



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

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

TEMA:

“SATISFACCIÓN LABORAL Y EL RENDIMIENTO PROFESIONAL
EN LOS EMPLEADOS DE LA EP- EMPRESA MUNICIPAL DE
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO”

AUTOR: Sánchez Estrella Sebastián Alejandro

TUTOR: Msc. Ing. Rodrigo Morales Carrasco

Ambato - Ecuador

2012

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

CERTIFICA:

Yo, Msc. Ing. Rodrigo Morales Carrasco. en mi calidad de tutor de Graduación o titulación, sobre el tema: “Satisfacción Laboral y el Rendimiento Profesional en los empleados de la EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato” desarrollado por el egresado Sánchez Estrella Sebastián Alejandro, considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

TUTOR

TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

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

Sánchez Estrella Sebastián Alejandro

C.C.: 1804500674

AUTOR

CESION DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “SATISFACCIÓN LABORAL Y EL RENDIMIENTO PROFESIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA EP- EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Sánchez Estrella Sebastián Alejandro

C.C.: 1804500674

AUTOR

**Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la
Educación**

La comisión de estudio y calificación del informe del trabajo de Graduación o Titulación, sobre “Satisfacción Laboral y el Rendimiento Profesional en los empleados de la EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato” presentado por el Sr. Sánchez Estrella Sebastián Alejandro, egresado de la carrera de Psicología Industrial promoción Marzo- Agosto 2010 una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios Básicos técnicos, científicos y reglamentarios

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes

LA COMISIÓN

MIEMBRO

MIEMBRO

DEDICATORIA

*A Díos a mi Madre
que con todo cariño, comprensión y
el amor cuido de mí en cada momento,
siendo apoyo fundamental
al aumentar mis esfuerzo.*

SEBASTIÁN SÁNCHEZ ESTRELLA

AGRADECIMIENTO

*Un gran agradecimiento a Jessica Burbano y además a
Universidad Técnica de Ambato, cuna del saber,
a mi tutor, quien sin interés alguno,
compartió su conocimiento
y experiencia.*

SEBASTIÀN SÁNCHEZ ESTRELLA

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	pág. I
PAGINA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	pág. II
PAGINA DE AUTORÍA DEL TRABAJO	pág. III
PAGINA DE APROVACIÓN DEL TRIBUNAL	pág. IV
PAGINA DE DEDICATORIA	pág. V
PAGINA DE AGRADECIMIENTO	pág. VI
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS	pág. VII
INDICE DE CUADROS E ILUSTACIONES	pág. XI
RESUMEN EJECUTIVO	pág. XIII

CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación	pág. 1
1.2 Planteamiento del problema	pág. 1
1.2.1 Contextualización	pág. 1
1.2.2 Análisis de la situación actual de Problema	pág. 4
1.2.3 Formulación del Problema	pág. 13
1.2.4 Interrogantes (subproblemas)	pág. 13
1.2.5 Delimitación del objeto de investigación	pág. 14

1.3	Justificación	pág. 15
1.4	Objetivos	pág. 17
1.4.1	General	pág. 17
1.4.1	Específicos	pág. 17

CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes investigativos	pág. 18
2.2	Fundamentación Filosófica	pág. 34
2.3	Fundamentación Legal	pág. 40
2.4	Categorías Fundamentales	pág. 41
2.5	Hipótesis	pág. 64
2.6	Señalamiento de variables de Hipótesis	pág. 65

CAPITULO III.- METODOLIGÍA

3.1	Enfoque	pág. 66
3.2	Nivel o tipo de Investigación	pág. 66
3.3	Población Y Muestra	pág. 66
3.4	Operacionalización de las Variables (ANEXOS)	pág. 68
3.4.3	Técnicas e Instrumentos de Investigación	pág. 69
3.5	Plan de Recolección de Información	pág. 69
3.6	Plan de procesamiento de la información	pág. 71

CAPITULO IV.- RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de resultados	pág. 74
4.1.1 Resultados de la Satisfacción con la variable Departamentos	pág. 75
4.1.2 Resultados de la Satisfacción con la variable Niveles	pág. 76
4.1.3 Interacción entre el nivel de satisfacción, los departamentos con puntaje de satisfacción.	pág. 77
4.1.4 Grado de significación de la satisfacción	pág. 78
4.1.5 Resultados de los niveles de rendimiento Profesional.	pág. 80
4.1.6 Grado de significación del Rendimiento	pág. 81
4.1.7 Interacción entre el nivel de rendimiento, los departamentos con puntaje de satisfacción.	pág. 83
4.1.8 Tabla general de resultados según los objetivos Específicos.	pág. 84
4.2 Verificación de Hipótesis	pág. 85
4.3 Discusión de Resultados	pág. 85

CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	pág. 89
5.2 Recomendaciones	pág. 91

CAPÍTULO VI.- PROPUESTA

6.1 Datos Informativos	pág. 93
6.2 Antecedentes de la Propuesta	pág. 94
6.3 Justificación	pág. 95
6.4 Objetivos	pág. 96
6.4.1 Objetivo General	pág. 96
6.4.2 Objetivo Específicos	pág. 96
6.5 Análisis de factibilidad	pág. 97
6.6 Fundamentación	pág. 97
6.7 Modelo Operativo	pág. 99
6.8 Administración	pág. 104
6.8.1 Cursos a realizarse	pág. 106
6.9 Ubicación sectorial y física	pág. 107
6.10 Organigrama estructural	pág. 108

A. MATERIALES DE REFERENCIA

1.- Bibliografía	pág. 109
2.- Anexos	pág. 112

ÍNDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES

Capítulo I.-

- Gráfico: Satisfacción Laboral pág. 6

Capítulo II.-

Categorías Fundamentales	pág. 41
Gráfico: “Teoría de Maslow”	pág. 43
Tabla:” Diferencias entre gestión del desempeño Y evaluación del desempeño.”	pág. 56
Gráfico: Mejoramiento del clima de trabajo	pág. 57
Gráfico: Gestión del Desempeño	pág. 58
Gráfico: Dimensiones del Rendimiento	pág. 61

Capítulo III.-

Diseño Experimental	pág. 67
Tabla: Escala de interpretación de resultados	pág. 71

Capítulo IV.-

Gráfico: Resultados de Niveles de Satisfacción	pág. 74
Tabla: Medias y Desviación estándar	pág. 74
Gráfico: boxplot de la satisfacción por	

Departamentos	pág. 75
Gráfico: Pastel grafico de la satisfacción por Niveles.	Pág. 76
Gráfico: satisfacción laboral en interacción entre niveles y departamentos.	Pág. 77
Cuadro: Anova – grado de significación de la satisfacción y sus factores.	Pág. 78
Cuadro: diferencias significativas entre departamentos por los niveles.	Pág. 79
Tabla: Medias y Desviación estándar del rendimiento	pág. 80
Gráfico: pastel de los niveles de rendimiento profesional	pág. 80
Cuadro: Anova – grado de significación del rendimiento.	Pág. 81
Gráfico: satisfacción laboral en interacción entre departamentos y el rendimiento .	Pág. 83
Gráfico: desempeño en la satisfacción laboral	Pág. 87
Capítulo VI.-	
Tabla: Matriz operativa	Pág. 100
Tabla: Contenidos para Capacitación	Pág. 101
Tabla: Recursos y presupuestos	Pág. 104
Tabla: Cursos a Realizarse	Pág. 106

Gráfico: Organigrama Estructural

Pág. 108

Anexos.-

Tabla: Operacionalización de la variables

Variable independiente

Pág. 114

Tabla: Operacionalización de la variables

Variable dependiente

Pág. 115

**Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Ep- Empresa
Municipal de Agua potable y Alcantarillado- A**

**Level of job satisfaction of employe of the la Ep- Empresa Municipal
de Agua potable y Alcantarillado- A**

RESUMEN

Durante la década de los treinta a nivel mundial la OIT (Organización Internacional del Trabajo) dio inicio a los estudios sobre la satisfacción laboral y los factores que afectan a esta, asumiendo que a la larga unos trabajadores contentos con su tarea ofrecerían mejores resultados. Por tanto la presente investigación pretende ahondar en la satisfacción laboral de la organización, y su consecuente efecto en el rendimiento profesional; estas variables se encuentran multideterminadas por diversos factores o elementos (biológicos, tecnológicos, financieros, mercadotécnicos, etc.), estos componentes alteran mecanismos tan importantes como la calidad, el logro y otros. Se aplicaron dos instrumentos: un Cuestionario para determinar Índices de Satisfacción Laboral y un Cuestionario para determinar Índices de Rendimiento Profesional, tomados del documento de evaluación de desempeño de la SENRES (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público – Ecuador). Los instrumentos establecieron un nivel de confiabilidad de 0.92 y una validez de contenido determinada por expertos del departamento de recursos humanos de la EP-EMAPA-A.

La muestra se obtuvo al azar de una población de 190 personas y estuvo representada por 54 empleados. Los resultados de las medias que se obtuvieron por la Satisfacción Laboral fueron: 73.35, valor que determina que existe un nivel medio de satisfacción en los empleados, mientras que para el rendimiento fue de 74,95 ubicándose también en un nivel medio. Por otro parte la Satisfacción Laboral entre departamentos, reportó para Gerencia el nivel más alto en satisfacción (86,33), mientras que las medias de los departamentos planificación (67,17) y técnico (58,33) mantienen niveles bajos, los valores obtenidos en los departamentos son posiblemente debido a los estratos sociales en los que se encuentran, ya que estos departamentos están compuestos en su gran mayoría de personas con un mínimo nivel educativo, cultural y psicológico.

Existe incidencia de la Satisfacción Laboral sobre el rendimiento profesional, se encontró un **Pr de 2.2e-16 *****, verificando nuestra hipótesis de trabajo. Es necesario notar que el lugar de trabajo, una unidad eficaz y un líder eficiente, salario y condiciones del empleado tiene mucho que ver en la satisfacción laboral y por ende en el rendimiento.

ABSTRACT

During the thirties worldwide ILO (International Job Organization) began studies on job satisfaction and factors affecting this, assuming that eventually some workers happy with their work would provide better results. Therefore this research aims to deepen the job satisfaction of the organization, and its consequent effect on professional performance, these variables are multidetermined by various factors or elements (biological, technological, financial, marketers, etc.), these components alter mechanisms as important as quality, achievement and others. The instruments used were: a questionnaire to determine Job Satisfaction Index and a questionnaire to determine Professional Performance Index, taken from the assessment document SENRES performance (National Technical Secretariat of Human Resource Development and Public Sector Remuneration - Ecuador) . The instruments set a confidence level of 0.92 and a content validity determined by expert human resources department of the EP-EMAPA-A.

The sample was drawn randomly from a population of 190 people and was represented by 54 employees. The results of the means that were obtained for job satisfaction were: 73.35, a value that determines that there is an average level of satisfaction among employees, while for the yield was also reaching a 74.95 average. On the other hand job satisfaction between departments, reported to management the highest in satisfaction (86.33), while the means of the planning departments (67.17)

and technical (58,33) have low levels, the values obtained in the departments are possibly due to the social strata in which they are, because these departments are composed mostly of people with minimal education, cultural and psychological.

There incidence of job satisfaction on job performance, there was a **Pr** **2.2e-16 *****.

Checking our working hypothesis. It should be noted that the workplace, a unit effective and efficient leader, salary and conditions of the employee has a lot to do with job satisfaction and performance.



CAPÍTULO

I

CAPITULO 1.

EL PROBLEMA

1.1TEMA

“LASATISFACCION LABORAL Y EL NIVEL DE RENDIMIENTO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EP-EMAPA-A”

1.2PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente proyecto busca establecer una realidad acerca de la influencia de la Satisfacción Laboral en el nivel de Rendimiento Profesional de los trabajadores en la EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, para lo cual se muestra la presente investigación.

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Durante la década de los treinta a nivel mundial la OIT (Organización Internacional del Trabajo) dio inicio a los estudios sistemáticos sobre la satisfacción laboral y los factores que podrían afectarla, aunque no está comprobada la correspondencia entre satisfacción y productividad, a la larga unos trabajadores contentos con su tarea ofrecerían mayores garantías de resultados y por ende menos riesgos de sufrir accidentes. Razón por la cual sería necesario asegurar un clima y ambiente de trabajo adecuado y productivo, lo cual reflejaría la

clara convicción del impacto que el clima organizacional tiene sobre los resultados finales. Ante lo expuesto, la insatisfacción laboral, como factor de riesgo para el personal público, es un trastorno que estaría presente en el lugar del trabajo, y la solución consistiría en suprimirlo y no tratar de que los trabajadores se adapten a esas condiciones desfavorables.

En el país la impartición de la capacitación motivacional y antes de satisfacción es muy importante más de una década ha permitido mejorar en los aspectos técnicos y productivos de la asignatura en la línea de los objetivos la metodología ha permanecido prácticamente invariable.

Con la inminente implantación del Espacio Común Europeo en materia de enseñanza una de las directrices planteadas en las que incide es el cambio de metodología hacia un modelo de productividad incisiva basada en el reconocimiento. Muy pocas empresas realizan una inversión de esta magnitud, ya que la mayoría de asociaciones comerciales o de servicios critican este proceso como una voracidad al capital de la empresa, pero la realidad es otra, una inversión de este tipo ayuda al personal a brindar atención más eficiente y un cumplimiento de tareas eficaz.

De igual manera en nuestra provincia existen muy pocas empresas donde si les interesa capacitar a su personal, realizando un programa de capacitación, tanto para superación de la empresa como para el

desarrollo de las personas contando con un personal más idóneo y competitivo y con un servicio de buena calidad.

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, es una empresa dedicada a la dotación del servicio de Agua Potable y saneamiento. Los métodos de manejo del talento humano en dicha institución pueden ser obsoletos, y sin embargo se exige a toda la organización alcanzar objetivos planteados de forma satisfactoria aunque con una metodología inadecuada. El nivel de riesgo profesional existe desde puntos básicos como los derechos del trabajador en la actualidad, hasta riesgos físicos y de salud ocupacional en el personal. La insatisfacción generada en estos espacios guardaría una intensa relación con las condiciones de trabajo, conducta laboral y rendimiento. Mientras que la satisfacción laboral responde a un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas, hay factores ligados a la interacción con los superiores, así como aspectos organizativos y funcionales que pueden ser fuentes generadoras de insatisfacción en el personal.

La incidencia de la falta de satisfacción y cultura organizacional en el personal de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, genera un conjunto de dificultades que alteran el nivel de rendimiento de las funciones y produce malestar entre sus empleados.

En EMAPA no existen políticas de reconocimiento y motivación, se presume que el personal se encuentra insatisfecho al no poder realizar eficientemente sus actividades, satisfacción que se necesita para obtener un índice adecuado de productividad tanto a nivel profesional como a nivel personal.

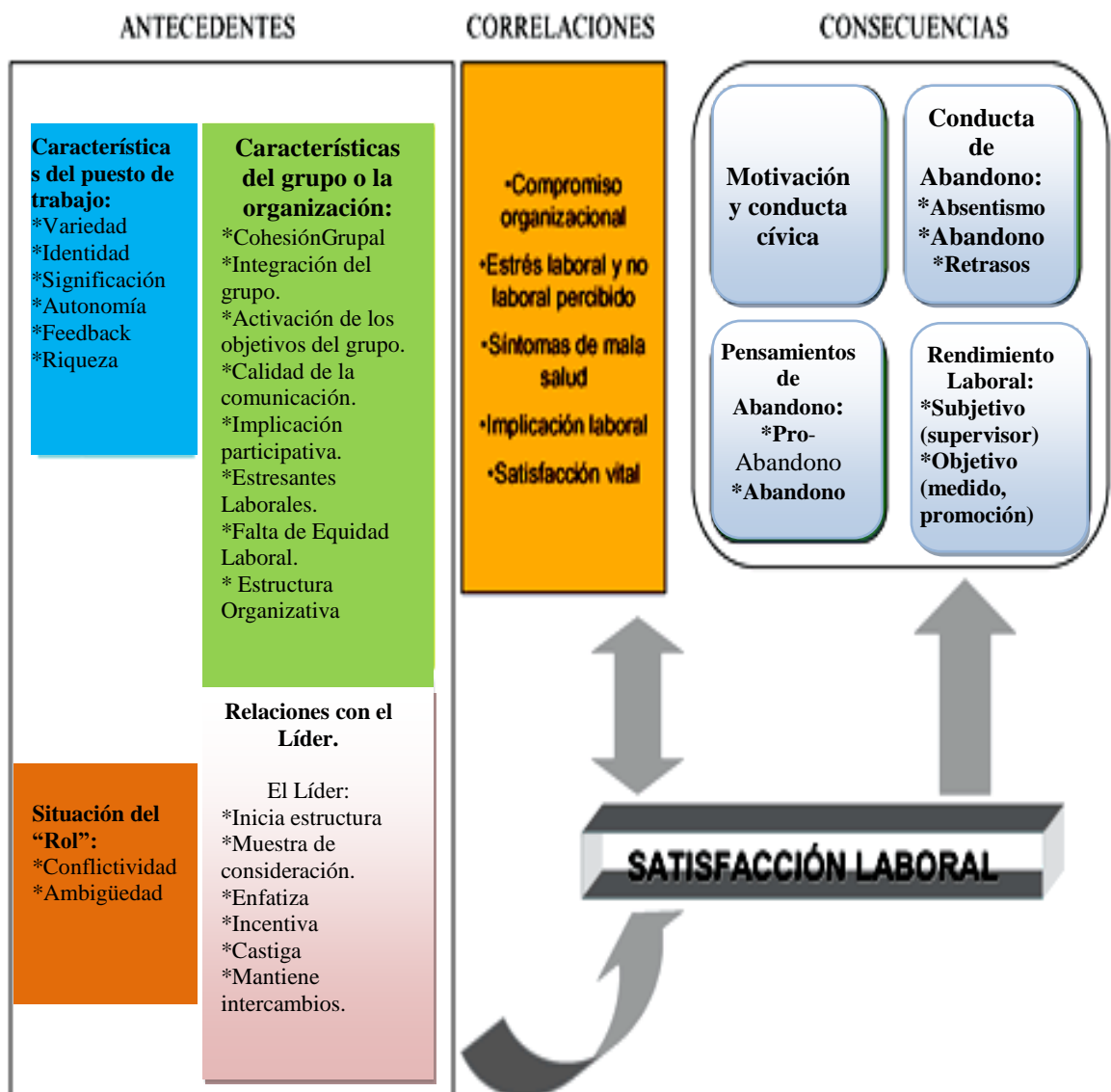
En la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, está en la consecución de procesos para la gestión del talento humano con el fin de mejorar y trabajar en base a normas de gestión de la calidad, pero lamentablemente el mal manejo de una gestión humana en las instituciones públicas de nuestro país, fomenta este tipo de procedimientos nulos en los programas de capacitación, motivación e incentivos, razón que fundamenta, el nivel de rendimiento inadecuado de los empleados

Esta experiencia, ha dado lugar un desorden administrativo siendo causa de ineficacia del personal. Los procedimientos que realizan las instituciones impiden tener la igualdad de oportunidades para ocupar un puesto a base de méritos y esfuerzo del personal ya que su motivación y satisfacción procura que cada persona supere los límites y avance más cada día.

La satisfacción del empleado a base de los méritos y reconocimientos se impone como una garantía de la eficacia, eficiencia y honestidad, lo grave del caso que preocupa es la no existencia de un cuerpo competente que genere procesos para satisfacer al empleado y llegar a las aspiraciones del personal sujetándose a los principios administrativos en el sector público.

La satisfacción en el trabajo está asociada a múltiples variables en el escenario del trabajo. La persona puede derivar mayor o menor satisfacción dependiendo de la dificultad de la tarea o por el contrario puede aburrirse si la tarea es muy sencilla y rutinaria. Se pueden identificar otras variables asociadas a la tarea y su satisfacción por ejecutarla y entre otras: la relación con el supervisor, relaciones interpersonales, oportunidades de ascenso, criterio propio para tomar decisiones, estímulos visuales del ambiente, decoración, nivel e intensidad de la luz, autonomía, cohesión de grupo y centralidad del trabajo.

Esta investigación pretende ahondar en las interacciones que tienen lugar en algunos de los procesos humanos de la organización, y su consecuente efecto en la productividad, pues si bien ésta se encuentra multideterminada por diversos factores o elementos (tecnológicos, financieros, mercadotécnicos, etc.), es la influencia de los procesos humanos los que parecen ejercer el mayor efecto para lograrla.



Naturalmente, semejante propósito tiene que limitarse a una "totalidad" menor de la totalidad que implica la organización, al menos como estrategia de abordaje, debido a la complejidad del fenómeno. Por esta razón y por considerarla especialmente relevante, se ha elegido como problema el siguiente: identificar el grado de

satisfacción laboral de sus subordinados o colaboradores; y cómo se relaciona ésta última con la productividad de la organización.

La relación entre la satisfacción laboral y la productividad es un tema ampliamente estudiado (Hellriegel, Slocum y Wodman, 1999) precisamente por su importancia para las organizaciones. Sin embargo, como puede apreciarse en la literatura, aún siguen existiendo dudas sobre los factores determinantes en esta relación, así como la aseveración de que muchas empresas bajo esquemas organizacionales más bien autocráticos y fuertemente directivos, logran la productividad. El tema ha continuado estudiándose, como lo mencionan trabajos más recientes (p.e. Savery y Luks, 2001, Davis, 2004; Koh y Boo, 2004; Appelbaum y otros; 2005; Gil y otros, 2005), y que claramente confirman una relación estrecha entre estos factores y la productividad.

Los estudios suelen señalar que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los tan deseados beneficios económicos. Por supuesto, las maneras de crear ambientes positivos y la diversidad de factores implícitos son tan amplias que los investigadores se han visto con serios problemas para "objetivizar" sus resultados. No obstante, la evidencia inclina la balanza a que las relaciones que establecen los

jefes con sus colaboradores tienden a ser un factor determinante en esta cadena.

La empresa Gallup (especialista mundial en encuestas de opinión) ha realizado una serie de investigaciones que culminaron en la publicación del libro "Primero rompa todas las reglas" de Marcus Buckingham y CurtCoffman (2003), cuya base expositiva son las entrevistas a más de 80 000 (ochenta mil) gerentes o managers en más de 400 (cuatrocientas) empresas. También aplicaron una encuesta a 105 000 (ciento cinco mil) empleados de 2 500 (dos mil quinientas) unidades de negocios. Su sencilla encuesta de doce preguntas es el fruto de una minuciosa depuración de cientos de reactivos relacionados con el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Las conclusiones de estos estudios refieren que no es la remuneración, ni los beneficios, ni los estímulos, ni el carisma del líder corporativo, sino la relación interpersonal que el manager, supervisor o jefe inmediato establece con el personal operativo. Concretamente consideran que existen al menos cuatro competencias o habilidades esenciales (ellos les llaman "llaves"), que hacen "fuerte" un lugar de trabajo: 1) Saber seleccionar personal con base en su experiencia, inteligencia y determinación; 2) Establecimiento de expectativas o metas claras; 3) Motivar a las personas ayudándoles a identificar y superar sus debilidades y 4)

Desarrollar a la persona ayudándole a aprender y a ser ascendida. Ninguno de los estudios se ha hecho en Ecuador y mucho menos en las empresas de objeto de estudio, por lo que es prudente cuestionar si este tipo de conclusiones pueden ser generalizadas a nuestro ámbito.

Por otra parte, cabe mencionar que este tipo de investigaciones, si bien aportan interesantes datos, en especial por su amplitud poblacional, dejan mucho que desear en cuanto a su fundamentación teórica, pues no existe planteamiento alguno sobre el carácter epistemológico y sociológico de la dinámica organizacional y su acontecer cotidiano. Por ejemplo, cuando se define y describe la satisfacción laboral, generalmente se hace en términos de una serie de factores conductuales o motivacionales, como es el caso de Márquez (2001), quien menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente tanto por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Por su parte, Davis y Newstrom (1999:276) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo". Sin embargo, estas definiciones parecen caer dentro del paradigma empírico y positivista,

que dan por hecho la realidad y el objeto de estudio abordado, ya que en ningún momento se plantea una reconstrucción en correspondencia a la aprehensión de la realidad estudiada; tampoco se consideran alternativas de interpretación teóricas que sean capaces de proporcionar nuevos conceptos ordenadores, como resultado de abordar nuevamente las "totalidades" de donde se desprendieron los conceptos originalmente. La reconstrucción articulada proporciona la posibilidad de otras estructuras de explicación, que sin duda podrían poner en duda al propio concepto original. Por lo tanto, queda aún mucho trabajo que realizar en el ámbito de los paradigmas gerenciales y sus conceptos superficiales sobre la dinámica organizacional (Clegg, Ibarra y Bueno, 1998; Montaña, 2004).

En la actualidad los empresarios ven como único objetivo obtener mayores ganancias día a día, exigiendo a sus colaboradores que sean productivos al cien por ciento como su principal obligación pero sin velar por las exigencias y necesidades de sus colaboradores pronto se verá un déficit de productividad reflejado este como poca ganancia. Por su manera de "gobernar" poco humanista y desapegado totalmente a mediar los conflictos que esto pueda crear, busca únicamente productividad exigiendo, multando, presionando, amenazando con despidos, o baja de salarios, así, no viendo el trasfondo de lo que en realidad ocurre. Si no se logra tener un

personal satisfecho no se lograra mayor cosa en la organización, tanto que mientras la empresa de mas a sus colaboradores esta será retribuida en igual o mayor cantidad "si yo gano, todos ganamos".

Los planes de acción que los administradores ejecuten en las organizaciones para generar satisfacción en los trabajadores deben ser consensuados no solo por los directivos sino con un equipo representativo (operarios, finanzas, administrativos, rrhh, contable, marketing, otros) de todas las partes de la organización y asesoría del departamento de recursos humanos ya que este es el mediador directo entre los colaboradores y la organización. Su planificación debe estar encaminada a cubrir necesidades básicas (alimentación, vestimenta, salud, seguridad, otros) de todos miembros de la organización.

Una gran disputa e insatisfacción que se da generalmente en las organizaciones es el no reconocimiento de las horas extras sea parcial o totalmente, que por el desconocimiento de los colaboradores o por temor a ser despedidos no dan aviso de este tipo de injusticia a las autoridades pertinentes (ministerio de relaciones laborales) cosa que genera un trabajo poco eficiente de los trabajadores, lo hacen de mala gana y genera un clima laboral inadecuado.

La baja productividad (calidad, servicio, otros) en las empresas no solo afecta internamente sino se refleja en la colectividad ya que la imagen corporativa declina, sea por la atención que se le haya brindado o en producto en general no fue satisfactorio ni llenó las expectativas por las cuales lo adquirió o pidió ese servicio.

Esto lleva a que la demanda de sus productos o servicios baje y las ventas sean muchos menores, difíciles de recuperar al estar en un campo tan competitivo que si uno pierde otro gana a los clientes insatisfechos.

Y como esto ha venido pasando desde décadas atrás hoy en día vemos y palpamos que somos uno de los países más consumidores y casi nada productivos refiriéndose a términos de producción de bienes o servicios propios.

Así entendemos que si las empresas siguen como están en el Ecuador todos perdemos y nos afecta en gran o menor medida, impidiendo nuestro desarrollo, el de los demás y el del país en general.

Por esta causa y otras nuestro país es un país del tercer mundo, cosa que debemos poner empeño, dedicación y constancia en cambiar esta realidad. Aportando con nuestro granito de arena logramos que donde laboremos se desarrolle y sea productivo así ganamos todos.

1.2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Influye La satisfacción laboral en el rendimiento profesional, en los empleados de oficina en la EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA)?

1.2.4 INTERROGANTES (SUBPROBLEMA)

¿Cuáles son los niveles de satisfacción y rendimiento profesional en la organización?

¿Cuáles son los departamentos con menor índice de satisfacción laboral?

¿Incide la satisfacción de los empleados y trabajadores en el rendimiento laboral?

1.2.5 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Se plantea el objetivo de determinar el nivel de satisfacción laboral del personal del sector público Empresa Municipalidad de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA), analizando su relación a las variables; describiendo un índice cuantitativo general y específico de satisfacción, estudiando los factores que podrían incidir en la satisfacción (capacitación, fatiga, condiciones de trabajo, realización personal y reconocimiento) en los departamentos (gerencia, administrativo, bombas y choferes), obteniendo resultados relacionables entre ellos, determinando las verdaderas causas, permitiéndonos así brindar propuestas y eliminar índices de insatisfacción.

De Contenido: La satisfacción está ligada al logro de metas predeterminadas y al alcance de objetivos que la empresa desea obtener; un personal competitivo, productivo y motivado en relación a otras empresas.

Delimitación Espacial: Esta investigación se realizará Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato de la Provincia del Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Huachi Chico calle Antonio Clavijo e Isaías Sánchez.

Delimitación Temporal: Este problema va a ser analizado en el periodo 2010-2011.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación como ya se mencionó anteriormente está enfocada en los requisitos indispensables para obtener una buena satisfacción laboral en todas las ramas de la organización. Es fundamental destacar que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo. Ciertamente somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprendan que se comuniquen que se respetan, trabajen en armonía y cooperación.

Los dueños de empresas y sus colaboradores se enfrentan a una situación común: diariamente se juegan algo más que su economía. Su salud física y mental está directamente ligada a sus niveles de satisfacción en su trabajo.

En un reciente boletín de la facultad de Psicología de la Universidad de Navarra, se afirma que la inadaptación en el trabajo provoca estrés, insomnio y trastornos alimenticios. Si la situación persiste, la persona que la padece puede caer en depresiones y otras alteraciones psicológicas.

Un trabajo insatisfactorio puede repercutir en la salud integral de los individuos.

Un grupo de personas que vive estos trastornos, reunido en la misma empresa. No es difícil imaginar que su actitud y rendimiento no están en óptimas condiciones y esto creará problemas dentro de la compañía, situaciones que pueden repercutir en el ánimo de otros colaboradores, creando un círculo vicioso nefasto para los humanos y para el negocio.

Una empresa mantiene un buen rendimiento, como se mantiene su gente. Todo aquello que hagamos para desarrollar las habilidades, las competencias y los conocimientos de nuestros empleados, beneficiará su desarrollo personal y rendimiento de la empresa. El presente trabajo es realizado debido a causas palpables que se presentan no solo en la empresa en cuestión sino a nivel de todo horizonte empresarial del Ecuador, buscando con ello, afirmar que es una de las causas fundamental el grado de satisfacción laboral en los trabajadores en relación al rendimiento profesional de la empresa.


1.4 OBJETIVOS

1.4.1 GENERAL

Determinar si el nivel de satisfacción laboral del personal en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA), influye en el rendimiento profesional de los empleados **1.4.2**

1.4.2 *ESPECÍFICOS*

- Diagnosticar los niveles de satisfacción laboral en la organización.
- Identificar que departamentos son los que tienen mayor nivel de insatisfacción en la EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado.
- Relacionar el trabajo realizado en cada departamento desde sus niveles desatisfacción, relacionando con los valores obtenidos del rendimiento profesional de cada uno de los estudiados.
- Elaborar un plan de capacitación motivacional que permita establecer una cultura organizacional de mejoramiento a los procesos en los que intervenga el Talento humano.



CAPIŢULU

II

CAPITULO 2.

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Una de las características más importantes de la sociedad contemporánea son los cambios e incertidumbres observables en todos sus niveles. Vivimos un mundo profundamente distinto al que conocimos de niños: en lo social, económico, religioso, político, familiar, etc.

Esta situación que se ha venido llamando “Globalización” ha generado avances fundamentales en la ciencia y la tecnología, con evidentes beneficios en la vida de las personas, pero también ha conllevado a crisis e incertidumbres en los modos de vida de la sociedad.

La Satisfacción en el trabajo:

Para comenzar el tratamiento de este aspecto se partirá de una panorámica de las posiciones adoptadas por los autores analizados, que estudian la satisfacción desde el punto de vista **psicológico y sociológico**. Una de las definiciones encontradas en la literatura la conceptualiza, basándose en la existencia de necesidades que de alguna manera condicionan su aparición o no, según referimos a continuación: **La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los**

finés que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

El tratamiento dado por algunos estudiosos del tema, suscita interrogantes que derivan en polémica para los investigadores, pues se encuentran autores, que consideran que la satisfacción encontrada por el individuo en el trabajo constituye un motivo en sí mismo y, en este caso, el clima organizacional es favorable al trabajador; mientras que otros autores, apuntan a la satisfacción laboral como una necesidad humana que puede o no ser satisfecha. Ejemplo de ello es la definición que aporta **Poster** cuando plantea: **“La satisfacción laboral es una reacción afectiva, inestable e inmediata ante el ambiente de trabajo” (Poster, 1972).**

Por otra parte **Locke** expone: **«Estado emocional positivo reflejado en una respuesta positiva ante una situación de trabajo»** Locke y cols(1990:). Un criterio interesante aporta la MsC, Mújica quien define en su tesis de maestría a la satisfacción en el ámbito laboral como «El resultado de diferentes actitudes de los empleados relacionados con el trabajo, referido a factores tales como: salario, supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de ascensos, relaciones sociales, evaluación del trabajo...» Mújica(2003:26). Si se analiza detenidamente esta definición, pudiera inferirse que la autora presupone que el clima organizacional, además de factores psicosociales, forma parte del estado satisfactorio del individuo.

Stolberg incluyó elementos de diversas corrientes que le permitieron dar una visión más cosmopolita en su definición, la cual plantea -«**La satisfacción por el trabajo, en primer lugar, no es otra cosa que un estado psíquico de los trabajadores en el cual su actitud hacia el trabajo y la vida, especialmente su motivación por el trabajo, sus necesidades y sus expectativas se reflejan en esta actitud vital**» Stolberg(1986:).

Por último expondremos el criterio emitido por **Milman**, quien en la década del 80 realizó una investigación en una fábrica de tornos que exploraba elementos relacionados con la satisfacción. De los resultados obtenidos postuló: «**la satisfacción laboral es el resultado de la realización de motivos significativos relacionados con la actividad laboral y el carácter de la satisfacción, en grado significativo, se determina por el carácter de los motivos de la actividad laboral**» Milman (1985:).

Una mirada a los enfoques más actuales acerca de la satisfacción laboral que encontramos en la literatura consultada, demuestra la **existencia de tres grandes corrientes** al respecto. Una de las corrientes más utilizadas, se sustenta en las expectativas, considerando que el grado de **satisfacción del individuo en su trabajo, está relacionado directamente con la contradicción que se establece para el individuo entre lo que el trabajo le reporta como producto, y lo que el considera el trabajo debería aportarle.** Otra de las corrientes ampliamente utilizada se basa en la teoría de

que la satisfacción en el ámbito laboral, es resultado directo de la comparación entre el resultado o provecho obtenido del trabajo, y la impronta personal que puede dejar él en su labor diaria. Una vertiente similar es la denominada equidad, esta se basa en la relatividad de los conceptos satisfacción e insatisfacción, dependiente de la subjetividad y de la comparación que establece el individuo entre los resultados derivados de su trabajo y lo que realmente este puede aportar al mismo y por el resto de los individuos que coexisten en su medio laboral.

Una **última corriente** plantea la existencia de **dos factores de orden motivacional** que apoyan sus postulados; por una parte, la existencia de factores motivacionales intrínsecos al trabajo (“motivadores”) en los que se toman en cuenta elementos relacionados con el crecimiento personal, la posibilidad de ser promovidos a puestos de relevancia, la realización de trabajos interesantes y muy gratificantes, **su conducta laboral** y el reconocimiento social entre otros elementos. El otro factor implicado en esta teoría lo constituye los motivos de tipo extrínsecos, los trabajos también denominados de manutención o higiene, en los que se incluyen las condiciones existentes en el trabajo, las relaciones interpersonales establecidas con los otros miembros del colectivo, la remuneración salarial etcétera. El análisis de esta teoría, arroja conclusiones similares a las expuestas anteriormente en el tratamiento de la motivación y la conducta del individuo. La no satisfacción de los motivos extrínsecos

puede generar consecuencias indeseables para la organización laboral, pero su satisfacción, por si sola, no constituye garantía de que el individuo modifique su conducta. En cuanto a los motivos intrínsecos se le atribuye una mayor posibilidad de movilizar al individuo y a implicarlo en la ejecución de determinada actividad.

Cuando se analizaba la escala de necesidades propuesta por Maslow, se observaba que la misma dividía las necesidades humanas en orden ascendente que tenía en cuenta como nivel inferior las necesidades de tipo fisiológicas mientras que las necesidades del último nivel se relacionaban con la autorrealización que puede perfectamente vincularse con motivos de tipo intrínsecos, en tanto estos se relacionan con el crecimiento personal y el estado de óptimo equilibrio del hombre en su estado personal; por tanto es aquí, en nuestra opinión, donde las administraciones deben incidir con mayor rigor e inteligencia en aras de satisfacer a sus trabajadores.

Valorando los enfoques anteriores puede plantearse que los niveles de satisfacción en el ser humano están estrechamente relacionados con lo existencia de motivaciones extrínsecas e intrínsecas y su conducta estará mediada por el grado de satisfacción de las necesidades que en el plano personal surgen.

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes investigadores en ciencias sociales como un factor imprescindible de la calidad de la atención que este brinda en cualquier esfera de la vida laboral. Uno de los teóricos

consultados en la literatura, Abraham **Maslow**, postula que la satisfacción de las necesidades está estrechamente vinculada con la adopción de una actitud positiva de los trabajadores ante la labor que realizan, por lo que sería atinado inferir que este elemento está relacionado con el grado de motivación y, consecuentemente, con el desempeño profesional. Otra posición ante este tema es la adoptada por **Vroom**. (1956) en su teoría que relaciona la satisfacción y el desempeño laboral, en la cual se establece una relación negativa con el ausentismo y la rotación laboral, de este modelo se infiere que, los trabajadores estarán satisfechos con su trabajo hasta el grado que les permita obtener lo que desean; su desempeño es eficiente siempre y cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades. A partir del análisis de cada uno de los planteamientos acerca de estos temas, se encuentran algunos puntos de coincidencia en el enfoque dado por los autores anteriormente citados, con el criterio emitido por **Maslow**-con el que coincidimos plenamente- de alguna manera subyacente en el presupuesto de que el nivel de satisfacción del individuo, se vincula estrechamente con la conducta asumida en cuanto al grado de compromiso que establece con su organización. El grado de satisfacción influirá en factores tales como el ausentismo, la movilidad del puesto de trabajo, la falta de interés por la actividad que realiza etcétera. Estos mismos factores (la rotación laboral, el ausentismo el nivel de satisfacción de los trabajadores entre otras)

son tomados en cuenta para determinar como elementos de interés los siguientes aspectos:

No cabe duda que el estudio exhaustivo de la satisfacción en el ámbito laboral, puede constituir una herramienta de trabajo para los directivos de las empresas para conocer el efecto que surte la aplicación de normativas, políticas directivas o sencillamente para determinar el funcionamiento interno de la empresa, aparejado a su nivel de gestión empresarial. De los resultados obtenidos sobrevendrán los reajustes, el análisis y la revisión, momento este último, importante para orientar los esfuerzos en el logro de los objetivos institucionales propuestos. Los evidentes índices de insatisfacción en el plano laboral de cualquier empresa, constituyen un verdadero problema que puede ocasionar bajos niveles de rendimiento laboral. Por tanto los esfuerzos mancomunados de las administraciones por disminuir los índices de insatisfacción en sus empresas será un objetivo importante para el perfeccionamiento empresarial. Algunos factores objetivos o externos adonde la gestión de la administración debe dirigirse con inteligencia y pericia, por la importancia y elevada sensibilidad que esto reviste, se relacionan a continuación:

Oportunidad de crecimiento continuo: vista como la asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador; las posibilidades de adquirir habilidades o desarrollar competencias en una esfera determinada; oportunidades de

Principales satisfactores dentro de las IES

Según la teoría de **Maslow (1943)** la escala de necesidades, vista en orden ascendente, incluye a las necesidades fisiológicas en primer orden, seguidas de las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, la dignidad y la autorrealización en último nivel. Si establecemos un paralelismo con el contexto universitario para identificar los satisfactores que se manifiestan a cada nivel de las escalas de necesidades, propondríamos la relación necesidades-indicadores de satisfactores en el orden laboral según se plantea a continuación:

a) Necesidades básico-fisiológicas- satisfactores laborales

Las necesidades fisiológicas se corresponden con las necesidades básicas del ser humano tales como beber, descansar, ingerir alimentos, etcétera. Es imposible satisfacer del todo durante la vida estas necesidades, solo se satisfacen parcialmente en un proceso continuo a lo largo de toda nuestra existencia.

En el entorno laboral pueden analizarse indicadores de satisfacción laboral, relacionados con este nivel de necesidades como la satisfacción con el salario, la equidad respecto al mismo o al método de distribución, la condiciones del entorno laboral dentro del que se describen elementos como la disponibilidad de locales para el trabajo, las condiciones de iluminación, ventilación y nivel de ruidos en los locales de trabajo, las condiciones higiénicas, las condiciones de alimentación, disponibilidad de recursos materiales para el trabajo

entre otros. Estos elementos son tomados en cuenta en el curso de esta investigación para establecer los instrumentos evaluativos de los niveles de satisfacción laboral en los docentes universitarios en el ICBP "Victoria de Girón".

b) Necesidades de seguridad-satisfactores laborales

El segundo nivel en la escala de necesidades corresponde al nivel de seguridad, visto como todo instrumento que permita al individuo protegerse contra el peligro, Incluye la satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas, satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura. En el contexto académico pueden abordarse indicadores de satisfacción laboral tales como:

En la medida que las necesidades de seguridad de los trabajadores estén satisfechas por parte de la institución y del estado, los trabajadores se orientaran a la búsqueda de necesidades crecientes de satisfacción.

c) Necesidades sociales-satisfactores laborales

Un tercer nivel de la escala de necesidades propuesta por Maslow corresponde a las necesidades sociales, en esta categoría entran las necesidades de amistad, de afiliación y de amor así como el deseo de trabajar en equipos y relacionarse con las personas de nuestro entorno.

En el ámbito académico, el deseo de trabajar en equipo y de poner en práctica todas las herramientas con que cuentan los docentes para el desempeño de su trabajo, son indicadores que pueden considerarse a nuestro juicio, como satisfactores individuales y organizacionales. El sentido de pertenencia que manifiestan los trabajadores, que los impulsa a colaborar con el resto de los miembros del equipo, es otra de las aristas aprovechables por los directivos de las IES para potenciar el desarrollo institucional siempre y cuando el espacio discrecional sea respetado.

d) Necesidades de estima y dignidad-satisfactores laborales

La estima y dignidad es el cuarto nivel en la escala de necesidades. Las necesidades de estima se subdividen en dos categorías fundamentales; en primer lugar las necesidades correspondientes a la autoestima vinculadas a la auto confianza, a la independencia en el desarrollo de competencias y de saberes que posea el individuo; en segundo lugar están las necesidades referidas al reconocimiento en el orden social manifestados por el respeto, la promoción y la valoración de los títulos profesionales por el resto del colectivo. En resumen, esta categoría está estrechamente relacionada con el reconocimiento de las competencias mostradas por parte de los compañeros y de la organización.

Según investigadores de estos temas, estas necesidades son insaciables en los individuos, las mismas generan una búsqueda incesante de medios para satisfacerlas; situación extremadamente

aprovechable por las organizaciones para el logro de un estado de equilibrio interno sujeto-organización, y lo que es mejor aún, su explotación redundara en la mejora del trabajo en la organización.

En las IES, su manejo debe estar relacionado con el reconocimiento material y moral por parte de colegas, directivos y de la organización al trabajo desempeñado. Es importante resaltar la pertinencia y validez del reconocimiento en tiempo a los trabajadores en el orden material y espiritual, debido a la alta carga de sensibilidad que reviste para los seres humanos la recompensa al esfuerzo realizado dentro de un contexto ajustado a la realidad objetiva institucional.

e) Necesidades de autorrealización - satisfactores laborales

En orden jerárquico, el nivel más elevado de las necesidades humanas lo ocupa el nivel de autorrealización, vinculado a las necesidades que experimentan los individuos de realizar sus aspiraciones, perfeccionarse y crear en el sentido más amplio de la palabra. Si intentamos establecer un nexo con el entorno universitario cabría plantear que las posibilidades reales para el profesor de insertarse en líneas de investigación interesantes, la posibilidad de cursar estudios de postgrado, la preparación de cursos nuevos en los que el profesor pueda desempeñar un rol determinante, el intercambio cultural e intelectual con profesores de otras nacionalidades, el acceso a fuentes de información que le permitan estar actualizados y en línea con el mundo, la posibilidad de desplegar toda su inteligencia y creatividad en el trabajo que realiza,

la posibilidad de jugar un rol mucho más activo en la planificación, organización, diseño e implementación de planes y programas de estudio, la satisfacción con las promociones, oportunidades de formación o promoción, son la base a partir de la que se produce la satisfacción en el trabajo. El interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos, entre otros pudieran considerarse como indicadores de satisfacción dentro de las IES.

Esta amplia gama de indicadores permite a la organización incidir directamente en este nivel, a través de los indicadores antes propuestos para satisfacer necesidades que impulsan a los individuos y en particular, a los docentes universitarios, en la ejecución de determinadas tareas.

Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo

De acuerdo a Gruenfield (1962), uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados.

Factores de situación específicos

Esto se encuentra referido a las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo:

o **Pago:** Suele existir una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparación del salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor, etc.

o **Seguridad del Empleo:** La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo, lo cual ha sido confirmado por investigaciones como las de Hersey.

o **Participación y reconocimiento personal:** La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano de su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. Cuando a menudo es imposible dar a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada

trabajador comprender el lugar que su labor ocupa en la manufactura del producto total.

o **Posición profesional:** De acuerdo a estudios de Robinson, aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanto más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.

o **Supervisión:** Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores.

La influencia del departamento ubicado para su satisfacción

Existen por lo menos otras tres prácticas que influyen sobre la satisfacción en el empleo: la selección y colocación inicial de los empleados, hacerles comprender a los empleados que la administración reconoce y aprecia su contribución para la compañía; y la previsión de oportunidades de obtener asesoramiento industrial. El asesoramiento en la industria no está preparado para el tratamiento de disturbios Psicológicos serios. Está destinado, más bien, a ayudar a los empleados a resolver las clases más sencillas de problemas emocionales que puedan intervenir con la eficacia de su comportamiento dentro de la compañía, la familia y la comunidad.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Esta investigación está guiada desde dos enfoques humanista – psicológico basado en la Teoría Z sobre la satisfacción en el trabajo:

El **enfoque Humanista** es una corriente dentro de la psicología, que nace como parte de un movimiento cultural más general surgido en Estados Unidos en la década de los sesenta del siglo XX y que involucra planteamientos en ámbitos como la política, las artes y el movimiento social denominado Contracultura.

La psicología humanista es una escuela que pone de relieve la experiencia no verbal y los estados alterados de conciencia como medio de realizar nuestro pleno potencial humano.

La teoría Z

Sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta el rendimiento en la empresa y a la vez la autoestima de los empleados

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un

mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Pero ¿por qué esta áurea de comprensión tan filial entre empresa y empleados? porque Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez..., entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

La teoría de la productividad marginal

Según esta teoría, hoy en día familiar, en equilibrio, los factores de producción se remuneran por su productividad marginal, definida como el aumento obtenido en la producción por la utilización de una unidad adicional del factor, manteniendo todos los demás constantes. Para establecer este principio, Clark razona del siguiente modo: consideremos, por ejemplo, el factor trabajo; el tipo de salario del último trabajador empleado no puede ser superior a su productividad, en caso contrario el empresario sufriría una pérdida; además, no importa cuál trabajador puede ser considerado el trabajador marginal;

si un trabajador inframarginal exige como salario más que la productividad del último trabajador contratado, bastaría con despedirlo y volverlo a contratar convirtiéndolo así en el trabajador marginal. La productividad marginal del trabajo es entonces el tipo de salario máximo que el empresario consentirá pagar a los obreros que emplea.

También es válido el razonamiento inverso: en equilibrio, el tipo de salario no puede ser inferior a la productividad marginal. En efecto, si este es el caso, el empresario tendrá interés en contratar más trabajadores, lo que, por ejemplo en una situación de pleno empleo y competencia, conducirá a un aumento de salarios hasta que su tipo sea igual a la productividad marginal. En resumen, el trabajo se remunera por su productividad marginal. Es importante resaltar, y Clark lo hará con énfasis, que la hipótesis de competencia es crucial para obtener este resultado.

Teorías acerca de lo que hace a la gente productiva

Existe una serie de teorías planteadas por la psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento productivo. Por ejemplo, ¿qué tipo de personas tendrán más éxito en ciertos tipos de trabajo? ¿Pueden las personas aprender a ser más eficientes? ¿Existen factores de motivación, a los que pueda recurrirse para mejorar la productividad? ¿Son más efectivos ciertos tipos de incentivos que otros, en lo referente a cumplir metas de productividad?

Muchos psicólogos han desarrollado sus propias teorías para responder a las interrogantes. Las teorías, son muy variadas y discutidas, pero por cierto, ayudan a entender y explicar éste fenómeno psicológico tan complejo (Nash, 1988).

(Robbins Stephen, 1993,1998).

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral.

Pinilla (1982)

Plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no

sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí ».

Teoría de la fijación de metas

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores. Aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es

reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991).

En la figura 4 se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

Aceptación de la Meta: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

Especificidad. Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto. La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

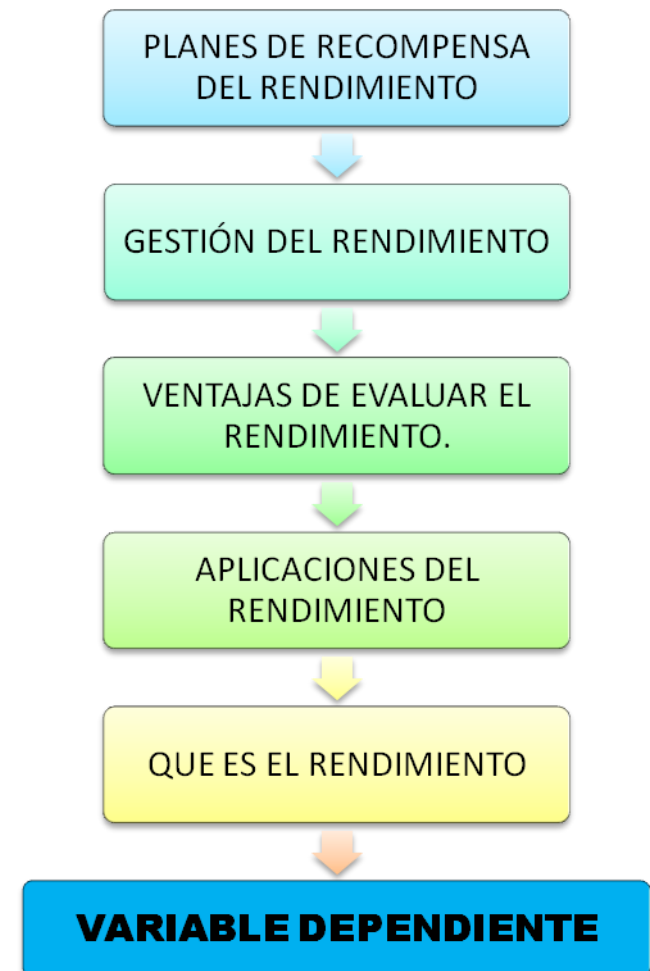
Retroalimentación. Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían

«trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

De igual manera es necesario afianzarnos en poderes legales como es el **CODIGO DE TRABAJO**, en el cual propone niveles de satisfacción para los empleados desde el **TITULO 1 – DISPOSICIONES FUNDAMENTALES – PARAGRAFO 2**

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES



Que es Satisfacción Laboral

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidad y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto

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

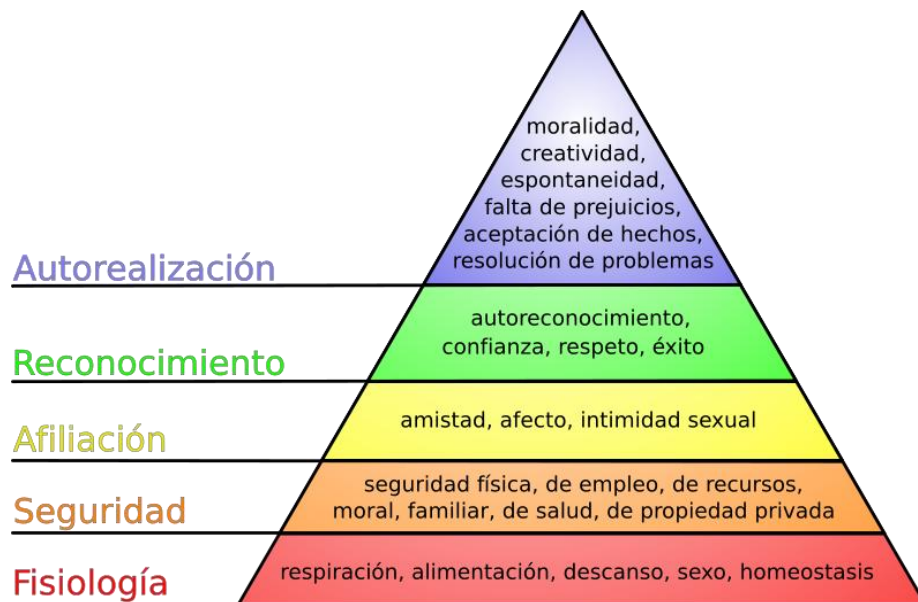
Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Necesidades de Satisfacción

TEORÍA DE MASLOW(1943)



Factores determinantes de satisfacción laboral (Robbins, 1998)

Considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Satisfacción con el trabajo en sí – Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo

cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Técnicas para elevar la satisfacción en el empleado

Técnicas Permanentes

Ubicación acertada: se trata de ubicar a los empleados en los puestos adecuados según su perfil

Inducción: facilita la correcta incorporación de una persona a la organización, al suministrarle información sobre las políticas, normas y funcionamiento, así como las expectativas sobre su desempeño

Metas: todo el equipo debe conocer las metas de una organización para un período determinado, planteadas de manera que constituyan retos y oportunidades

Reconocimiento: la acción o acciones tendientes a poner en evidencia el buen desempeño de las personas, para elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades

Participación: a través de consulta de opiniones y sugerencias, asignación de responsabilidades, instrumentos para evaluar las tareas y todas las acciones que estimulen la creatividad y la iniciativa personal

Evaluaciones periódicas y oportunas: para conocer y mejorar el rendimiento personal

Técnicas Puntuales

Oportunidades de formación: permiten adquirir conocimientos y mantenerse actualizados, mejorando y enriqueciendo la experiencia y tareas del personal.

Talleres y reuniones: son espacios creados para poner en práctica una serie de dinámicas diseñadas por especialistas, para orientar a los trabajadores hacia el crecimiento y desarrollo personal. Estas dinámicas suelen reforzar los lazos entre los integrantes de las organizaciones

¿Qué es Rendimiento Profesional?

Rendimiento es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. La valoración debe ser una actividad orientada al futuro que ofrece los trabajadores una información útil y les apoya para lograr mejores niveles de rendimiento. La valoración puede utilizarse con fines administrativos o de desarrollo.

El rendimiento implica identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización.

❖ **La Identificación** significa que hay que determinar qué áreas del trabajo tiene que analizar el directivo cuando trata de medir el

rendimiento. La identificación racional, y defendible legalmente, exige que el sistema de medición parta del análisis del trabajo.

❖ **La medición** implica la realización de un juicio sobre la "bondad" o "maldad" del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.

❖ **La gestión** es el objetivo general de cualquier sistema. Tiene que ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. Esta valoración debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

Las aplicaciones del Rendimiento

Las organizaciones suelen realizar una evaluación del rendimiento con fines administrativos con y/o desarrollo. La evaluación del rendimiento se utiliza administrativamente cada vez que se tiene como punto de partida para tomar decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales las promociones,

los despidos y recompensas, entre otras. Las aplicaciones de desarrollo de una valoración, están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y al fortalecimiento de sus capacidades laborales, deben incluir consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y enviar a los empleados a cursos de formación, si fuese necesario.

Identificaciones de la Dimensiones del Rendimiento

Consiste en identificar que es lo que hay que medir. Este proceso parece bastante sencillo a primera vista..sin embargo, en la práctica puede resultar bastante complicado.

Ventajas de Evaluar el Rendimiento.

Desde el punto de vista del empresario:

1. A pesar de las técnicas imperfectas para la medición, las diferencias individuales del rendimiento pueden constituir la diferencia distintiva del rendimiento de una empresa.
2. La documentación e información sobre la valoración del rendimiento pueden ser necesarias para una defensa jurídica.

3. La valoración ofrece una base racional para construir un sistema de primas ó méritos.
4. Las dimensiones y estándares de valoración pueden ayudar a aplicar objetivos estratégicos y clarificar las expectativas del rendimiento.
5. Parte del proceso de gestión del rendimiento consiste en informar a los individuos sobre su propio rendimiento.

6. A pesar del enfoque tradicional sobre el individuo, los criterios de valoración pueden realizarse sobre el trabajo en equipo.

Desde el punto de vista del empleado:

1. La información sobre el rendimiento obtenido no solo es necesaria sino deseada.
2. La mejora del rendimiento requiere una valoración previa.

3. Por justicia, es necesario que se midan las diferencias de rendimiento de los empleados y que éstas afecten a los resultados.

4. La valoración y el reconocimiento del rendimiento puede motivar a los trabajadores para mejorar su rendimiento.

La identificación de las dimensiones del rendimiento es el primer paso importante del proceso de valoración. Sino se tiene en cuenta una

dimensión significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tienen un buen rendimiento en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados. Por otra parte, si se incluye una dimensión irrelevante o trivial, los empleados pueden pensar que todo el proceso de valoración carece de sentido.

Gestión del rendimiento.

El principal objetivo de cualquier sistema de valoración es la gestión del rendimiento. Para gestionar y mejorar el rendimiento de los empleados, los directivos tienen que analizar las causas de los problemas relativos al rendimiento, dirigir la atención del empleado y del directivo a esas causas, desarrollar planes de acción y facilitar el que los empleados encuentren soluciones así como utilizar una comunicación centrada en el rendimiento.

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.

Se define el desempeño según García (2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

La Norma Cubana 3000:2007, por su parte, define el desempeño laboral, desde dos ángulos: el laboral adecuado y el laboral superior, conceptualizando este último como: el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Por otra parte, en cuanto al término gestión, en la actualidad existe cierta indefinición entre los términos gestión, dirección y administración, lo cual en gran medida ha estado determinado por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga. Gestión, proviene de la acepción latina *gestio*, acción del verbo *gignere* que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera, en este mismo contexto es cada vez más frecuente encontrar también el vocablo gerencia y derivados de este: gerente y gerencial (CETDIR, 2003). La NC ISO 9000:2001: por su parte define la gestión como: las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

La administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un

fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada en las organizaciones hasta los años 1940-1950. (Ruiz, 2004).

En los últimos tiempos, se ha empleado con frecuencia el término gestión al tratarse del desempeño, el que será utilizado a los efectos de la presente investigación, bajo los supuestos de que la organización se desempeña en un entorno dinámico y como definición conceptual se acepta, la planteada en la norma cubana 3000:2007, como: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo, que es un concepto más amplio.

Diferencias entre gestión del desempeño y evaluación del desempeño.

Gestión del desempeño	Evaluación de desempeño
Ligado a objetivos del negocio hacia los que encauza los individuales	Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto
Enfatiza el proceso	Enfatiza la evaluación
Realizado por la línea	Realizado por RRHH
Orientado al largo plazo	Orientado al corto plazo
Integra resultados y competencias con acciones de mejoramiento	Los resultados son críticos

El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

Varios son los autores que se refieren a la gestión del desempeño, importancia y necesidad, sin embargo en la literatura consultada no resultó abundante la propuesta de formas de proceder para su implantación en las organizaciones, pudiéndose referir los que se señalan a continuación:

La Gestión del Desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión.



Características de las fases del ciclo de Gestión del Desempeño:

I-Planificación: Objetivos críticos (aquellos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto).

Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

II-Coaching: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

III-Revisión: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.



Contenido de las fases de la Gestión del Desempeño:

Conceptualización: Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

Desarrollo: Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS).

Implementación: En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.

Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.

Retroalimentación: Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación para que el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño.

Evaluación: Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias

y determinar cómo están respondiendo a los objetivos. Los resultados finales se comparan con los conceptos establecidos en la fase I.

Un factor muy importante para la administración del desempeño según Ruiz (2004), es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua. En este sentido, algunos de los beneficios del Sistema de Administración del Desempeño según la autora son:

Feedback:

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el Feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- Al proporcionar un Feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

Metas:

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación.

- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.

Comunicación:

- Fomenta la comunicación entre empleado y supervisores.

Documentación:

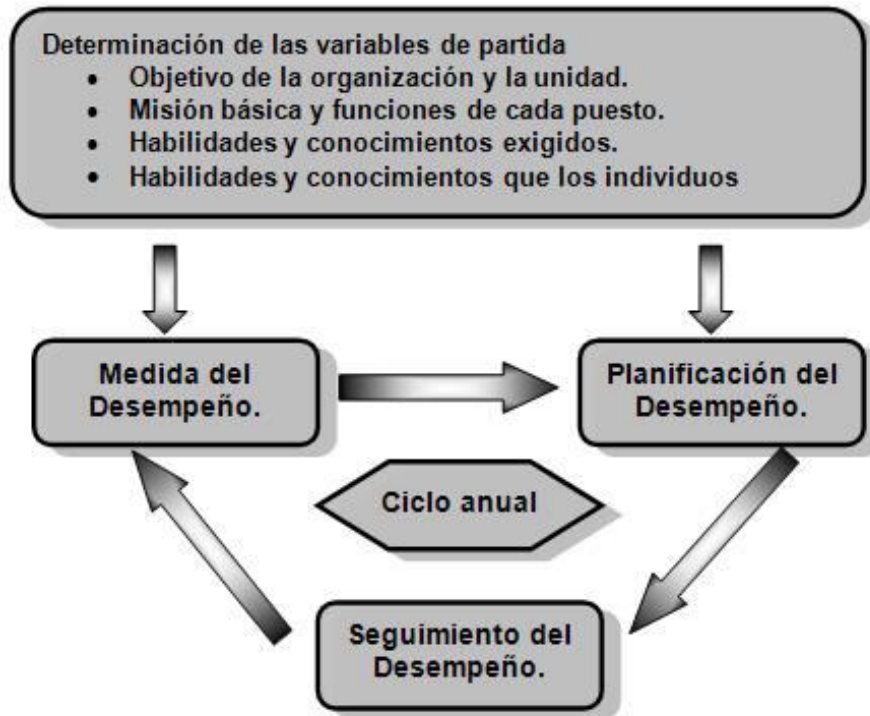
- Un buen Sistema de Administración del Desempeño (SAD) provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y le permite a la unidad de Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para recursos humanos y el jefe del empleado.

Osorio y Espinosa (1995) definen un sistema de gestión del desempeño como un proceso que adopta una secuencia cíclica anual de planificación, seguimiento y evaluación

Identificación de las dimensiones del rendimiento.

La valoración del rendimiento se inicia con la identificación de las dimensiones del rendimiento determinantes para tener un rendimiento

eficaz en un trabajo el análisis del puesto de trabajo es el mecanismo que hay que utilizar para identificar las dimensiones del rendimiento.



Tipos de planes de recompensa del rendimiento

Existen cuatro tipos de programas de incentivos. Desde el punto de vista de los empleados individuales, la retribución por méritos (que se incluye en el salario base) y las primas y gratificaciones (que se reciben una sola vez) determinadas por la valoración de los supervisores, son las opciones más comunes. Desde el punto de vista de grupo, los planes por equipos recompensan el rendimiento de grupos de empleados que trabajan juntos en proyectos o tareas comunes, normalmente con primas y gratificaciones no monetarias. Desde el punto de vista de la fábrica o la unidad empresarial, se elige normalmente el programa de reparto de ganancias. El reparto de

ganancias recompensa a los trabajadores en función de los ahorros de costes, normalmente utilizando primas de una cuantía única En el cuarto nivel de la organización, que afecta a toda la empresa, se utilizan planes de participación en beneficios y en el capital social de la empresa para vincular el rendimiento de la empresa y las recompensas financieras a los empleados. Ambos planes se utilizan frecuentemente para financiar los planes de jubilación.

Los expertos en gestión de recursos humanos otorgan a la satisfacción personal, un papel fundamental para conseguir un alto rendimiento laboral.

Es decir son múltiples los factores que pueden llevar a una persona a bajar su rendimiento laboral: el estrés, la monotonía, un ambiente enrarecido entre compañeros, el salario... Todos ellos tienen un elemento en común: todos reducen el nivel de satisfacción en el empleado o, dicho de otra forma, provocan una carencia de mayor o menor consideración en la faceta emocional del trabajador.

Los desencadenantes de dicha falta de interés pueden englobarse en tres grandes áreas: la referente a los recursos disponibles en la empresa para el desarrollo de las tareas, la referente a la aptitud de los empleados para la correcta resolución de dichas tareas, la social o referente a la interrelación entre el personal y, por último, la salarial.

La concreción de objetivos no sólo a nivel corporativo sino también a niveles más reducidos, contribuyen al establecimiento de metas

mucho más realistas lo que, indudablemente, reducen de forma considerable la posibilidad de caer en la frustración.

En el plano social, la dirección de una empresa puede influir de forma positiva o negativa sobre el ambiente en las relaciones entre sus empleados. La vieja máxima de “divide y vencerás” ha demostrado sobradamente no sólo su ineficacia, sino incluso su inconveniencia. El famoso “burnout”, o lo que popularmente conocemos como “estar quemado” es una sensación que puede muy bien venir motivada por detalles como unas instalaciones de aspecto poco agradable, la obligación de portar un atuendo poco favorecedor o simplemente porque no se contemplan como necesarios los descansos.

Una política organizada en el área de recursos humanos comporta contemplar la vertiente emocional de los trabajadores como un activo más de la empresa, por lo que iniciativas como la institucionalización de los tiempos de descanso, la promoción de actividades lúdicas a nivel colectivo y los cambios habituales en la fisonomía del lugar de trabajo, pueden contribuir de forma significativa a mejorar los resultados a medio y largo plazo.

2.5 HIPOTESIS

HIPOTESIS GENERAL

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades.

La teoría Humanista dentro de la comunicación organizacional, estudia la psicología del trabajo. En la actualidad ha sido importante definir al trabajador desde su forma anatómica y fisiológica en su puesto de trabajo. El nivel de producción depende de la integración social. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejara en su eficiencia.

La reestructuración de las empresas y la reducción de costos son factores de productividad; la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones.

H₁: Existe una influencia significativa de la satisfacción laboral en el rendimiento organizacional en los trabajadores, de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA).

H₀: No Existe una influencia significativa de la satisfacción laboral en el rendimiento organizacional en los trabajadores, de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA).

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Las variables que nos permitirán mantener una investigación adecuada, concisa y objetiva serán las siguientes:


VARIABLES INDEPENDIENTES

Satisfacción Laboral

VARIABLES DEPENDIENTES

Rendimiento Profesional

“La satisfacción laboral influye en el rendimiento de los empleados de la EP-EMAPA-A”



CAPI TULO

III

CAPITULO 3

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

Esta investigación es de carácter cuantitativo – cualitativo

3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se ha realizando dentro nivel descriptivo de campo -correlativo, pues los datos que se toman directamente de la realidad para ser interpretados y dar explicación de sus causas y efectos además interrelacionan dos variables como son: mejora de la satisfacción y nivel de rendimiento del RR.HH, de manera lógica la intervención social ya que se incluye una propuesta de cambio y mejoras.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de esta investigación son 190 personas que comprende el personal de oficina que labora en la EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO (EMAPA), partiendo desde este punto se tomó una muestra intencional seleccionada de una base o varias características predeterminadas para la investigación de las direcciones financiera, administrativa, técnica y comercial, cada una de estas partes con una muestra máxima de 54 personas.

MUESTREO

n=muestra

N=población

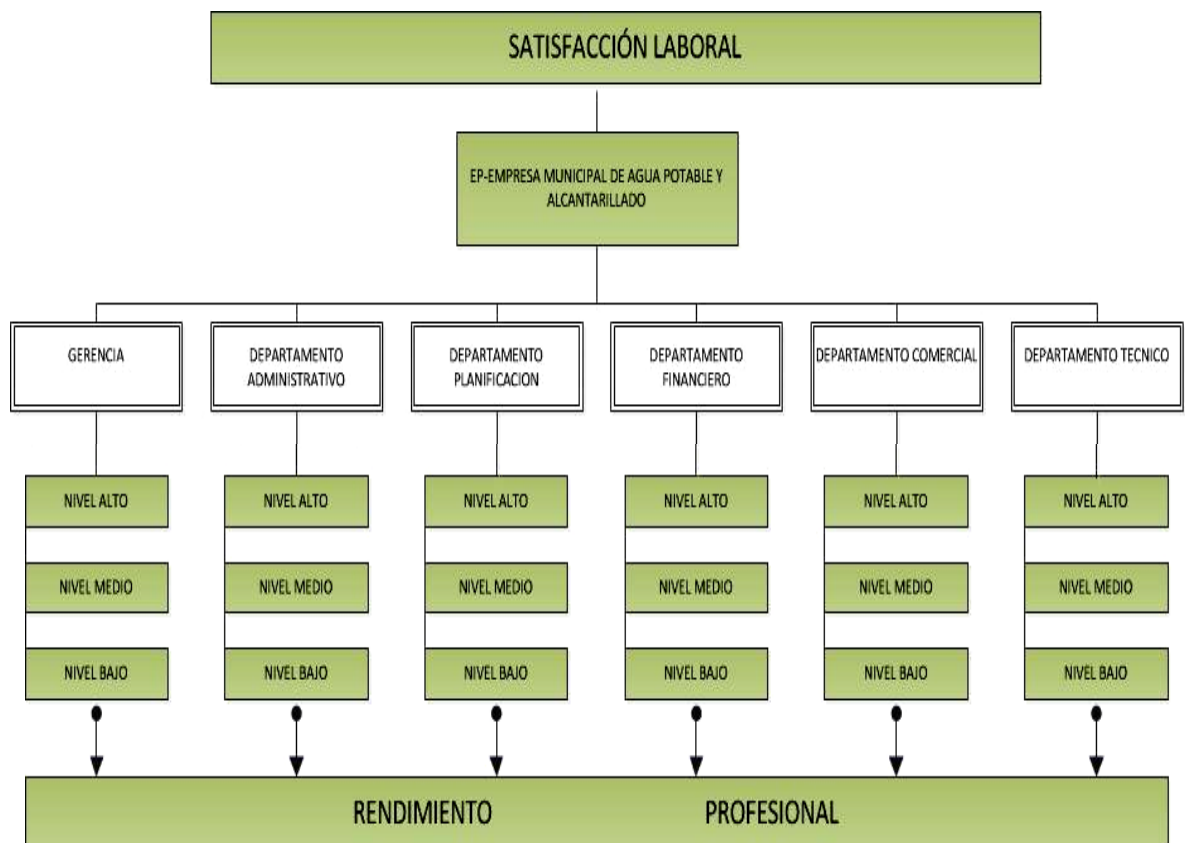
e= error muestral

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{190}{1 + 190(0.05)^2}$$

$$n = 54$$

DISEÑO EXPERIMENTAL



El total de personal de estudio es de 190 colaboradores.

Muestra para la investigación 54 colaboradores.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente:

Variable Dependiente:

3.4.1 ANEXO 1: OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE
SATISFACCION LABORAL

3.4.2 ANEXO 2: OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE
RENDIMIENTO PROFESIONAL

3.4.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para levantar la investigación se utilizaron 2 cuestionarios:

Cuestionario para determinar Índices de Satisfacción Laboral:

Este instrumento fue elaborado en base a 10 ítem propuestos de acuerdo a la Operacionalización de las variables y basada en psicofactores de la satisfacción. (ANEXO#1)

Cuestionario para determinar Índices de Rendimiento

Profesional: Se elaboró una evaluación de 10 ítem, basada en áreas como identificación y medición de la productividad y conducta laboral presentada en la Operacionalización de las variables, que ayuda a la determinación de los niveles de rendimiento, de acuerdo al documento EVAL-01 de la SENRES.(ANEXO# 2)

3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el plan de recolección de información se aplicó los instrumentos antes mencionados, la escala de valores que determina el rango de estos instrumentos es de 0.1 a 1. Se obtuvo un valor de confiabilidad de 0.92 con el α de Cronbach para los Instrumentos, "Encuesta de Satisfacción y Cuestionario de Evaluación de Desempeño de la EP-EMAPA-A". El resultado obtenido indica alta confiabilidad en este instrumento y la validez fue determinada por el contenido de acuerdo a varios expertos de la institución, generadores de esta herramienta. Para la Encuesta de Satisfacción se tomaron ítem necesarios que

permite diagnosticar este problema de acuerdo a los contextos de la institución. Los factores tomados en cuenta en dichos ítems fueron: dirección de la unidad, condiciones laborales, ambiente y puesto de trabajo, motivación y reconocimiento del empleado.

Por otra parte para obtener índices o resultados de los niveles de rendimiento se realizó un cuestionario tomado del documento de evaluación del desempeño a las instituciones públicas de la SENRES, (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público - Ecuador), documento EVAL-01, desde sus diferentes áreas de evaluación estas fueron: CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO, COMPETENCIAS UNIVERSALES, TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO.

El resultado de este documento, fueron determinados ítem relacionados, de productividad y conducta laboral, que nos permitió dictaminar los niveles actuales de rendimiento en los mismos empleados estudiados en cuanto a las encuestas y cuestionarios de satisfacción y rendimiento laboral.

De esta manera se conoció si la satisfacción laboral se relaciona de una u otra forma al rendimiento profesional de los empleados.

La escala de interpretación de resultados son fijados en las siguientes equivalencias transformados en base a un puntaje*10:

NIVELES PARA SATISFACCION Y RENDIMIENTO	ESCALA DE RESULTADOS EN EL INSTRUMENTO	ESCALA DE RESULTADOS PARA LA INVESTIGACION *10
ALTO:	14.0 a 9.3puntos	140 A 93 PUNTOS
MEDIO:	9.2 a 4.7puntos	92 A 47 PUNTOS
BAJO:	4.6 a 0 puntos	46 A 0 PUNTOS

Los valores o escalas presentados en la tabla anterior corresponden hacia los dos instrumentos utilizados. (ANEXO #5)

3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La utilidad de los resultados recopilados a través de las encuestas permitió validar la hipótesis planteada, y contar con elementos básicos para estructurar la propuesta.

Para la aplicación de las encuestas se seguirán los siguientes pasos:

Una vez que se estructuró el diseño experimental y se definió el número de sujetos que se requerían para la investigación, durante (3) semanas se llevo a cabo la recolección de la información en cada uno de los departamentos a estudiar y en su muestras uno a uno, se solicitó la colaboración voluntaria de los empleados sin que estos se opusieran a su participación y a la intervención de los mismos aportando a la organización con este tipo de investigaciones que

ayudaran al progreso de la institución. Estuvimos inmersos de manera directa con el cuestionario y encuesta hacia las personas estudiadas. Aplicamos el cuestionario para determinar índices de Satisfacción laboral: obteniendo resultados de 0 – 14 con un valor por pregunta de 1,4 puntos, y de esta manera cada uno de los datos individuales se multiplico por 10 (Ej. $14 \cdot 10$), obteniendo así un rango mayor de análisis entre valores para la investigación de acuerdo al puntaje necesario de tablas antes mencionada, sin alterar ningún valor. Para realizar el análisis correspondiente con base en el programa estadístico R-Project y así poder obtener la relación que existe o no entre la satisfacción y el rendimiento profesional de la organización.

~ La encuesta arrojó datos de si o no, los cuales mantienen equivalencias POR PREGUNTAS:

- La opción SI: Significa que el empleado durante el periodo de evaluación o encuesta el indicador presenta niveles y patrones establecidos en la pregunta, con un puntaje de 1,4 cada ítem.
- La opción NO: Significa el empleado durante el periodo de evaluación o encuesta, el indicador no presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos tienen un puntaje de 0.

Siendo la sumatoria de estos puntajes por pregunta el valor o nivel de la persona a quien se le encuestó. Es así que los 54 datos obtenidos de las encuestas y evaluaciones individuales fueron ingresados en el R Project, lo ordenamos de acuerdo a los grupos que se acordó en el diseño experimental que fueron grupos por departamentos (gerencia, administrativo, planificación, comercial, financiero y técnico) una vez ya organizado de esta manera se ejecutó comandos estadísticos del R Project como por ejemplo:

- plot, (grafico en barras de los valores ingresados)
- mean,(media de la muestra)
- tapply,(medias agrupadas por variables)
- tukey, (diferencias entre variables del mismo factor)
- Pr(>F),(valor de significación para valoración de hipótesis)

El único fin es determinar la relación o el grado de satisfacción laboral que presentan en la actualidad los empleados y trabajadores.

Para el análisis de RENDIMIENTO PROFESIONAL se requirió un cuestionario de evaluación del desempeño en observación directa con cada uno de los jefes a cargo de las unidades departamentales y estos nos otorgarán la información, no fue nada fácil convencer y argumentar que sería utilizada con fin de estudios establecer mejoras en dicha institución. No podríamos mostrar los nombres de las personas estudiadas por cuestiones de estricta confidencialidad y discreción de los datos obtenidos, con el fin de no crear riesgos laborales a las muestras de personas.



CAPÍTULO IV

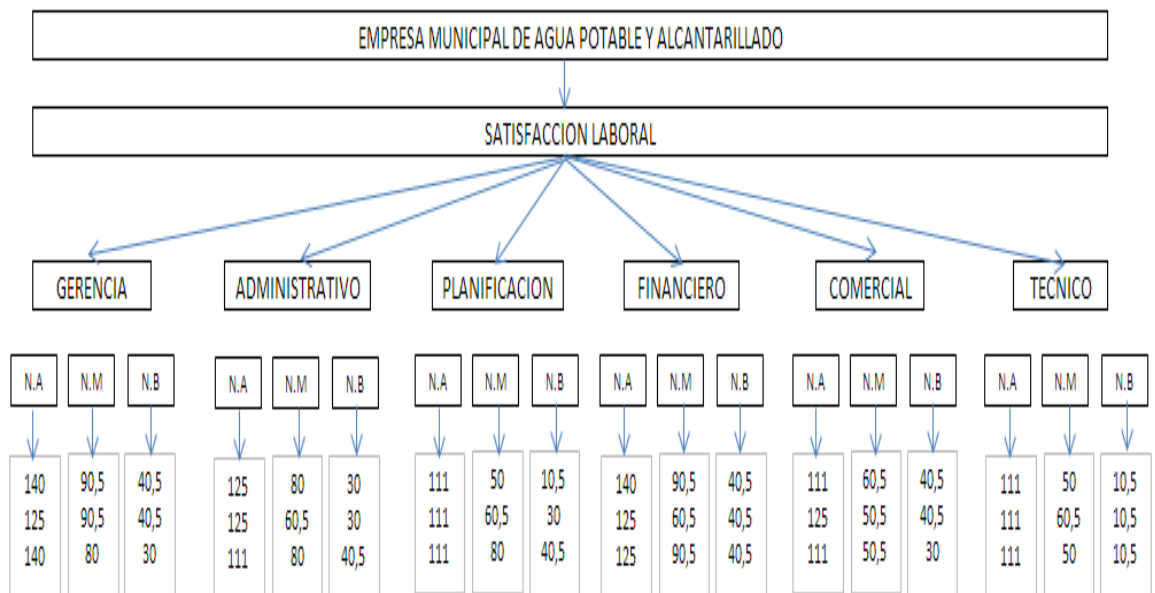
CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Tomando en cuenta el tipo de investigación se aplicará un análisis estadístico descriptivo, para dar respuesta a la hipótesis y elaborar la propuesta.

RESULTADOS DE NIVELES DE SATISFACCION



Fuente: EMAPA
Elaborado por: Sebastián Sánchez

VARIABLE SATISFACCION LABORAL

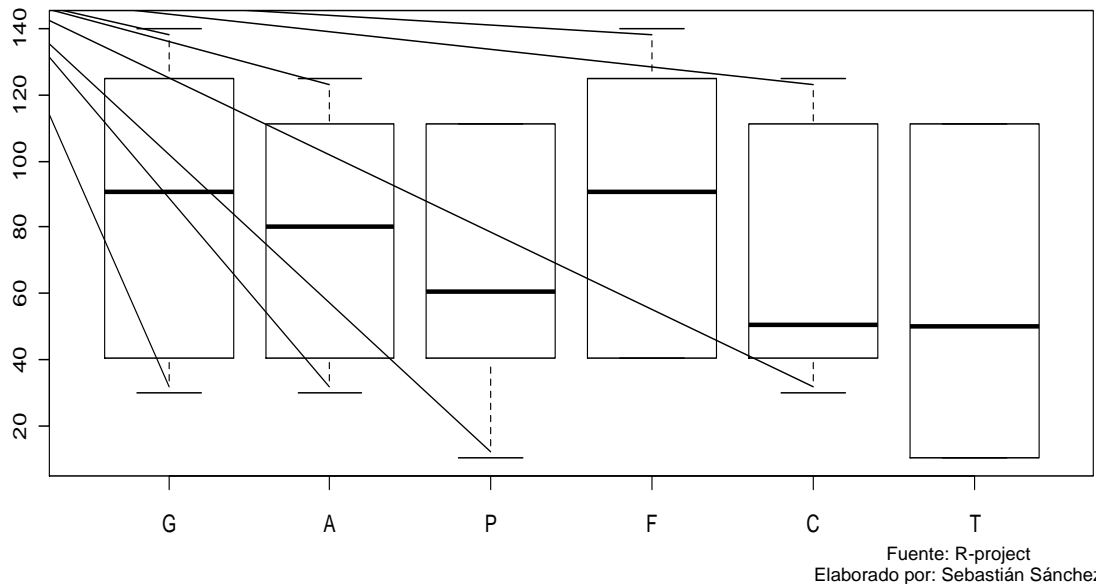
CUADRO DE MEDIAS Y DESVIACION ESTANDAR

MEDIA	73,35185	NIVELES DE SATISFACCION			SATISFACCION POR DEPARTAMENTOS					
		ALTA	MEDIA	BAJA	GERENCIA	ADMINISTRATIVO	PLANIFICACION	FINANCIERO	COMERCIAL	TECNICO
		120,500	68,638	30,917	86,333	75,78	67,17	83,67	68,83	58,33
SD	39,30008	11,046	16,196	12,122	42,87	38,39	38,03	40,01	36,34	43,77

Fuente: R-project
Elaborado por: Sebastián Sánchez

4.1.1 Resultados de la satisfacción con la variable departamentos.

BOXPLOT DE LA SATISFACCION POR DEPARTAMENTOS



Establecido en los instrumentos para obtención de resultados de satisfacción de 0 mínimo- 140 máximos, se puede observar en el presente grafico BOXPLOT que:

Departamento Planificación (P) este departamento se encuentra en un nivel bajo y poco aceptable y quien está en mayor satisfacción en relación de mínima diferencia con T y C.

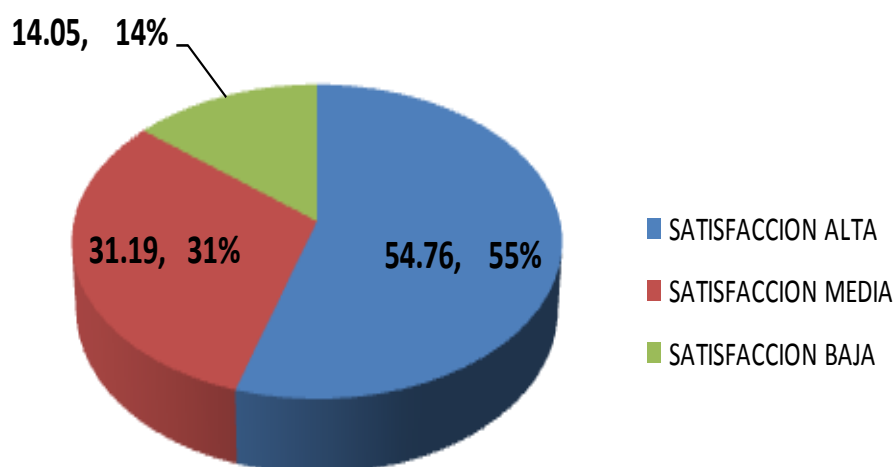
Departamento Comercial (C) este departamento se encuentra en un nivel bajo y poco aceptable y quien está en mayor satisfacción en relación de mínima diferencia con T.

Departamento Técnico (T) este departamento se encuentra en el mas bajo nivel de satisfacción y no aceptable y quien está en menor satisfacción en relación todos los departamentos.

Mientras que los departamentos restantes (G),(F),(A) se encuentran en niveles de satisfacción adecuados por tanto muestran un nivel medio y alto correspondientemente.

4.1.2 Resultados de la satisfacción con la variable niveles.

PASTEL GRAFICO DE LA SATISFACCION POR NIVELES

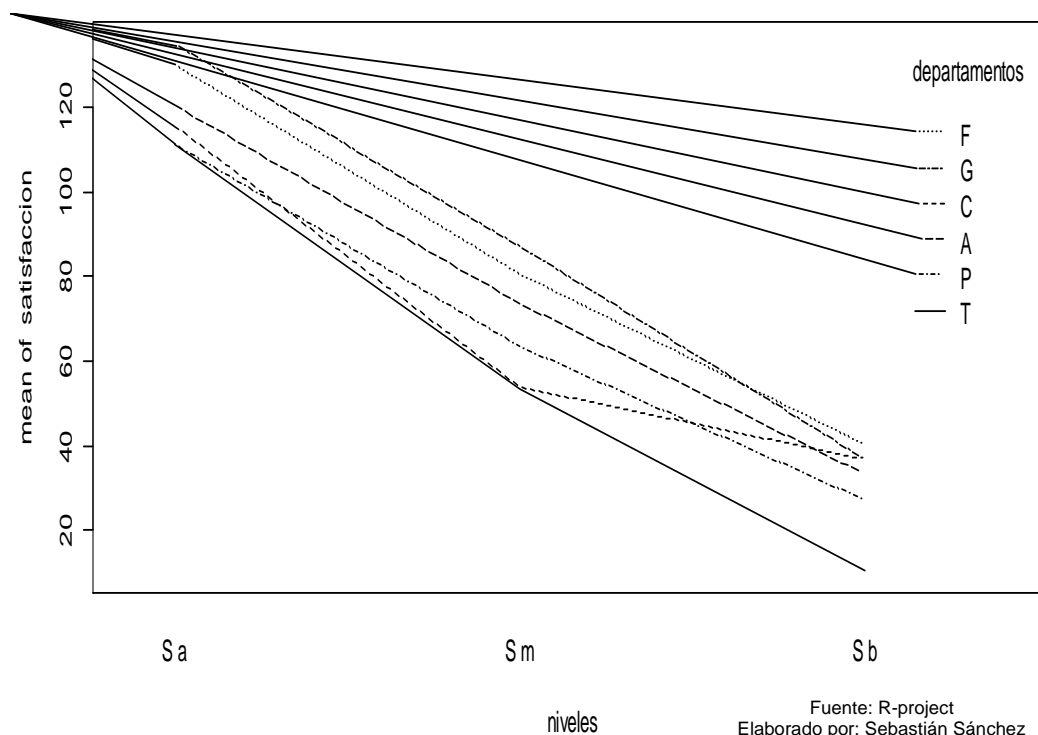


Fuente: Microsoft Excel
Elaborado por: Sebastián Sánchez

En el gráfico pastel de los niveles se puede observar la tendencia por la que se puede decir existe mayor grado positivo en la satisfacción alta deduciendo que la **satisfacción alta** (54,76- 55%) es la predominante en los niveles, aunque no mantiene un nivel de significación amplio de los demás niveles.

4.1.3 Interacción entre el nivel de satisfacción, los departamentos con puntaje de satisfacción.

GRAFICA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN INTERACCIÓN ENTRE NIVELES Y DEPARTAMENTOS



En el análisis de relación de la satisfacción entre los departamentos y los niveles vemos que existen diferencias entre cada una de ellas, el de mayor nivel Gerencia (Sa 140,Sm 95,Sb 40)en comparación de nivel menor al departamento Planificación (P) (Sa 111,Sm 65,Sb 35) y Técnico (T) (Sa 111,Sm 53,Sb 10) . Teniendo como niveles altos e intermedios aceptables a los departamentos Administrativo(A), Financiero (F), Comercial(C).

4.1.4 Grado de significación de la satisfacción

Después de haber analizado detenidamente cada uno de los gráficos realizamos el ANOVA en r para determinar el grado de significación entre la variable satisfacción y los factores nivel y departamento.

ANOVA – GRADO DE SIGNIFICACION DE LA SATISFACCION Y SUS FACTORES

Formula:

```
a=aov(satisfacción~departamento)
```

Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
departamentos	5085	1017	11.854	2.141e-07 ***
Residuals	3947	86		

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

De acuerdo con estos resultados obtenemos un **Pr(>F) 2.141e-07 ***** para el factor departamento; por lo tanto, podemos concluir que existen diferencias significativas entre departamentos, es decir, el grado de satisfacción depende de los departamentos.

Ahora realizamos una prueba de tukey para poder obtener las diferencias significativas entre departamentos por los niveles.

```

Tukey multiple comparisons of means
 95% family-wise confidence level

Fit: aov(formula = satisfaccion ~ departamentos +
niveles)
$departamentos
difflwrupr      p adj
A-G -10.555556 -23.537941  2.426830 0.1716529
P-G -19.166667 -32.149052 -6.184282 0.0008858*
F-G -2.666667 -15.649052 10.315718 0.9897216
C-G -17.500000 -30.482385 -4.517615 0.0028798*
T-G -28.000000 -40.982385 -15.017615 0.0000010*
P-A -8.611111 -21.593496  4.371274 0.3736164
F-A  7.888889 -5.093496 20.871274 0.4716770
C-A -6.944444 -19.926830  6.037941 0.6088684
T-A -17.444444 -30.426830 -4.462059 0.0029924*
F-P 16.500000  3.517615 29.482385 0.0056849*
C-P  1.666667 -11.315718 14.649052 0.9988767
T-P -8.833333 -21.815718  4.149052 0.3455570
C-F -14.833333 -27.815718 -1.850948 0.0167002*

```

Al comparar las medias de Satisfacción Laboral de las empresas (P-G), (C-G), (T-G), (T-A), (F-P), (C-F), se encuentran diferencias

significativas, es decir, son distintos los niveles de satisfacción laboral entre los departamentos, de manera que se muestra los mejores niveles de satisfacción laboral los departamentos Gerencia (86,33),Financiero(83,67), y Administrativo (75,78), y los de menor nivel de satisfacción Laboral son Comercial (68,83), Planificación (67,17), Técnico (58,33) .

VARIABLE RENDIMIENTO PROFESIONAL

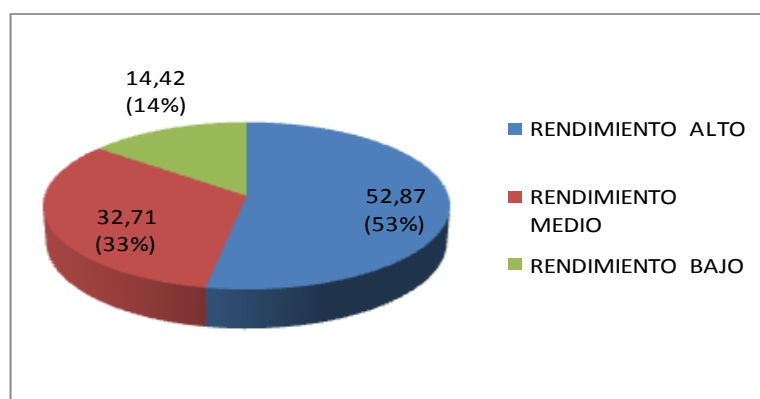
ANEXO 3: RESULTADOS DE NIVELES DE RENDIMIENTO PROFESIONAL

CUADRO DE MEDIAS Y DESVIACION ESTANDAR

MEDIA	74,9537	NIVELES DE RENDIMIENTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA
		118,889	73,555	32,417
SD	37,2241	10,111	14,172	7,423

4.1.5 Resultados de los niveles de rendimiento profesional.

GRAFICA DE LOS NIVELES DE RENDIMIENTO PROFESIONAL



Fuente: Microsoft Excel
Elaborado por: Sebastián Sánchez

En el gráfico pastel de los niveles se puede observar la tendencia en la que existe mayor grado positivo en el rendimiento alto deduciendo que a mayor nivel de satisfacción el rendimiento es más alto (52,87- 53%) siendo este la predominante en los niveles, aunque no mantiene un nivel de significación amplio de los demás niveles.

4.1.6 Grado de significación del Rendimiento

Después de haber analizado detenidamente cada uno de los resultados de la satisfacción y rendimiento realizamos el ANOVA en R-Proyect para determinar si el nivel de satisfacción incide sobre el rendimiento.

ANOVA – GRADO DE SIGNIFICACION DEL RENDIMIENTO

Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
nivren	2 67350	33675	282.06	< 2.2e-16 ***
Residuals	51 6089	119		

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				

De acuerdo con estos resultados obtenemos un $\Pr(>F) < 2.2e-16$ *** por lo tanto aceptamos H1 y concluimos que el nivel de satisfaccion tiene mucho que ver en el rendimiento; es decir a mayor nivel de satisfaccion hay mayor rendimiento, y encontramos diferencias significativas en el rendimiento.

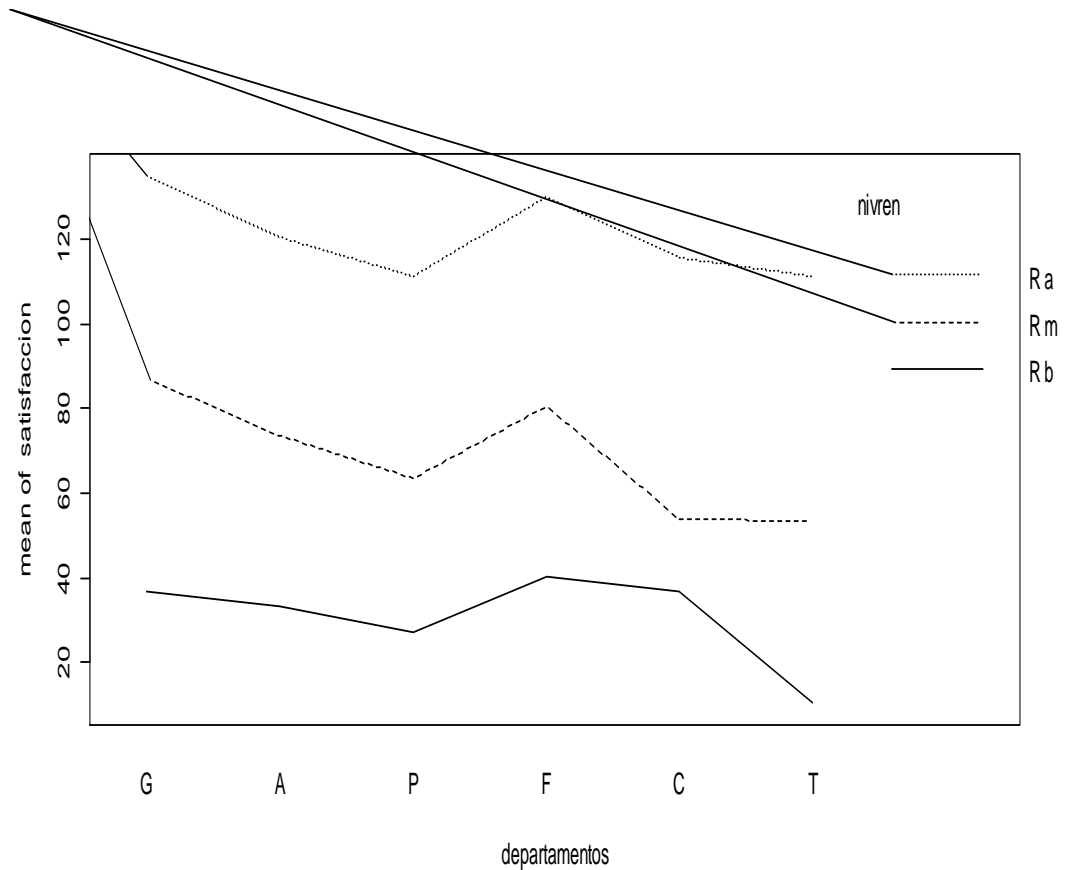
Para saber cual es el mejor rendimiento, realizamos una prueba de tukey.

Tukey multiple comparisons of means				
95% family-wise confidence level				
Fit: aov(formula = rendimiento ~ nivren)				
\$nivren				
	diff	lwr	upr	
		p	adj	
R m-R a	-45.33333	-54.12548	-36.54119	0
R b-R a	-86.47222	-95.26437	-77.68008	0
R b-R m	-41.13889	-49.93103	-32.34675	0

Al comparar las medias de rendimiento de acuerdo a los niveles de satisfacci3n: Rm- Ra , Rb- Ra, y Rb- Rm, se encuentran diferencias significativas, es decir, son distintos los niveles de rendimiento en la empresa, basado en los niveles de satisfacci3n, teniendo el mayor rendimiento con una satisfacci3n alta (118,889), y el de menor nivel de rendimiento mantiene una satisfacci3n baja (32,417).

4.1.7 Interacción entre el nivel de rendimiento, los departamentos con puntaje de satisfacción.

GRAFICA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN INTERACCIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS Y EL RENDIMIENTO



El departamento técnico (T) y comercial (C) tienen la tendencia de mostrar una baja satisfacción y bajo rendimiento de manera que se concluye que la satisfacción sí influye en el rendimiento, como lo comprobamos en el ANOVA.

4.1.8 Tabla General De Resultados Según Los Objetivos Específicos.

<p>Diagnosticar los niveles de satisfacción en la organización.</p>	<p>En la investigación realizada se ha podido encontrar bajos niveles de satisfacción en todos los sujetos, y a su vez en los departamentos estudiados. Manteniendo una plataforma de gestión casi caduca necesitando urgencia en las reformas de todos los procesos de talento humano.</p>
<p>Relacionar el trabajo realizado en cada departamento desde sus niveles de satisfacción, relacionando con los valores obtenidos del rendimiento profesional de cada uno de los estudiados.</p>	<p>Los departamentos planificación y comercial muestran niveles muy bajos de satisfacción manteniéndose todos en escalas bajas de la misma y generado así un rendimiento de nivel bajo deduciendo de esa manera el departamento influye en el rendimiento y en su mayor parte en la satisfacción.</p>
<p>Identificar que departamentos son los que tienen mayor nivel de insatisfacción en la EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado.</p>	<p>Se identifica que el mayor índice de insatisfacción es en el departamento comercial y planificación ya que la variable satisfacción se ha encontrado en escasos niveles bajos necesitando intervención urgente ya que de no ser así la empresa seguiría con procesos obsoletos de calidad y gestión humana.</p>

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

Para la comprobación de la hipótesis (H1), se utilizó un análisis de varianza el mismo que reportó un Pr de (2.2e-16 ***), con lo cual se rechaza y se acepta la hipótesis de trabajo (H1), concluyendo que la satisfacción tiene mucho que ver con el rendimiento profesional.

4.3 DISCUSION DE LOS RESULTADOS

La teoría Z (MARTÍNEZ, M.1992) sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta el rendimiento en la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

Un criterio interesante aporta la RICE. P (1996) quien define en su tesis de maestría a la satisfacción en el ámbito laboral como «El resultado de diferentes actitudes de los empleados relacionados con el trabajo, referido a factores tales como: salario, supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de ascensos, relaciones sociales, evaluación del trabajo...». Si se analiza detenidamente esta definición, pudiera inferirse que la autora presupone que el clima organizacional, además de factores psicosociales, forma parte del estado satisfactorio del individuo.

Según Robbins (1998), “a los empleados les interesa su ambiente de trabajo, que les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del

lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado”. Los resultados obtenidos así lo han demostrado, ya que el departamento de gerencia (86,33) y el departamento financiero (83,67) se encuentran en un nivel alto de satisfacción, esto debido a que las instalaciones de la empresa son las adecuadas y al dedicarse a trabajos de oficina mientras que los departamentos planificación (67,17) y técnico (58,33) mantienen niveles bajos de satisfacción laboral ya que su trabajo es de campo, lo que representa peligro para el trabajador.

Según POSTER, (1972), “la autonomía es el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello”. Los resultados obtenidos así lo han demostrado, la satisfacción en la empresa es de (73,35) de los trabajadores, esto se debe a que en la empresa dan libertad al empleado a utilizar el método de trabajo que crea conveniente, descuidando las partes más vulnerables: adulto mayor, nivel de educación y estatus social.

Según, RUIZ, Karla A (2004) “reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los

niveles y a un bajo coste”. Los resultados obtenidos así lo han demostrado, el rendimiento es de 74,95 de los trabajadores tienen un nivel medio, esto se debe a que la empresa no utiliza algunas políticas de reconocimiento que constan de aumentos en el sueldo o premiaciones como mejor trabajador.



Según Robbins (1998), “los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción”.

Los resultados obtenidos así lo han demostrado, no se encuentran lo suficientemente satisfechos, esto se debe a que no existe una buena interacción con las tareas que realizan y tienen la libertad para elegir el método que mejor les parece para realizarlas.

En esta investigación se coincide con los criterios de Robbins (1998), la incidencia de la satisfacción en el rendimiento profesional, problema que depende del lugar de trabajo, una unidad eficaz y un líder eficiente, sumando a esto un salario acorde a sus tareas, reconocimiento y autorrealización del empleado. Sin dejar atrás el departamento al que pertenece ya que este es artífice del nivel profesional en que se encontrara los trabajadores que la componen. Los resultados obtenidos nos cederán metodologías, procesos y herramientas.



CAPIŢULO

V

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

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

disponibilidad de recompensas intrínsecas y extrínsecas, y por la percepción de los empleados sobre si éstas se distribuyen de manera justa o no.

- Como resultado final de todo lo anterior se generara abandonos de puestos, incompetencia en el lugar de trabajo, irresponsabilidad laboral, falta de calidad en el servicio, baja en utilidades y aumento de demandas por los clientes y lo peor de todo despido y contratación de nuevo personal.

5.2 RECOMENDACIONES

Proponemos diferentes sugerencias las que ayudaran a mejorar procesos de la gestión del talento humano en cuanto a lo que es generar empleados satisfechos y con rendimiento total.

- Realizar procesos de motivación y capacitación elevando el nivel de autoestima e interrelación de los empleados.
- Generar rutinas de esparcimiento entre empleados con el fin de obtener igualdad de interrelación entre empleados y trabajadores.
- Desarrollar un plan estratégico motivacional con visión, misión, y valores de la institución: tomando en cuenta que deben ser mediables, cuantificables; y realizables. Sin olvidar que todos los integrantes de la organización deben ser informados para que ellos se sientan parte del proceso y de la institución.
- Brindar todo el apoyo social, económico y psicológico a los empleados desde la dotación correcta de indumentaria necesaria para el trabajo de campo y oficinas.
- Utilizar formas de motivación para el empleado, con el fin de que este logre su satisfacción y se comprometa a trabajar con una gran actitud de servicio, factor fundamental en la industria de la hospitalidad. Podrían darse incentivos de reconocimiento por ejemplo aumentos de salario cuando sea posible, reconocimiento por el tiempo de trabajo en la empresa, crear un programa para reconocer al

empleado del mes por cumplir satisfactoriamente sus tareas y obligaciones.

- Modificar el funcionamiento de Recursos Humanos, tomando como referencia ésta investigación que buscó conocer la satisfacción de los empleados, para luego continuar con la elaboración y adecuación de los diferentes subsistemas de la gestión del talento humano los cuales desarrollados de manera eficaz crearan un ambiente de cordialidad y satisfactorio para el cliente interno o externo, siendo este departamento parte del organigrama estructural con una persona que este íntimamente ligado con todo el personal y así proponer mejoras indispensables para la satisfacción del empleado.

- Considerar que para elevar el nivel de motivación y satisfacción en la institución, se sugiere continuar investigando sobre esta línea de investigación, con el fin de supervisar, si los procesos que se aplicaran de ahora en adelante están cumpliendo su función en el talento humano.



CAPÍTULO VI

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE “EP- EMAPA-A” DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Beneficios: Empleados de EMAPA

Ubicación: Bolívar 19-60 y 5 de Junio.

Tiempo Estimado: Inicia en febrero 2012 finaliza en julio 2012

Equipo Técnico Responsable:

Costo: \$9.830.00 USD

6.2 Antecedentes de la propuesta

Tomando en cuenta estos antecedentes y contando con el compromiso de la Gerencia y en coordinación con la Jefatura de Personal, me es grato presentar esta propuesta para solucionar el problema.

La siguiente propuesta es la elaboración un Plan de capacitación acorde a las necesidades reales dentro de EP-EMAPA-A, se logrará despertar y levantar el talento humano existente y que mucha de las veces pasa desapercibido.

Ya que sus tareas diarias tienden a convertirse en una rutina, es por ello que es necesario realizar este trabajo en donde se tome en cuenta sus ideas, sugerencias y problemas que ellos encuentren al realizar su trabajo diario y en donde no han tenido motivación y de esta manera captar una baja satisfacción que no es la suficiente, que no siendo un simple dictado improvisado y que realmente sean cursos de capacitación en donde ellos puedan desarrollar sus actitudes y aptitudes frente a la mejora de la productividad a través de una optimización de políticas de reconocimiento y recursos.

6.3 Justificación

Porque la Capacitación en el mejoramiento de la calidad de vida laboral es importante en toda Institución o Empresa, esta permite mejorar y actualizar los conocimientos: como todos sabemos la tecnología avanza día a día y el nivel de índices de estrés laboral en las organizaciones se ha elevado a causa de la declinable situación y estatus de vida de las personas.

Para lograr este objetivo se hace indiscutible que cada persona esté con la firme convicción de querer un cambio de actitud, mirar hacia el futuro y, la globalización en donde el mejoramiento continuo es la base para el desarrollo de una empresa y para lo cual debemos estar preparados a través de una capacitación constante y no mirar fronteras sino más bien abrirlas como un abanico a nuevas oportunidades.

Muchas de las veces los empleados no dan todo de si cuando son capacitados y no debe ser así, la empresa proporcionara unas horas de trabajo del empleado y a su vez el mismo brindara horas de su tiempo libre para su mejoramiento personal y de capacitación, con este antecedente podrá actualizar los conocimientos de todos los empleados y mejorara las relaciones humanas.

6.4. Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Mejorar el rendimiento de los empleados de “EMAPA”, mediante la capacitación, motivación y reconocimiento, logrando así resultados esperados hacia una mejora en la satisfacción laboral, y así obtener un nivel elevado de productividad, eficiencia y optimización de recursos para la empresa.

6.4.2 Objetivos específicos

- Establecer los respectivos cursos de capacitación para los empleados acorde a las necesidades de cada departamento.
- Generar una cultura organizacional que establezca el mejoramiento de la calidad de vida con base en la Satisfacción Laboral, como parte primordial de un proceso de cambio.
- Lograr que el rendimiento mejore en todos los departamentos de esta empresa con la respectiva capacitación a cada uno de ellos.

6.5 Análisis de Factibilidad

Esta propuesta si es factible y se realizará obteniendo la aprobación y certificación del plan operativo, administrativo y su respectiva partida presupuestaria por parte de la Dirección Financiera, Gerencia y el Directorio de la empresa, con estos documentos iniciará en octubre del 2011 y concluirá en julio del 2012.

6.6 Fundamentación

Muchas compañías han comenzado a introducir los sistemas del coaching ejecutivo como estrategia para su competitividad global. Autores como Ken Blanchard, Chris Argyris, Fred Kofman, Rafael Echeverría y John Whitmore han contribuido con los primeros libros de coaching, o de coaching Empresarial, aportando un valioso fundamento al desarrollo del coaching empresarial. El filósofo Hugo Landolfi ha provisto al coaching empresarial de fundamentos teóricos a través de un sistema de coaching con fundamentos filosóficos. Los trabajos del biólogo Francisco Varela se han incorporado en algunas líneas de coaching empresarial.

Jerry W. Gilley y Nathaniel Boughtan afirman:

Se necesitan generar nuevos paradigmas que ayuden a crear una organización ganadora que incluya:

- Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano.

- Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.
- Utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
- Estímulo de las relaciones de los empleados creando una actitud de propietarios
- Utilización de los gerentes como coaches de desempeño.
- Creación de autoestima de los empleados y grupos.
- Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.

Don Shula, entrenador de los Dolphins de Miami, reveló que prepara su gente para desarrollar lo mejor de sus habilidades de acuerdo a cinco principios básicos:

- Ser orientado por convicciones.
- Sobre- aprendizaje.
- Estar dispuesto a escuchar.
- Ser consistente.
- Ser honesto.

6.7 Modelo Operativo

- Realizar reuniones iniciales con los Directores Departamentales, Jefes de sección y Jefe de Personal para el análisis correspondiente hacia la elaboración de un Plan de Capacitación y sus respectivas necesidades en cada departamento y empleados de EP-EMAPA-A.
- Coordinar las actividades para elaborar y preparar los cursos a seguirse.
- Seleccionar la Institución oferente para este tipo de cursos de capacitación
- Realizar el respectivo convenio con la Institución capacitadora que ha sido escogida por dicha empresa.
- Difundir los cursos de capacitación en toda la empresa por medio de reuniones.
- Dar a conocer a los participantes de los cursos el temario y cronograma de contenidos a seguir en cada proceso de capacitación.
- Ejecución de los cursos

MATRIZ OPERATIVA

ACTIVIDADES	COMO	FECHA A EJECUTARSE	RESPONSABLES
Presentación del Plan al Jefe de Personal	A través de un oficio.	03-10-2011	Sebastián Sánchez
Análisis del Plan de Capacitación	Por medio de una reunión con los respectivos Directores y Jefes	10-10-2011	Jefe de Personal
Aprobación del Plan de capacitación	Presentar al Directorio de la empresa.	24-10-2011	Jefe de Personal
Difusión del Plan en la Institución	Por medio de reuniones con los Jefes departamentales	14-11-2011	Jefe de Personal
Ejecución del Plan	A través de Instituciones encargadas de brindar capacitación	02-07-2012	Sebastián Sánchez y Jefatura de Personal

Elaborado por: Sebastián Sánchez

CURSO O SEMINARIO	OBJETIVOS DE LOS CONTENIDOS PROGRAMATICOS	TEMATICA
Relaciones laborales positivas	<ul style="list-style-type: none"> - Interactuar a nivel social y conflictos. - Identificar Emociones y síndrome de emergencia. - Conocer la Sociedad y grupos: orden social, bien común y control social. 	Aprendizaje y cooperación 360° en la empresa
Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender el concepto de potencial humano. - Conocer y diseñar técnicas y metodologías que permitan hacer evaluaciones del 	Obtener lo mejor de las personas mediante la gestión de sus fortalezas

	<p>potencial humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar la gestión del potencial humano de su organización. 	
<p>Liderazgo y Trabajo en Equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Saber en qué consiste el liderazgo. -Saber en qué consiste el trabajo en equipo. - Saber en qué consiste la motivación. - Conocer en qué consiste la comunicación. - Saber en qué consiste la evaluación de personal. 	<p>Punto clave para que los procesos comunicativos, estrategias, valores y misión sean vividos por todos en la empresa</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción y conceptos básicos en torno al estrés. - El estrés en el mundo laboral y la efectividad en el trabajo. 	

<p>Manejo del Estrés Laboral (Burnout)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo del estrés: Herramientas para identificar el estrés. - Cómo actuar frente al estrés. Técnicas de afrontamiento. - Prevención del Estrés: El Apoyo Social Normativa laboral. 	<p>Equilibrio y salud mental para mantenernos energizados</p>
<p>Motivación Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comprender las principales teorías sobre la motivación. <input type="checkbox"/> Diagnosticar las razones por las que una persona rinde eficaz o ineficazmente en el trabajo. <input type="checkbox"/> Analizar nuestra habilidad para motivar. 	<p>Herramienta científica y dotada para dar a los encargados herramientas valiosas para la gestión de la motivación en el día a día</p>

6.8 Administración

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, necesita los siguientes recursos:

RECURSOS – PRESUPUESTO			
RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO
6 CONFERENCIAS	1.800.00	Sebastián Sánchez	1 semana
AUDITORIO	500.00	Sebastián Sánchez	2 días
1500 HOJAS	13.50	Sebastián Sánchez	1 día
50 PAPELOGRAFOS	25.00	Sebastián Sánchez	1 día
PIZARRON TIZA L.	--	Sebastián Sánchez	1 día
INFOCUS	--	Sebastián Sánchez	3 días
COMPUTADOR A	--	Sebastián Sánchez	3 días
TELEVISOR	--	Sebastián Sánchez	3 días

DVD	--	Sebastián Sánchez	3 días
4 C. MARCADORES	30.00	Sebastián Sánchez	1 día
100 CARPETAS	18.00	Sebastián Sánchez	1 día
100 ESFEROS	25.00	Sebastián Sánchez	1 día
100 LAPICES	25.00	Sebastián Sánchez	1 día
COFFRE BREAK	150.00	Sebastián Sánchez	2 días
300 CDS EN BLANCO	45.00	Sebastián Sánchez	1 día
ESTUCHES DE CD	15.00	Sebastián Sánchez	1 día
TOTAL	2.646.50		30 DÍAS

Elaborado por: Sebastián Sánchez

Recursos Económicos:

“EMAPA” cuenta con una cantidad considerable para brindar capacitación a los empleados que laboran en esta empresa.

6.8.1 Cursos a realizarse

CURSO O SEMINARIO	N.- PARTICIPANTES	VALOR DEL CURSO	VALOR TOTAL
Relaciones laborales positivas	40	18.00	700.00
Gestión del talento humano	53	18.00	954.00
Liderazgo y Trabajo en Equipo	50	20.00	932.00
Manejo del Estrés Laboral (Burnout)	54	15.00	823.00
Motivación Laboral	54	17.00	876.00
IMPREVISTOS			300.00
TOTAL	251		4585.00

Elaborado por: Sebastián Sánchez

La ejecución para el plan de capacitación con el material, instructores, cursos e imprevistos es de \$ 7.231.00, esta debe ser aprobada y certificada por el Directorio de la empresa.

6.9 Ubicación sectorial y física

“EP-EMAPA-A” pertenece a la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Huachi Chico en las calles Antonio Clavijo e Isaías Sánchez.

La responsabilidad de la operatividad del Sistema de Capacitación, está ubicado en el nivel Administrativo o de Apoyo, formando parte las secretarías y lo que es atención al cliente, en la Unidad de Personal, físicamente dentro de la organización está estructurado de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

EMPRESA PÚBLICA- EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO



C. MATERIALES DE REFERENCIA

1. BIBLIOGRAFIA

- VROOM, V. Work and motivation. Wiley. New York. 1964.
- MASLOW, A. A theory of human motivation. Psychological abstracts. 1950. Pag. 370-396.
- MASLOW, B. Motivación y Personalidad. Editorial, Días de santos. Madrid - España, 1987.
- MARTÍNEZ, M. La Psicología Humanista. Editorial, Trillas S. A. de C. V., México Rogers. C; El proceso de convertirse en persona. Editorial, Paidós. Ibérica. S.A. Barcelona, 1992.
- RICE, P. Desarrollo humano. Editorial, Prentice hall, México, 1996.
- MONDY, R; WAYNE y NOE, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México, 2005.
- POSTER, 1972; STOLBERG, 1986; MILIMAN, 1985, Satisfacción laboral. (En red).
- MASLOW, 1943; GRUENFIELD, 1962, Teorías de la Motivación.
- ROBBINS, Stephen. 1993, 1998; PINILLA, 1982; DAVIS y NEWSTROM, 1991, Comportamiento Productivo.
- CODIGO DE TRABAJO- Título 1- Disposiciones Fundamentales- Parágrafo 2.
- IDALVERTO, Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Satisfacción del personal.
- ALAVA, C.T. Psicología Clínico – Laboral. Editorial San Marcos, Segunda edición, Lima, 1984.

- FLORES GARCÍA, Rada J, El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Universidad del Pacífico. Lima, 1992.
- GARCÍA ALVAREZ, A.I. y OVEJERO BERNAL, A. Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España, 2000.
- KITTLESON, Ch. Identifying And Correcting Unsafe Employee Attitudes And Behavior. Supervisor's Safety Update. EEUU. 1996.
- ROBBINS, S.P. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, Octava edición. México, 1998.
- VAN HALLER, Gilmer B. Tratado de Psicología Empresarial, Tomo I. Ediciones Martínez Roca S.A. España, 1976.
- WERTHER, W.B. y DAVIS, K. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill. México, 1996.
- WEXLEY, K.N. y YUKL, G.A. Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Compañía Editorial Continental S.A. México, 1990.
- MARQUEZ, CAPITAL HUMANO, No 81, Septiembre, 2001. Pág. 36.
- CEREJIDO, I. Las claves de la formación y la gestión del conocimiento.
- REVISTA CAPITAL HUMANO. No. 119, año XII, Madrid, 1999, Pag. 40-44.
- UTSUMI, Y. Celebran la primera Fase de la Cumbre Mundial de la sociedad de la Información, Disponible en:
<http://www.itu.int/wsis/geneva/coverage/statements/closing/utsumi-es.doc>, 2003.

- UIT, Informe sobre el desarrollo mundial de las telecomunicaciones del 2003. Disponible en: <http://www.itu.int/ITU-ict/publications/wtdr03/material /WTDR 03Sums.pdf>, 2003.
- GÓLCHER, I. Los 10 pecados de la capacitación. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/capacitacion-profesional.htm>,2006.
- GARCÍA, María. La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>,2001.
- NORMA CUBANA, 3000,2007. SGIRH - Vocabulario.
- RUIZ, Karla A. La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16 /administración-del-desempeño/administración-del-desempeño.> 2004.
- OSORIO y ESPINOSA, Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. Revista Capital Humano, 1995, Año VIII (81) Pag. 36-42.
- SAVERY y LUKS, 2001, DAVIS, 2004; KOH y BOO, 2004; APPELBAUM y otros; 2005; GIL y otros, 2005

2. ANEXOS

ANEXO 1

3.4.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES
VARIABLE INDEPENDIENTE: INSATISFACCIÓN LABORAL

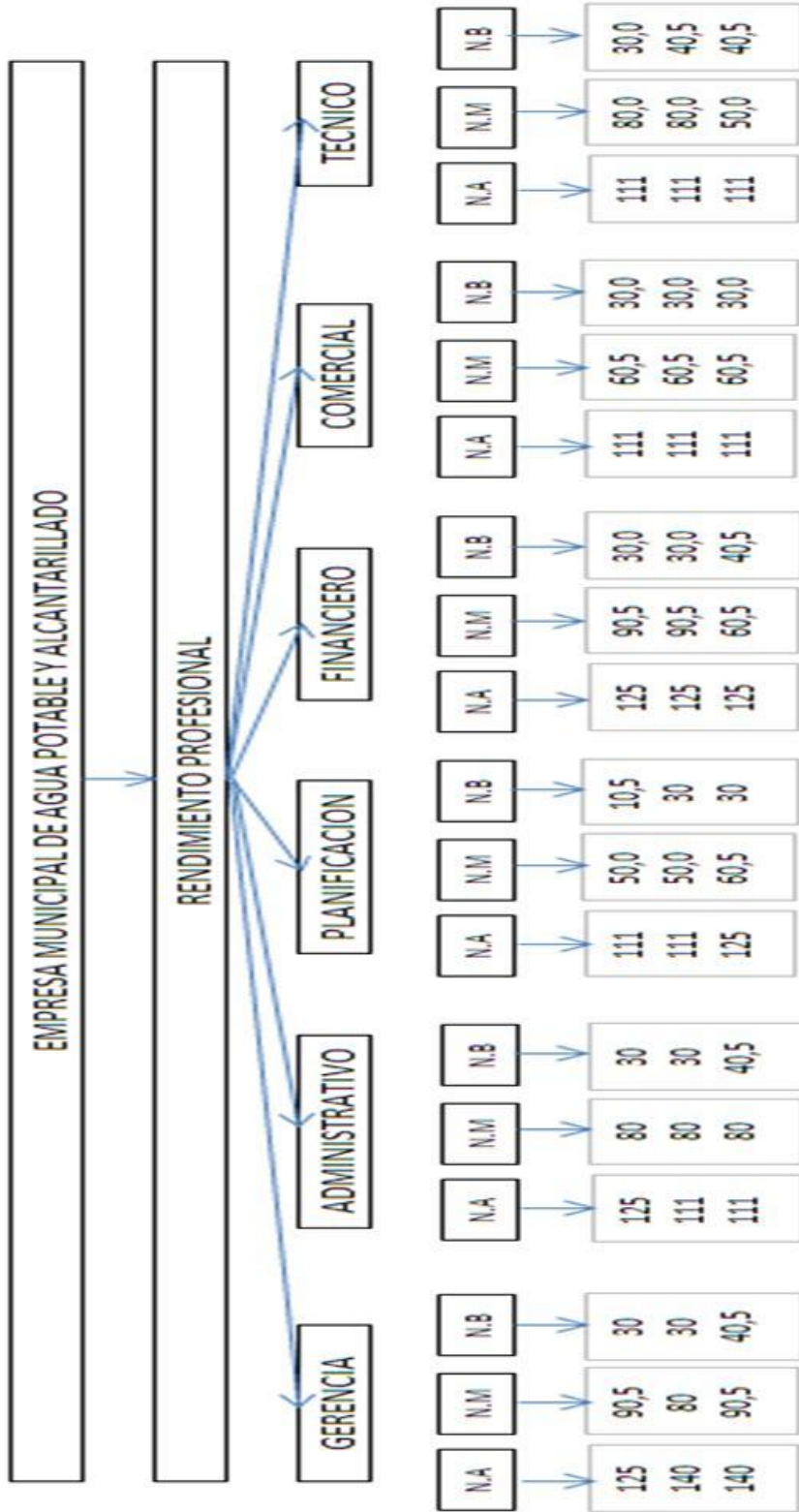
CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS O INSTRUMENTOS
Es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidad y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.	DIRECCION DE LA UNIDAD	* Demuestra dominio técnico y conocimientos en funciones el responsable de la unidad	1. ¿El responsable demuestra dominio técnico y conocimientos en la unidad?	ENCUESTAS Y CUESTIONARIO
	CONDICIONES LABORALES	* Diagnostica la situación laboral de infraestructura, climatización y herramientas para el desempeño correcto del empleado. * Utiliza herramientas informáticas adaptadas a las necesidades del puesto.	1. ¿Las condiciones ambientales, infraestructura y recursos están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo? 2. ¿Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo?	
	MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO	* Identifica niveles de motivación del empleado o trabajador. * Reconoce el desempeño del empleado en la unidad. * Determina los niveles de satisfacción general.	1. ¿Estoy motivado para realizar mi trabajo? 2. ¿Se reconoce mi desempeño laboral por parte de mis superiores? 3. ¿Las condiciones laborales, salario, horarios, vacaciones y beneficios sociales son satisfactorios?	
	AMBIENTE Y PUESTO DE TRABAJO	* Desempeña funciones dentro de un equipo de trabajo. * Verifica un trabajo organizado en la unidad. * Diagnostica los índices de stress en la sociedad laboral. * Toma decisiones la unidad en base al aporte de ideas de una mayoría laboral.	1. ¿Formo parte de un equipo de trabajo? 2. ¿El trabajo en la unidad está bien organizado? 3. ¿El ambiente de trabajo me produce stress? 4. ¿Resulta fácil expresar opiniones en mi lugar de trabajo?	

ANEXO 2

3.4.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES
VARIABLE DEPENDIENTE: RENDIMIENTO PROFESIONAL

CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS O INSTRUMENTOS
Es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. La valoración debe ser una actividad orientada al futuro que ofrece los trabajadores una información útil y les apoya para lograr mejores niveles de rendimiento. La valoración puede utilizarse con fines administrativos o de desarrollo.	IDENTIFICACIÓN, MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> * Desempeña sus funciones de manera eficaz con los equipos necesarios. * Cumple con sus deberes y funciones con responsabilidad propia. * Muestra destrezas y conocimiento del puesto. * Logra metas propuestas en común * Soluciona conflictos eficazmente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿El trabajador emplea de manera eficaz los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones? 2. ¿El colaborador realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera de supervisión y con responsabilidad propia. 3. ¿El empleado aplica destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus actividades? 4. ¿ Utiliza estrategia, procedimiento y método logias en su grupo humano de colaboradores para lograr las metas en común? 5. ¿ El empleado resuelve con facilidad situaciones que no le son naturales? 	ENCUESTAS Y CUESTIONARIO
	CONDUCTA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> * Compromete sus acciones, valores y responsabilidades dentro de la entidad. * Expresa ideas, comentarios y atiende de manera correcta al usuario externo e interno. * Confía en los procesos personales y organizacionales. * Guía y lidera a los compañeros a mediar conflictos * Realiza labores para ayudar a la dependencia fuera de sustituciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿El empleado demuestra compromiso y pertenencia hacia la institución? 2. ¿ El empleado establece de modo correcto la comunicación con usuarios, superiores, compañeros propiciando cordialidad y respeto? 3. ¿ Existe confianza y comunicación entre los trabajadores? 4. ¿El empleado presenta carisma, liderazgo natural con capacidad para mediar conflictos dentro de la organización? 5. ¿ El empleado coopera con los compañeros y clientes externos en las labores de la dependencia o la entidad? 	

ANEXO 3



ANEXO 4

PUNTAJES DE CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

VARIABLE INDEPENDIENTE

SATISFACCION LABORAL

140,125,140,90.5,90.5,80,40.5,40.5,30,125,125,111,80,60.5,80,30,30,40.5,
111,111,111,50,60.5,80,10.5,30,40.5,140,125,125,90.5,60.5,90.5,40.5,40.5
40.5,111,125,111,60.5,50.5,50.5,40.5,40.5,30,111,111,111,50,60.5,50,10.5
10.5,10.5

Fuente: EP-EMAPA-A
Elaborado por: Sebastián Sánchez

PUNTAJES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

VARIABLE DEPENDIENTE

RENDIMIENTO PROFESIONAL

125,140,140,90.5,80,90.5,30,30,40.5,125,111,111,80,80,80,30,40.5,40.5,
111,111,125,50,50,60,10.5,30,30,125,125,125,90.5,90.5,60.5,30,30,40.5,
111,111,111,60.5,60.5,60.5,30,30,30,111,111,111,80,80,80,30,40.5,40.5

Fuente: EP-EMAPA-A
Elaborado por: Sebastián Sánchez

ANEXO 5



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL

TESIS DE GRADO

Cuestionario para determinar Índices de Satisfacción Laboral en la EP -Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado - EMAPA

OBJETIVO:

- Determinar índices de satisfacción laboral en "EMAPA", para de esta manera generar soluciones que permitan elevar el desarrollo productivo, brindando oportunidades de motivación y superación a los empleados.

INSTRUCTIVO:

- Lea y marque la casilla correctamente en c/u de las preguntas, de acuerdo a su criterio.

EQUIVALENCIAS POR PREGUNTAS:

- SI: Durante el periodo el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos en la pregunta y tiene un puntaje de 1,4 c/u.
- NO: Durante el periodo el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos y tiene un puntaje de 0.

INTERPRETACION DEL CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Para efecto de las decisiones que se deriven del cuestionario, se tienen en cuenta los siguientes grados:

NIVEL ALTO: de 14.0 a 9.3puntos NIVEL MEDIO: 9.2 a 4.7puntos NIVEL BAJO: 4.6 a 0 puntos.

CUESTIONARIO

	+	
	SI	NO
1.- Estoy motivado para realizar mi trabajo.		
2.- Formo parte de un equipo de trabajo.		
3.- El trabajo en mi unidad está bien organizado.		
4.- Se reconoce mi desempeño laboral por parte de mis superiores		
5.- El responsable de la unidad demuestra de manera eficiente dominio técnico o conocimiento de sus funciones.		
6.- Las condiciones ambientales, infraestructura y recursos están bien adaptados a las necesidades de mi trabajo.		
7.-Resulta fácil expresar mis opiniones en lugar de trabajo.		
8.- El ambiente de trabajo me produce stress.		
9.- Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.		
10.- En general, las condiciones laborales, salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales son satisfactorias.		



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL

TESIS DE GRADO

Cuestionario para determinar Índices de Rendimiento Profesional en la EP -Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado - EMAPA

OBJETIVO:

- Determinar índices de rendimiento profesional en "EMAPA", que permitan brindar soluciones para elevar el desarrollo profesional, con nuevas técnicas y procedimientos en el manejo de personal.

INSTRUCTIVO:

- Lea y marque la casilla correctamente en c/u de las preguntas, de acuerdo a su criterio.

GRADOS DE VALORACIÓN:

- **SI:** Durante el periodo el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos en la pregunta y tiene un puntaje de 1,4 c/u.
- **NO:** Durante el periodo el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.

INTERPRETACION DEL CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Para efecto de las decisiones que se deriven del cuestionario, se tienen en cuenta los siguientes grados:

NIVEL ALTO: de 14.0 a 9.3puntos **NIVEL MEDIO:** 9.2 a 4.7puntos **NIVEL BAJO:** 4.6 a 0 puntos.

CUESTIONARIO

	SI	NO
1.- El trabajador emplea de manera eficaz los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.		
2.- El colaborador cumple con sus funciones sin que requiera de supervisión y con responsabilidad propia.		
3.- El empleado demuestra compromiso y pertenencia hacia la institución.		
4.- Existe una buena comunicación con usuarios, superiores y compañeros, propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.		
5.- Permite expresar ideas y opiniones a sus colaboradores en la unidad que dirige.		
6.- El empleado resuelve con facilidad situaciones que no le son naturales.		
7.- El empleado aplica destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus actividades.		
8.- Utiliza estrategia, metodologías en su grupo humano de colaboradores para lograr las metas propuestas en común.		
9.- El empleado tiene carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y externos de la organización.		
10.- El empleado coopera con los compañeros y clientes externos en las labores de la dependencia o la entidad.		