernández & Muñoz (2019) sugieren que la satisfacción en el trabajo es una variable que llega a incidir en el bienestar del colaborador y por tanto en el óptimo desempeño de las organizaciones.

De esta manera el confort del empleado dependerá de la percepción que tenga de las labores realizadas dentro de la empresa, la cual termina por influir de manera significativa en el alcance o no del bienestar de sus colaboradores.

2.1.2. Teorías de satisfacción laboral

2.1.2.1. Teoría de las expectativas de Vroom

Víctor Vroom (1964) en Pato (2017) establece que dentro de la teoría de las expectativas todo individuo realizará un esfuerzo para la consecución de aquello que anhela y considera posible conseguir, siendo que la expectativa es la probabilidad generada entre el esfuerzo y el deseo percibido.

Pato (2017) señala tres factores que conforman esta teoría:

- Expectativa, considerada como aquella estimación que el individuo realiza con respecto a la posibilidad de alcanzar el éxito tras la consecución de una tarea; siendo éste el punto de partida que incentiva al trabajador para desarrollar una determinada actividad en base a la recompensa que conseguirá.
- Esfuerzo o instrumentación, como aquella conjetura que el trabajador realiza sobre la expectativa de conseguir la recompensa, en relación al desarrollo de actividades que deberá implementar para su alcance.
- Valencia, que es la sugestión o el valor que proporciona el trabajador al premio que anhela, determinando de esta manera la intensidad del esfuerzo que llevará a cabo con el propósito de obtenerlo; siendo positiva en caso de querer obtener una recompensa que termine por beneficiar al individuo o negativa en caso de querer evitar algún tipo de castigo que dentro de las empresas supondría un llamado de atención al empleado.

2.1.2.2. Teoría de equidad laboral de Adams

El autor John Stacey Adams (1963) en Colom (2015) señaló que los empleados de una empresa buscaban el establecimiento de una equidad respecto a los insumos que aportaban hacia un puesto de trabajo, referentes a su conocimiento, experiencia y esfuerzo vinculados

a la actividad que realizaban y los resultados o recompensas que obtenían por parte de la empresa.

En este ámbito el trabajador termina por realizar una comparación de los beneficios que recibe por parte de la empresa y el esfuerzo realizado en su trabajo, que según Asensio & Vázquez (2016, p. 179) llega incluso a compararse con la situación de sus compañeros, considerando las retribuciones que obtienen por parte de la organización a modo de compensaciones.

De allí que, como resultado de la comparación desarrollada por el colaborador, Asensio & Vázquez (2016, p. 179) sugieren tres resultados diferentes, dentro de los cuales:

- La equidad es consecuencia de una relación justa entre las compensaciones obtenidas y el esfuerzo realizado.
- La inequidad negativa surge a partir de una comparación cuyo resultado es injusto para el trabajador, debido a que las compensaciones recibidas son menores en relación a la de sus compañeros pese a realizar el mismo esfuerzo.
- La inequidad positiva es obtenida de una comparación cuyo resultado es injusto pero que a su vez favorece al trabajador, al observar que pese a realizar el mismo esfuerzo que el de sus compañeros de trabajo, termina por recibir una mayor compensación.

En tal sentido Asensio & Vázquez (2016, p. 179) señalan la importancia de implementar un sistema de compensación que sea transparente y objetivo a fin de garantizar resultados justos de comparación basados en la equidad laboral.

2.1.2.3. Teoría ruta – meta de House

Esta teoría centra su estudio en la manera como el comportamiento demostrado por el líder, termina por influir en la motivación y satisfacción del trabajador, estableciendo que las funciones de la persona que toma el liderazgo se enfocan de manera principal en la

obtención de recompensas que beneficien a los subordinados, alcanzando así la satisfacción laboral tras el alcance de las metas organizacionales (Colom, 2015, p. 99).

De allí la importancia que tiene el desarrollo de habilidades como el manejo de grupos, trabajo en equipo, servicio al cliente, orientación al logro, comunicación, motivación, inteligencia emocional, liderazgo, entre otros, por parte de las organizaciones hacia los líderes, para asegurar el correcto direccionamiento del personal bajo su cargo hacia la consecución de objetivos individuales y/o comunes.

2.1.2.4. Teoría bifactorial de Herzberg

El autor establece diferentes condiciones que se encuentran presentes en el ambiente de trabajo, y que según sus características se clasifican en:

- Condiciones intrínsecas: Referentes a la realización de la tarea, así como la responsabilidad adoptada por el individuo, que a su vez son la base de su motivación y satisfacción en el entorno de trabajo.

- Condiciones extrínsecas: Aquellas que no tienen relación directa con la tarea, pero que forman parte del entorno en que se desarrolla, abarcando aspectos como el espacio, la ergonomía y la temperatura, debido a que si las condiciones de trabajo son óptimas, mejorará la motivación y satisfacción del trabajador en dicho entorno (Morillo, 2015, p. 36).

A nivel de las empresas el mejoramiento de las condiciones extrínsecas forma parte integral de las políticas empleadas a fin de garantizar una mejora constante de los procesos llevados a cabo por parte de sus trabajadores.

En tanto que el mejoramiento de las condiciones intrínsecas dependerá de la propia actitud que adopte el colaborador respecto a las actividades que realiza y la importancia con la que perciba el cargo que ocupa.

2.1.2.5. Jerarquía de necesidades de Maslow

Esta teoría expone un modelo de cinco niveles de necesidades humanas, representadas en jerarquías, dentro de las cuales se encuentran:

- Primer nivel, necesidades fisiológicas: Entendidas como aquellas exigencias biológicas que a la vez son necesarias para la supervivencia del ser humano, tal como respirar, alimentarse y dormir.
- Segundo nivel, necesidades de seguridad: Referentes a la estabilidad y protección del ser humano ante elementos de su entorno.
- Tercer nivel, necesidades sociales: Consideradas como aquellas de pertenencia, en la que el individuo siente la necesidad de establecer relaciones interpersonales y formar parte de un grupo.
- Cuarto nivel, necesidades de estima o reconocimiento: Divididas en la estima por uno mismo, abarcando la dignidad, independencia, logros personales, y la reputación o respeto por parte de las demás personas, evidenciadas en el estatus y prestigio de la persona.
- Quinto nivel, necesidades de autorrealización: Dentro de las cuales el ser humano busca alcanzar su potencial y crecimiento personal (Rodulfo, 2018, p. 27).

Al respecto del impacto que tiene el entorno laboral para la satisfacción de las necesidades expuestas por Maslow caben señalar los efectos que tiene el trabajo como tal a nivel personal, siendo una fuente que le permite generar los ingresos necesarios para cubrir el primer nivel en relación a la alimentación; mientras que la estabilidad laboral se relaciona de manera directa con el segundo nivel, las relaciones interpersonales que cada colaborador establezca con sus compañeros, superiores y subordinados, así como el reconocimiento que reciba por parte de los mismos debido a su labor satisfacen las

necesidades del tercer y cuarto nivel; siendo el desarrollo y crecimiento a nivel profesional una característica vinculada a la consecución de la autorrealización personal.



Figura II. Pirámide de las necesidades de Maslow.

2.1.3. Factores que inciden en la satisfacción de los trabajadores

2.1.3.1. Motivación

Ladrón de Guevara (2019a, p. 30) establece al objetivo del individuo como elemento principal de su motivación, que se presenta como un proceso psicológico y a su vez fuerza intrínseca que impulsa a la persona para alcanzar aquello que anhela, teniendo en consideración una meta que desea alcanzar, siendo la confianza y el estado de ánimo cualidades de los trabajadores que llegan a incidir de manera positiva o negativa en el desarrollo de su motivación para laborar.

En tal sentido la motivación a nivel general es el propósito que tiene la persona para realizar diferentes actividades que permitan alcanzar una meta definida; para lo cual debe

sentirse realmente comprometido con las labores que se le asignen, por cuanto es fundamental que la empresa genere una cultura organizacional centrada en motivar a sus empleados para la consecución de metas que adopten como propias.

Tipos de motivación

2.1.3.1.1. Motivación intrínseca

La satisfacción laboral de las personas que actúan por motivación intrínseca se origina a partir del propio trabajo realizado, considerando que la misma es activada por el individuo cuando así lo desea (Ladrón de Guevara, 2019a, p. 31), en tanto que la búsqueda de la persona por satisfacer sus necesidades psicológicas a través del esfuerzo en que manifiesta sus capacidades y conocimientos durante el desarrollo de una tarea, también beneficiará a la organización.

De esta manera la motivación intrínseca termina por ser el factor fundamental con el que cada trabajador desarrolla de manera óptima sus tareas, que lo impulsa a desarrollar al máximo sus capacidades para la consecución de metas personales, adoptando una actitud positiva hacia su trabajo.

2.1.3.1.2. Motivación extrínseca

Así también, Rodríguez, García & Cerdá (2018, p. 146) indican que las motivaciones extrínsecas parten del reconocimiento y otros incentivos de la empresa hacia el trabajador, como medio de impulso para la consecución y cumplimiento de las metas organizacionales, entendiéndose como aquello que proviene de recompensas, ya sean alabanzas, el éxito que alcance la persona a nivel profesional, dinero u otros incentivos (Mulis & Martin, 2016, p. 54); promoviendo así el desarrollo del individuo en conjunto con el progreso de la organización.

Por tal razón este tipo de motivación es propiciada por las compañías a través de diferentes medios que tienen la finalidad de incentivar el trabajo óptimo de sus empleados,

para el alcance de metas compartidas que abogan a los beneficios que pueden ser obtenidos mutuamente; estableciendo así un sistema de recompensas que la empresa utiliza para direccionar el trabajo realizado por sus colaboradores según las responsabilidades asignadas y en base a la satisfacción de sus necesidades mediante compensaciones ofertadas, facilitando de esta manera la generación de una cultura organizacional en que tanto los trabajadores como la alta gerencia se encuentren comprometidos para cumplir objetivos comunes.

2.1.3.2. Involucramiento en el trabajo

Acorde a Robbins & Judge (2013, p. 74), el involucramiento en el trabajo tiene relación directa con la percepción positiva a nivel psicológico que el trabajador tiene con respecto a su puesto, fundamentando su compromiso respecto a las actividades que realiza en base a su importancia para el desarrollo de la organización.

La búsqueda del colaborador para alcanzar su bienestar personal con el de la compañía en general, evidencia la influencia que tiene el compromiso de los empleados para llevar a cabo todos los procesos necesarios en la optimización de los productos o servicios ofertados al cliente externo.

2.1.3.3. Compromiso organizacional

Es el nivel de identificación que el trabajador tiene con respecto a la empresa en la que presta sus servicios profesionales; estableciendo así un vínculo emocional a través del cual un individuo llega a identificarse con las metas y valores del lugar en el que labora (Robbins & Judge, 2013, pp. 74-75), de esta manera el desempeño mostrado por los empleados responde a su compromiso con la organización, por cuanto mostrará un mayor nivel de productividad al sentirse identificado con sus objetivos para alcanzarlos.

La relación que la empresa establezca con sus trabajadores desarrolla el compromiso organizacional que se puede observar en la ejecución de las actividades realizadas de manera cotidiana según las obligaciones del cargo. Por lo tanto, es necesario instruir a los

colaboradores durante el proceso de la inducción en temas de misión, visión, valores, giro del negocio, entre otros, para fomentar la identificación con la compañía.

2.1.3.4. Apoyo organizacional percibido

Se entiende como la percepción que los colaboradores tienen respecto a la valoración de la empresa hacia sus labores, fundamentada en el cuidado que las organizaciones prestan al bienestar de su personal (Robbins & Judge, 2013, p. 76), que a su vez se demuestra en el apoyo por parte de la alta gerencia hacia su equipo de trabajo.

Al respecto del apoyo organizacional percibido por el trabajador cabe tomar en consideración las prestaciones realizadas por la empresa a fin de asegurar que su personal cuente con las herramientas necesarias para llevar a cabo sus labores de la manera más idónea, así como el respaldo por parte de los supervisores para que sus empleados tengan participación en las decisiones de la compañía; lo cual es gratificado a través del propio trabajo con el que los colaboradores corresponden a la ayuda brindada. Sin embargo y en el caso contrario de que la empresa no llegue a proporcionar el apoyo necesario a ser percibido por el empleado, existirán consecuencias a futuro respecto a la productividad de la compañía debido a la insatisfacción que se genere.

2.1.3.5. Compromiso del empleado

Según (Robbins & Judge, 2013, pp. 77-78) este factor dentro de la satisfacción del empleado se refiere al entusiasmo que demuestra durante la realización de su trabajo a partir de la gratificación que recibe por el aprendizaje de nuevas habilidades durante la realización de sus tareas y las interacciones establecidas con sus compañeros o superiores.

Acorde a lo expuesto el compromiso del empleado se relaciona con el bienestar que obtiene mediante la realización de su trabajo, a manera que la satisfacción laboral es determinante en el nivel de productividad como factor que a su vez permite a la organización alcanzar su máximo rendimiento, involucrando elementos con los que el trabajador se siente conforme y que lo motivan a desarrollarse de manera continua, tales

como la formación y desarrollo, el reconocimiento de su gestión, y la convivencia con sus compañeros de oficina.

2.1.3.6. Significación de la tarea

Tomando en cuenta la significación de la tarea como una de las dimensiones vinculadas al nivel de satisfacción laboral, Sánchez (2014, p. 105) señala que es el nivel de impacto que tiene el puesto de trabajo en la vida de las personas, entendiéndose como la valía de un cargo bajo la perspectiva de quien lo ocupa.

Este factor se verá modificado a partir de la propia percepción que el trabajador tenga de su labor y las actividades que realiza, en comparación con la percepción que tenga respecto a las funciones desarrolladas por otras personas en la empresa.

Bajo este contexto los trabajadores otorgan una mayor importancia a las actividades que realizan dentro del cargo que ocupan, siendo conscientes del valor que sus labores tienen para la organización e incluso a nivel personal, contrario a colaboradores cuya indiferencia al respecto sugiere un bajo nivel de satisfacción en sus puestos de trabajo.

2.1.3.7. Condiciones de trabajo

Consideradas como elementos o características del propio trabajo que llegan a influir significativamente en la generación de riesgos a la seguridad de los trabajadores (González & Pérez, 2017, p. 144), es necesario resaltar la importancia que tiene la gestión realizada por la empresa en relación a mejorar los espacios en que laboran sus colaboradores, para conseguir un óptimo desarrollo de sus funciones. Por cuanto es fundamental una evaluación del estado en que se encuentran los puestos de trabajo y espacios laborales para detectar oportunidades de mejora (infraestructura, iluminación, etc.) que no perjudiquen al desempeño del trabajador.

En el ámbito de las empresas, las condiciones de trabajo deben cumplir con las disposiciones establecidas en el Decreto Ejecutivo nro. 2393 referente al “Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo”

del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), publicado mediante Registro Oficial nro. 565 del 17 de noviembre de 1986, cuyo principal objetivo radica en la prevención de los riesgos existentes en la actividad laboral.

2.1.3.8. Reconocimiento personal y social

González (2017, pp. 271-272) explica que el reconocimiento por parte de la empresa se basa en el trabajo realizado por los colaboradores; formando parte de los factores implícitos en la generación de un buen clima laboral, junto al mejoramiento de las condiciones de trabajo, las motivaciones extrínsecas y el apoyo organizacional proporcionados mediante las gestiones y políticas internas de la compañía. A partir de lo mencionado se evidencia la importancia de reconocer el trabajo realizado por los trabajadores, respaldando el esfuerzo aplicado en el desarrollo de actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, observando que la ausencia de tal reconocimiento podría generar efectos contrarios que perjudican el desempeño del trabajador, debido a la sensación de falta de respaldo por parte de la gerencia e incluso de sus compañeros, incidiendo en la satisfacción que el empleado podría obtener tras la realización de una tarea como factor a ser aprovechado por la empresa dentro de la gestión de su talento humano.

2.2. Desempeño laboral

2.2.1. Concepto

El término desempeño integra un conjunto de diferentes comportamientos y resultados obtenidos por los trabajadores dentro de un período determinado (Alles, 2019, p.75), considerando que el desempeño del individuo responde a factores tales como sus conocimientos, experiencia laboral y competencias que demuestran la capacidad del trabajador para el desarrollo de una tarea. En este sentido la autora señala la importancia de continuar con un proceso de retroalimentación sobre los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, con la finalidad de respaldar los procesos de desarrollo del personal, y establecer planes de mejora.

Mientras que González (2017, p. 236), menciona que el desempeño hace referencia al modo en que un empleado cumple con sus tareas, observando aspectos como el nivel de cumplimiento respecto a los requisitos del puesto que ocupa y los resultados obtenidos mediante la gestión de sus labores. Considerando este concepto, el desempeño laboral de los colaboradores según las competencias del cargo que ocupan en la organización, se evidencia en el alcance de los resultados esperados dentro de la planificación de la propia empresa.

2.2.2. Teorías de desempeño laboral

2.2.2.1. Teoría de administración científica de Taylor

La autora Maricela Sánchez (2015, p. 54), sugiere que la teoría de administración científica desarrollada por Frederick Taylor, parte de la necesidad por aumentar la productividad de la industria estadounidense a principios del siglo XIX, ante la baja demanda de mano de obra, que a su vez requería desarrollar la eficiencia de sus trabajadores.

De esta manera Taylor propuso sustituir el método empírico basado en la experiencia e improvisación de los trabajadores para llevar a cabo sus tareas, por el de un enfoque científico, que determinara la idoneidad del individuo para operar en la fábrica, sugiriendo desarrollar un adecuado sistema de selección y entrenamiento basados en las cualidades del personal para realizar determinadas actividades que aseguren mejores resultados en la compañía (Sánchez, 2015, p. 55).

Las deducciones a los procesos de productividad fueron:

1. No existía ningún sistema efectivo de trabajo.

Debido a que existían falencias al momento de mejorar la productividad de la compañía.

2. No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.

Se consideraba un factor de insatisfacción por parte de los empleados al no ser reconocidos.

3. Las decisiones eran tomadas de manera militar y empírica, más que estar basadas en conocimientos científicos.

No existía un sistema guiado y fundamentado respecto a la manera como debían realizarse los trabajos en la empresa.

4. Los trabajadores eran incorporados al trabajo sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes. (Sánchez, 2015, p. 54).

Elemento que afectaba la productividad, rendimiento y sus resultados.

La teoría de Taylor según Sánchez (2015), se fundamentó en la investigación sistemática del trabajo humano dentro de las actividades productivas en las fábricas, así como el medio adecuado para optimizarlo a través de un sistema de incentivos en que las empresas promuevan la superación del desempeño estándar por parte de sus colaboradores.

2.2.2.2. Escuela de relaciones humanas de Mayo

Esta teoría es el resultado de las investigaciones realizadas por el psicólogo industrial Elton Mayo a mediados del siglo XX, en que según la autora Ana Amo Arturo (2017a, p. 110), se demostró que el confort físico y social dentro de las condiciones laborales de la empresa, son capaces de producir satisfacción en el trabajador; consiguiendo así también un aumento de su productividad.

La diferencia de esta teoría con respecto al modelo de Taylor que se encuentra marcado por la disciplina en las fábricas, radica en que Elton Mayo toma como principal punto de enfoque al factor humano, señalando que; si el trabajador se encuentra conforme con su trabajo, y también tiene buena relación con sus compañeros resulta muy probable que mejore su rendimiento (Tardivo, Díaz y Martínez, 2019, p. 97); considerando así que la consecución de la mejora en la productividad de las empresas se debe a la consolidación de grupos de trabajadores que interactúan entre sí, fomentando el bienestar general.

2.2.2.3. Teoría X y Y de McGregor

Escudero (2017, pp. 18-19) menciona que Douglas McGregor dentro de su teoría X y Y realiza un análisis respecto al pensamiento que tienen los directivos de las empresas con respecto al comportamiento de sus colaboradores, estableciendo una marcada diferencia entre la teoría X donde los directivos consideran a la amenaza como medio para que los trabajadores desarrollen sus labores, y la teoría Y en que los directivos de la compañía reconocen la pre disposición y necesidad de los mismos trabajadores para alcanzar los objetivos de la organización en base a su propia motivación.

Teoría X:

- El individuo evita la realización del trabajo, siendo perezoso por naturaleza y rindiendo de la mínima manera posible, suponiendo de esta manera que en promedio a los trabajadores no les gusta laborar.
- Las personas necesitan presión, control, e incluso que se las amenace con el propósito de que realicen un esfuerzo para la consecución de los objetivos de la empresa, a manera que puedan ser guiados por la propia organización dentro del desarrollo de su trabajo.
- La persona promedio evita todo tipo de responsabilidad, lo que evidencia su baja ambición, optando por preferir la seguridad antes que nada al momento de ser dirigido.
- El individuo antepone sus objetivos personales a los de la organización, evidenciando resistencia al cambio al momento de evitar asumir riesgos que no le permitan mantener su seguridad.

Teoría Y:

- Los individuos llegan a encontrar una fuente de satisfacción en su trabajo, lo cual hace que se esfuercen para el alcance de los objetivos de la empresa.
- La persona típica desea trabajar, no requiere que la controlen o amenacen para esforzarse en la consecución de los objetivos de la organización.
- El trabajador se encuentra comprometido con las metas de la empresa, colaborando y asumiendo responsabilidades dentro de la medida en que sean recompensados por sus logros laborales.
- Mayoritariamente las personas poseen un elevado nivel de creatividad e ingenio, permitiendo generar soluciones a problemas que se presenten en la empresa.
- El individuo promedio se encuentra motivado para desarrollarse profesionalmente a través del aprendizaje, buscando así también un ascenso en su puesto de trabajo, que involucre mayores responsabilidades dentro de la empresa (Escudero, 2017, pp. 18-19).

2.2.3. Factores que inciden en el desempeño de los trabajadores

2.2.3.1. Cualificación de los trabajadores

El autor Miguel Ángel Ladrón de Guevara (2019b, p. 18), en su texto “Programación didáctica de acciones formativas para el empleo”, menciona que la cualificación entendida como un conjunto de competencias profesionales, permite el correcto desempeño del individuo en un determinado puesto de trabajo dentro del mercado laboral, considerando su formación y experiencia laboral herramientas con las que ha desarrollado conocimientos y capacidades, entendiéndose que la persona llega a estar cualificada al momento en que su desempeño laboral obtiene los resultados que se esperan en relación a su calidad.

Bajo este contexto, la cualificación de los empleados es un factor de gran importancia al momento de predecir el desempeño que tendrán dentro del cargo a ocupar, según sus capacidades; por ello debe existir un adecuado proceso de selección en que el departamento de Talento Humano se encargue de incorporar a las personas que se encuentren cualificadas para el puesto requerido.

2.2.3.2. Adaptabilidad al cambio

Factor que depende en gran medida de la formación continua que recibe el trabajador con el propósito de mejorar su perfil y competencias necesarias para la consecución de los objetivos organizacionales (Barrera, 2018, p. 11). De esta manera la capacidad que el individuo tenga para aceptar el cambio dentro de su puesto también permitirá a la organización adaptarse al entorno que el futuro de las compañías en general demande para su progreso.

Por lo tanto, la gestión de la empresa debe respaldarse en programas de capacitación continua que actualicen los conocimientos de los trabajadores; de tal manera que las exigencias que se le presenten a la compañía terminen por solventarse a través de la innovación, resultado del trabajo realizado de manera individual y colectiva.

2.2.3.3. Orientación de servicio al cliente

Es satisfacer las necesidades del cliente a través de la entrega de productos y/o servicios que se encuentren personalizados, o mediante la adaptación de los horarios en que pueden ser adquiridos según la disponibilidad de quien los requiere (Ladrón de Guevara, 2019b, p. 8), apreciando el esfuerzo realizado por el colaborador para brindar un servicio de calidad que supere las expectativas previstas respecto a su desempeño.

Considerando que la mayoría de las empresas dependen de manera directa de la demanda del cliente para su funcionamiento, la orientación de servicio es uno de los factores fundamentales que se vinculan al desempeño de los trabajadores, donde se

garantice una actitud positiva al momento de atender los requerimientos de los consumidores que solicitan un producto o servicio.

2.2.3.4. Capacidad para la resolución de conflictos

Este factor se presenta mediante la habilidad que tiene el individuo para afirmar su posición sin la necesidad de mostrar violencia, consiguiendo la consecución de sus objetivos lejos de generar confrontación y conflicto entre las partes, pese a la existencia de intereses y necesidades que terminan por discrepar entre sí y que son precisamente el origen de una posible discusión que involucra aspectos emocionales (Ontoria, 2018, p. 134).

Por tal razón, esta capacidad involucra el compromiso de los trabajadores para adoptar una actitud abierta a las opiniones de sus compañeros, teniendo en cuenta la importancia de unir esfuerzos durante el desarrollo de un proceso que involucra la participación de varios empleados, con la finalidad de conseguir objetivos comunes en base al intercambio de ideas y el compromiso mutuo.

2.2.3.5. Capacidad para asumir responsabilidades

Cachán y Perlado (2016, p. 64) indican que la capacidad para asumir responsabilidades es la habilidad que tiene la persona para realizar su trabajo de manera autónoma y llegar a tomar decisiones por sí mismo.

En base a lo expuesto, la capacidad para asumir responsabilidades por parte de los colaboradores es observable en el desarrollo de su trabajo al momento de tomar sus propias decisiones, llevando a cabo diferentes tareas de conformidad a sus obligaciones de manera proactiva, sin necesidad de recibir disposiciones previas, lo que a su vez respalda las gestiones de la empresa que se beneficia de la iniciativa con que actúan sus trabajadores, siendo este aspecto el que termina por generar una mejor apreciación del desempeño y que en el caso de las personas que asuman el rol de líderes permite direccionar a su equipo de trabajo ante la actitud y capacidad mostrada durante la toma de decisiones.

2.2.3.6. Habilidades y destrezas

Concebidas como aquellos movimientos que se realizan de manera natural y que tienen vínculo con las acciones motrices básicas, cuya práctica optimiza el potencial de la persona para realizar una actividad (Cañizares & Carbonero, 2016, p. 7).

El departamento de Recursos Humanos debe centrar su atención en el desarrollo planificado de habilidades y destrezas de sus trabajadores a través de distintos programas de capacitación y desarrollo, así como planes de entrenamiento con el propósito de contar dentro de su nómina con el personal idóneo para ejecutar tareas definidas.

2.2.3.7. Trabajo en equipo

Concepto que se determina a partir de la capacidad que tiene un colectivo de personas para interactuar entre ellas, siendo conscientes de su personalidad, así como de los aspectos tanto positivos como negativos de sus integrantes, percibiéndose de esta manera como “integrantes de una unidad” (Durán, 2018, p. 7).

El trabajo en equipo es realizado a partir del compromiso en común que tienen los individuos cuyas habilidades laborales y personales se complementan entre sí para alcanzar objetivos comunes.

Teniendo en cuenta la importancia de llevar a cabo procesos que involucren el trabajo en equipo para las empresas, este factor se relaciona con otros aspectos determinantes en el desempeño de los trabajadores, considerando así también los beneficios que el intercambio de ideas y la concesión de acciones a ser implementadas suponen para el desarrollo eficiente de la organización; contrario a los obstáculos que se presentarían dentro del equipo conformado en caso de que uno de sus integrantes o la mayoría de ellos carezca de la habilidad para laborar en un colectivo para la consecución de metas comunes, ocasionando un conflicto constante que afecte a la compañía en general.

2.2.3.8. Automotivación

Se define como aquella constancia por parte del individuo para la obtención de sus objetivos, pese a los diferentes obstáculos por los que deba atravesar antes de su consecución (González & Pérez, 2015, p. 11).

En base a este concepto, la automotivación se percibe como la perseverancia de cada persona para conseguir las metas que se plantea, aún a pesar de las dificultades y adversidades que pudiesen presentarse, sobrepasando las circunstancias que impiden el óptimo desarrollo de sus tareas.

La automotivación se presenta como una herramienta aplicable a situaciones que dificultan un determinado proceso de manera inesperada, haciendo que los empleados muestren su capacidad para solventar las adversidades de sus funciones en base a la constancia con que planean alcanzar sus metas, y que fortalecerán el mejoramiento continuo de la organización.

2.2.3.9. Capacidad de análisis y síntesis

El análisis es aquel proceso mental que posibilita la separación de los aspectos generales en sus componentes básicos, mientras que la síntesis consiste en el proceso contrario que facilita la construcción de un elemento nuevo a partir de la conjunción de cada uno de sus diferentes componentes (REDINE, 2019, p. 52); en este sentido el trabajador es capaz de elaborar informes o generar productos que demanden la revisión de información pertinente a la organización.

Acorde a lo mencionado, las exigencias de los empleadores deben relacionarse a los procesos de análisis y síntesis inherentes a las actividades laborales del cargo ocupado por cada trabajador.

Usualmente esta competencia es observada en cargos administrativos implícitos en la elaboración de informes técnicos o el levantamiento de información, que efectivizan la gestión de productos y/o servicios, permitiendo el establecimiento de comunicaciones

claras entre los integrantes de la organización durante el intercambio de conceptos e ideas concretas.

2.2.3.10. Competencias profesionales

Las competencias profesionales son un conjunto de comportamientos que efectivizan el trabajo realizado por los empleados dentro de situaciones específicas que involucran aspectos como el saber realizar una determinada tarea y su disposición para llevarla a cabo, implicando conocimientos, habilidades y actitudes del individuo (González & Pérez, 2015, p. 293).

Las compañías buscan incorporar a su equipo de trabajo a personal que cumpla con el perfil del puesto requerido según la previa evaluación de sus competencias entre las que por ejemplo se encuentran la adaptabilidad al cambio, iniciativa, orientación de servicio al cliente, trabajo en equipo, responsabilidad y resolución de conflictos.

De esta manera las competencias profesionales abarcan uno o varios factores que inciden en el desempeño de los trabajadores como su capacidad para laborar junto a sus compañeros, la disposición para brindar un servicio de calidad al cliente o el liderazgo mostrado durante situaciones que requieran de una gestión oportuna de su parte.

Clasificación de las competencias profesionales

- **Competencias técnicas**

Acorde a Mantilla (2016, p. 358) las competencias técnicas se refieren a la capacidad que tiene el trabajador para aplicar el conocimiento profesional adquirido en el desempeño de sus tareas según los parámetros y estándares asignados, de allí que los trabajadores que ocupan un determinado puesto de trabajo deberán cumplir con el perfil requerido acorde a las actividades que deba realizar, a fin de satisfacer las necesidades de la empresa según los objetivos y resultados que esperan ser alcanzados.

- **Competencias transversales**

Este tipo de competencias son comunes en la mayoría de los profesionales, las cuales se encuentran vinculadas al desarrollo de aptitudes y valores adquiridos por parte de los trabajadores (REDINE, 2019, p. 52), como por ejemplo la adopción de una postura abierta respecto a las opiniones de sus compañeros o la capacidad de tomar responsabilidades vinculadas a un comportamiento de liderazgo para la consecución de una meta laboral que afecte positivamente a los integrantes de la compañía.

- **Competencias clave**

Aquellas con las que el individuo puede adaptarse a un entorno laboral constantemente cambiante, con el propósito de llegar a obtener óptimos resultados (Ladrón de Guevara, 2019b, p. 18), siendo los cursos de competencias claves como de lenguas extranjeras o de matemáticas, algunas de las capacitaciones que permiten la obtención de certificados de profesionalidad, a través de las cuales se obtienen nuevos conocimientos que serán utilizados en el medio laboral.

- **Competencias conductuales**

Alles (2019, p. 58) define a las competencias conductuales como las competencias de gestión, a través de las cuales se direcciona el correcto funcionamiento de las organizaciones; bajo este contexto Mazón (2018, p. 142) las identifica como una conducta social mostrada por el individuo para cumplir con las tareas que requiere la empresa. De allí que las gestiones enfocadas a la generación de una cultura organizacional incentivan a los colaboradores a laborar bajo determinados parámetros de comportamiento, asegurando la identificación de cada trabajador con la misión y visión de la empresa, estableciendo políticas internas que prevengan conductas no deseadas durante la jornada en que prestan sus servicios profesionales.

2.3. Métodos de evaluación

2.3.1. Concepto

La evaluación es un proceso sistemático y previamente planificado que se desarrolla de manera continua, utilizando diferentes instrumentos y técnicas para la recolección de información (Megías & Lozano, 2019, p. 210).

En este ámbito, Ladrón de Guevara (2019b, p. 179) afirma que los métodos e instrumentos utilizados para la realización de la evaluación deben adaptarse a los conocimientos y habilidades presentes en determinados tipos de capacidades, asegurando de esta manera su objetividad y fiabilidad, infiriendo que los métodos aplicados a los trabajadores evaluados responden a las características de sus labores, obteniendo puntuaciones y medidas vinculadas a los criterios aplicados para el establecimiento de conclusiones referentes al factor evaluado.

2.3.2. Métodos de evaluación de la satisfacción laboral

2.3.2.1. Métodos directos e indirectos

Cabaleiro & Castro (2015, p. 54), mencionan que la nota técnica de prevención 212, desarrollada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, toma en consideración las expectativas generadas por el propio trabajador con respecto a sus labores, presentándose de esta manera como uno de los principales indicadores que se deben considerar al evaluar el bienestar en el ambiente de trabajo.

Por otro lado, Cabaleiro & Castro (2015, p. 55), también señalan que la insatisfacción de los trabajadores como respuesta negativa al entorno en que desarrollan sus labores, afecta de manera directa en su conducta y estado de salud, siendo la ansiedad, el estrés y la tensión algunas de las alteraciones observadas en el comportamiento del individuo, cuyo desempeño también se ve afectado.

Las dimensiones a considerarse dentro de la medición del nivel de satisfacción laboral según la nota técnica de prevención 212, especificadas por Cabaleiro & Castro (2015), son el trabajo como tal, su organización, las relaciones humanas, el salario, recompensas, las condiciones de trabajo y los reconocimientos por el trabajo realizado; las cuales podrán analizarse mediante el uso de métodos directos e indirectos a partir de preguntas cerradas y abiertas según el tipo de cuestionario que sea aplicado.

Métodos directos

Acorde a Zubieta & Susinos (1992) citados en Ruíz, Sánchez & Bárcenas (2019, p. 352) estos métodos son aplicados al momento de realizar un análisis de las opiniones que tienen los propios trabajadores respecto a su satisfacción en el trabajo, donde se obtiene información de primera mano por parte del propio personal evaluado con la finalidad de aplicar las acciones necesarias en el mejoramiento del clima laboral, infiriendo de manera especial en aquellos factores que producen insatisfacción en los colaboradores.

Entre los métodos directos para evaluar la satisfacción laboral de los empleados se encuentran:

Cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meilá y Peiró

Instrumento desarrollado por los catedráticos José Meilá y José Peiró en el año de 1989 en Valencia, España, que consta de 23 ítems dentro de los cuales existen alternativas de respuesta a ser seleccionadas por los evaluados en consideración al criterio que tengan de su trabajo, siendo éstos: Muy insatisfecho, bastante insatisfecho, algo insatisfecho, indiferente, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho; tomando en cuenta los constructos correspondientes a la satisfacción que tiene el trabajador respecto a la supervisión, ambiente físico, prestaciones que recibe por parte de la empresa, satisfacción intrínseca y su participación en la propia organización (Luengo, Lara & López, 2016, p. 197).

Escala de satisfacción laboral de Sonia Palma Carrillo (sl-spc)

En referencia a este instrumento de evaluación, desarrollado por la psicóloga Sonia Palma en el año de 1999, en la ciudad de Lima, Perú, Arisméndiz (2019, p. 26) en su investigación “Nivel de satisfacción laboral de los colaboradores en Agro Industrial San Pedro SAC en la ciudad de Tarapoto 2019”, menciona que el cuestionario contiene 27 ítems con opciones de respuesta que van desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo; los cuales se encuentran organizados en dimensiones como la significación de la tarea, reconocimiento personal, reconocimiento social, condiciones de trabajo y beneficios económicos.

Métodos indirectos

Según Zubieta & Susinos (1992) citados en Ruíz, Sánchez & Bárcenas (2019, p. 352) los métodos indirectos utilizados en la evaluación del desempeño laboral son desarrollados al momento en que se exteriorizan los recuerdos del personal entrevistado, para lo cual deberán analizarse las experiencias que hayan producido en el trabajador la satisfacción laboral que busca promover la empresa a fin de garantizar el bienestar general de su personal, así como aquellos momentos en los que se haya sentido disconforme con la realización de sus labores.

Un ejemplo de método indirecto son los incidentes críticos, como herramienta aplicada al personal evaluado para la exteriorización de sus recuerdos:

Incidentes críticos

En este método se solicita a los trabajadores evaluados que expongan situaciones donde se hayan sentido satisfechos e insatisfechos en su trabajo (Remón, 2013, parr. 14).

2.3.3. Métodos de evaluación del desempeño laboral

2.3.3.1. Escala gráfica

Fernández (2017, p. 134), menciona que este método de evaluación utiliza un formulario de doble entrada, dentro del cual las líneas horizontales se usan para representar a los factores considerados previamente en la evaluación del desempeño a fin establecer las cualidades que se evaluarán en los colaboradores, mientras que las columnas establecen los grados de variación existentes en dichos factores, tratándose de un método que evalúa el desempeño de la personas a través de factores que han sido definidos y graduados de manera previa.

Bajo este contexto, ciertas organizaciones emplean el método de la escala gráfica con asignación de puntos a fin de realizar una cuantificación de los resultados obtenidos, a través de factores que se ponderan de acuerdo a su importancia, procediendo con el conteo de puntos al finalizar la evaluación (Fernández, 2017, p. 134).

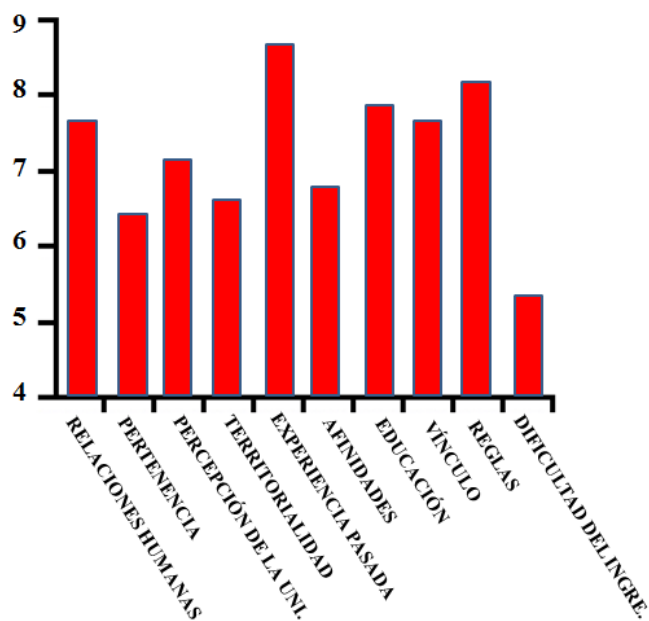


Figura III. Escala gráfica de calificación. Adaptado de “Métodos del desempeño” por Mendoza, A. 2013.

Escalas gráficas continuas

En este tipo de gráficas se establece un determinado límite como máximo y otro como mínimo respecto al factor que se evalúa, representando ambos puntos unidos a través de una línea que a su vez representa la banda de variación (Romero, 2015, p. 263).

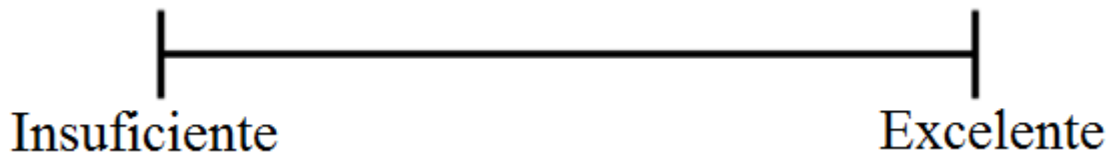


Figura IV. Escala gráfica continua. Adaptado de “Método de escalas gráficas” por CAPITALHUMANO2017. 2017.

Escalas gráficas semicontinuas

Guarda similitud con las escalas gráficas continuas, con la principal diferencia de que entre los puntos que se determinan como extremos dentro de la escala, existen puntos intermedios que se han definido con el propósito de facilitar el procedimiento de la evaluación (Romero, 2015, p. 263).

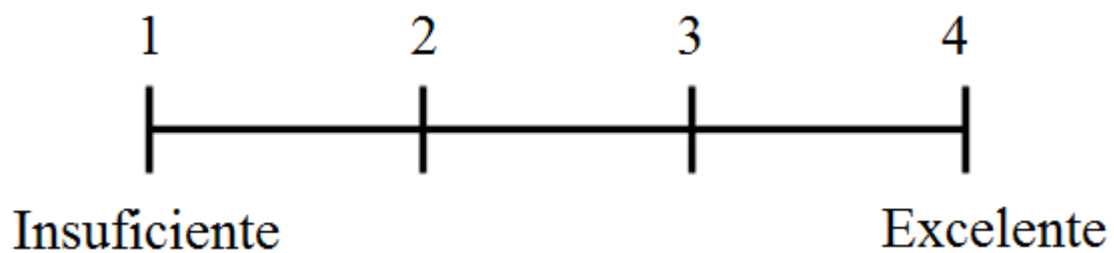


Figura V. Escala gráfica semicontinua. Adaptado de “Método de escalas gráficas” por CAPITALHUMANO2017. 2017.

Escalas gráficas discontinuas

Escalas dentro de las cuales cada posición se encuentra marcada y descrita para elección del evaluador, permitiendo una mayor factibilidad del modo en que se puede valorar el desempeño de los trabajadores (Romero, 2015, p. 263).

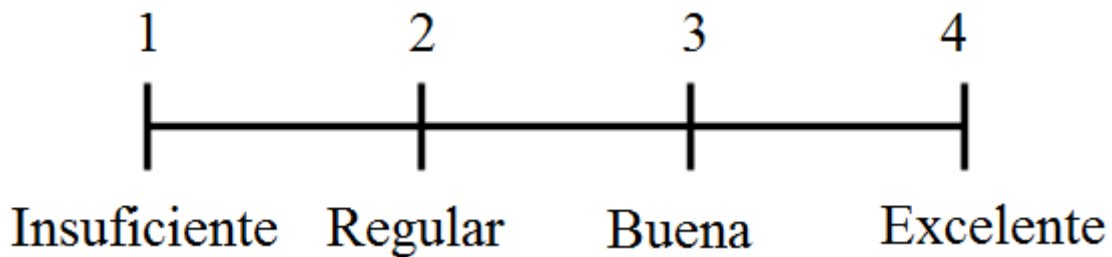


Figura VI. Escala gráfica discontinua. Adaptado de “Método de escalas gráficas” por CAPITALHUMANO2017. 2017.

2.3.3.2. Comparación por pares

En este método de evaluación se realiza una comparación entre los colaboradores de la organización, en una relación de dos a dos (Caldas, Gregorio & Hidalgo, 2019, p. 115), a manera que la evaluación del desempeño realizada a los trabajadores se fundamenta en la comparación entre dos individuos, y una mayor puntuación obtenida en la misma dependerá del contraste en el rendimiento mostrado por los colaboradores.

2.3.3.3. Indicadores objetivos

Se desarrolla mediante la utilización de criterios como el volumen de ventas o el nivel de absentismo que ha tenido el trabajador (Caldas, Gregorio & Hidalgo, 2019, p. 115). En este contexto, el método se basa en factores evidenciados durante el desarrollo de las tareas por parte de los trabajadores y que a su vez se vinculan con los comportamientos esperados por la empresa, eliminando la subjetividad que pudiese implicar la evaluación realizada sin el previo establecimiento de elementos de medición a ser tomados en consideración.

2.3.3.4. Comparación con objetivos convenidos

En este método de evaluación se establecen de manera periódica unos objetivos a los que se dará el seguimiento respectivo en cuanto a su cumplimiento, determinando así el desempeño demostrado por el personal de la empresa (Caldas, Gregorio & Hidalgo, 2019, p. 115), de esta manera el método de comparación con objetivos convenidos establece que el resultado de la evaluación dependerá del alcance que tengan los trabajadores en el cumplimiento total o parcial de objetivos previamente establecidos entre los propios trabajadores y la alta dirección, tomando en consideración las tareas a realizarse, y que demandan su cumplimiento en el tiempo acordado.

2.3.3.5. Distribución forzada

Jiménez (2016, p. 220), sugiere que dentro del método de evaluación por distribución forzada los evaluadores han de establecer previamente categorías determinadas bajo ciertos parámetros de rendimiento, donde puedan clasificarse a los empleados. Se solicita al evaluador que ubique a sus trabajadores en categorías distintas que se han establecido previamente, considerando que generalmente una determinada porción debe colocarse en cada una de las categorías, estableciendo así también una comparación entre el desempeño de los colaboradores que a su vez determine su ubicación dentro de un determinado grupo.

Bajo este contexto, la distribución porcentual de empleados en diferentes categorías para su evaluación según parámetros de rendimiento, podría generar conflictos dentro de la organización en razón de la inconformidad sentida por el grupo ubicado en categorías de bajo desempeño respecto al número máximo de colaboradores establecido previamente para pertenecer a categorías de alto desempeño.

2.3.3.6. Evaluación por competencias de 90°

Considerada dentro de la oferta de evaluaciones de desempeño por competencias que pueden ser aplicadas por la organización, en su obra “Desempeño por competencias: Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación de 360°”, Martha Alles (2019, p. 263), al

respecto de la evaluación de 90° indica que el jefe inmediato es la persona responsable de evaluar al colaborador bajo su cargo.

2.3.3.7. Evaluación por competencias de 180°

Este tipo de evaluación es utilizada como una versión reducida de la evaluación de 360 grados, que a su vez se presenta como una alternativa a las necesidades de la empresa según sus características (Alles, 2015, p. 330), en este sentido la utilización de la misma depende de la situación de la organización; dentro de la que se suma la autoevaluación a la propiciada por el jefe inmediato.

2.3.3.8. Evaluación por competencias de 270°

Alles (2019), menciona que dentro de esta evaluación se agrega la valoración propiciada por los pares, es decir la de compañeros de la persona evaluada a las valoraciones del jefe inmediato y del propio colaborador (auto evaluación); aspecto que abarca una mayor cantidad de evaluadores y percepciones al momento de aplicarla en las empresas, consiguiendo de esta manera una diversificación de criterios respecto a las competencias del trabajador.

2.3.3.9. Evaluación por competencias de 360°

Este método de evaluación puede desarrollarse con la participación de diversos evaluadores según la existencia de una interacción establecida con el trabajador evaluado, como lo son el gerente, jefe inmediato, compañeros de trabajo, proveedores, clientes y subalternos (González, 2017, p. 254).

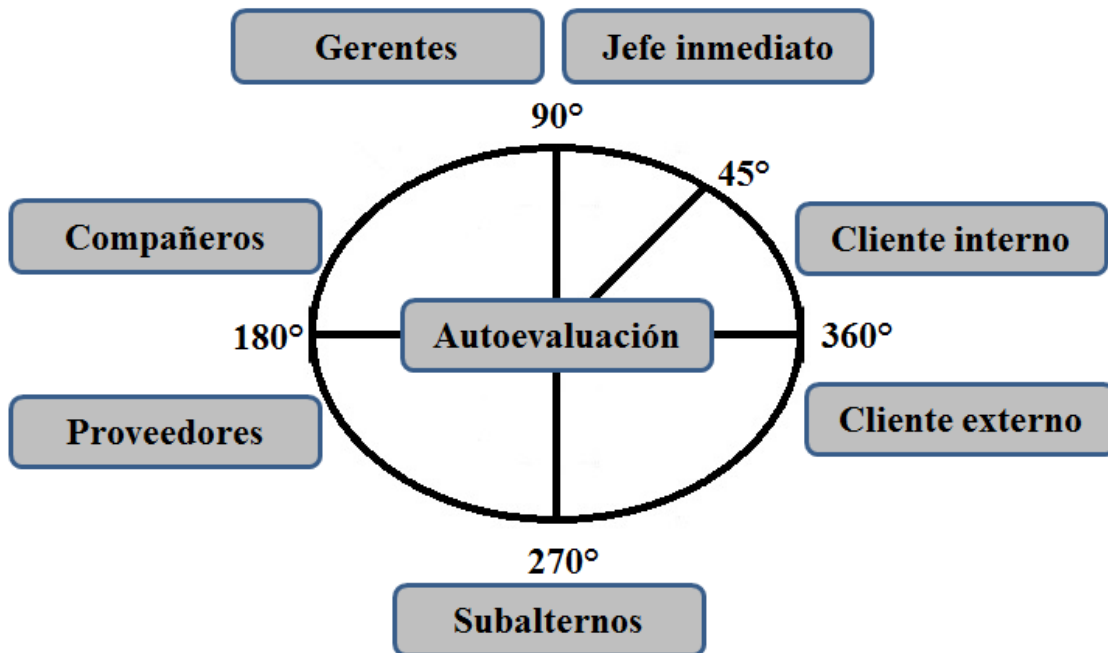


Figura VII. Evaluación de 360°.

2.3.3.10. Investigación de campo

Este tipo de evaluación es realizada por el superior de la persona evaluada junto a la asesoría de un especialista encargado de llevar a cabo las respectivas entrevistas a los jefes de cada uno de los departamentos que conforman la compañía, respecto al desempeño de los empleados que se encuentran bajo su cargo, obteniendo así información directa del trabajo que se ha desarrollado (González, 2017, p. 255).

De igual manera González (2017), señala que dentro de la entrevista por parte del especialista hacia los jefes, se toman en consideración escalas como:

- Desempeño más que satisfactorio;
- Desempeño satisfactorio;
- Desempeño menos que satisfactorio.

Esta investigación es la base para el establecimiento de un plan de acción que solvete las falencias de productividad evidenciadas por el especialista, cuya implementación sea

verificada a través de su respectivo seguimiento al interior de la empresa, con el objetivo de conseguir los resultados esperados en el continuo mejoramiento de rendimiento por parte de los colaboradores que la integran.

2.4. Importancia de investigaciones referentes a la satisfacción y desempeño laboral

Investigaciones previas como las realizadas por Nieto (2017), señalan que la importancia de analizar la satisfacción laboral de una organización, radica en la necesidad que tienen las empresas a nivel general de gestionar y promover el desarrollo de su capital humano a partir de la innovación, que se vincula de manera directa con el compromiso que los trabajadores tienen hacia la empresa.

En referencia a estudios sobre desempeño laboral, Valencia (2017) menciona que el beneficio que recibe la empresa al desarrollar el recurso humano con el que dispone para su funcionamiento, parte del mejoramiento que los colaboradores tengan en su desempeño durante la ejecución de actividades laborales que se encuentran a su cargo.

En el ámbito del análisis al área de Recursos Humanos, respecto a temas de satisfacción y desempeño laboral, los investigadores José Donet & David Juárez (2014, p. 173) señalan la importancia de contar con información respecto a la motivación y satisfacción que tienen las personas en sus trabajos al considerar que este aspecto permitirá enfocar la capacidad y potencial que tienen los colaboradores para cumplir con los objetivos de la organización.

La autoeficacia de cada colaborador para cumplir con sus obligaciones laborales y obtener mejores resultados de productividad, parte de la motivación que tiene por realizar sus tareas. Es ahí donde se evidencia la necesidad del propio trabajador para alcanzar su autorrealización y progreso personal, vinculados a necesidades fisiológicas y de seguridad (Sánchez & García, 2017, p. 166).

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Teórico aplicada.

3.2. Alcance

El presente estudio es del tipo correlacional, debido a que asocia dos variables, la satisfacción laboral (variable independiente) y el desempeño laboral (variable dependiente) de los trabajadores del Ministerio del Ambiente en Planta Central durante el período 2019 – 2020, con la finalidad de establecer su relación y validar la hipótesis planteada.

3.3. Diseño

Estudio no experimental, transeccional, correlacional, puesto que compara y describe la relación existente entre los resultados obtenidos en la evaluación de satisfacción y desempeño laboral dentro de un período en específico, fundamentado en el planteamiento de una hipótesis que correlaciona a las dos variables en mención, respecto a la influencia ejercida por parte del nivel de satisfacción laboral, en el desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente.

3.4. Hipótesis

Un mayor nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del Ministerio del Ambiente de Planta Central, genera un mejor desempeño laboral.

3.5. Operacionalización

Tabla 1.

Operacionalización.

Variable	Concepto	Dimensiones	Técnicas	Instrumentos	Indicadores
Satisfacción laboral	“Actitud personal favorable que se adopta ante el trabajo” (Ortega, 2017, p. 229).	-Significación de la tarea. -Condiciones de trabajo. - Reconocimiento personal y/o social.	Encuesta	-Cuestionario de satisfacción laboral. -Matriz de resultados.	Número de Colaboradores a los que se aplicó el cuestionario.
Desempeño laboral	“Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo” (Alles, 2015, p. 48).	-Indicadores de gestión estratégica. -Nivel de eficiencia del desempeño individual. -Nivel de satisfacción de usuarios externos. -Nivel de satisfacción de usuarios internos. -Sanciones administrativas.	Escala gráfica	-Evaluación de desempeño del Ministerio del Trabajo. -Matriz de resultados.	Número de Colaboradores a los que se aplicó la evaluación.

Nota. Autoría propia.

3.6. Recolección de la información

3.6.1. Fuentes primarias

Una muestra de 200 (doscientos) trabajadores del Ministerio del Ambiente a nivel de Planta Central, a quienes se aplicaron los instrumentos de evaluación de satisfacción y desempeño laboral.

Cabe mencionar que se obtuvo la autorización de la Dirección de Administración del Talento Humano del Ministerio del Ambiente, para la recopilación de los resultados finales obtenidos en la evaluación de desempeño por parte del personal al que también se aplicó la evaluación de satisfacción laboral; consiguiendo de esta manera la información necesaria para el análisis de los resultados según los objetivos planteados en esta investigación.

3.6.2. Fuentes secundarias

Estudio respaldado a partir de bibliografía utilizada para el levantamiento de información y posterior análisis correlacional de los resultados obtenidos.

3.7. Estructuración y aplicación de la evaluación de satisfacción laboral a los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente

Con la finalidad de llevar a cabo el proyecto de investigación: Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 – 2020, y ante la falta de un instrumento de evaluación que mida el nivel de la primera variable por parte de los servidores públicos que allí laboran, se procedió con la estructuración de dicha herramienta a partir de una adaptación del modelo de escala de satisfacción laboral de Sonia Palma Carrillo, para aplicar en las diferentes unidades administrativas que conforman la Institución, resguardando la confidencialidad del personal evaluado, prescindiendo de información como sus datos personales, género, años de servicios prestados y unidad administrativa, con la previa autorización y consentimiento de la Dirección de Administración del Talento Humano.

De esta manera, y en consideración de las características del Ministerio, como lugar en que se aplicarían las evaluaciones dirigidas a su personal, así como la teoría investigada a través de la recopilación de diversas fuentes bibliográficas, se ha establecido la medición de los siguientes factores:

- Significación de la tarea;
- Condiciones de trabajo;

- Reconocimiento personal y/o social.

Así también, se tomó en consideración la escala de Likert según sus características y adaptabilidad al instrumento preparado para su aplicación.

Acorde a Grove & Gray (2019, p. 283), la escala de Likert constituida por una serie de afirmaciones ha sido diseñada para la determinación de actitudes u opiniones por parte de las personas que hayan sido sujetos de estudio, en tal virtud se ha desarrollado una serie de 27 afirmaciones (divididas en percepciones positivas y negativas de satisfacción laboral).

Afirmaciones propuestas en la evaluación

Significación de la tarea

- Siento que mi trabajo aporta significativamente al Ministerio. (Percepción positiva).
- Las actividades que realizo son importantes para el correcto funcionamiento de la Unidad Administrativa a la que pertenezco. (Percepción positiva).
- Siento que mi puesto no es indispensable para la Institución. (Percepción negativa).
- El resultado de mi trabajo no tiene mayor relevancia para la consecución de los objetivos del Ministerio. (Percepción negativa).
- Al empezar la jornada de trabajo, siento que mis labores tienen la misma o mayor importancia que las de mis compañeros. (Percepción positiva).
- Mis responsabilidades tienen un menor nivel de significancia en comparación a las de otros compañeros que ocupan el mismo puesto. (Percepción negativa).
- Las tareas que realizo no benefician al personal que labora en el Ministerio. (Percepción negativa).

- Considero que mi trabajo como servidor/a público/a, favorece a la ciudadanía. (Percepción positiva).
- El trabajo que desarrollo permite una mejora constante de la Institución. (Percepción positiva).

Condiciones de trabajo

- El espacio físico en el que laboro se adapta a mis necesidades. (Percepción positiva).
- Me siento cómodo/a dentro del entorno en que desarrollo mis actividades laborales. (Percepción positiva).
- Me molesta trabajar en la Dirección o Unidad Administrativa a la que pertenezco. (Percepción negativa).
- Existen uno o más factores relacionados al ambiente de trabajo que me impiden desarrollar de manera idónea las actividades que me son encomendadas. (Percepción negativa).
- Las condiciones en que actualmente laboro facilitan el cumplimiento de mis obligaciones en la Institución. (Percepción positiva).
- Dispongo del tiempo necesario dentro de la jornada laboral para llevar a cabo todas las actividades que me son requeridas. (Percepción positiva).
- Siento que existe una debida distribución y organización de trabajo en la Unidad Administrativa a la que pertenezco. (Percepción positiva).

- Me siento disconforme con respecto a la supervisión de mi trabajo por parte de mi jefe inmediato. (Percepción negativa).
- Durante la realización de mis labores se percibe un buen ambiente laboral con respecto a la convivencia que tengo con mis compañeros. (Percepción positiva).

Reconocimiento personal y/o social

- Mi jefe inmediato reconoce el esfuerzo que realizo en mi trabajo. (Percepción positiva).
- Siento que mis compañeros valoran el trabajo que realizo a diario. (Percepción positiva).
- Me siento disconforme con los resultados alcanzados por mi propio trabajo. (Percepción negativa).
- Pienso que no me desempeño de la mejor manera durante la realización de una o más tareas. (Percepción negativa).
- Considero que mis compañeros me perciben como alguien capaz de realizar debidamente las labores que me son encomendadas. (Percepción positiva).
- Al reflexionar sobre mi trabajo en la Institución pienso que he alcanzado importantes logros. (Percepción positiva).
- Cuento con la completa confianza por parte de mi jefe inmediato al momento en que se me asigna una tarea. (Percepción positiva).
- A nivel general considero que mi esfuerzo no es reconocido en el Ministerio. (Percepción negativa).

- Durante el tiempo que he trabajado en el Ministerio siento que me he desarrollado profesionalmente. (Percepción positiva).

Opciones de respuesta y escala de puntuación utilizadas en la evaluación

La respuesta a cada una de las afirmaciones propuestas en la evaluación, consta de las siguientes opciones seleccionadas por el personal evaluado según su percepción positiva o negativa de satisfacción laboral:

- Siempre.
- Casi siempre.
- A veces.
- Nunca.

Cada una de estas opciones consta de un valor asignado que varía según la afirmación propuesta, obteniendo una escala de puntuación entre:

- 0
- 1
- 2
- 3

Tabla 2.

Puntaje asignado en cada respuesta conjunta a las afirmaciones estructuradas en la evaluación de satisfacción laboral.

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL						
Nro.	Afirmación	Tipo de Afirmación	Puntaje asignado a la respuesta seleccionada			
			Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	Siento que mi trabajo aporta significativamente al Ministerio.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.

2	El espacio físico en el que laboro se adapta a mis necesidades.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
3	Mi jefe inmediato reconoce el esfuerzo que realizo en mi trabajo.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
4	Las actividades que realizo son importantes para el correcto funcionamiento de la Unidad Administrativa a la que pertenezco.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
5	Me molesta trabajar en la Dirección o Unidad Administrativa a la que pertenezco.	Negativa	0 pts.	1 pts.	2 pts.	3 pts.
6	Me siento cómodo/a dentro del entorno en que desarrollo mis actividades laborales.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
7	Siento que mis compañeros valoran el trabajo que realizo a diario.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
8	Existen uno o más factores relacionados al ambiente de trabajo que me impiden desarrollar de manera idónea las actividades que me son encomendadas.	Negativa	0 pts.	1 pts.	2 pts.	3 pts.
9	Siento que mi puesto no es indispensable para la	Negativa	0 pts.	1 pts.	2 pts.	3 pts.

	Institución.					
10	Al empezar la jornada de trabajo, siento que mis labores tienen la misma o mayor importancia que las de mis compañeros.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
11	Me siento disconforme con los resultados alcanzados por mi propio trabajo.	Negativa	0 pts.	1 pts.	2 pts.	3 pts.
12	El resultado de mi trabajo no tiene mayor relevancia para la consecución de los objetivos del Ministerio.	Negativa	0 pts.	1 pts.	2 pts.	3 pts.
13	Las condiciones en que actualmente laboro facilitan el cumplimiento de mis obligaciones en la Institución.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
14	Considero que mis compañeros me perciben como alguien capaz de realizar debidamente las labores que me son encomendadas.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
15	Pienso que no me desempeño de la mejor manera durante la realización de una o	Negativa	0 pts.	1 pts.	2 pts.	3 pts.

	más tareas.					
16	Dispongo del tiempo necesario dentro de la jornada laboral para llevar a cabo todas las actividades que me son requeridas.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
17	Mis responsabilidades tienen un menor nivel de significancia en comparación a las de otros compañeros que ocupan el mismo puesto.	Negativa	0 pts.	1 pts.	2 pts.	3 pts.
18	Al reflexionar sobre mi trabajo en la Institución pienso que he alcanzado importantes logros.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
19	Las tareas que realizo no benefician al personal que labora en el Ministerio.	Negativa	0 pts.	1 pts.	2 pts.	3 pts.
20	Me siento disconforme con respecto a la supervisión de mi trabajo por parte de mi jefe inmediato.	Negativa	0 pts.	1 pts.	2 pts.	3 pts.
21	Siento que existe una debida distribución y organización de trabajo en la Unidad Administrativa a la que pertenezco.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.

22	Cuento con la completa confianza por parte de mi jefe inmediato al momento en que se me asigna una tarea.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
23	El trabajo que desarrollo permite una mejora constante de la Institución.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
24	Considero que mi trabajo como servidor/a público/a, favorece a la ciudadanía.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
25	Durante la realización de mis labores se percibe un buen ambiente laboral con respecto a la convivencia que tengo con mis compañeros.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.
26	A nivel general considero que mi esfuerzo no es reconocido en el Ministerio.	Negativa	0 pts.	1 pts.	2 pts.	3 pts.
27	Durante el tiempo que he trabajado en el Ministerio siento que me he desarrollado profesionalmente.	Positiva	3 pts.	2 pts.	1 pts.	0 pts.

Nota. Autoría propia.

De esta manera, se asignó una puntuación a cada respuesta seleccionada por el personal evaluado según las afirmaciones propuestas y acorde a los siguientes parámetros:

Tres (3) puntos:

- Ratificación a las afirmaciones vinculadas a una positiva percepción de satisfacción laboral (afirmaciones nro. 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 13, 14, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 27 de la evaluación), mediante la selección de la respuesta “Siempre”.
- Negación a las afirmaciones vinculadas a una negativa percepción de satisfacción laboral (afirmaciones nro. 5, 8, 9, 11, 12, 15, 17, 19, 20, 26 de la evaluación), mediante la selección de la respuesta “Nunca”.

Dos (2) puntos:

- Selección de la respuesta “Casi siempre” a las afirmaciones vinculadas a una positiva percepción de satisfacción laboral (afirmaciones nro. 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 13, 14, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 27 de la evaluación).
- Selección de la respuesta “A veces” a las afirmaciones vinculadas a una negativa percepción de satisfacción laboral (afirmaciones nro. 5, 8, 9, 11, 12, 15, 17, 19, 20, 26 de la evaluación).

Un (1) punto:

- Selección de la respuesta “Casi siempre” a las afirmaciones vinculadas a una negativa percepción de satisfacción laboral (afirmaciones nro. 5, 8, 9, 11, 12, 15, 17, 19, 20, 26 de la evaluación).
- Selección de la respuesta “A veces” a las afirmaciones vinculadas a una positiva percepción de satisfacción laboral (afirmaciones nro. 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 13, 14, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 27 de la evaluación).

Cero (0) puntos:

- Ratificación a las afirmaciones vinculadas a una negativa percepción de satisfacción laboral (afirmaciones nro. 5, 8, 9, 11, 12, 15, 17, 19, 20, 26 de la evaluación), mediante la selección de la respuesta “Siempre”.
- Negación a las afirmaciones vinculadas a una positiva percepción de satisfacción laboral (afirmaciones nro. 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 13, 14, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 27 de la evaluación), mediante la selección de la respuesta “Nunca”.

Escala asignada a la puntuación final de la evaluación

Considerando la máxima puntuación que pudiese obtener el personal evaluado de ochenta y un (81) puntos, según las respuestas seleccionadas en las diferentes afirmaciones propuestas en el desarrollo de la evaluación, se ha dividido la escala valorativa de satisfacción laboral en tres niveles que se clasifican de menor a mayor, a partir de la sumatoria de puntos obtenidos según el siguiente detalle:

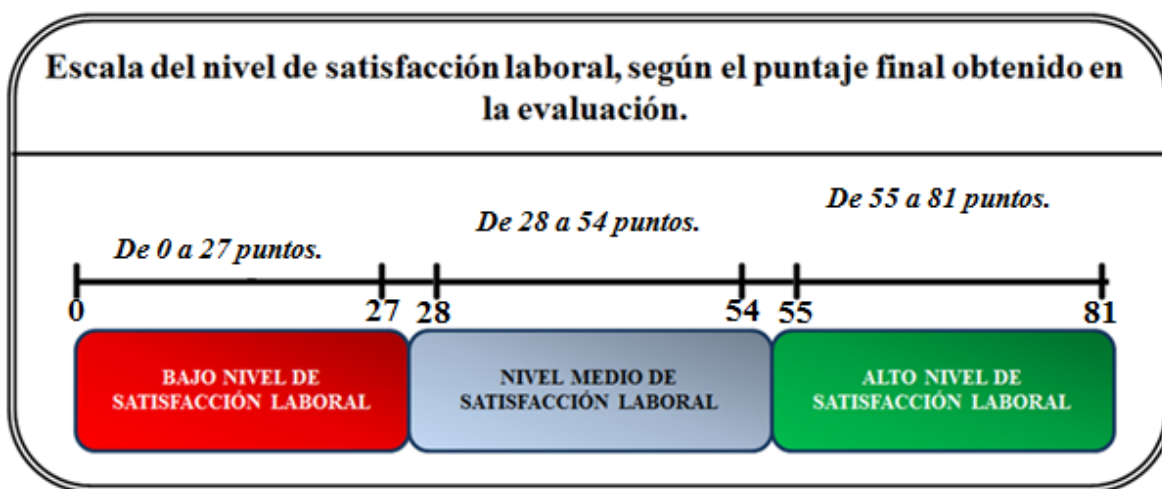


Figura VIII. Escala del nivel de satisfacción laboral, según el puntaje final obtenido en la evaluación.

3.8. Evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo

Normalizada mediante Acuerdo Ministerial nro. MDT-2018-0041, el 07 de marzo de 2018, por el ex Ministro de trabajo, Raúl Ledesma, dentro del cual acuerda la expedición de la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño, siendo su propósito el establecimiento de políticas y metodologías que permitieran a las instituciones del Estado regidas por la ley orgánica de servicio público medir la gestión realizada por los servidores públicos en el desarrollo de sus procesos internos, consiguiendo así el alcance de sus objetivos institucionales (Ledesma, 2018, p. 2).

Los factores de evaluación del desempeño como criterios utilizados para la medición del desempeño de manera cuantitativa y cualitativa se determinan a partir de niveles de logro en metas grupales por cada unidad administrativa, y la eficiencia de los servidores públicos para la entrega de los productos y servicios demandados interna y externamente, de esta manera los aspectos que se evalúan son:

- Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno;
- Niveles de eficiencia del desempeño individual;
- Niveles de satisfacción de usuarios externos;
- Niveles de satisfacción de usuarios internos; y,
- Cumplimiento de normas internas (Ledesma, 2018, p. 2).

Acorde al artículo 13 del Acuerdo Ministerial, el indicador de gestión operativa de cada unidad o proceso interno mide el desempeño del trabajador a partir de la perspectiva que tenga la Institución respecto al cumplimiento de los objetivos previstos para cada una de sus unidades administrativas, vinculados con la planificación realizada dentro del año establecido para su aplicación al personal, teniendo una ponderación del 35% en el total de la evaluación (Ledesma, 2018, p. 2).

El artículo 14 respecto de los niveles de eficiencia del desempeño individual, lo señala como un factor que mide el valor cualitativo del nivel de la eficiencia que muestran los servidores públicos de la Institución respecto al desarrollo de los productos y servicios relacionados a las obligaciones de su trabajo; considerando aspectos como:

- Calidad de los productos y/o servicios, midiendo los procesos que se han establecido para el desarrollo de los mismos por parte de los servidores públicos.
- Oportunidad en la generación de los productos y/o servicios, aspecto que mide el nivel con el que se entregan de manera oportuna, según la planificación previa.
- Conocimientos específicos, que mide el nivel de los mismos a ser aplicados por el trabajador durante la ejecución de sus labores oficiales a fin de conseguir productos y/o servicios de calidad.
- Competencias técnicas, medidas a partir de la observación de los comportamientos que han sido establecidos en el perfil del puesto, así como en el formato de asignación de responsabilidades.
- Competencias conductuales, las cuales miden el nivel de aplicación de los comportamientos que se encuentran asociados a los principios y valores de la Institución.

La ponderación de este factor es del 30% del total de evaluación, y es aplicable de manera individual a cada servidor público (Ledesma, 2018, p. 2).

El artículo 15 señala que el factor de los niveles de satisfacción de usuarios externos mide la satisfacción por parte de las personas que requieren los servicios de la Institución externamente, aplicando la metodología remitida por el Ministerio del Trabajo consistente en la realización de encuestas; de igual manera y en caso de que cada Institución disponga de sus propios sistemas para evaluar este nivel, podrán aplicarlos tras previa aprobación por parte del Ministerio del Trabajo, obteniendo así una calificación con ponderación del 20% que a su vez deberá complementarse con los otros criterios establecidos para la evaluación (Ledesma, 2018, p. 2).

Dentro de su artículo 16 de la norma técnica correspondiente a los niveles de satisfacción de usuarios internos, se considera a los procesos llevados a cabo por cada unidad administrativa para el cumplimiento en la entrega de sus productos y/o servicios, siendo el responsable de cada área quien junto a la Dirección de Administración del Talento Humano elaborará la matriz de correlación entre sus productos y/o servicios y sus usuarios, estableciendo un solo producto y/o servicio concebido como de mayor impacto o de mayor importancia que deberá ser calificado por tres integrantes de la propia unidad; a través de lo

cual la evaluación por parte de los usuarios internos se fundamentará en la calidad del producto entregado, teniendo una ponderación del 15% en el total de la evaluación y que se aplicará a todos los servidores que conformen la unidad administrativa (Ledesma, 2018, p. 2).

En su artículo 17, respecto al cumplimiento de normas internas se indica que dicho factor evalúa el nivel con el que cada servidor ha cumplido las normas establecidas por la Institución según la ausencia de sanciones disciplinarias que se le hayan aplicado dentro del período de evaluación. Dichas sanciones (si las tuviera) incidirán en una reducción de la calificación final.

Tabla 3.

Porcentaje de reducción aplicado a la evaluación del desempeño del Ministerio del trabajo según el tipo de sanción administrativa.

Porcentaje de reducción aplicado a la evaluación del desempeño del Ministerio del trabajo según el tipo de sanción administrativa.	
Tipo de sanción	Porcentaje de reducción
Amonestación Verbal	0.5%
Amonestación Escrita	1%
Sanción pecuniaria administrativa	6%
Suspensión temporal sin goce de remuneración	8%

Nota. Adaptado de “Acuerdo Ministerial nro. MDT-2018-0041” por Raúl Ledesma. 2018.

En este ámbito los porcentajes de reducción no se acumularán, sino que será aplicado únicamente el de mayor gravedad hasta la fecha en que se efectúa la evaluación del desempeño (Ledesma, 2018, p. 2).

La evaluación de la percepción del nivel jerárquico superior expuesta en el artículo 18, expone que los servidores públicos que ocupan puestos jerárquicos superiores serán evaluados a excepción de aquellos cuyo cargo pertenezca a la primera y segunda autoridad de la institución, así como asesores y consejeros del gobierno; tomando en consideración que esta evaluación facilitará obtener información respecto a la percepción que tienen los servidores que conforman la unidad administrativa sobre las habilidades directivas y

gerenciales mostradas por su jefe inmediato, responsable de los procesos llevados a cabo por la dirección. La información será remitida de manera confidencial a las máximas autoridades como instrumento de retroalimentación sin tener una ponderación en la totalidad de la evaluación aplicada al resto de servidores (Ledesma, 2018, pp. 7-10).

La escala de calificación obtenida por los servidores públicos se enuncia en el artículo número 20 del Acuerdo Ministerial, siendo una referencia de la productividad mostrada por cada trabajador en los procesos de la unidad administrativa a la que pertenece, así como de su competitividad para cumplir con los requisitos de su cargo para la consecución de las metas de la Institución.

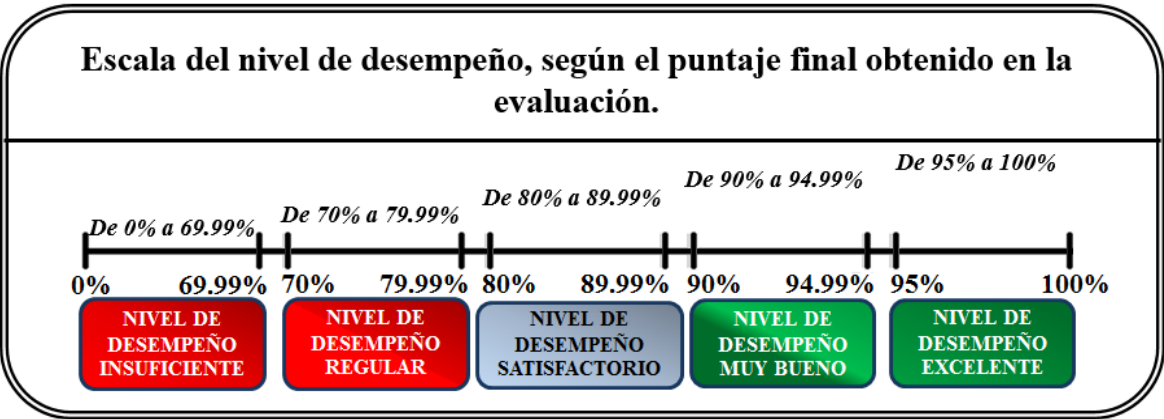


Figura IX. Escala del nivel de desempeño, según el puntaje final obtenido en la evaluación. Adaptado de “Acuerdo Ministerial nro. MDT-2018-0041” por Raúl Ledesma. 2018.

3.9. Procesamiento de datos

Tabla 4.

Procesamiento de datos.

Resultados generales del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 - 2020		
Trabajadores con un alto nivel de satisfacción laboral	157	78.50%
Trabajadores con un medio nivel de satisfacción laboral	42	21.00%
Trabajadores con un bajo nivel de satisfacción laboral	1	0.50%
Total de trabajadores considerados dentro de la muestra para la investigación	200	100%
Resultados generales del nivel de desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 - 2020		
Trabajadores con un nivel de desempeño excelente	80	40.00%
Trabajadores con un nivel de desempeño muy bueno	107	53.50%
Trabajadores con un nivel de desempeño satisfactorio	13	6.50%
Trabajadores con un nivel de desempeño regular	0	0.00%
Trabajadores con un nivel de desempeño insuficiente	0	0.00%
Total de trabajadores considerados dentro de la muestra para la investigación	200	100%
Comparativa de resultados generales entre el nivel de satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 - 2020		
Trabajadores con un alto nivel de satisfacción laboral y nivel de desempeño excelente o muy bueno	146	73.00%
Trabajadores con un alto nivel de satisfacción laboral y nivel de desempeño satisfactorio	11	5.50%
Trabajadores con un alto nivel de satisfacción laboral y nivel de desempeño regular o insuficiente	0	0.00%
Trabajadores con un medio nivel de satisfacción laboral y nivel de desempeño excelente o muy bueno	40	20.00%
Trabajadores con un medio nivel de satisfacción laboral y nivel de desempeño satisfactorio	2	1.00%
Trabajadores con un medio nivel de satisfacción laboral y nivel de desempeño regular o insuficiente	0	0.00%
Trabajadores con un bajo nivel de satisfacción laboral y nivel de desempeño excelente o muy bueno	1	0.50%
Trabajadores con un bajo nivel de satisfacción laboral y nivel de desempeño satisfactorio	0	0.00%
Trabajadores con un bajo nivel de satisfacción laboral y nivel de desempeño regular o insuficiente	0	0.00%
Total de trabajadores considerados dentro de la muestra para la investigación	200	100%

Nota. Autoría propia.

3.10. Análisis de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 – 2020

Posterior al trabajo de campo de aplicación del cuestionario de satisfacción laboral a una muestra de 200 trabajadores del Ministerio del Ambiente a nivel de Planta Central, y a la tabulación de los resultados obtenidos junto al puntaje de cada colaborador dentro de su evaluación de desempeño, se obtuvieron los siguientes resultados generales:

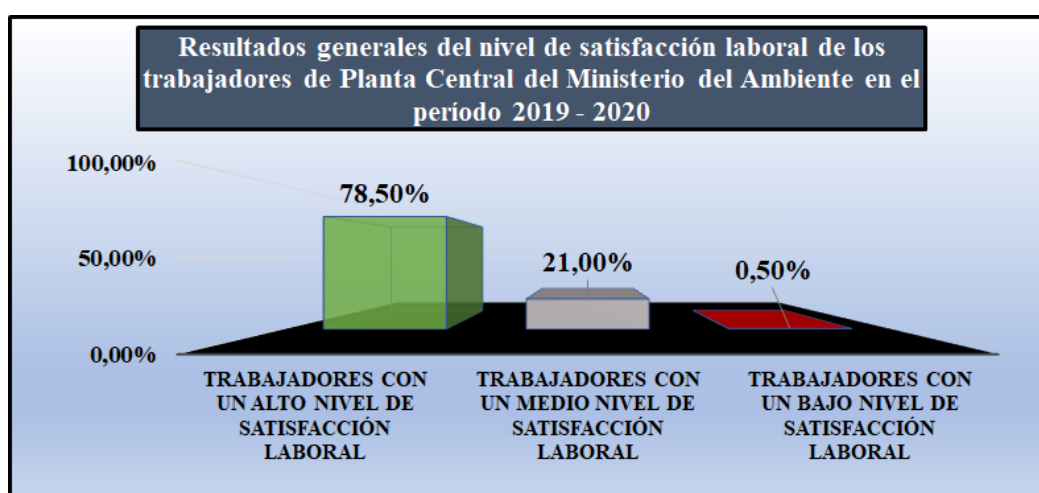


Figura X. Resultados generales del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 – 2020.

Se concluye que, el 78,50% del personal evaluado (correspondiente a un número de 157 personas) muestra un alto nivel de satisfacción laboral, se aprecia que mayoritariamente los trabajadores del edificio de Planta Central del Ministerio del Ambiente tienen una percepción positiva de factores como la significación de su tarea, condiciones de trabajo y el reconocimiento personal y/o social.

Así también, se aprecia una mayor tendencia de percepciones negativas en las siguientes afirmaciones, por cada factor evaluado:

- Significación de la tarea

“Al empezar la jornada de trabajo, siento que mis labores tienen la misma o mayor importancia que las de mis compañeros” (afirmación en la que el 13% del personal evaluado seleccionó la opción de “nunca”).

- Condiciones de trabajo

“Siento que existe una debida distribución y organización de trabajo en la Unidad Administrativa a la que pertenezco” (afirmación en la que el 11,5% del personal evaluado seleccionó la opción de “nunca”).

- Reconocimiento personal y/o social

“A nivel general considero que mi esfuerzo no es reconocido en el Ministerio” (afirmación en la que el 11,5% del personal evaluado seleccionó la opción de “siempre”).

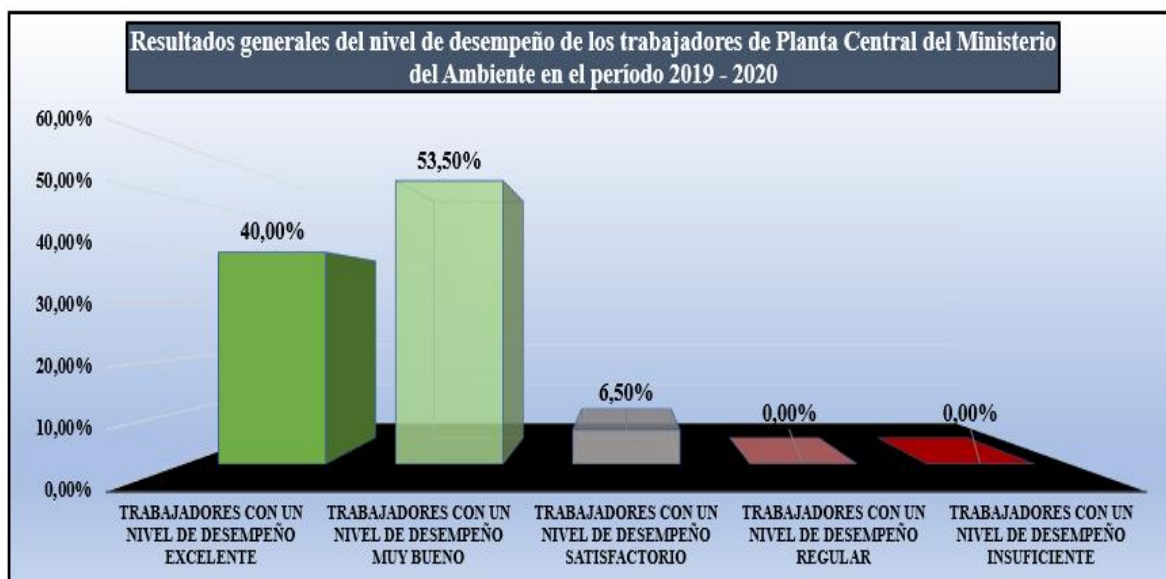


Figura XI. Resultados generales del nivel de desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 – 2020.

En razón de que el 93,50% del personal evaluado (correspondiente a 187 personas) ha obtenido un puntaje equivalente a un nivel de desempeño excelente o muy bueno, se infiere que mayoritariamente los trabajadores del edificio de Planta Central del Ministerio del Ambiente han desarrollado sus labores de manera óptima, cumpliendo las metas referentes a los indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno, niveles de eficiencia del desempeño individual, niveles de satisfacción de usuarios externos, niveles de satisfacción de usuarios internos, y cumplimiento de normas internas.

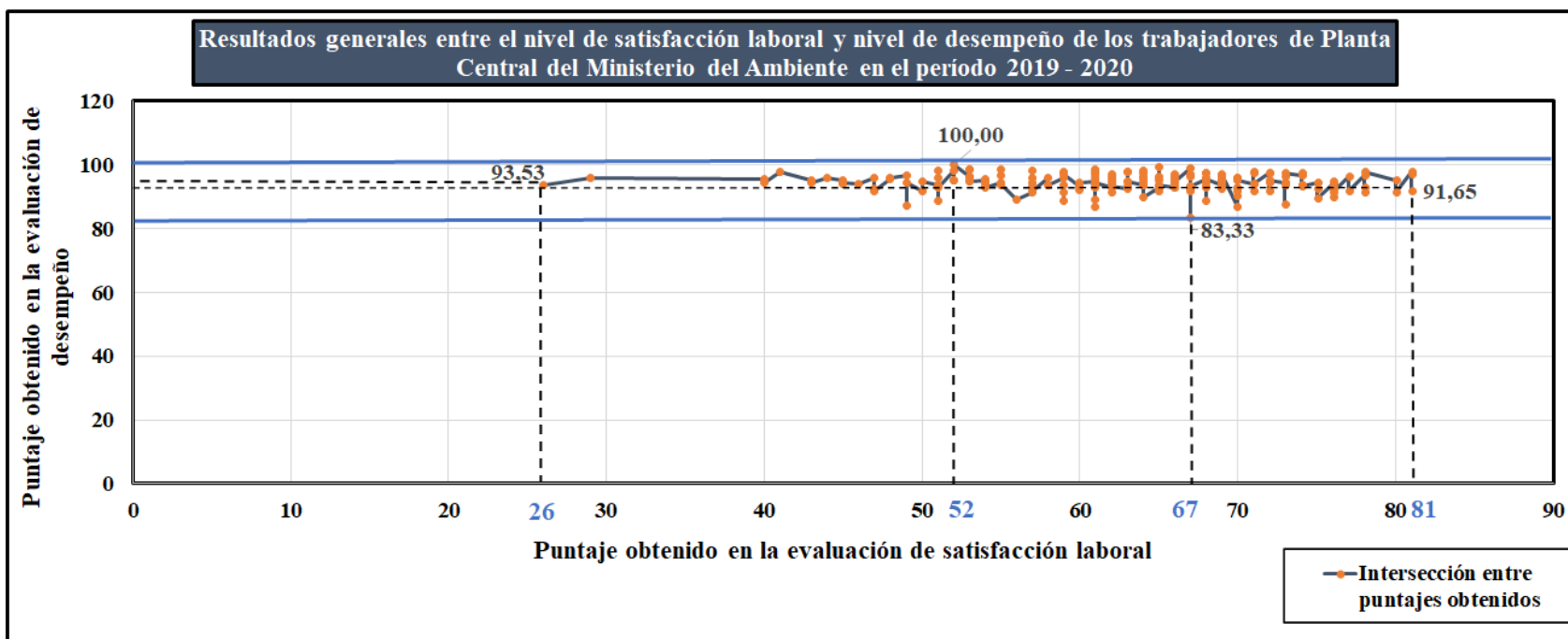


Figura XII. Resultados generales entre el nivel de satisfacción laboral y nivel de desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 – 2020.

Mientras que el menor puntaje registrado en la evaluación de satisfacción laboral fue de 26 equivalente a bajo y el mayor de 81 equivalente a alto, dentro de la evaluación de desempeño el menor puntaje registrado fue de 83,33 equivalente a satisfactorio y el mayor de 100 equivalente a excelente; a la vez que acorde al cruce de resultados entre ambas evaluaciones en el diagrama de dispersión, se observa que no existe relación directa entre las variables estudiadas.

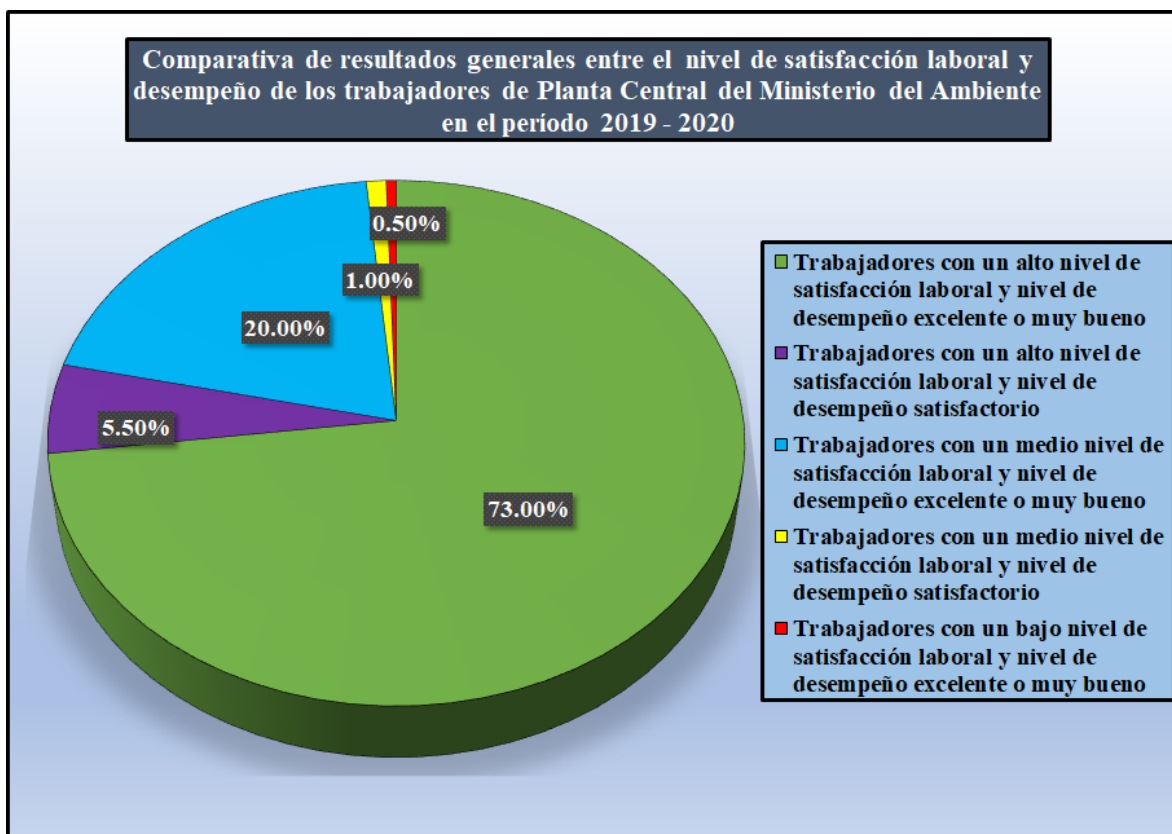


Figura XIII. Comparativa de resultados generales entre el nivel de satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 – 2020.

A partir de la comparativa de resultados obtenidos, se aprecia que el 73,00% del personal evaluado (correspondiente a 146 personas) dentro de una muestra de 200 colaboradores refleja un alto nivel de satisfacción laboral, junto a un nivel de desempeño excelente o muy bueno; en tanto que minoritariamente un 0,50% de colaboradores (correspondiente a una persona) refleja un bajo nivel de satisfacción laboral, pese a obtener un nivel de desempeño excelente o muy bueno.

Dentro del análisis a los resultados obtenidos por los trabajadores del Ministerio a nivel de Planta Central en sus evaluaciones de satisfacción laboral, respecto a su influencia en los puntajes de su evaluación de desempeño, se utilizó la fórmula del coeficiente de correlación de Pearson que mide la relación existente entre dos variables de manera positiva o negativa entre un rango de valores de -1 y +1, siendo que si el valor del coeficiente resulta 0 no existe relación (Casas, 2017, p. 59).

$$r = \frac{N(\Sigma XY) - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{N(\Sigma X^2) - (\Sigma X)^2} * \sqrt{N(\Sigma Y^2) - (\Sigma Y)^2}}$$

Figura XIV. Fórmula del coeficiente de correlación de Pearson. Adaptado de “El coeficiente r de correlación y Karl Pearson” por Aldanálisis. 2018.

Tabla 5.

Aplicación del coeficiente de correlación de Pearson a los resultados obtenidos por los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en sus evaluaciones de satisfacción laboral y desempeño en el período 2019 – 2020.

Aplicación del coeficiente de correlación de Pearson a los resultados obtenidos por los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en sus evaluaciones de satisfacción laboral y desempeño en el período 2019 – 2020	
r	Correlación de Pearson
N	Número de muestra (200)
Variante X	Puntaje obtenido en la evaluación de satisfacción laboral
Variante Y	Puntaje obtenido en la evaluación de desempeño
ΣXY	1183702,74
ΣX	12556
ΣY	18862,16
ΣX^2	807530
$(\Sigma X)^2$	157653136
ΣY^2	1780213,67
$(\Sigma Y)^2$	355781079,87

Nota. Autoría propia.

$$r = \frac{200(1183702,74) - (12556)(18862,16)}{\sqrt{200(807530) - (157653136)} * \sqrt{200(1780213,67) - (355781079,87)}}$$

r = -0,09

Figura XV. Aplicación del coeficiente de correlación de Pearson a los resultados obtenidos por los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en sus evaluaciones de satisfacción laboral y desempeño en el período 2019 – 2020.

CAPÍTULO IV PROPUESTA

4.1. Introducción

Posterior a la investigación bibliográfica, diseño y aplicación de una evaluación de satisfacción laboral a una muestra de doscientos (200) trabajadores del Ministerio del Ambiente, y cumpliendo el objetivo de correlacionar los resultados obtenidos con los de la evaluación de desempeño, se procedió con la elaboración y presentación a la Dirección de Administración del Talento Humano de un informe de los resultados obtenidos en la investigación, junto a una matriz de actividades enfocadas en la mejora de factores correspondientes a:

- Significación de la tarea;
- Condiciones de trabajo;
- Reconocimiento personal y/o social.

4.2. Alcance

Dirección de Administración del Talento Humano del Ministerio del Ambiente a nivel de Planta Central, que es la unidad administrativa encargada de los procesos vinculados al desarrollo del personal que presta sus servicios a la Institución.

4.3. Actividades propuestas para el aumento del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente

Tabla 6.

Actividades propuestas para el aumento del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente.

ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA EL AUMENTO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE								
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INSUMOS	METODOLOGÍA	DESTINATARIOS	INDICADOR	RESPONSABLE/S	PRESUPUESTO
SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA /	Capacitar a directores y gerentes del Ministerio del Ambiente a nivel de Planta Central sobre temas de motivación laboral.	Desarrollar un curso de motivación laboral dirigido a los directores y gerentes del Ministerio del Ambiente a nivel de Planta Central.	-Computador. - Infocus. - Marcadores. - Pizarra.	Curso de capacitación sobre motivación laboral.	Directores y gerentes del Ministerio del Ambiente a nivel de Planta Central.	# de directores y gerentes. # de directores y gerentes capacitados.	- Director/a de Administración del Talento Humano. - Capacitador externo.	1,000.00 \$
CONDICIONES DE TRABAJO	Capacitar a los miembros del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo de la Institución en la identificación de riesgos laborales.	Llevar a cabo una capacitación de riesgos laborales para los miembros del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo.	-Computador. - Infocus. - Marcadores. - Pizarra.	Curso de capacitación sobre riesgos laborales.	Miembros del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo.	# de miembros del comité. # de miembros del comité capacitados.	- Director/a de Administración del Talento Humano. - Capacitador externo.	1,000.00 \$

RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL	Implementar boletines informativos referentes al reconocimiento del trabajo realizado por los colaboradores del Ministerio en las plataformas de comunicación interna.	Elaborar y difundir boletines informativos que reconozcan el trabajo realizado por los colaboradores de la Institución.	-Computador. - Carteleras. - Impresora. - Papel.	Difusión de información a nivel interno.	Trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente.	# de boletines informativos difundidos.	- Director/a de Comunicación. - Director/a de Gestión del cambio y cultura organizacional.	100.00 \$
						# de boletines informativos referentes al reconocimiento del trabajo difundidos.		

Nota. Autoría propia.

La sostenibilidad y monitoreo de las actividades propuestas para la consecución de los objetivos establecidos, así como la futura evaluación de sus resultados y procesos de retroalimentación en la Institución, será responsabilidad de la Dirección de Administración del Talento Humano, en consideración de las competencias inherentes a dicha unidad administrativa respecto a la gestión del capital humano que conforma el Ministerio del Ambiente a nivel de Planta Central.

Tabla 7.

Cronograma para la implementación de las actividades propuestas.

CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS												
ACTIVIDAD	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Desarrollar un curso de motivación laboral dirigido a los directores y gerentes del Ministerio del Ambiente a nivel de Planta Central.												
Llevar a cabo una capacitación de riesgos laborales para los miembros del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo.												
Elaborar y difundir boletines informativos que reconozcan el trabajo realizado por los colaboradores de la Institución.												

Nota. Autoría propia.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Acorde a lo señalado por Casas (2017, p. 59), si el coeficiente de correlación de Pearson (r) tiene un valor negativo superior a -1 , existe una correlación lineal negativa en la que una variable tiende a aumentar mientras que la otra disminuye; de allí que al obtener un valor de -0.09 de coeficiente de correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 – 2020, se infiere que existe una correlación lineal negativa entre ambas variables.

Por tal razón y al no existir una correlación perfecta entre las variables estudiadas, donde el nivel de desempeño mostrado por los trabajadores del Ministerio sea dependiente de su satisfacción laboral, se presume que el mejoramiento de factores como la significación de su tarea, condiciones de trabajo y el reconocimiento personal y/o social que intervienen en el bienestar de los colaboradores en la Institución no tendrá un impacto significativo en el desempeño de sus labores.

Se concluye que la hipótesis planteada en la investigación respecto a que un mayor nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del Ministerio del Ambiente de Planta Central, genera un mejor desempeño laboral es falsa; ya que se evidencia que personal de la Institución con un bajo nivel de satisfacción laboral ha obtenido un alto puntaje de desempeño categorizado como muy bueno o excelente, del mismo modo en que colaboradores con un alto nivel de satisfacción laboral han obtenido un medio puntaje de desempeño categorizado como satisfactorio.

De igual manera se infiere que existe un bajo nivel de influencia o impacto por parte de la satisfacción laboral en el desempeño mostrado por los colaboradores durante el período 2019 – 2020, evidenciando una falta de correspondencia entre los mínimos y máximos puntajes obtenidos al correlacionar los resultados de las evaluaciones en ambas variables, y que sugieren una independencia respecto a la propia percepción de bienestar por parte del

empleado dentro del entorno en que labora, respecto a la eficiencia con que desarrolla sus actividades.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda la planificación de futuras investigaciones centradas en el análisis de la correlación negativa existente entre los resultados obtenidos en ambas evaluaciones, a fin de establecer la razón por la que los colaboradores de Planta Central del Ministerio del Ambiente con un bajo nivel de satisfacción laboral alcanzan óptimos niveles de desempeño que incluso igualan o superan los puntajes obtenidos por trabajadores con un alto nivel de satisfacción.

Así también, es aconsejable la aplicación de evaluaciones de satisfacción laboral a los trabajadores del Ministerio del Ambiente a nivel nacional; lo cual permita la obtención de mayor información relacionada al bienestar de su personal y que a su vez represente la base para el desarrollo de gestiones direccionadas al continuo mejoramiento de la Institución, junto a una apropiada administración de su capital humano.

Por último se recomienda la implementación y seguimiento correspondiente de las actividades propuestas a la Institución por intermedio de la Dirección de Administración del Talento Humano, dirigidas principalmente a solventar la insatisfacción laboral de sus trabajadores dentro de factores referentes a la significación de la tarea, condiciones de trabajo y el reconocimiento personal y/o social, en concordancia al análisis previo de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, cuyos alcances sean apreciados mediante la aplicación de una nueva evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldanálisis. (06 de marzo de 2018). *El coeficiente r de correlación y Karl Pearson*. [Mensaje en blog]. Recuperado de: <https://aldanalisis.blogspot.com>. Acceso: 05 de abril de 2020.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Tercera edición. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2019). *Desempeño por competencias: Estrategia Desarrollo de personas Evaluación de 360°*. Tercera edición. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Amo, A. (2017a). *Dirección de Recursos Humanos*. Primera edición. Málaga, España. Editorial Elearning, S.L.
- Arisméndiz, J. (2019). *Nivel de satisfacción laboral de los colaboradores en Agro Industrial San Pedro SAC en la ciudad de Tarapoto 2019*. (Disertación). Recuperada de: <http://tesis.usat.edu.pe>.
- Asensio, E., & Vásquez, B. (2016). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Tercera edición. Madrid, España. Editorial Paraninfo S.A.
- Barrera, A. (2018). *Comunidades de práctica en la administración pública: Transferencia de aprendizajes informales*. Primera edición. Madrid, España. Editorial McGraw Hill education.
- Cabaleiro, V., & Castro, S. (2015). *Gestión de la prevención de riesgos laborales en pequeños negocios*. Primera edición. Vigo, España. Ideaspropias Editorial.
- Cachán, C., & Perlado, M. (2016). *Competencias y perfiles profesionales en el ámbito de la comunicación*. Primera edición. Editorial Dykinson S.L. Madrid, España.
- Caldas, M., Gregorio, A., & Hidalgo, M. (2019). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial 4° ESO*. Primera edición. Madrid, España. Editorial Editex S.A.

- Cañizares, J., & Carbonero, C. (2016). *Colección: Manuales para el profesorado de educación física en la edad escolar*. Primera edición. Sevilla, España. WANCEULEN Editorial Deportiva S.L.
- Casas, J. (2017). *Guía para la realización de un Estudio de Investigación Ambiental El caso de la cuenca del río Adra*. Primera edición. Almería, España. Editorial Universidad de Almería.
- Código Orgánico del Ambiente [COA]. Ley 0 de 2017. 12 de abril de 2017. (Quito, Ecuador). Modificada el 14 de febrero de 2018.
- Colom, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Primera edición. Lérida, España. Ediciones de la Universitat de Lleida.
- Donet, J., & Juárez, D. (2014). *Cuadernos de investigación en marketing plan de marketing para la creación de una marca infantil en el sector textil hogar*. Primera edición. Alicante, España. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Durán, A. (2018). *Trabajo en equipo*. Primera edición. Málaga, España. Editorial Elearning, S.L.
- Escudero, J. (2017). *Comunicación y atención al cliente*. Segunda edición. Madrid, España. Ediciones Paraninfo S.A.
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos UF0345*. Primera edición. Logroño, España. Editorial Tutor Formación.
- Gómez, R., Morales, V., Hernández, A., Muñoz, A. (2019). *SPORT Business SYMPOSIUM Deporte y Empresa, una relación de éxito 2018*. Primera edición. Sevilla, España. Wanceulen editorial S.L.
- González, A. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. Tercera edición. Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad del Norte.
- González, J., & Pérez, R. (2015). *Formación y orientación laboral*. Segunda edición. Madrid, España. Ediciones Paraninfo S.A.
- González, J., & Pérez, R. (2017). *Formación y orientación laboral*. Cuarta edición. Madrid, España. Ediciones Parainfo, S.A.

- González, P. (2017). *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas UF0077*. Edición noviembre 2017. Logroño, España. Editorial Tutor Formación.
- Grove, S., Gray, J. (2019). *Investigación en enfermería. Desarrollo de la práctica enfermera basada en la evidencia*. Séptima edición. Barcelona, España. Elsevier Health Sciences España S.L.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *Decreto Ejecutivo nro. 2393 Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo*. 17 de noviembre de 1986. (Quito, Ecuador).
- Jiménez, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. Tercera edición. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Ladrón de Guevara, M. (2019a). *Impartición de acciones formativas para el empleo UF1645*. Edición septiembre 2019. Logroño, España. Editorial Tutor Formación.
- Ladrón de Guevara, M. (2019b). *Programación didáctica de acciones formativas para el empleo*. Primera edición. Logroño, España. Editorial Tutor Formación.
- Ledesma, R. (2018). *Acuerdo Ministerial nro. MDT-2018-0041*. Quito, Ecuador. Ministerio del Trabajo.
- Luengo, M., Lara, C., & López, R. (2016). Administración – gestión – calidad: Análisis de los componentes principales de la escala Satisfacción laboral (S20-23) medida en una muestra del equipo de enfermería de Centros de Atención Primaria de las Provincias de Ñuble y Valparaíso, Chile. *Revista Enfermería Global*, num (41), 197.
- Mantilla, S. (2016). *Estándares Normas Internacionales de Aseguramiento de la Información Financiera Los fundamentos, los estándares y las implicaciones 365 preguntas de selección múltiple*. Segunda edición. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.
- Mazón, T. (2018). *Turismo residencial: Nuevos estilos de vida: De turistas a residentes*. Primera edición. San Vicente de Raspeig, España. Universidad de Alicante.
- Megías, A., & Lozano, L. (2019). *Desarrollo socio afectivo*. Edición 2019. Madrid, España. Editorial Editex S.A.

- Mendoza, A. (2013). *Métodos del desempeño*. Recuperado de: <https://pt.slideshare.net>. Acceso: 05 de abril de 2020.
- Método de escalas gráficas. (2017). Recuperado de: <http://capitalhumano2017.wordpress.com>. Acceso: 05 de abril de 2020.
- Ministerio del Ambiente. (2020). *Historia del Ministerio del Ambiente*. Recuperado de: www.ambiente.gob.ec. Acceso: 07 de abril de 2020.
- Ministerio del Ambiente. (2020). *Misión del Ministerio del Ambiente*. Recuperado de: www.ambiente.gob.ec. Acceso: 07 de abril de 2020.
- Ministerio del Ambiente. (2020). *Organigrama del Ministerio del Ambiente*. Recuperado de: www.ambiente.gob.ec. Acceso: 07 de abril de 2020.
- Ministerio del Ambiente. (2020). *Visión del Ministerio del Ambiente*. Recuperado de: www.ambiente.gob.ec. Acceso: 07 de abril de 2020.
- Morillo, D. (2015). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. Primera edición. Madrid, España. Editorial Paraninfo S.A.
- Mullis, I., & Martin, M. (2016). *PIRLS 2016 Marco de la evaluación*. Segunda edición. Madrid, España. Ministerio de educación, cultura y deporte del Gobierno de España.
- Nieto, E. (2017). *Análisis de la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional de los colaboradores del Instituto Tecnológico Superior Central Técnico, en el año 2017*. (Disertación). Recuperada de: <http://repositorio.puce.edu.ec>.
- Ontoria, M. (2018). *Habilidades sociales*. Primera edición. Madrid, España. Editorial Editex S.A.
- Ortega, O. (2017). *Mejoramiento continuo de procesos: Aspectos conceptuales*. Primera edición. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.
- Pato, S. (2017). *Habilidades de dirección de equipos*. Primera edición. Madrid, España. Editorial CEP.

- REDINE. (2019). *Estrategias y metodologías didácticas perspectivas actuales*. Primera edición. Eindhoven, Países Bajos. Adaya Press.
- Remón, B. (2013). Evaluación de la satisfacción laboral. Recuperado de: <http://www.cen7dias.es>. Acceso: 05 de abril de 2020.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Decimoquinta edición. México D.F., México. Editorial Pearson educación S.A.
- Rodríguez, A., García, M., & Cerdá, M. (2018). *La empresa comunica: Protocolo y lenguaje organizacional*. Primera edición. Barcelona, España. Editorial GEDISA.
- Rodulfo, J. (2018). *¿Por qué Maslow?: Cómo usar su teoría para permanecer en el poder para siempre*. Primera edición. Huntersville, Estados Unidos. Publicado independiente.
- Romero, M. (2015). *MF1062_3: Cata de alimentos en hostelería*. Edición 5.0. Málaga, España. Editorial Elearning, S.L.
- Ruiz, E., Sánchez, V., & Bárcenas, J. (2019). *Edutecnología y aprendizaje 4.0*. Primera edición. México D.F., México. SOMECE A.C.
- Sánchez, A., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Revista Scientia Et Technica*, num (22), 166. Recuperado de: <https://www.redalyc.org>.
- Sánchez, M. (2015). *Administración 1: Serie integral por competencias*. Segunda edición. México D.F., México. Grupo Editorial Patria S.A.
- Sánchez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Primera edición. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Tardivo, G., Díaz, E., & Martínez, O. (2019). *Sociología del consumo*. Primera edición. Madrid, España. Ediciones Parainfo, S.A.
- Valencia, K. (2017). *Estudio de la influencia de los factores de riesgo psicosocial en el desempeño del personal operativo de la empresa IDEPLAST CÍA LTDA. De la ciudad de Quito en el año 2017*. (Disertación). Recuperada de: <http://repositorio.puce.edu.ec>.

ANEXOS

Anexo A

Consentimiento informado para la aplicación del cuestionario de evaluación de satisfacción laboral:

El presente cuestionario de evaluación de satisfacción laboral forma parte de la investigación “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 - 2020”, correspondiente a la disertación del Sr. Roberto Mauricio Erazo Peñaherrera, estudiante egresado de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por esta razón solicitamos su gentil colaboración al responder cada una de las preguntas planteadas.

Toda la información respecto al participante de este cuestionario será confidencial. En caso de tener alguna inquietud respecto a las preguntas y propósito de la encuesta, puede comunicarse con el estudiante Roberto Erazo, a través del número de celular: 0992981782.

Para constancia de la participación libre y voluntaria de la persona que llenará este formulario, quien declara haber sido informado respecto a la finalidad del proyecto, así como las correspondientes instrucciones para la realización del cuestionario, suscribe este documento junto con el responsable de la investigación:

Firma del encuestado

Nombre:

Nro. de cédula:

Firma del investigador

Nombre: Roberto Mauricio
Erazo Peñaherrera

Nro. de cédula: 1713460663

Anexo B

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presenta una serie de veintisiete (27) afirmaciones vinculadas a la satisfacción laboral, dentro de las cuales se evaluarán las dimensiones de Significación de la tarea, Condiciones de trabajo y Reconocimiento personal y/o social.

Se solicita al participante marcar únicamente una respuesta, con un visto (✓) o una (x), en cada una de las opciones que se muestran junto a las afirmaciones planteadas según su percepción de las mismas.

En caso de marcar erróneamente una respuesta, el participante podrá tacharla con una línea horizontal (-), y proceder a marcar la opción deseada.

En caso existir algún tipo de duda respecto al contenido de la evaluación o a la manera de completarla, no dude en solicitar el asesoramiento del facilitador.

La evaluación tiene una duración de entre 15 a 30 minutos.

No existen respuestas correctas o incorrectas.

Esta evaluación es anónima, por cuanto no debe escribir su nombre en la hoja.

Al finalizar esta evaluación, el facilitador le asignará un código a colocarse en el lado derecho superior de la hoja.

Por último se solicita al participante leer detenidamente cada una de las afirmaciones propuestas, y responder con total sinceridad.


Nro. de afirmación	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	Siento que mi trabajo aporta significativamente al Ministerio.				
2	El espacio físico en el que laboro se adapta a mis necesidades.				
3	Mi jefe inmediato reconoce el esfuerzo que realizo en mi trabajo.				
4	Las actividades que realizo son importantes para el correcto funcionamiento de la Unidad Administrativa a la que pertenezco.				
5	Me molesta trabajar en la Dirección o Unidad Administrativa a la que pertenezco.				
6	Me siento cómodo/a dentro del entorno en que desarrollo mis actividades laborales.				
7	Siento que mis compañeros valoran el trabajo que realizo a diario.				
8	Existen uno o más factores relacionados al ambiente de trabajo que me impiden desarrollar de manera idónea las actividades que me son encomendadas.				
9	Siento que mi puesto no es indispensable para la Institución.				
10	Al empezar la jornada de trabajo, siento que mis labores tienen la misma o mayor importancia que las de mis compañeros.				
11	Me siento disconforme con los resultados alcanzados por mi propio trabajo.				
12	El resultado de mi trabajo no tiene mayor relevancia para la consecución de los objetivos del Ministerio.				
13	Las condiciones en que actualmente laboro facilitan el cumplimiento de mis obligaciones en la Institución.				
14	Considero que mis compañeros me perciben como alguien capaz de realizar debidamente las labores que me son encomendadas.				
15	Pienso que no me desempeño de la mejor manera durante la realización de una o más tareas.				

16	Dispongo del tiempo necesario dentro de la jornada laboral para llevar a cabo todas las actividades que me son requeridas.				
17	Mis responsabilidades tienen un menor nivel de significancia en comparación a las de otros compañeros que ocupan el mismo puesto.				
18	Al reflexionar sobre mi trabajo en la Institución pienso que he alcanzado importantes logros.				
19	Las tareas que realizo no benefician al personal que labora en el Ministerio.				
20	Me siento disconforme con respecto a la supervisión de mi trabajo por parte de mi jefe inmediato.				
21	Siento que existe una debida distribución y organización de trabajo en la Unidad Administrativa a la que pertenezco.				
22	Cuento con la completa confianza por parte de mi jefe inmediato al momento en que se me asigna una tarea.				
23	El trabajo que desarrollo permite una mejora constante de la Institución.				
24	Considero que mi trabajo como servidor/a público/a, favorece a la ciudadanía.				
25	Durante la realización de mis labores se percibe un buen ambiente laboral con respecto a la convivencia que tengo con mis compañeros.				
26	A nivel general considero que mi esfuerzo no es reconocido en el Ministerio.				
27	Durante el tiempo que he trabajado en el Ministerio siento que me he desarrollado profesionalmente.				

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Anexo C

Evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo

		ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Fecha:	
				Versión:	01.1
				Página:	1 de 1
				Código:	
INSTITUCIÓN:		UNIDAD / PROCESO:			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PUBLICO:		PUESTO INSTITUCIONAL:			
		GRUPO OCUPACIONAL:			
NÚMERO DE CEDULA:		ROL DE PUESTO:			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL JEFE INMEDIATO:		NÚMERO DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO:			
Nº	PRODUCTOS O SERVICIOS QUE INSUME:	PRODUCTO INTERMEDIO:	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
1.-					

2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
MISIÓN DEL PUESTO: Descripción breve de la razón de ser del puesto que desempeña:				
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS: (Describe puestos, unidades, instituciones o clientes)				
Nº	INTERNO		EXTERNO	
1.-				
2.-				
3.-				

Nº	COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIV EL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	#N/A	#N/A	#N/A
	#N/A	#N/A	#N/A
	#N/A	#N/A	#N/A
Nº	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIV EL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	#N/A	#N/A	#N/A



NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	Fecha:	
	Versión:	01.1
	Página:	1 de 1
	Código:	

INSTITUCIÓN:	0	UNIDAD / PROCESO:	0
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:	0	PUESTO INSTITUCIONAL:	0
		GRUPO OCUPACIONAL:	0 0
NÚMERO DE CÉDULA:	000000000-0	ROL DE PUESTO:	0

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		CALIDAD	OPORTUNIDAD	COMENTARIOS
No.	PRODUCTO INTERMEDIO			
1.-	0			
2.-	0			
3.-	0			
4.-	0			
5.-	0			



PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	
Calidad	Oportunidad
Excelente	En el tiempo previsto
Buena	Después del tiempo previsto
Mala	No entrega



RESULTADOS EVALUACIÓN INDIVIDUAL

Fecha:	
Versión:	01.1
Página:	1 de 1
Código:	

INSTITUCIÓN:	0	UNIDAD/PROCESO:	0
APELLIDOS Y NOMBRES:	0	PUESTO INSTITUCIONAL:	0
		GRUPO OCUPACIONAL:	0
NÚMERO DE CÉDULA:	000000000-0	ROL DEL PUESTO:	0

1. INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA (EVALUACIÓN DE LA UNIDAD O PROCESO INTERNO)	PONDERACION
Nivel de Cumplimiento (Ingrese información)	35%
TOTAL: (Resultado automático)	0,00%

2. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	30%
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)	0,00%
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)	0,00%
COMPETENCIAS TÉCNICAS (Resultado automático)	0,00%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)	0,00%
TOTAL: (Resultado automático)	0,00%

3. NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS EXTERNOS	20%
TOTAL: (Ingrese información)	0,00%

4. NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS INTERNOS	15%
TOTAL: (Ingresar información)	0,00%

5. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS	
SANCIONES ADMINISTRATIVAS (-) (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable	%
TOTAL: (Resultado automático)	0,0%

RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultados automáticos)		
FACTORES	EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA
1.- INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	0,00%	
2.- NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	0,00%	
3.- NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS EXTERNOS	0,00%	
4.- NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS INTERNOS	0,00%	
5.- SANCIONES ADMINISTRATIVAS	0,00%	
TOTAL (Resultado automático)	0,00%	

OBSERVACIONES:

Anexo D

Tabulación de resultados de las evaluaciones de satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores de Planta Central del Ministerio del Ambiente en el período 2019 - 2020					
Número de cuestionar	Código	Puntaje obtenido en la evaluación de satisfacción laboral	Nivel de satisfacción laboral	Puntaje obtenido en la evaluación de desempeño	Nivel de desempeño
1	001	47	MEDIO	95,99	EXCELENTE
2	002	68	ALTO	95,42	EXCELENTE
3	003	54	MEDIO	95,18	EXCELENTE
4	004	67	ALTO	98,98	EXCELENTE
5	005	64	ALTO	93,75	MUY BUENO
6	006	69	ALTO	93,49	MUY BUENO
7	007	43	MEDIO	95,07	EXCELENTE
8	008	46	MEDIO	93,83	MUY BUENO
9	009	44	MEDIO	95,93	EXCELENTE
10	010	51	MEDIO	93,77	MUY BUENO
11	011	66	ALTO	92,86	MUY BUENO
12	012	72	ALTO	97,32	EXCELENTE
13	013	67	ALTO	83,33	SATISFACTORIO
14	014	26	BAJO	93,53	MUY BUENO
15	015	75	ALTO	94,41	MUY BUENO
16	016	73	ALTO	94,40	MUY BUENO
17	017	71	ALTO	94,03	MUY BUENO
18	018	66	ALTO	94,33	MUY BUENO
19	019	76	ALTO	94,10	MUY BUENO
20	020	62	ALTO	92,69	MUY BUENO
21	021	69	ALTO	92,90	MUY BUENO
22	022	68	ALTO	93,04	MUY BUENO
23	023	57	ALTO	91,34	MUY BUENO
24	024	59	ALTO	95,77	EXCELENTE
25	025	65	ALTO	92,80	MUY BUENO
26	026	70	ALTO	86,74	SATISFACTORIO
27	027	70	ALTO	95,47	EXCELENTE
28	028	67	ALTO	92,31	MUY BUENO
29	029	57	ALTO	95,83	EXCELENTE
30	030	40	MEDIO	95,42	EXCELENTE
31	031	64	ALTO	94,60	MUY BUENO
32	032	54	MEDIO	94,84	MUY BUENO
33	033	72	ALTO	97,47	EXCELENTE
34	034	75	ALTO	92,33	MUY BUENO
35	035	77	ALTO	96,25	EXCELENTE
36	036	64	ALTO	98,21	EXCELENTE
37	037	62	ALTO	91,26	MUY BUENO
38	038	59	ALTO	93,51	MUY BUENO
39	039	65	ALTO	92,71	MUY BUENO
40	040	62	ALTO	94,00	MUY BUENO
41	041	55	ALTO	94,34	MUY BUENO
42	042	63	ALTO	92,48	MUY BUENO
43	043	81	ALTO	97,93	EXCELENTE
44	044	66	ALTO	95,60	EXCELENTE
45	045	58	ALTO	95,85	EXCELENTE
46	046	70	ALTO	95,78	EXCELENTE
47	047	48	MEDIO	95,56	EXCELENTE
48	048	54	MEDIO	95,60	EXCELENTE
49	049	69	ALTO	94,95	MUY BUENO
50	050	62	ALTO	95,91	EXCELENTE

51	051	52	MEDIO	98,33	EXCELENTE
52	052	72	ALTO	94,80	MUY BUENO
53	053	65	ALTO	93,37	MUY BUENO
54	054	53	MEDIO	96,15	EXCELENTE
55	055	55	ALTO	93,57	MUY BUENO
56	056	72	ALTO	94,51	MUY BUENO
57	057	65	ALTO	91,87	MUY BUENO
58	058	65	ALTO	95,60	EXCELENTE
59	059	64	ALTO	95,81	EXCELENTE
60	060	61	ALTO	94,85	MUY BUENO
61	061	73	ALTO	93,47	MUY BUENO
62	062	66	ALTO	96,10	EXCELENTE
63	063	67	ALTO	92,51	MUY BUENO
64	064	61	ALTO	97,66	EXCELENTE
65	065	55	ALTO	96,69	EXCELENTE
66	066	66	ALTO	97,19	EXCELENTE
67	067	70	ALTO	95,66	EXCELENTE
68	068	62	ALTO	94,95	MUY BUENO
69	069	71	ALTO	97,66	EXCELENTE
70	070	51	MEDIO	88,75	SATISFACTORIO
71	071	71	ALTO	97,41	EXCELENTE
72	072	68	ALTO	88,75	SATISFACTORIO
73	073	69	ALTO	94,25	MUY BUENO
74	074	64	ALTO	97,58	EXCELENTE
75	075	60	ALTO	93,19	MUY BUENO
76	076	81	ALTO	97,08	EXCELENTE
77	077	65	ALTO	95,20	EXCELENTE
78	078	70	ALTO	95,95	EXCELENTE
79	079	80	ALTO	95,23	EXCELENTE
80	080	74	ALTO	96,57	EXCELENTE
81	081	73	ALTO	96,25	EXCELENTE
82	082	62	ALTO	97,08	EXCELENTE
83	083	51	MEDIO	95,76	EXCELENTE
84	084	64	ALTO	96,35	EXCELENTE
85	085	53	MEDIO	96,07	EXCELENTE
86	086	68	ALTO	97,26	EXCELENTE
87	087	69	ALTO	94,94	MUY BUENO
88	088	52	MEDIO	95,13	EXCELENTE
89	089	49	MEDIO	96,48	EXCELENTE
90	090	63	ALTO	97,66	EXCELENTE
91	091	61	ALTO	95,85	EXCELENTE
92	092	61	ALTO	96,88	EXCELENTE
93	093	45	MEDIO	95,10	EXCELENTE
94	094	63	ALTO	97,66	EXCELENTE
95	095	69	ALTO	96,26	EXCELENTE
96	096	45	MEDIO	93,82	MUY BUENO
97	097	69	ALTO	92,44	MUY BUENO
98	098	43	MEDIO	94,21	MUY BUENO
99	099	71	ALTO	91,76	MUY BUENO
100	100	75	ALTO	89,26	SATISFACTORIO

101	101	67	ALTO	91,86	MUY BUENO
102	102	50	MEDIO	91,90	MUY BUENO
103	103	65	ALTO	92,42	MUY BUENO
104	104	62	ALTO	96,10	EXCELENTE
105	105	65	ALTO	96,10	EXCELENTE
106	106	58	ALTO	93,74	MUY BUENO
107	107	55	ALTO	98,44	EXCELENTE
108	108	69	ALTO	96,98	EXCELENTE
109	109	61	ALTO	89,14	SATISFACTORIO
110	110	62	ALTO	93,32	MUY BUENO
111	111	80	ALTO	91,45	MUY BUENO
112	112	53	MEDIO	95,18	EXCELENTE
113	113	81	ALTO	91,65	MUY BUENO
114	114	70	ALTO	90,29	MUY BUENO
115	115	66	ALTO	93,36	MUY BUENO
116	116	74	ALTO	97,29	EXCELENTE
117	117	73	ALTO	94,32	MUY BUENO
118	118	59	ALTO	91,25	MUY BUENO
119	119	45	MEDIO	94,48	MUY BUENO
120	120	73	ALTO	87,49	SATISFACTORIO
121	121	70	ALTO	91,86	MUY BUENO
122	122	76	ALTO	94,68	MUY BUENO
123	123	60	ALTO	92,13	MUY BUENO
124	124	67	ALTO	96,10	EXCELENTE
125	125	68	ALTO	93,17	MUY BUENO
126	126	70	ALTO	92,81	MUY BUENO
127	127	76	ALTO	92,86	MUY BUENO
128	128	67	ALTO	97,13	EXCELENTE
129	129	68	ALTO	94,55	MUY BUENO
130	130	68	ALTO	95,93	EXCELENTE
131	131	62	ALTO	94,95	MUY BUENO
132	132	76	ALTO	92,11	MUY BUENO
133	133	61	ALTO	93,21	MUY BUENO
134	134	66	ALTO	92,67	MUY BUENO
135	135	63	ALTO	93,23	MUY BUENO
136	136	72	ALTO	91,80	MUY BUENO
137	137	59	ALTO	97,77	EXCELENTE
138	138	49	MEDIO	87,34	SATISFACTORIO
139	139	57	ALTO	93,25	MUY BUENO
140	140	62	ALTO	93,28	MUY BUENO
141	141	67	ALTO	93,04	MUY BUENO
142	142	47	MEDIO	92,46	MUY BUENO
143	143	49	MEDIO	94,26	MUY BUENO
144	144	74	ALTO	93,51	MUY BUENO
145	145	76	ALTO	89,84	SATISFACTORIO
146	146	64	ALTO	93,75	MUY BUENO
147	147	70	ALTO	95,12	EXCELENTE
148	148	61	ALTO	86,67	SATISFACTORIO
149	149	53	MEDIO	98,47	EXCELENTE
150	150	59	ALTO	88,72	SATISFACTORIO

151	151	50	MEDIO	94,69	MUY BUENO
152	152	64	ALTO	89,76	SATISFACTORIO
153	153	65	ALTO	92,20	MUY BUENO
154	154	59	ALTO	96,86	EXCELENTE
155	155	72	ALTO	95,07	EXCELENTE
156	156	51	MEDIO	97,97	EXCELENTE
157	157	48	MEDIO	95,72	EXCELENTE
158	158	52	MEDIO	94,97	MUY BUENO
159	159	60	ALTO	94,38	MUY BUENO
160	160	40	MEDIO	94,26	MUY BUENO
161	161	61	ALTO	93,43	MUY BUENO
162	162	77	ALTO	91,90	MUY BUENO
163	163	65	ALTO	99,17	EXCELENTE
164	164	66	ALTO	94,72	MUY BUENO
165	165	53	MEDIO	98,53	EXCELENTE
166	166	63	ALTO	94,66	MUY BUENO
167	167	78	ALTO	96,55	EXCELENTE
168	168	67	ALTO	93,18	MUY BUENO
169	169	68	ALTO	97,22	EXCELENTE
170	170	53	MEDIO	94,70	MUY BUENO
171	171	54	MEDIO	93,27	MUY BUENO
172	172	62	ALTO	93,98	MUY BUENO
173	173	78	ALTO	92,95	MUY BUENO
174	174	76	ALTO	91,26	MUY BUENO
175	175	73	ALTO	97,50	EXCELENTE
176	176	67	ALTO	93,27	MUY BUENO
177	177	57	ALTO	94,46	MUY BUENO
178	178	55	ALTO	94,14	MUY BUENO
179	179	63	ALTO	94,66	MUY BUENO
180	180	54	MEDIO	94,41	MUY BUENO
181	181	56	ALTO	89,14	SATISFACTORIO
182	182	78	ALTO	91,38	MUY BUENO
183	183	54	MEDIO	92,93	MUY BUENO
184	184	78	ALTO	97,92	EXCELENTE
185	185	61	ALTO	98,44	EXCELENTE
186	186	62	ALTO	93,07	MUY BUENO
187	187	74	ALTO	93,51	MUY BUENO
188	188	41	MEDIO	97,66	EXCELENTE
189	189	68	ALTO	95,60	EXCELENTE
190	190	47	MEDIO	91,85	MUY BUENO
191	191	74	ALTO	93,36	MUY BUENO
192	192	61	ALTO	92,88	MUY BUENO
193	193	57	ALTO	98,00	EXCELENTE
194	194	65	ALTO	93,51	MUY BUENO
195	195	71	ALTO	94,17	MUY BUENO
196	196	51	MEDIO	92,92	MUY BUENO
197	197	52	MEDIO	100,00	EXCELENTE
198	198	29	MEDIO	96,05	EXCELENTE
199	199	57	ALTO	91,83	MUY BUENO
200	200	61	ALTO	94,53	MUY BUENO
Puntaje total		12556		18862,16	
Promedio		62,78	ALTO	94,31	MUY BUENO