



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN
BOLÍVAR**

AUTORAS:

**ELENA CECILIA MACÍAS VERA
EMELYN VALERIA OLIVES MERA**

TUTORA:

ING. QUINCHE VIVIANA PINARGOTE ÁLAVA, Mg.

CALCETA, DICIEMBRE 2019

DERECHOS DE AUTORÍA

ELENA CECILIA MACÍAS VERA y **EMELYN VALERIA OLIVES MERA** declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de su autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que han consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

ELENA CECILIA MACÍAS VERA

EMELYN VALERIA OLIVES MERA

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

ING. QUINCHE VIVIANA PINARGOTE ÁLAVA, Mg certifica haber tutelado el proyecto **SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido desarrollada por **ELENA CECILIA MACÍAS VERA** y **EMELYN VALERIA OLIVES MERA**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. QUINCHE VIVIANA PINARGOTE ÁLAVA, Mg

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido propuesto, desarrollado por **ELENA CECILIA MACÍAS VERA** y **EMELYN VALERIA OLIVES MERA**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. MARÍA SALAZAR CASTILLO, MG ING. ENRRY COX FIGUEROA, MG

MIEMBRO

MIEMBRO

LIC.FÁTIMA PALACIOS BRIONES, MG

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a Dios el creador por permitirme terminar esta etapa profesional en mi vida y brindarme su protección todos los días;

A mi papi Freddy Vera Montesdeoca, a mi mami Susana Montesdeoca Andrade por guiarme, criarme y darme la educación, demostrándome con sus cuidados su eterno amor; a mi mami Cecilia por haberme dado la vida.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” y a mis profesores que han permitido encaminar mis capacidades y ponerlas a consideración del prójimo.

Y a todas las personas que me ayudaron en este largo trajín de formación profesional.

ELENA CECILIA MACÍAS VERA

AGRADECIMIENTO

Bien dicen que el éxito en la vida no se mide por lo que logras, sino por los obstáculos que superas; mucho tengo que agradecer, este gran logro ha tenido muchos sacrificios.

Primero deseo expresar mi total agradecimiento a Dios quien me ha permitido cumplir una de mis más grandes metas, dándome las fuerzas necesarias para salir adelante;

A mis padres y hermanos que han sido el pilar fundamental, por su gran paciencia y comprensión en estos 5 años de estudio, por ser esa gran fortaleza en momentos de debilidad, quienes siempre están allí para darme palabras de aliento y seguir adelante;

A la familia Vera Montesdeoca por haberme permitido ser parte de su familia en estos años de estudio y por darme el cariño y el amor que se le da a un hijo;

A mis queridos amigos, “mis mejores” como sé decirles por siempre estar junto a mí, en los momentos más felices, pero sobre todo en los momentos tristes;

A los docentes que estuvieron en mi caminar en esta bella institución, brindándome sus conocimientos y experiencias para mi formación académica las mismas que me ayudaron a culminar con éxito mi Ingeniería;

Y a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “MFL” quien me abrió sus puertas para mi preparación, brindándome la mejor enseñanza para tener un futuro mejor.

EMELYN VALERIA OLIVES MERA

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada con mucho amor a Dios, a mi papito Freddy Vera Montesdeoca y mi mami Susana Montesdeoca Andrade, que aunque no me dieron la vida, dan siempre la vida por mí; a todas aquellas personas que no se detienen y luchan con lo que tienen por cumplir sus sueños y convertirlos en dulces realidades, convirtiéndose en ejemplo de superación y con atrevimiento desafían las adversidades sacando lo positivo a toda situación, y especialmente a quienes no confiaron en mí, hoy no me queda más que decir, ¡Sí se puede!..

ELENA CECILIA MACÍAS VERA

DEDICATORIA

Dedico mi gran proceso de estudio, al ser supremo por darme la vida y ser fuente de inspiración;

A mis padres Rita y Julio por darme su apoyo incondicional, por ser fuente de vida y estar para mí en todo momento, por darme toda la fortaleza necesaria en los momentos que quise dejar todo por nada, cuando todo lo posible parecía imposible, por su amor, trabajo y sacrificio. Por creer fielmente en mis capacidades y sobre todo por haberme inculcado los mejores valores y principios;

A mis hermanos por sus palabras de aliento, por siempre estar presentes brindándome su apoyo moral, porque a pesar de estar lejos nunca me dejaron sola en alguna dificultad, dándome sus buenos consejos para que me vaya bien en la vida.

EMELYN VALERIA OLIVES MERA

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL	ix
ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y FIGURAS	xii
RESUMEN.....	xiii
PALABRAS CLAVE	xiii
ABSTRACT	xiv
KEY WORDS.....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. IDEA A DEFENDER.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. SATISFACCIÓN LABORAL	8
VARIABLES RELACIONADAS CON LA SATISFACCIÓN LABORAL	12
CALIDAD DE VIDA LABORAL	15
2.2.SERVICIO PÚBLICO	16
2.3.SERVIDOR PÚBLICO.....	18
2.4.EFICIENCIA	19
2.EFICACIA	20
2.6.EFECTIVIDAD	21

2.7. INSTRUMENTOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	21
2.8. PLAN DE MEJORA.....	22
2.9. INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	24
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR	25
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	26
3.1. UBICACIÓN	26
3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO	26
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	27
INVESTIGACIÓN DE CAMPO	27
INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	27
INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	28
3.5. MÉTODOS.....	28
MÉTODO INDUCTIVO.....	28
MÉTODO DEDUCTIVO	28
MÉTODO ANALÍTICO - SINTÉTICO	29
3.6. POBLACIÓN	29
3.7. TÉCNICAS.....	29
ENTREVISTA	29
ENCUESTA.....	30
3.7. HERRAMIENTAS.....	30
MATRIZ FODA.....	31
MATRIZ CAUSA - EFECTO.....	31
BENCHMARKING.....	31
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
4.1. FASE 1.- IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS QUE DESEMPEÑAN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEL CANTÓN BOLÍVAR.....	34
4.2. FASE 2.-DIAGNOSTICAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEL CANTÓN BOLÍVAR.	39
FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA QUE AYUDE A FORTALECER LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR. .	50
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
5.1. CONCLUSIONES	56

5.2. RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Cuadro 2.1. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	13
Cuadro 2.2. Instrumentos utilizados para evaluar a satisfacción laboral.....	22
Cuadro 4.1. Propuesta de mejoras para fortalecer la satisfacción laboral de los servidores públicos.....	54
Cuadro 4.2. Estrategias y acciones para fortalecer la satisfacción laboral de los servidores públicos.....	55
Gráfico 4.1. Trabajo interesante.....	39
Gráfico 4.2. Oportunidades de nuevas habilidades.....	40
Gráfico 4.3. Horario de Trabajo	41
Gráfico 4.4. Momentos de descanso	42
Gráfico 4.5. Ventilación del área de trabajo	43
Gráfico 4.6. Recursos suficientes para el desempeño de las funciones	44
Gráfico 4.7. Salario	44
Gráfico 4.8. Formación continua	45
Gráfico 4.9. Oportunidades de promoción.....	46
Gráfico 4.10. Reconocimiento por trabajo bien realizado	46
Gráfico 4.11. Relaciones Interpersonales de los jefes con las demás áreas.....	47
Gráfico 4.12. Apoyo y motivación entre compañeros.....	48
Figura 2.1. Hilo Conductor de la investigación.....	8
Figura 3.1. Mapa de la ubicación del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.....	26
Figura 4.1. Organigrama por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.....	35
Figura 4.2. FODA del entorno del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.....	38

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad evaluar la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, para ello, se realizaron entrevistas a los directores de cada una de las áreas con la finalidad de conocer e identificar los recursos necesarios para su gestión y las condiciones que se perciben en el ambiente laboral, identificando fortalezas y debilidades a través del FODA institucional. Luego, se aplicó la encuesta a través de un constructo que evalúa las variables: características de la tarea, condiciones de trabajo, salario, reconocimiento, beneficios, supervisión y compañeros, donde se determinó que la institución cuenta con una infraestructura inadecuada y limitadas oportunidades de capacitación, lo que permitió identificar las causas – efectos a través del diagrama de Ishikawa. En última instancia, para contrarrestar las problemáticas encontradas, se tomó en cuenta la herramienta del Benchmarking, logrando establecer estrategias dentro de un plan de mejoras que involucre a cada una de las áreas y su personal.

PALABRAS CLAVE

Satisfacción laboral, evaluación, FODA, Benchmarking.

ABSTRACT

The purpose of this research was to evaluate the job satisfaction of the public servants of the Decentralized Autonomous Government of the Bolívar canton. To do this, interviews were conducted with the directors of each of the areas in order to know and identify the necessary resources for their management. and the conditions that are perceived in the work environment, identifying strengths and weaknesses through the institutional SWOT. Then, the survey was applied through a construct that evaluates the variables: characteristics of the task, working conditions, salary, recognition, benefits, supervision and colleagues, where it was determined that the institution has inadequate infrastructure and limited opportunities for training, which allowed to identify the causes - effects through the Ishikawa diagram. Ultimately, to counteract the problems encountered, the Benchmarking tool was taken into account, managing to establish strategies within an improvement plan that involves each of the areas and their staff.

KEY WORDS

Job satisfaction, evaluation, SWOT, Benchmarking.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El artículo 33, de la sección octava “Trabajo y Seguridad Social”, de la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que, el trabajo es un derecho y un deber social, fuente de realización personal y base de la economía, por tal razón, es fundamental que las personas que laboran posean un alto compromiso con la institución y esta a su vez les retribuya.

Rodríguez (2018) afirma que, actualmente es necesario que las variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño tomen especial relevancia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión de recursos humanos y al bienestar de las personas, ya sea por medio de la detección de necesidades de capacitación, la formulación de programas de promoción de la calidad de vida laboral y de la salud ocupacional, el diseño de sistemas de gestión del capital humano o el fortalecimiento de políticas de desarrollo de personas.

Para González, López & Sánchez (2014) las organizaciones empresariales se encuentran inmersas en un entorno sumamente competitivo, donde el capital humano se ha convertido en una fuente esencial de la competitividad de las mismas. Actualmente, el éxito de las compañías sólo es y será posible si conocen, analizan y ponen en marcha medidas para integrar a los trabajadores en sus proyectos empresariales, de forma que todos consideren los objetivos corporativos como suyos propios y, a la vez, los objetivos empresariales tengan muy en cuenta los individuales que motivan a cada uno de sus empleados. (p. 16).

Marín y Placencia (2017) en un artículo publicado sobre Motivación y Satisfacción Laboral sostienen que una herramienta esencial para que las instituciones

alcancen el éxito, son las personas que la integran. (p. 42). Por lo tanto, es fundamental que la gerencia realice una correcta administración de los recursos, para de esta manera estimular positivamente el logro de las metas personales y las metas institucionales traducidas en un buen rendimiento de los trabajadores.

Gómez (2010) establece que, para tener una óptima calidad de vida laboral es necesario incluir múltiples factores: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimiento en los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad y responsabilidad de decidir, y posibilidades de participar. (p. 228).

Bernal, Pedraza & Limón (2015) mencionan que, analizar el clima organizacional y conocer la satisfacción laboral en el sector gubernamental resulta de suma importancia, puesto que este factor puede impactar significativamente sobre los resultados obtenidos en el desarrollo humano y profesional de los servidores públicos, quienes constituyen la columna vertebral de las acciones emprendidas por parte de las dependencias y entidades de la administración pública, tanto federal como estatal, a fin de servir y cubrir satisfactoriamente las necesidades de la ciudadanía. (p.10).

Pecino, Mañas, Díaz, López & Llopis (2015) en su artículo sobre Clima y Satisfacción Laboral indican que las profundas transformaciones que se han producido en las organizaciones y en el trabajo, además del efecto que la crisis económica actual proyecta sobre el mundo laboral un alarmante desempleo, aconsejan una mirada hacia la conservación de niveles adecuados de "felicidad" en los empleados, interpersonales, el desempeño, el clima dentro de la institución, entre otros. (p. 659).

Zayas, Báez, Zayas, & Hernández (2015, p. 37) en una investigación realizada señalan que, las tendencias más actuales en el campo empresarial tienen que estar basada precisamente en la satisfacción laboral que experimentan los empleados en las organizaciones. En tal sentido la organización debe conocer las necesidades que experimentan sus trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción.

García (2010) menciona que, es de suma importancia para la satisfacción laboral la compatibilidad entre persona y puesto de trabajo, esto se refiere a la relación que existe entre las aptitudes y habilidades individuales y el puesto que se desempeña. Una persona que tenga talentos compatibles con la labor que realiza; será más eficiente en su trabajo, recibirá mayor reconocimiento social y siempre buscará nuevas formas para potenciar la calidad de su labor.

Boria, Crespi & Mascarilla (2012) enfatizan que, los factores que pueden determinar la satisfacción en el trabajo son numerosos; desde el tiempo disponible de vacaciones anuales, hasta el reconocimiento por parte del superior jerárquico, posibilidad de ascenso o seguridad acerca de los objetivos de la organización. Las posibles causas que promueven empleados satisfechos tienden a relacionarse con dos factores: los higiénicos, aquellos cuya inexistencia provoca insatisfacción (salario, condiciones ambientales, status) y los de crecimiento, cuya existencia genera satisfacción e insatisfacción de niveles inferiores a lo esperado (realización, naturaleza de la tarea, reconocimiento). (p. 11).

Urquiza (2012) indica que, la insatisfacción en el trabajo esta ocasionada por un inadecuado ambiente que genera daños a la salud física y psíquica, además, señala que, en cada uno de los integrantes de la organización, el comportamiento laboral genera diferente impacto ocasionando expectativas laborales que se traducen en rendimiento y productividad. (p. 66). Sin embargo,

contar con un personal satisfecho es considerado de acuerdo a estudios realizados por Salessi y Omar (2016) en un activo estratégico por su impacto favorable sobre los resultados organizacionales y el bienestar de los trabajadores. A nivel organizacional, las evidencias muestran que contar con recursos humanos satisfechos es equivalente a disponer de empleados comprometidos y motivados.

Vicuña (2018) en su investigación realizada en un municipio de Cuenca sostiene que para una buena satisfacción laboral se debe mejorar la relación laboral entre el jefe inmediato y el colaborador, ya que los funcionarios manifiestan que no están conformes con dicho proceder; al cambiar esto se podrá alcanzar un alto desarrollo profesional es decir, obtener un feedback continuo del trabajo que se esté ejecutando, de tal manera que contribuya al aprendizaje y al cumplimiento de los objetivos planteados por la Entidad Pública.(p. 78).

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar (2018) institución distribuida en diversas áreas para brindar una atención de calidad a los ciudadanos, cuenta con un total de 104 servidores públicos quienes realizan actividades administrativas, de inspección y control que acarrean tiempos prolongados y actividades cotidianas en su ejecución. Mediante una ficha de observación y una entrevista no estructurada a los Directores del GAD se pudo conocer que existe insatisfacción laboral, problemas por inconformidad con el espacio e infraestructura, ruido, entre otros, ha traído consigo descontento o poca satisfacción por parte del personal.

Bajo estos antecedentes se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influye el nivel de la satisfacción laboral en el desempeño de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La satisfacción y el ambiente laboral son factores que influyen en el desempeño de los servidores públicos, por ello, es de suma importancia que se evalúen y se conozca las repercusiones que tienen estos aspectos con relación a los objetivos institucionales, con base a ello se justifica la investigación de la siguiente manera: De manera legal, el eje 3 del Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021) hace énfasis en incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía, señalando que es fundamental fortalecer las capacidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados para el cumplimiento de los objetivos nacionales, la gestión de sus competencias, la sostenibilidad financiera y la prestación de servicios públicos a su cargo, bajo lo detallado se puede recalcar que el objeto de los mismos, es promover una gestión eficiente, la cual se reflejará si existe un personal satisfecho y comprometido.

La Ley Orgánica del Servidor Público, LOSEP (2016) en el capítulo relacionado con los Principios, Ámbito y Disposiciones Fundamentales, establece en el artículo 2. “El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

En términos económicos, se justifica porque al ser una institución pública, se adhieren los preceptos de promover la eficiencia y la eficacia, por lo cual es fundamental contar con un personal satisfecho que realice sus funciones basados en la calidad y optimización de recursos.

Para Zayas *et al.*, (2015) la satisfacción laboral no es importante solo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista social, ya que los beneficios derivados de la misma impactan en la sociedad, pues esta sale del marco laboral del empleado y abarca el entorno de su vida. Por tal razón, evaluar la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar permite identificar si la calidad de un servicio es adecuada a los ojos del usuario, por lo que un servidor comprometido con la misión y visión de la institución refleja eficiencia, eficacia, compromiso, responsabilidad, entre otros. No obstante, para ello es necesario contar con las condiciones y los instrumentos idóneos para hacer efectivo la labor del trabajador.

1.3. OBJETIVOS

2.1.1. 1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar para el conocimiento de los factores que inciden en el desempeño de sus funciones.

2.1.2. 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las actividades sustantivas que desempeñan los servidores públicos del Gobierno Autónomo del cantón Bolívar.
2. Diagnosticar el grado de satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo del cantón Bolívar.
3. Proponer un plan de mejora que ayude a fortalecer la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.

1.4. IDEA A DEFENDER

La satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Bolívar influye en el desempeño de sus funciones.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se detallan las conceptualizaciones referentes a las variables de estudio.

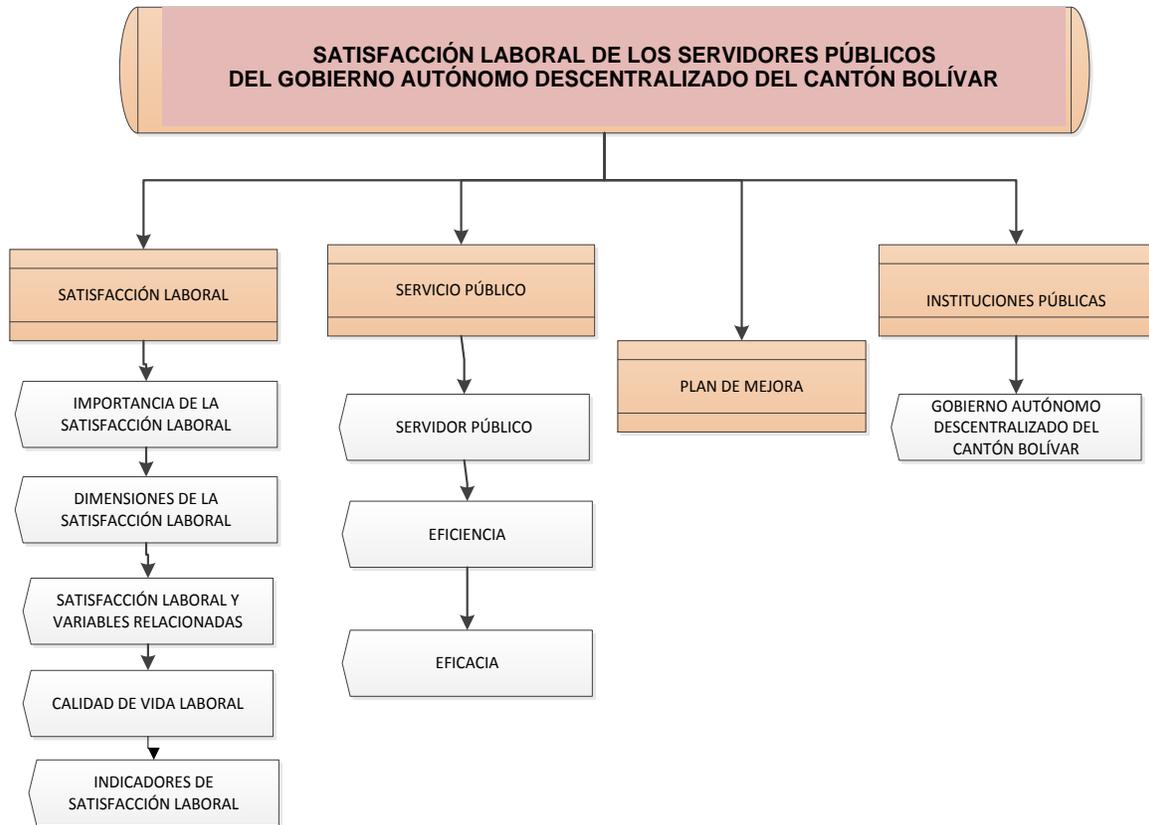


Figura 2.1. Hilo Conductor de la investigación

2.1. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción de un trabajador con su trabajo y su entorno laboral es un aspecto sumamente relevante para los encargados de dirigir una empresa. Son numerosas las investigaciones que han constatado que la fidelidad de un trabajador con su empresa, su productividad, su nivel de ausentismo o su rotación laboral dependen en un alto nivel de la satisfacción laboral (Sánchez & García, 2017, p. 1992).

Según Chiang, Gómez, Salazar (2014) la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo. (p. 67)

Para Charajas y Mamani (2014) se puede describir como aquella sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio ante una o varias necesidades, se da como producto de diversas interacciones entre el usuario, los trabajadores prestadores del servicio y el medio, es decir, es lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él. (p. 10).

La satisfacción laboral es entendida como el estado emocional sobre la percepción subjetiva de las experiencias laborales de los trabajadores que afectan directamente a la calidad del servicio prestado. Así, desde una perspectiva de desarrollo organizacional, mejorar la satisfacción laboral de los empleados supone mejorar las relaciones personales, así como la calidad percibida del cliente interno (Gálvez, Grimaldi, Sánchez, Fernández & García, 2017, p. 104).

Sánchez &García (2017) señala que, es la actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas del mismo, lo cual puede ser percibido a través de algunos elementos, como, por ejemplo: que el personal sea bien recompensado a través de sueldos y salarios acordes, obviamente con las expectativas de cada uno; que las condiciones de trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, lo cual mejora su desempeño; que el personal busque que su jefe inmediato sea amigable, comprensible y que los escuche cuando sea necesario. (p. 1192).

La satisfacción laboral es una reacción afectiva que emerge cuando las personas contrastan las expectativas e intereses particulares con la realidad del contexto laboral. Hace alusión al agrado experimentado en relación con la realidad laboral, en la medida en que las personas vivencian la cotidianidad del trabajo y sus implicaciones, las expectativas van cambiando y también su satisfacción ya que esta depende de las condiciones presentes y de lo que se espera en ese preciso momento (Uribe, 2016, p. 58).

Al mencionar satisfacción laboral se puede referir al grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la institución, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

2.1.3. IMPORTANCIA Y FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

Charaja & Mamani (2014) sostienen que, la importancia de la satisfacción laboral radica en dos aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos o higiénicos, que evitan la insatisfacción laboral cuando son óptimos; y otro, de factores intrínsecos o motivadores que determinan o generan satisfacción. Ambos pueden afectar las habilidades y capacidades del trabajador. (p.11). Entre los factores intrínsecos, referidos al contenido, tarea y deberes relacionados son el cargo y que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad, se tiene: posibilidades de avance y crecimiento, autonomía, el trabajo en sí mismo, logro, reconocimiento y responsabilidad. Además, como factores extrínsecos, referidos a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, se consideran: los beneficios sociales, condiciones de trabajo, políticas de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, salario, y seguridad de permanecer en el trabajo (p. 12).

Guim& Rodríguez (2018) indican que, existen algunos factores como por ejemplo el ambiente físico que inciden en que el trabajador sienta satisfacción o insatisfacción en la organización, otra de las causas puede ser el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, esto ayudará a mejorar el ambiente laboral y que al momento de cumplir las tareas asignadas se sienta contento y no con malestar laboral. Así mismo menciona que, existen otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socioeconómica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc.

Meza (2017) señala que, los individuos sobre todo en el área laboral necesitan estar en constante motivación para evitar caer en la monotonía, de esta manera se reconoce que el hombre tiene la necesidad de pasar por distintas etapas hasta llegar a la autorrealización ya que busca una mayor satisfacción en las necesidades más importantes para él y que estas están relacionadas con su estatus y reconocimiento donde se desprende el concepto de necesidad de logro siendo el deseo del hombre por lograr sus objetivos y ser reconocido.

La satisfacción laboral cobra importancia ya que los trabajadores con altos niveles de satisfacción laboral tienen un sentimiento positivo en relación a su actividad laboral y hacia la institución a la cual pertenecen, sin embargo, aquellos trabajadores que poseen bajos niveles de satisfacción o sea que se encuentran insatisfechos tendrán sentimientos negativos y presentarán diferentes tipos de comportamientos no productivos que resultarán muy perjudiciales para las empresas (Marquina, 2014, p. 45).

La satisfacción depende de diferentes factores tanto intrínsecos como extrínsecos, como las necesidades personales de cada uno o las expectativas que tiene el personal. Por otro lado, las causas que condicionan o provocan

2.1.2. VARIABLES RELACIONADAS CON LA SATISFACCIÓN LABORAL

La caracterización de la satisfacción en el trabajo debe incluir distintas variables, ya sean de tipo organizacional, funcional o individual, tales como la remuneración, la actividad realizada, las relaciones humanas, la seguridad, las condiciones ambientales, entre otras (Sánchez, Sánchez, Cruz, & Sánchez, 2014, p. 537)

- DESEMPEÑO LABORAL

Chiang & San Martín (2015) señalan que, existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente. (p. 163).

El desempeño laboral es una herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador. Esta herramienta brinda información sobre su desempeño y sus competencias individuales con el fin de identificar áreas de mejora continua que incrementen su colaboración al logro de los objetivos de la empresa (Morgan, 2015, p. 77).

Para Fiallo, Alvarado, & Soto (2015) los factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral son: motivación, adecuación/ ambiente de trabajo, reconocimiento del trabajo, la participación del trabajo y la formación y el desarrollo profesional, tal como se detalla en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Factores que influyen en el desempeño laboral

DENOMINACIÓN	CONTEXTUALIZACIÓN
La motivación	La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
Adecuación / ambiente de trabajo	Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características de este
Reconocimiento del trabajo	El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
La participación del empleado	Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
La formación y desarrollo profesional	Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

- CLIMA LABORAL

El clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional origina productos de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales, estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización (Sotelo, 2017).

El clima organizacional, también denominado clima o ambiente laboral, cobra importancia para las empresas u organizaciones que buscan mejorar la competitividad con el fin de lograr una mayor productividad con calidad y eficiencia. Contempla además que el comportamiento de un individuo en el trabajo depende no sólo de sus características personales, sino también de la forma en la que percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización (Peña, Hernández, Luz, García, Reyes & Ureña, 2015, p. 528).

Para Monosalvas, Monosalvas & Nieves (2015) el clima organizacional es uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima organizacional, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento, estas variables se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y, en consecuencia, afectan su desempeño. (p. 7).

- COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La relevancia del compromiso radica en el hecho de que es un indicador de actitudes laborales y ha sido vinculado a ciertos resultados organizacionales tales como el desempeño, el ausentismo, la rotación de personal, entre otros. El compromiso organizacional comprende tres facetas que permiten a los individuos

vincularse a las organizaciones: la afectiva relacionada con el grado de identificación desarrollado por los trabajadores; la de continuidad, que refiere la necesidad de los empleados de continuar en el puesto; y la normativa, se trata de una obligación percibida para permanecer en la institución (Maldonado, Ramírez, García & Chairez, 2014, p. 14).

Para Calderón (2016) es el vínculo que establece el individuo con su organización y que es resultado de las pequeñas inversiones (side-bets) hechas a lo largo del tiempo. De acuerdo con esto, una persona decide continuar como miembro de una organización porque al renunciar a ella o abandonarla tendría como consecuencia sacrificar las inversiones realizadas durante el tiempo en que ha estado vinculada a la misma. (p. 241).

Las organizaciones deben crear condiciones e influir en las personas que la integran, se habla de compromisos, que implican que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, objetivos, los haga suyos y lleve a la organización a alcanzar mayor valor agregado.

2.1.3. CALIDAD DE VIDA LABORAL

García y Forero (2016) sostienen que, la calidad de vida laboral es entendida como la percepción entre las exigencias del trabajo y los medios disponibles para lograr dichas demandas, las cuales pueden provenir de manera directa del trabajador o de la organización. Este concepto contiene elementos subjetivos y objetivos: los subjetivos hacen referencia a las creencias que desarrolla el trabajador y que se originan a partir de las realidades laborales; en este sentido, se afirma que las experiencias subjetivas no son una dimensión de la vida sino la vida misma. Por otra parte, los elementos objetivos son aquellos que constituyen

el medio ambiente laboral, como las condiciones de trabajo, el salario, la salud, etc. (p. 79).

Calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida (Castillo & Cifuentez, 2016).

Laboralmente, la calidad de vida es una forma de describir las experiencias individuales y colectivas que viven las personas con relación a su trabajo, es decir como ellos se ven influenciados por el entorno en el que desarrollan sus actividades.

2.2. SERVICIO PÚBLICO

Se entiende por servicio público toda actividad organizada tendiente a resolver necesidades de interés general, colectivas o públicas de la población, en forma regular, continua y obligatoria, de acuerdo con un régimen jurídico especial de derecho público, con la participación de la Administración Pública en la prestación directa, en su regulación y control. Los servicios públicos son aquellas actividades que satisfacen necesidades colectivas, generalmente esenciales, que deben ser ofrecidos en forma universal, obligatoria, continua y en condiciones de igualdad y calidad, a toda la comunidad (Camargo, 2014, p. 322).

Las funciones desarrolladas por el sector público pueden agruparse en cuatro grandes categorías: las que garantizan el funcionamiento del marco institucional y legal; las que se dirigen a apoyar la actividad económica; las que tienen como objetivo la mejora de la equidad mediante la garantía de rentas y de acceso a ciertos servicios públicos, y las orientadas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Cucarella, Hernández & Pérez, 2015, p. 103).

Gallardo y Grajón (2014) indican algunos principios para la prestación de los servicios públicos:

1. La descentralización debe mejorar el desempeño del sector público especialmente en la prestación de los servicios.
2. Los cambios que se están produciendo en la estructura de responsabilidades de gobierno deben ser aprovechadas para reformar la administración y las relaciones intergubernamentales e impulsar la participación del sector privado a los fines de mejorar la prestación de los servicios públicos.
3. La estructura de prestación de los servicios debe responder a una clara determinación de las atribuciones funcionales entre los distintos niveles de gobierno, disponer de fuentes de ingreso en consonancia con esas atribuciones y lograr que la población controle el comportamiento de quienes tienen a su cargo la prestación de los servicios. (p. 42).

Para Huapaya (2015) un servicio público debe poseer los siguientes principios:

- Continuidad: el servicio debe prestarse ininterrumpidamente, cada vez que sea requerido por el usuario, ya que satisface una necesidad esencial.
- Regularidad: el servicio debe prestarse en condiciones de calidad, de acuerdo a las normas técnicas que lo rigen.
- Igualdad: el servicio debe prestarse en forma igual para todos, sin discriminar entre usuarios (salvo para agruparlos y ofrecerles condiciones comerciales o tarifas sociales - discriminación positiva).

- Universalidad: el servicio debe llegar a la mayor cantidad de personas y debe cubrir todo el ámbito geográfico de la concesión.
- Progresividad: el servicio debe procurar mantener vigencia tecnológica y adaptarse siempre a la mejor tecnología disponible. (p. 2006)

El servicio público es una actividad amplia por sus características, organización y forma, en donde el Estado tiene la obligación de asegurar la prestación de este con eficiencia y eficacia; algunos servicios, como agua, salud y educación se consideran esenciales para la supervivencia humana que constituye un derecho fundamental.

2.3. SERVIDOR PÚBLICO

La sección tercera del artículo 229, de la Constitución la República (2008) menciona que, serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables y la ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector, el cual regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Son actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica creados por la Constitución a las leyes, para dar satisfacción en forma regular y continua a ciertas categorías de necesidades de interés general, bien en forma directa, mediante concesionario o a través de cualquier otro medio legal con sujeción a un régimen de Derecho Público o Privado (Calvo, Pelegrín & Saturnina, 2018, p. 98).

Los servidores públicos son, ante todo, ciudadanos que están destinados a servir al Estado y a la comunidad, bajo los principios de transparencia, eficiencia y eficacia. La función de servicio que desempeña el funcionario público es un conjunto de actividades y acciones que buscan responder a las necesidades concretas de una persona o de una comunidad (Procuraduría General de la Nación, s.f.).

El Servidor Público es una persona orientada principalmente por el deseo de servir y atender las necesidades de las ciudadanas y ciudadanos, poniendo a disposición sus capacidades, limitándose a lo establecido en las respectivas leyes.

2.4. EFICIENCIA

Del latín *efficientia*, acción, fuerza, virtud de producir. Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2018, p. 11).

Se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por las organizaciones debido a que en la práctica todo lo que estas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos limitados y en situaciones complejas en muchos casos (Calvo *et al.*, 2018, p. 99).

Es la habilidad, capacidad o posibilidad de alcanzar un objetivo o lograr un fin utilizando la menor cantidad de recursos disponibles. Una persona es eficiente cuando puede cumplir un objetivo o tarea asignada con los recursos que tiene a

su disposición, sin requerir un aumento de estos o incrementar el gasto destinado a esa actividad.

2.5. EFICACIA

Se mide por el cumplimiento de los objetivos de la organización y al respecto agrega, que para lograrlos deben estar alineados con la visión definida y ordenados sobre la base de sus prioridades e importancia para su cumplimiento y así poder medir las expectativas de los clientes respecto a los productos y servicio (Calvo *et al.*, 2018, p .99).

La eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, propone a la efectividad como uno de sus sinónimos y se refiere a la eficiencia en tanto capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. En el ámbito de las organizaciones, se podría considerar que la eficacia se refiere al logro de las metas (Cammue, Carballal, & Toscano, 2017, p 138).

Una organización eficaz es aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismos como libres para utilizar la organización y sus subsistemas como instrumentos para sus propias necesidades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalización organizacional percibida por cada participante, más eficaz es la organización (Ordoñez, 2015, p 111.).

La eficacia hace referencia a los resultados obtenidos en relación con las metas y el cumplimiento de los objetivos, esta requiere el diseño de toda clase de estrategias buscando la consecución de los objetivos.

2.6. EFECTIVIDAD

Es el grado de aproximación a los objetivos propuestos. En este sentido, se realiza un análisis de la dispersión entre los resultados obtenidos y los posibles o ideales. (Cammue *et al.*, 2017, p. 139).

Según Ariza (2017), la efectividad es el cumplimiento de las demandas de los grupos de interés alrededor de la organización y dentro de los cuales, no solo están los clientes o usuarios de productos y servicios ofrecidos, sino también los accionistas, empleados, proveedores y demás grupos. (p. 75).

La efectividad es el conjunto de acciones encaminadas a ofertar eficiencia y eficacia en la prestación de servicios cumpliendo con las demandas de los usuarios – clientes y las metas propuestas.

2.7. INSTRUMENTOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Existe un sin número de investigaciones realizadas para evaluar la satisfacción laboral de los empleados, con diversas variables y dependiendo el tipo de organización o institución. Estas metodologías aplicadas han permitido evidenciar las percepciones de los trabajadores y con base a ello, el área de talento humano ha podido contrarrestar los causantes de fatiga en el trabajo, falta de motivación, entre otros. A continuación, se detallan las metodologías aplicadas en estudios previos realizados en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. Instrumentos utilizados para evaluar a satisfacción laboral

AUTOR	TEMA	METODOLOGÍA IMPLEMENTADA
Jijena y Jinena (2013)	Satisfacción laboral, compromiso organizacional y características demográficas de profesores universitarios	Se utilizaron cuatro ítems de la escala de Agho et al. (1992) para valorar la satisfacción laboral, por ejemplo: "me gusta mi trabajo más que a la persona promedio".
UCO (2017)	Satisfacción Laboral de los empleados	Dimensiones: Características de tarea, condiciones de trabajo, salario, promoción, reconocimiento, beneficios, supervisión, compañeros, empresa y dirección.
Marquina (2013)	Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una Universidad privada de Lima	Se utilizó la escala de satisfacción laboral sl-spc de Sonia Palma (1999), la escala posee 36 afirmaciones cuyo puntaje oscila entre 36 y 180. Los puntajes altos significan una "satisfacción frente al trabajo" y los puntajes bajos una "insatisfacción frente al trabajo"
García (2017)	La satisfacción laboral en un centro educativo superior	Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario 20/23 de Meliá y Peiró (1989) las dimensiones con sus respectivos ítems son: satisfacción con la supervisión de los superiores o factor; satisfacción con el ambiente físico o factor; satisfacción con las prestaciones recibidas o factor; satisfacción intrínseca o factor y satisfacción con la participación o factor

2.8. PLAN DE MEJORA

Un plan de mejora es un instrumento que implica una planificación orientada al aumento de la calidad de los procesos y de los resultados de los centros. Estos planes suelen estar precedidos por la identificación de las fortalezas y de las debilidades que se derivan de la autoevaluación inicial, como consecuencia de ello, se han de diseñar propuestas conducentes a optimizar aquellos aspectos susceptibles de cambio de manera objetiva (Arnaíz, Azorín & García, 2015, p. 327).

El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante (Proaño, Gisbert & Pérez, 2017, p. 1).

García (2018) indica que, un plan de mejora sirve para aumentar el nivel de gestión de la organización mediante la implantación de acciones de mejora críticas (relevantes para la organización). Por otro lado, la elaboración, implantación y seguimiento sirve para introducir en la organización una cultura de mejora, de mejora continua (mediante ciclos de autoevaluación) que permitirá una mayor satisfacción de las personas que prestan servicio en la unidad o área de trabajo y, como consecuencia, un incremento de la calidad del servicio ofrecido al ciudadano.

Por otro lado, Zúñiga (s.f.) sostiene que, es importante porque no solo busca mejorar en una sola área de la empresa, si no trabajar de manera conjunta para tener la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. Se requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización.

El Plan de Mejora sirve para aumentar el nivel de gestión de la organización mediante la implantación de acciones de mejora críticas (relevantes para la organización). Por otro lado, la elaboración, implantación y seguimiento sirve para introducir en la organización una cultura de mejora que permitirá una mayor satisfacción de las personas que prestan servicio en la unidad o área de trabajo y, como consecuencia, un incremento de la calidad del servicio ofrecido al ciudadano (García, 2018, p.1).

La metodología para ejecutar o implementar un plan de mejoras de acuerdo con Proaño *et al.*, (2017) consiste en las siguientes etapas.

- Identificar el área y procesos a ser mejorados, y para lo cual se debe ser priorizada en función de su importancia, en relación con la misión, visión y

objetivos estratégicos de la organización.

- Analizar el impacto que tiene el proceso en el área, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa.
- Describir las causas y efectos negativos de la problemática.

La propuesta y planificación del plan deberá ser viable, flexible y que permita integrar nuevas acciones a corto, mediano o largo plazo, y para lo cual se debe tener en cuenta las siguientes acciones:

- Analizar las posibles soluciones apoyándose en herramientas como:
- Establecer acciones para la solución: en esta fase es necesario asignar tareas a cada miembro del equipo
- Verificar la aplicación de las acciones en el proceso.
- Especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso.
- Documentar el plan de mejora. (p. 8).

El Plan de Mejora, es el instrumento que recoge y articula todas las acciones prioritarias que se realizan para mejorar aquellas falencias que tendrán mayor impacto con los resultados, con el logro de los objetivos de la institución, mediante el proceso de evaluación.

2.9. INSTITUCIONES PÚBLICAS

Las organizaciones públicas son uno de los instrumentos más importantes que tiene un gobierno para alcanzar sus objetivos y lograr los fines planteados en sus ordenamientos jurídicos supremos. Mediante éstas, por un lado, se tiene una vasta estructura operativa para ejecutar el mandato de los ciudadanos de un país, y por otro, a través de dichas organizaciones se realizan una gran cantidad de erogaciones por parte del sector público (Secretaría de la Función Pública, Estados Unidos Mexicanos, 2015).

2.9.1. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR

De acuerdo al Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2010) los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Misión: Es una institución que planifica y apoya a la generación del desarrollo socio económico y cultural sostenible del Cantón Bolívar de forma participativa. Brinda servicios de calidad y respeta los recursos naturales de su territorio.

Visión: Ser un Cantón planificado, descentralizado y competitivo, que incorpore ciencia, tecnología y valor agregado a la producción; por tanto, generara productividad, con sistemas de promoción y comercialización eficientes. Con servicios básicos integrales de calidad, sistemas de educación y salud de excelencia con cobertura total, que rescata su identidad multicultural, potenciando su patrimonio cultural. Territorio atractivo turísticamente, y con sus recursos naturales rescatados y conservados.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar dentro de su jurisdicción posee diversos departamentos quienes están a cargo de recursos que de desembolsan de acuerdo a las necesidades de la población y prioridades del entorno.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación a desarrollarse es de tipo no experimental, siendo aplicables los siguientes tipos de investigación.

- INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo fue necesaria para identificar en el ambiente de trabajo los recursos, relaciones interpersonales, clima laboral, entre otros aspectos, así como también para aplicar el constructo y discernir los factores incidentes en la satisfacción de los servidores públicos. Mora y Moreira (2018) señala que, el trabajo de campo incluye tres actividades principales, primero se relaciona con una interacción social no ofensiva: lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación; el segundo aspecto trata sobre los modos de obtener datos: estrategias y tácticas de campo; el aspecto final involucra el registro de los datos en forma de notas de campo escritas. (p. 103).

- INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para recabar información de las variables de investigación fue necesario acudir a estudios previos realizados publicados en libros y revistas científicas, además de metodologías para evaluar la satisfacción laboral en el ámbito público, con los cual se identificó el constructo idóneo con los factores más influyentes. Según Gómez, Navas, Aponte & Betancourt (2014) para el proceso de investigación bibliográfica se debe contar con estrategias de búsqueda, organización y análisis de la información, lo que permitirá tanto la obtención de los documentos referentes a un tema de investigación, así como su sistematización y estructuración con el objeto. (p. 12).

- INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva ayudó a enfocar los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta en relación a la satisfacción laboral de los servidores públicos, con lo cual se determinó las problemáticas del entorno y los puntos fuertes de la institución. Carballo y Guelmes (2016) indican que, la investigación descriptiva permite a través del análisis estadístico p presentar, resumir, describir y comparar un conjunto de datos numéricos. (p. 140).

3.5. MÉTODOS

Para Corona (2016) los métodos de investigación son fundamentales para la adopción de las técnicas de recolección y análisis de datos que el investigador utilizará para dar a conocer sus hallazgos, tal como lo señala el autor implementar métodos en un estudio facilita la obtención resultados. (p. 87).

- MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo se utilizó para establecer a través de la observación los factores que inciden tanto en la satisfacción como la insatisfacción de los servidores públicos, luego a partir de ello, se relacionaron todas las variables que ocasionan disconformidad por parte del talento humano, permitiendo conocer la realidad del ambiente de trabajo. Carballo y Guelmes (2016) indican que el método inductivo o empírico consiste en crear enunciados generales a partir de la experiencia, comenzando con la observación de un fenómeno, y revisando repetidamente fenómenos comparables, para establecer por inferencia leyes de carácter universal. (p. 142).

- MÉTODO DEDUCTIVO

A través de método deductivo se relacionó las variables en estudio, con lo cual se establecieron las casusas – efectos de la evaluación de la satisfacción

laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar. Rodríguez y Pérez (2017) sostienen que, en este método, las hipótesis son puntos de partida para nuevas deducciones. Además, posibilita la reestructuración constante del sistema teórico, conceptual o metodológico de la investigación y, por tanto, se puede clasificar esencialmente como método para la construcción de conocimientos.

- **MÉTODO ANALÍTICO - SINTÉTICO**

Fue necesario el método analítico – sintético para analizar la información luego de haber aplicado las técnicas y obtenido los resultados, a continuación, se procedió a relacionar cada una de las variables con los efectos que producen.

3.6. POBLACIÓN

Para la evaluación de la satisfacción laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar se tomó en cuenta una población de 102 servidores públicos, a los cuales se les aplicó un constructo. Ventura (2017) indica que, la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar.

3.7. TÉCNICAS

Las técnicas a utilizarse tanto cualitativas como cuantitativas servirán para poder recabar la información para comprobar la teoría planteada.

- **ENTREVISTA**

Se realizaron entrevistas a los directores de cada área con la finalidad de conocer las limitaciones en cuanto a recursos, materiales, equipos, entre otros. Así mismo, para conocer su punto de vista en lo referente a los factores que inciden en la satisfacción laboral de los servidores públicos. Quispe y Sánchez (2011) señalan que, la entrevista consiste en la comunicación verbal entre el entrevistador y

entrevistado con el fin de obtener datos, esta debe ser previamente diseñada en función al tema de estudio, a la vez de ser planteada por el entrevistador. (p. 491).

- ENCUESTA

Para la aplicación de la encuesta, se realizó una investigación bibliográfica sobre constructos aplicados para evaluar la satisfacción laboral, teniendo en cuenta los factores y las variables involucradas, además de los resultados obtenidos en dichas investigaciones. A partir de ello, se seleccionó aquel conjunto de ítems que se relacionó más con el estudio. En este caso, la evaluación al personal realizada por la Universidad de Córdoba, UCO (s.f.), el mismo que evalúa las variables: características de la tarea, condiciones de trabajo, salario, promoción, reconocimiento, beneficios, supervisión y compañeros.

Quispe y Sánchez (2015) señalan que, la encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo, el propósito es el de obtener información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea de la realidad para sugerir hipótesis y poder dirigir las fases de investigación. (p. 42).

3.7. HERRAMIENTAS

Soriano (2014) señala que, son herramientas operativas que permiten la recolección de los datos. (p. 23). Por tal razón, como apoyo a las técnicas que se implementaran fue necesaria la utilización de las siguientes herramientas:

- **MATRIZ FODA**

Fue necesaria la utilización de un FODA para conocer las fortalezas y debilidades que posee la institución en cuanto a su talento humano, la satisfacción y los factores influyentes en el mismo. Según Nikulin y Becker (2015) la herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. (p. 128).

- **MATRIZ CAUSA - EFECTO**

Su aplicación consistió en relacionar las causas y los efectos de las problemáticas suscitadas. De acuerdo a Gándara (2014) una de las técnicas de análisis para ayudar a la solución de problemas es el diagrama de Causa y Efecto, conocido también como Diagrama de Ishikawa, el cual permite analizar los factores que intervienen en la calidad del producto o servicio a través de una relación de causa y efecto, ayudando a sacar a la luz las causas de la dispersión y también a organizar las relaciones entre las causas. (p. 19).

- **BENCHMARKING**

A través de esta herramienta se diseñaron mejores prácticas organizacionales realizadas por otras instituciones para lograr la satisfacción laboral de sus empleados. Según Marciniak (2017) esta herramienta se enfoca en el viejo dicho que reza «Hay que aprender de los errores, pero es mejor aprender de los errores de los demás que de los propios» sirve perfectamente para expresar la idea esencial de benchmarking que se basa en una afirmación sencilla acerca de que ningún hombre, ni ninguna organización, ha encontrado la manera de hacer las cosas de modo óptimo. (p. 173).

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1.- Identificar las actividades sustantivas que desempeñan los servidores públicos del Gobierno Autónomo del cantón Bolívar.

- Se realizó un oficio a Dirección de la carrera de Administración Pública, para que remita al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar la respectiva solicitud para realizar el estudio.
- Se aplicó entrevistas a los directores de cada área del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.
- Se representó, mediante análisis, el FODA Institucional.

Se elaboró un oficio a la dirección de carrera de Administración Pública para que remita a la institución para el desarrollo de la investigación, luego se realizaron entrevistas a los directores de cada una de las áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, con la finalidad de conocer e identificar los recursos necesario para la gestión de los servidores públicos, tanto en lo que se refiere a espacios físicos, herramientas, equipos, entre otros. Así mismo, las condiciones que se perciben en el ambiente laboral, relaciones interpersonales, liderazgo por parte de los directivos, entre otros, para a partir de ello se efectuó un FODA institucional.

Fase 2.-Diagnosticar el grado de satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo del cantón Bolívar.

- Se determinó constructo y escala de Lickert.
- Realización de encuesta.
- Análisis y tabulación de resultados.
- Representación de resultados mediante matriz causa – efecto.

En esta fase, se determinó la metodología a utilizar para proceder a aplicar a los servidores públicos de la institución, luego se realizó la tabulación de los datos y con los resultados obtenidos se plasmaron las causas - efectos mediante el diagrama de Ishikawa.

Fase 3.- Establecer estrategias que ayuden a fortalecer la satisfacción laboral en todas las áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.

- Aplicación de Benchmarking
- Diseño de plan de mejora

En última instancia, para proponer una mejora a la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, se tomó en cuenta la herramienta del Benchmarking, la cual consiste en buscar instituciones, en este caso del ámbito público que posean un alto nivel de compromiso y satisfacción por las estrategias implementadas. Una vez establecidas las estrategias se procedió a realizar un plan de mejoras que involucre a cada una de las áreas y su personal.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se detalla el proceso realizado para evaluar la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.

4.1. FASE 1.- IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS QUE DESEMPEÑAN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEL CANTÓN BOLÍVAR.

Una vez aprobada la autorización para realizar la investigación por parte de la autoridad competente, se aplicaron las herramientas ya descritas para evaluar la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar. Para ello, a través de entrevistas a los directivos se identificaron las actividades sustantivas que desempeña el personal de la institución, así mismo, con la encuesta se obtuvo información sobre la estructura organizacional en cada una de las áreas involucradas (ver figura 4.1.).

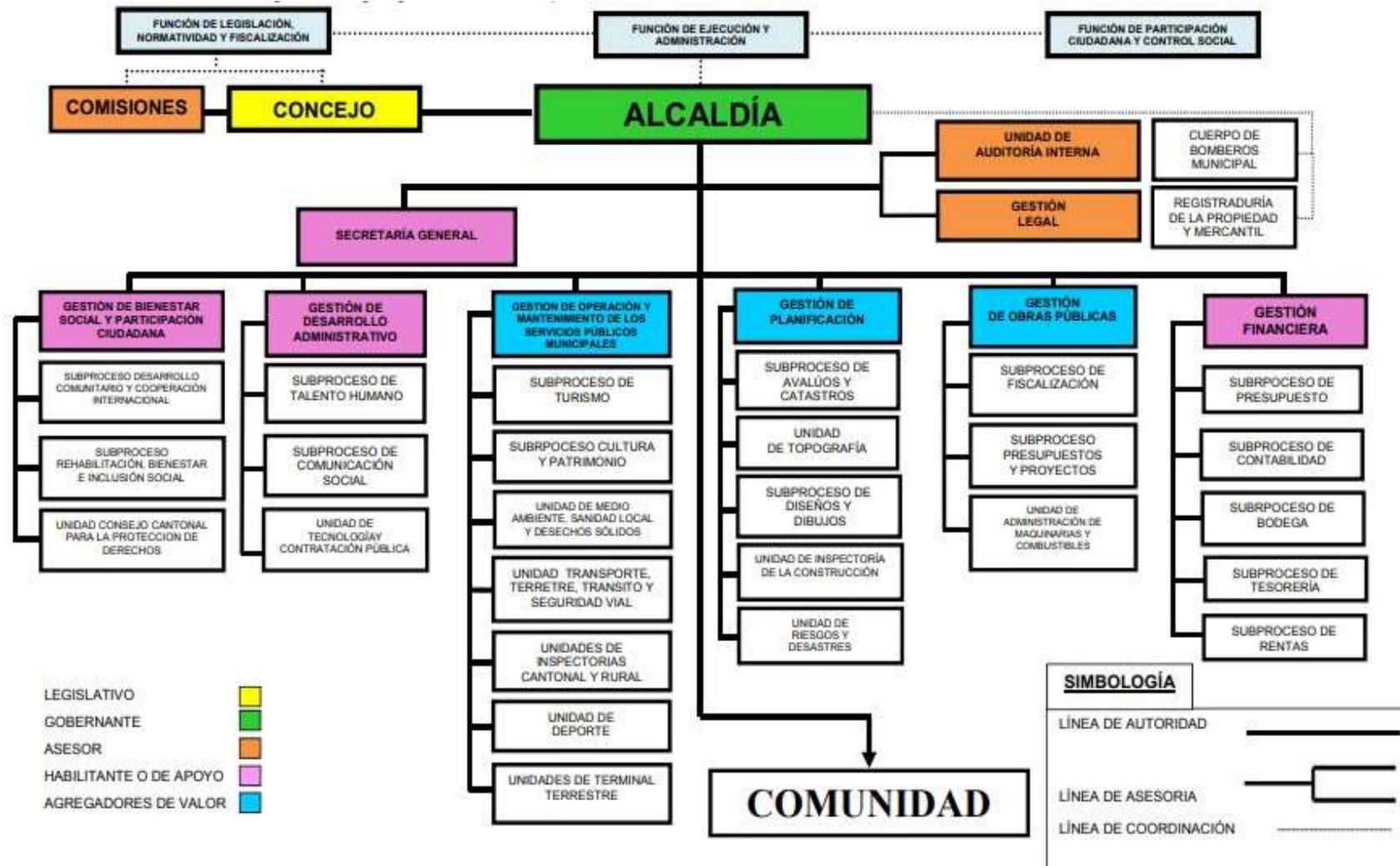


Figura 4.1. Organigrama por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.

De acuerdo con lo establecido en el Manual Orgánico Funcional por Procesos (2015) se detallan los principios rectores que rigen a cada servidor público en la prestación de servicios:

a) Espíritu de trabajo en equipo. - Implica la capacidad y voluntad para fomentar la máxima colaboración, comunicación y confianza en la organización, para generar sinergias y alcanzar los objetivos programados.

b) Integridad. - Menciona el compromiso ético y la honestidad personal y profesional con la que se afrontará cualquier escenario con la máxima responsabilidad, respeto y transferencia.

c) Profesionales. - Es el conocimiento, capacidad y destreza para desempeñarse y entregar la oferta de valor implícita en los productos y servicios.

d) Perseverancia. - Es el cumplimiento proyectado con un desempeño de manera práctica y trabajo continuo.

e) Responsabilidad. - Es el compromiso y dedicación para cumplir atribuciones y responsabilidades como servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar.

f) Vocación de Servicio. - Define la motivación para conocer y satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, dando una respuesta eficaz en sus requerimientos y sugerencias, prestando especial interés a los grupos de atención prioritaria.

g) Pluralismo. - Permite la labor de los servidores con una apertura a todas las personas, sin distinción de credo político, raza, religión, inclinación de culto, genero entre otros. (p. 6).

Luego, a través de una entrevista estructurada (anexo 1), se pudo conocer que existe un alto grado de inconformidad por parte de los colaboradores, reflejada en su mayor parte por no contar con una infraestructura propia que les permita el buen desarrollo de las funciones designadas, además de la contaminación acústica ocasionada por las viviendas aledañas a la institución. Sin embargo, a consideración de los directivos pese a no tener un ambiente de trabajo adecuado y un limitado presupuesto que en ocasiones retrasa el cumplimiento de las metas trazadas, se logra gestionar con eficiencia su ejecución.

Otra de las problemáticas resaltadas es la sobrecarga de trabajo, pues no permite avanzar de manera consecuente con los objetivos propuestos. Así mismo, la falta de privacidad que limita el servicio eficiente, eficaz y efectivo, las malas relaciones interpersonales que conllevan a conflictos entre las diversas áreas, entre otros aspectos. Sánchez *et al.*, (2017) sostienen que además del salario, la seguridad y la salud, hay otras condiciones que igualmente influyen en la manera de realizar un trabajo, como la política de incentivos, otro aspecto de la totalidad de las condiciones laborales que no se refiere exclusivamente a la remuneración, sino que toma en cuenta la promoción interna de los empleados.

Una de las consecuencias que más sobresalen en el entorno laboral es el descontento de la mayoría de los servidores públicos al no poder realizar bien su trabajo. De acuerdo con la percepción de los directivos, es necesaria una reingeniería en toda la administración, tales como rotación de puestos, capacitaciones sobre ergonomía en el trabajo, entre otros. Álvarez, Guzmán, Noda, Álvarez, & Galcerán (2016) destacan que en la actualidad las organizaciones valoran a su personal como una fuente fundamental para el logro de resultados, es por esta razón que los objetivos de la gestión de recursos humanos están encaminados en dos direcciones fundamentales, la dirigida a lograr los objetivos de la organización, agregar valor y hacerlas competitivas, y, por otra parte, la humana para mejorar a las personas y lograr su satisfacción. (p. 67).

Con base en estos antecedentes, se diseñó la matriz FODA en la que se definen las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas, técnica que permite establecer en qué medida influyen estos ítems en la satisfacción de los servidores públicos.



Figura 4.2. FODA del entorno del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.

El análisis FODA, refleja que la institución cuenta con un personal predispuesto al cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia; además del trabajo mancomunado entre autoridades y ciudadanía. Una infraestructura y ambiente inadecuado que repercute en la satisfacción de los servidores públicos. Por lo expuesto al inicio, y a la luz de Ramírez (2012) el diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. (p. 89).

4.2. FASE 2.-DIAGNOSTICAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEL CANTÓN BOLÍVAR.

Para diagnosticar la satisfacción laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Bolívar fue necesario aplicarla técnica de la encuesta, a continuación, se detallan los datos recabados.

1. Mi trabajo, en general, es lo suficientemente interesante como para que no me aburra

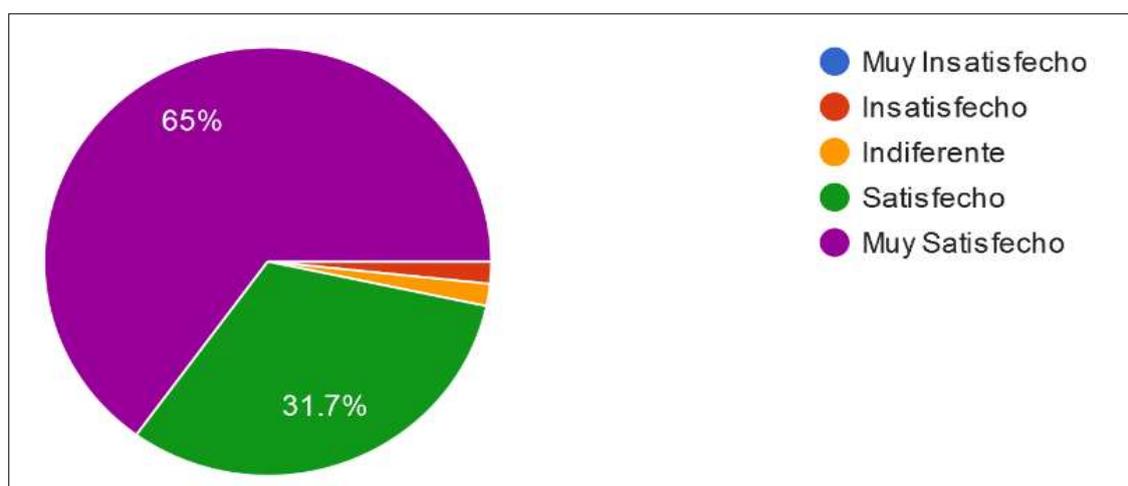


Gráfico 4.1. Trabajo interesante

ANÁLISIS

A través de la encuesta se conoció que, del total de los servidores públicos, el 65% considera interesante la labor que desempeña, así mismo, el 31,7% se siente satisfecho con las actividades que se desarrollan dentro de la institución. Sánchez *et al.*, (2017) resaltan la importancia de crear una organización en la que las personas tengan oportunidad de satisfacer sus necesidades superiores por medio de logros exitosos que benefician también a la organización, es una de las maneras de mantener el interés por parte del empleado. (p. 1994).

2. Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades

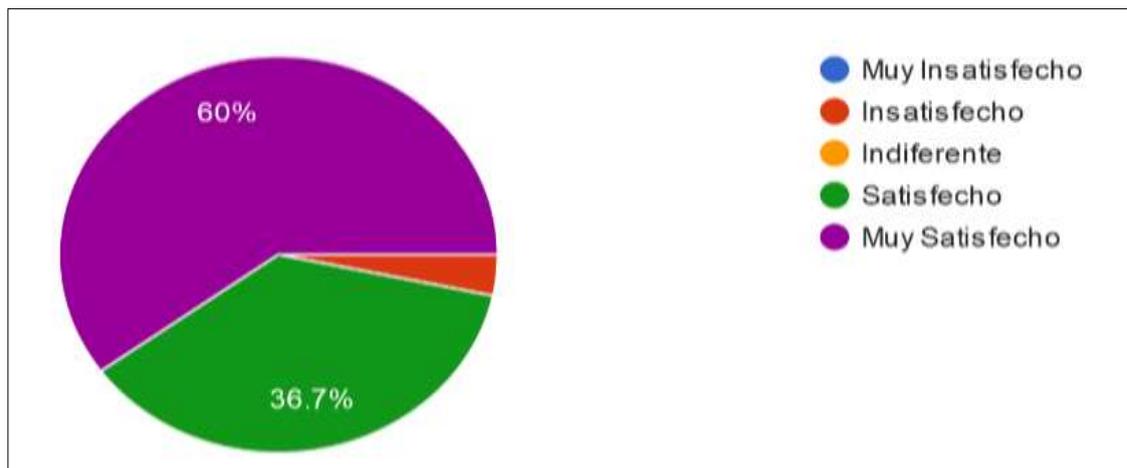


Gráfico 4.2. Oportunidades de nuevas habilidades

ANÁLISIS

Otro aspecto de análisis, tal como lo muestra el gráfico 4.2, es que el 60% de los servidores públicos se sienten muy satisfechos por el cargo que poseen lo que les ha permitido obtener nuevas habilidades y conocimientos; paralelamente en el 36,7% existe satisfacción; sin embargo, el 3,3 % se siente insatisfecho. Abrajan; Contreras; Montoya (2009) sostienen que, la satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad para las organizaciones ya que a través de su medición entran en contacto con la experiencia de su capital humano; a su vez, refleja las condiciones de trabajo (oportunidades de nuevas habilidades, higiene, horarios de descanso, entre otros) lo que permite determinar los principales elementos deficientes sobre los que se debe actuar para lograr mejoras en el ambiente laboral. (p. 109).

3. Estoy satisfecho con mi horario de trabajo

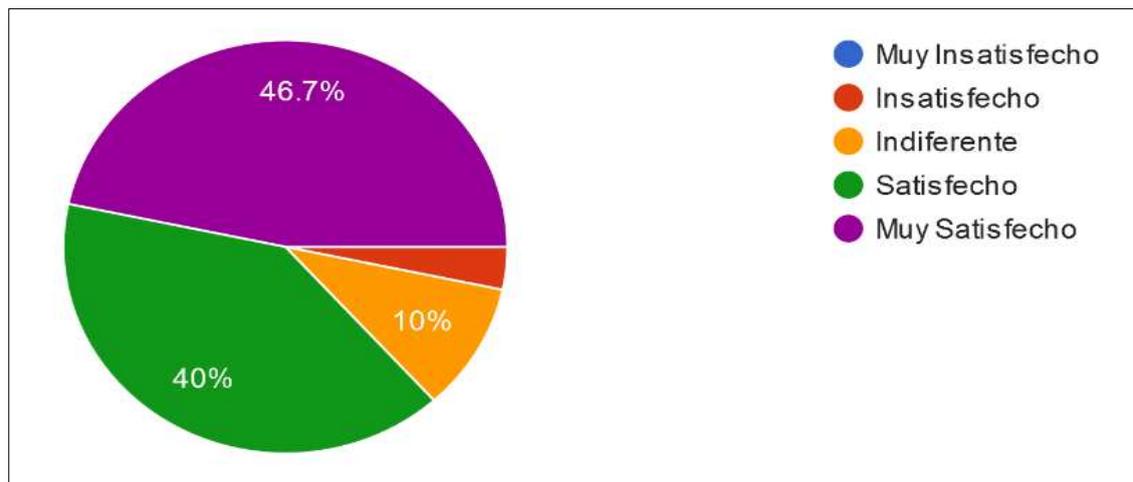


Gráfico 4.3. Horario de Trabajo

ANÁLISIS

En lo que respecta al horario de trabajo, en la mayor parte de los servidores públicos existe complacencia, el 46,7 % y el 40% se sienten muy satisfechos y satisfechos, respectivamente. Es importante resaltar que el 10% que indica indiferencia y el 3,3 % insatisfacción porque en ocasiones para el cumplimiento de objetivos, aumentan horas sin ninguna remuneración extra. Carrasco (2017) señala que, específicamente el área de Talento Humano debe establecer horarios y turnos que permitan al colaborador trabajar de forma eficiente, alcanzando los objetivos organizacionales, además, que le permita mantener su esfera familiar y social, elementos vitales para que el ser humano se desarrolle de manera adecuada.

4. En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso

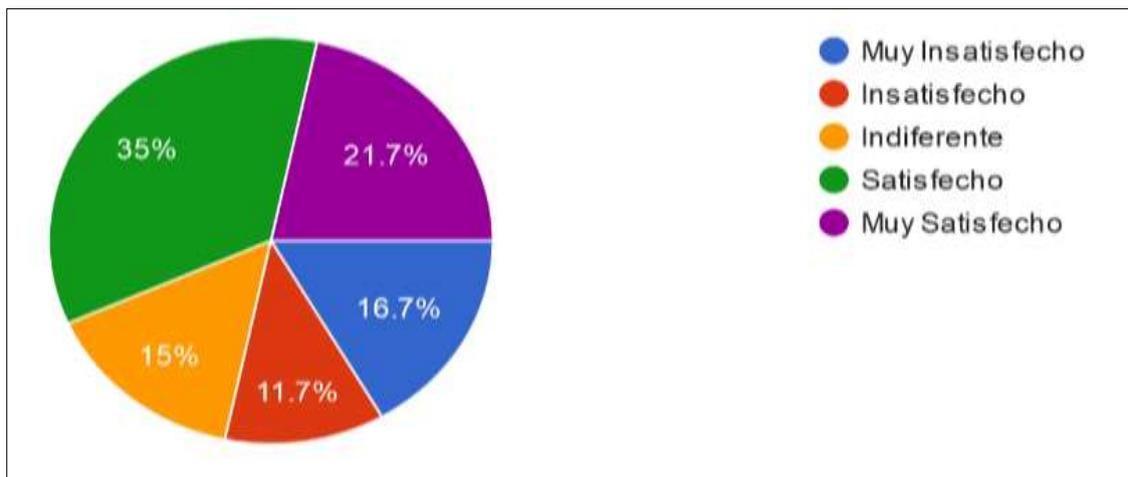


Gráfico 4.4. Momentos de descanso

ANÁLISIS

El gráfico 4.4., de acuerdo a la percepción de los servidores públicos en la interrogante de períodos de descanso en la jornada laboral, el 35% refleja satisfacción, así mismo el 21,7% se sienten muy satisfechos; mas no el 16,7% que siente mucha insatisfacción, el 15% mantiene una postura de indiferencia y el 11,7% de insatisfacción.

5. Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado

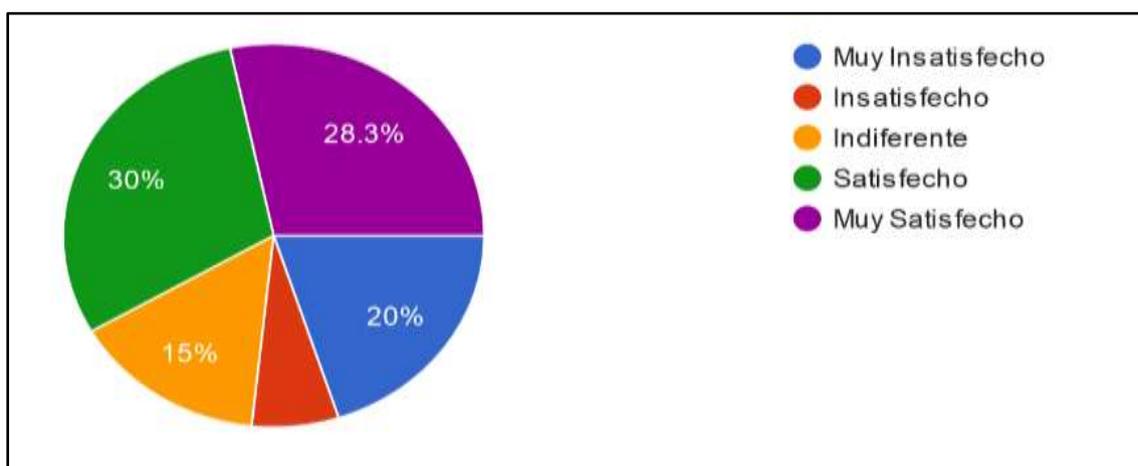


Gráfico 4.5. Ventilación del área de trabajo

ANÁLISIS

Las condiciones de trabajo juegan un papel fundamental a la hora de diagnosticar la satisfacción laboral. En cuanto a la ventilación, se visualiza el 58% de satisfacción mientras que el 20% muy insatisfecho ya que la ubicación del área donde se encuentran ubicadas las oficinas no cuenta con una buena ventilación. Por otro lado, un 15% se mantiene en una postura de indiferencia. En un estudio realizado por Del Valle, Martínez & Borges (2005) sostienen que es de suma importancia que dentro de un área la entrada de aire, para mejorar la ventilación, así como también las rejillas protectoras, para proporcionar a los empleados un mejor ambiente laboral. (p. 90).

6. Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo

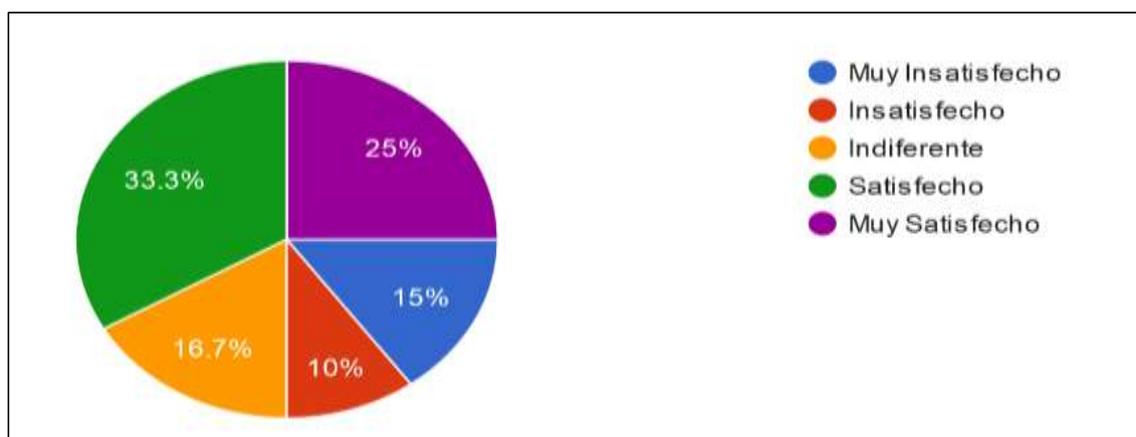


Gráfico 4.6. Recursos suficientes para el desempeño de las funciones

ANÁLISIS

El 33,3 % y 25% de los servidores públicos se siente satisfecho que los recursos que se designan para el cumplimiento de las funciones. Sin embargo, un 16,7% se mantiene en una postura indiferente, mientras que un 15% y 10% sostiene que están inconformes ya que ocasiones se prolongan actividades por la falta de recursos o equipos.

7. Estoy satisfecho con mi sueldo

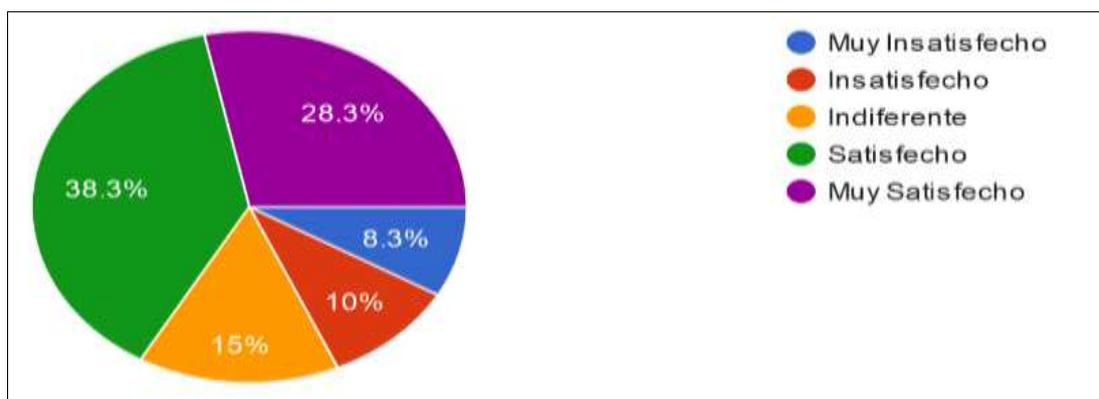


Gráfico 4.7. Salario

ANÁLISIS

En lo que respecta al salario percibido por los servidores públicos hay niveles de satisfacción entre el 38,3% y el 28,3%, el 15% se mantiene en una postura indiferente. En rangos menores el 10% y el 8,3% señala que están insatisfechos ya que el rubro que perciben no es representativo en cuanto a las funciones que desempeñan. Carrasco (2017) indica que una alternativa para mejorar la satisfacción en cuanto al salario es que la institución y el área de talento humano establezcan otro tipo de compensación laboral que redirija la motivación de su personal para que de esta manera se pueda establecer una mejor alineación del personal con los objetivos organizacionales y alcanzar un mayor rendimiento en relación a la productividad y efectividad.

8. Este trabajo permite una formación continua

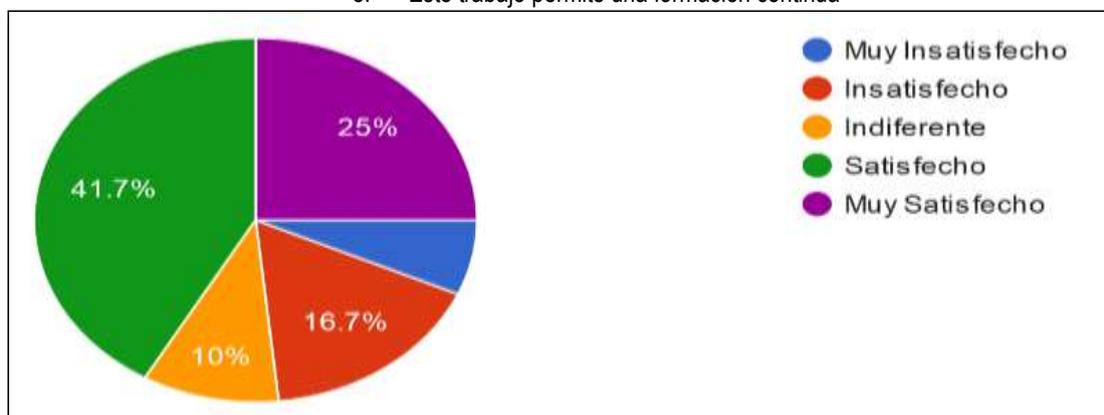


Gráfico 4.8. Formación continua

ANÁLISIS

Entre 41,7% y el 25% de los servidores públicos están satisfechos con la formación continua que les ha brindado la institución, mientras que el 16% se siente insatisfecho, el 10% se mantiene en una postura indiferente y el 6,7% muy insatisfecho.

9. El cargo que ocupo me permite oportunidades de promoción

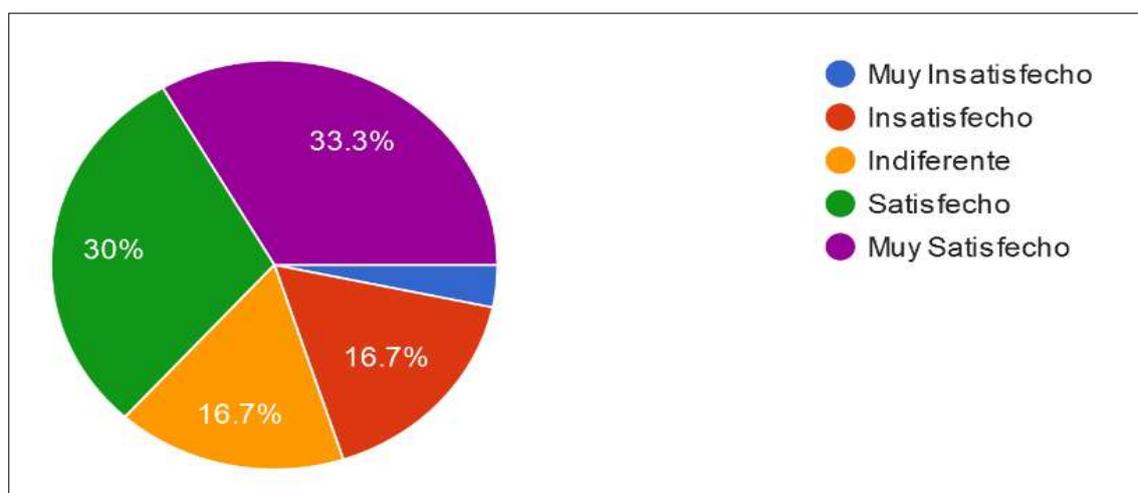


Gráfico 4.9. Oportunidades de promoción

ANÁLISIS

En el ámbito de oportunidades de promoción, existe una proporción 33,3% y 30% de encuestados que sostienen que están satisfechos con el cargo que ocupan, porcentajes iguales del 16,7% muestran niveles de insatisfacción e indiferencia. Es notorio que el 3,3% está muy insatisfecho.

10. Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás

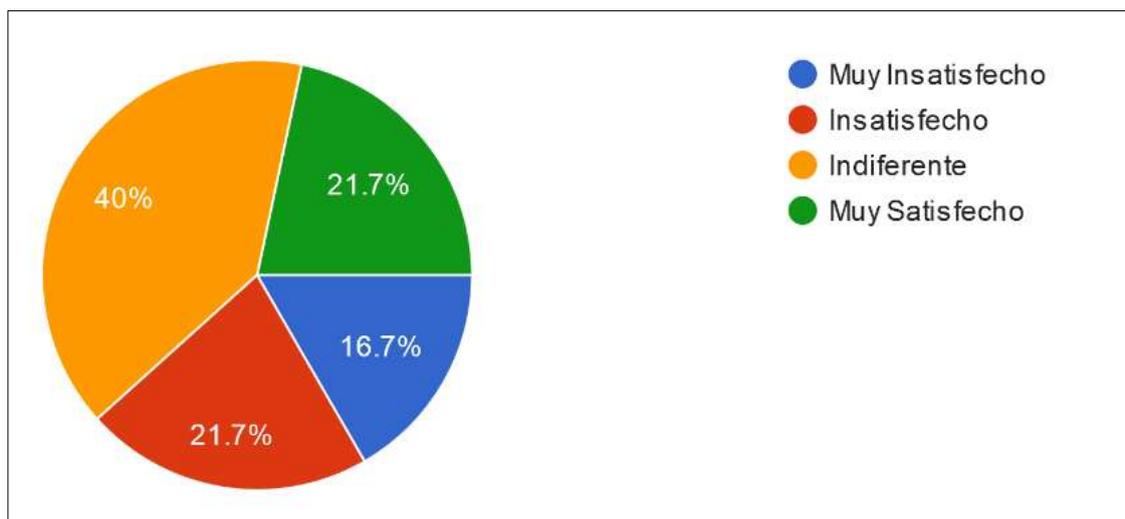


Gráfico 4.10. Reconocimiento por trabajo bien realizado

ANÁLISIS

El 40% de los servidores públicos se mantienen en una postura indiferente en cuanto al reconocimiento por el trabajo bien realizado (recompensas, menciones) en porcentajes iguales del 21,7% muy satisfechos e insatisfechos, y un 16,7% muy insatisfechos. Como se puede evidenciar un gran porcentaje considera que no existen medios que propicien e incentiven el buen desarrollo de las actividades.

11. Los jefes/supervisores mantienen buenas relaciones con el resto de las unidades

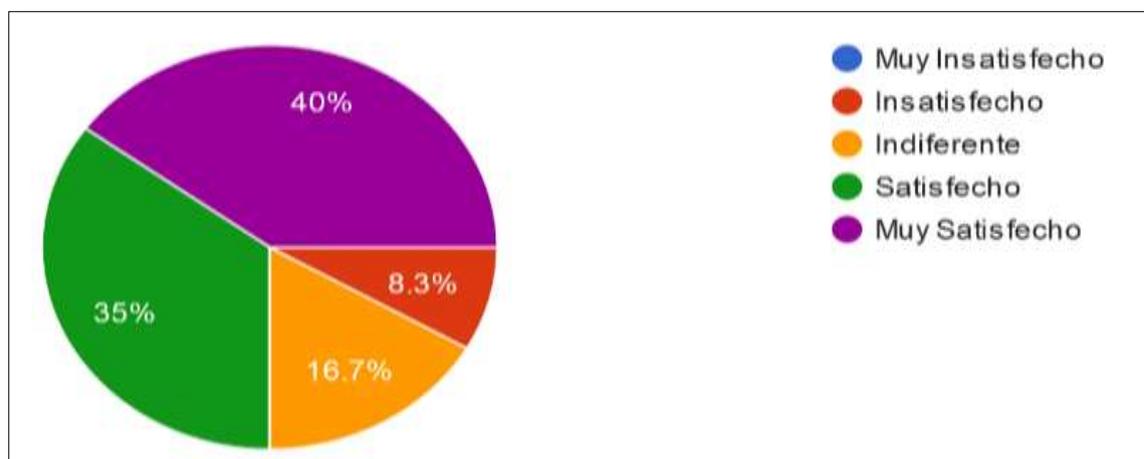


Gráfico 4.11. Relaciones Interpersonales de los jefes con las demás áreas.

ANÁLISIS

De acuerdo a datos recopilados en la encuesta, las relaciones interpersonales de los jefes superiores con las demás áreas son satisfactorias, así lo indica el 75% de los servidores públicos, es preciso advertir que el 16,7% se mantienen en una postura de indiferencia y en el 8,3% se visualiza insatisfacción. Charaja y Mamani (2014) determinan que los factores centrales que favorecen la satisfacción laboral son: un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos y buenas relaciones con los colegas. (p. 23).

12. Entre los compañeros hay apoyo y motivación

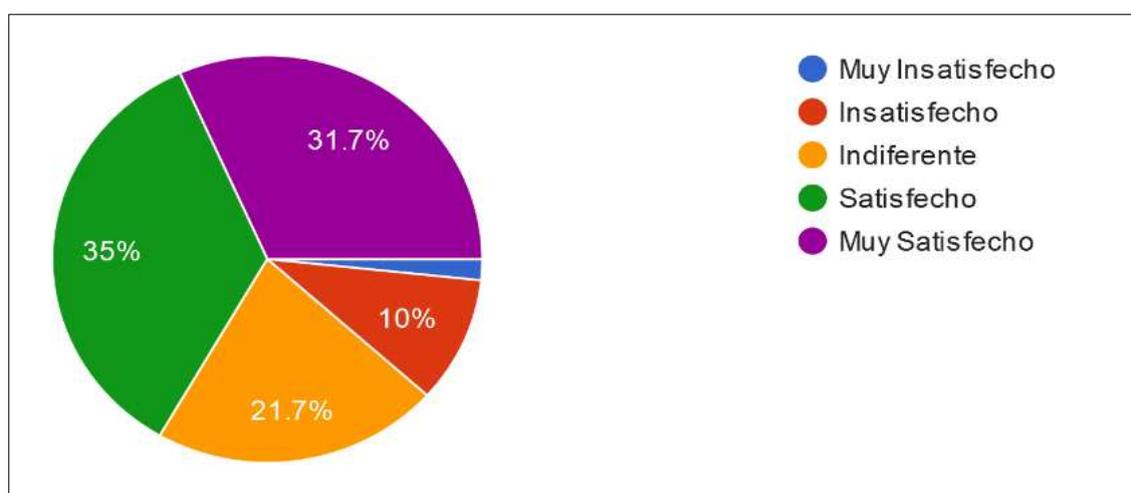


Gráfico 4.12. Apoyo y motivación entre compañeros

ANÁLISIS

El apoyo y motivación son factores que influyen de manera positiva en el ambiente de trabajo, así lo muestra el 66% de los encuestados, pero se puede distinguir que el 21,7% es indiferente a esta interrogante, en efecto, el 10% se sienten insatisfechos, ya que no existe coordinación de apoyo entre los diferentes departamentos. En este aspecto, Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Díaz & Llorca (2005) señalan que, en la actualidad la importancia que tienen las personas en cualquier institución ya sea pública o privada, para el logro y la consecución de sus objetivos, es disponer de personas motivadas y

satisfechas con su trabajo y con la organización, lo que aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. (p. 86).

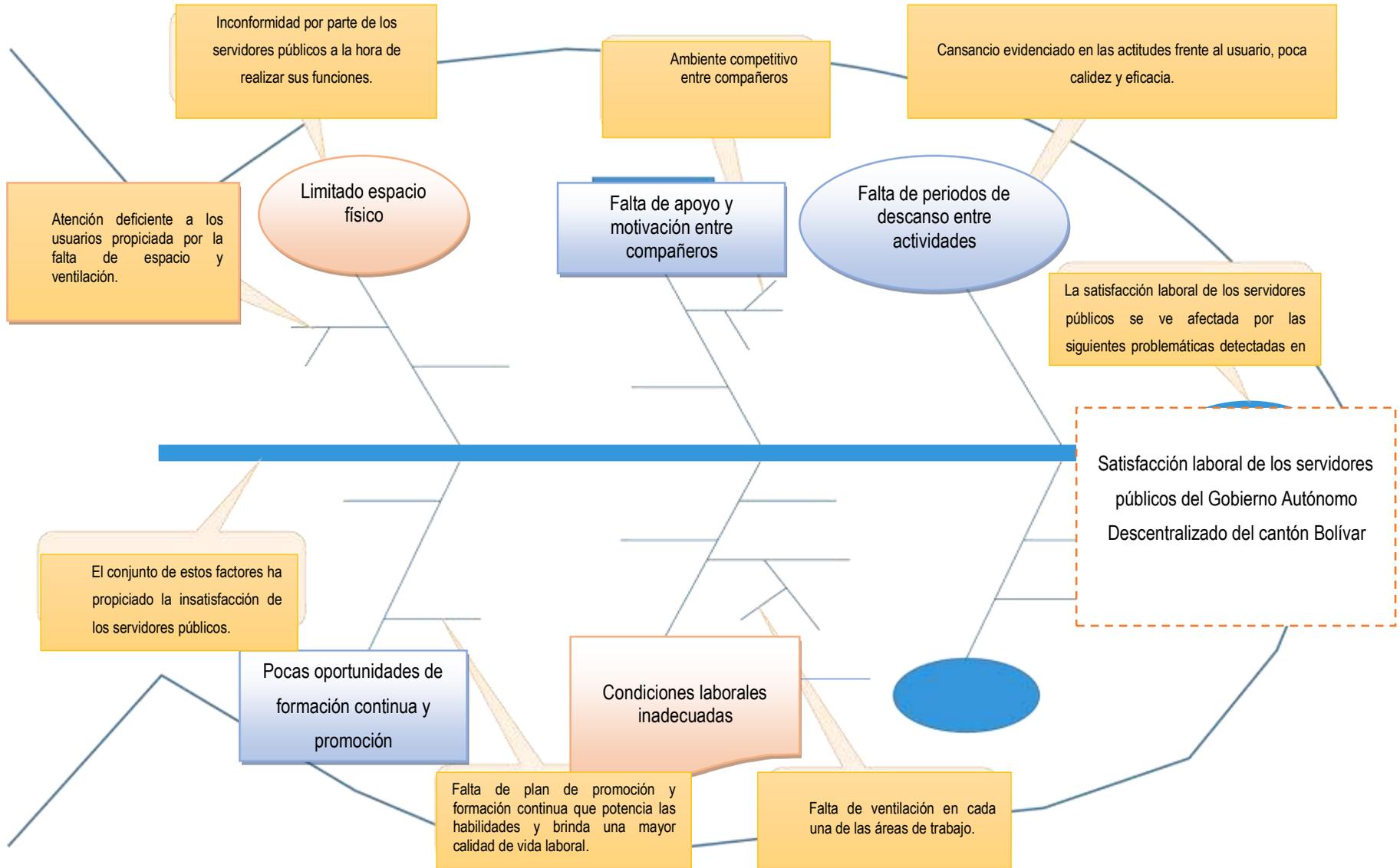


Figura 4.3.Causa y efecto.

FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA QUE AYUDE A FORTALECER LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DELCANTÓN BOLÍVAR.

Para el diseño de estrategias que ayuden a fortalecer la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar se tomó en cuenta el criterio de personas con experiencia en el manejo del recurso humano. A continuación, se detallan las estrategias.



**PLAN DE MEJORAS PARA FORTALECER LA SATISFACCIÓN LABORAL DE
LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR**

INTRODUCCIÓN

La globalización y los diferentes cambios a nivel mundial han incidido en los sistemas económicos y financieros, trayendo como consecuencia reformas y requisitos exigibles para ser competitivos, caso no opuesto en el ámbito público donde día a día se generan más necesidades del cliente denominado “usuario”.

Las demandas actuales exigen a las instituciones y entidades del sector público ofertar servicios de calidad y calidez, sin embargo, es necesario para ello evaluar si la misión, visión, cultura organizacional, estrategia y el recurso humano están lo suficientemente direccionados a las metas institucionales. Además de establecer la satisfacción laboral de los colaboradores, misma que repercute en la productividad institucional.

Charaja & Mamani (2014) sostienen que la importancia de la satisfacción laboral radica en dos aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos o higiénicos, que evitan la insatisfacción laboral cuando son óptimos; y otro, de factores intrínsecos o motivadores que determinan o generan satisfacción. Ambos pueden afectar las habilidades y capacidades del trabajador. Entre los factores intrínsecos, referidos al contenido, tarea y deberes relacionados son el cargo y que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad, se tiene: posibilidades de avance y crecimiento, autonomía, el trabajo en sí mismo, logro, reconocimiento y responsabilidad. Además, como factores extrínsecos, referidos a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, se consideran: los beneficios sociales, condiciones de trabajo, políticas de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, salario, y seguridad de permanecer en el trabajo. (p. 25).

Bajo estos antecedentes, se diseñó un plan de mejoras que está enmarcado dentro de los objetivos estratégicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.

MISIÓN

Es una institución que planifica y apoya a la generación del desarrollo socio económico y cultural sostenible del Cantón Bolívar de forma participativa. Brinda servicios de calidad y respeta los recursos naturales de su territorio.

VISIÓN

Ser un Cantón planificado, descentralizado y competitivo, que incorpore ciencia, tecnología y valor agregado a la producción; por tanto, generara productividad, con sistemas de promoción y comercialización eficientes. Con servicios básicos integrales de calidad, sistemas de educación y salud de excelencia con cobertura total, que rescata su identidad multicultural, potenciando su patrimonio cultural. Territorio atractivo turísticamente, y con sus recursos naturales rescatados y conservados.

OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORAS

OBJETIVO GENERAL

Mejorar la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar para una mayor productividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar estrategias con base en los resultados del diagnóstico.
- Delegar funciones para el cumplimiento de las acciones diseñadas.
- Realizar seguimiento al plan de mejoras.

A través de la entrevista realizada a los directores de Talento Humano de diferentes instituciones públicas, se pudo conocer que una de las dificultades que se ha presentado en cuanto a satisfacción laboral, es el cambio de personal, ya que en muchas ocasiones no existe conocimiento ni experiencia y esto afecta la satisfacción del servicio. Dentro de las estrategias implementadas están las encuestas a los usuarios donde puede indicar su queja, sugerencia y felicitaciones, este material se revisa mensualmente, capacitaciones en cuanto a lo establecido en el Plan Operativo Anual (POA), talleres, reuniones de socialización, reconocimiento de logros obtenidos, desayunos de trabajo, lo que ha mejorado los niveles de aceptación en los componentes de liderazgo y compromiso. Así como también se ha evidenciado la resistencia al cambio. De acuerdo a Cárdenas (2006) el benchmarking es un proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente que se realiza con el propósito de perfeccionar resultados, donde se aprehende, adapta e implementan métodos que han producido resultados positivos en otras organizaciones. Es así que, por medio de estas premisas, se diseñaran estrategias que potencian la satisfacción laboral de los servidores públicos. (p. 3).

Cuadro 4.1. Propuesta de mejoras para fortalecer la satisfacción laboral de los servidores públicos.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	OBJETIVOS A CONSEGUIR
Infraestructura limitada	Espacio físico reducido	Diseñar plan de restructuración de espacios físicos para mejorar los niveles de satisfacción laboral.
Limitadas oportunidades de promoción y formación continua	Carencia de promociones internas a los empleados y poca formación continua.	Satisfacer y motivara los servidores públicos.
Condiciones del medio ambiente de trabajo no aptas para el desarrollo de las funciones de los servidores públicos	Áreas sin ventilación Falta de períodos de descanso entre actividades, estrés térmico.	Mejorar las condiciones laborales para la satisfacción de los servidores públicos.
Conflictos laborales Interpersonales	Alto índice de competencia entre los servidores públicos	Proporcionar una mejor comunicación y ambiente de trabajo entre los servidores públicos.

Cuadro 4.2. Estrategias y acciones para fortalecer la satisfacción laboral de los servidores públicos.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ACCIONES DE MEJORA		INDICADOR	BENEFICIOS ESPERADOS
			COMO	DONDE		
Realizar un test para conocer en sí las áreas que necesitan ser ampliadas.	Ampliar la infraestructura de la institución.	Autoridad pertinente.	Gestión del recurso económico con las autoridades a cargo.	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.	Mejora de condiciones laborales.	Satisfacer a los servidores públicos y usuarios.
Diseño de actividades con eventos que permitan reconocer el potencial y la experiencia de los servidores públicos. Inclusión al POA de cursos y talleres que fomenten la práctica profesional.	Valoración con base en el cumplimiento de objetivos (eficiencia + eficacia) Test para conocer temáticas relevantes y fortalecer la formación profesional.	Director de Talento Humano.	Diseño de cronograma de capacitaciones.	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.	Implementación de la propuesta.	Satisfacer a los servidores públicos.
Desarrollo de plan de seguridad y salud ocupacional	Evaluación de las áreas. Identificación de posibles factores que propician malas condiciones laborales.	Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional.	Solicitud y requerimiento de los servidores públicos.	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.	Condiciones Laborales.	Mejorar condiciones laborales.
Actividades que involucren el compañerismo	Cumplimiento de objetivos compartidos.	Director de Talento Humano.	Mediante oficio a la autoridad competente.	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.	Relaciones Interpersonales laborales.	Involucramiento de los servidores públicos en las actividades de la institución.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Las actividades sustantivas que desempeñan los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar están basadas en satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, dando una respuesta eficaz en sus requerimientos y sugerencias, involucrando la capacidad de trabajar en equipo, el compromiso ético profesional y la dedicación para cumplir atribuciones y responsabilidades.

Mediante el diagnóstico realizado a través de la encuesta, se determinó que existe una limitada infraestructura y capacitación a los servidores públicos, así como también la exposición al estrés térmico por la falta de ventilación de las áreas y el limitado recurso económico para la obtención de materiales y equipos, siendo estos factores que influyen en las condiciones laborales y satisfacción de los servidores públicos.

La propuesta de mejora para fortalecer la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar está basada en estrategias que tratan de propiciar mejores condiciones laborales.

5.2. RECOMENDACIONES

Es necesario que se fomente la aplicación de los ejes que fundamentan las actividades sustantivas que desempeñan los servidores públicos, ya que, a partir de ello, el servicio público reflejará transparencia, eficiencia y eficacia.

Es fundamental que se mejoren las condiciones de ambiente laboral, como la ventilación, periodos de descanso entre actividades, relaciones entre compañeros. Además de buscar medios que propicien la promoción interna de

los servidores públicos y se incluyan tanto talleres como cursos en el POA para fortalecer la satisfacción laboral del personal.

Realizar seguimiento a cada una de las estrategias diseñadas para fortalecer la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, para optimar las condiciones laborales, obtener una mayor productividad y brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrajan, M; Contreras, J; Montoya, S. 2009. Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*, (14)1:105-118.
- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204.
- Ariza, D. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y proyectos*, (22), 75-8
- Bernal, I., Pedraza, N., Limónb, L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Revista Estudios Gerenciales*. 31(134), p 8-19.
- Boria, S., Crespi, M., & Mascarilla, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. 329, 103-106.
- Cabello, E; Algarra, M; Díaz, P; Olmo, D. (2015). Nivel de satisfacción laboral según la categoría laboral. *Revista REIDOCREA*. 4, 200 – 205.
- Calderón, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*. 21(3), p. 239-247.
- Calvo, J; Pelegrín, A; Saturnina, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público Retos de la Dirección. 12(1), 96-118.
- Camargo, S. (2014). Los servicios públicos como derechos fundamentales. *Derecho y Realidad* (24), 318-319.
- Cammue, A., Carballal, E., & Toscano, D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin Habana*, 11(2).

- Carballo Barcos, M., & Guelmes Valdés, E. L. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 8 (1). pp. 140-150.
- Castillo, C., & Cifuentez, G. (2016). Análisis del efecto de las dimensiones de la Satisfacción Laboral sobre los tipos de Compromiso Organizacional en trabajadores de la cadena de Supermercados Único. Universidad de Concepción, Departamento de Gestión empresarial.
- Charaja, Y Mamani, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo – PUNO-PERÚ. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*. 5(1), 5-13.
- Chiang, M & San Martin, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Revista Ciencia y Trabajo*. 17(54), 159-165.
- Chiang, M; Gómez, N; Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(1), 57-65.
- Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2010). COOTAD. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf
- Constitución de la República. (2008). Asamblea Constituyente. Recuperado, 20 de oct. 2018., de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf.
- Constitución de la República. (2008). Asamblea Constituyente. Recuperado, 20 de oct. 2018. Formato PDF. Disponible en http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Corona Lisboa, José. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *MediSur*, 14(1), 81-83.

Cucarrella, V; Pérez, F; Hernández, L. 2015. Servicios Públicos diferencias territoriales e igualdad de oportunidades. 1 ed. Fundación BBVA. p 269.

Díaz, V., & Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. Revista Ciencias de la Salud, 16(1), 115-121.

Espinoza, E., & Toscano, D. (2015). Metodología de Investigación Educativa y técnica. Machala: Ediciones UTMACH.

Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. Contribuciones a la economía.

Francés, F., Alaminos, A., Penalva, C., & Santacréu, O. (2015). La investigación participativa: métodos y técnicas. Cuenca: PYDLOS EDICIONES.

Gallardo, A y Grajón, k. (2014). Calidad de servicio: satisfacción usuaria desde la perspectiva de enfermería. Revista Enfermería Global, 13(36).

Gálvez, P; Grimaldi, M; Sánchez, A; Fernández, G; García, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. Revista de Psicología del Deporte. 26(4),104-109.

Gándara, F. (2014). Herramientas de calidad y el trabajo en equipo para disminuir la reprobación escolar. Revista Conciencia Tecnológica. 48, 17-24.

García Ibarra, A.M. (2017). La satisfacción laboral en un centro educativo superior. Espirales revista multidisciplinaria de investigación. Vol. 1 No. 10

García, I. (2018). Plan de Mejora EFQM. Recuperado, 7 de nov. 2018, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwizppm8_uPeAhXGzFMKHxh2DEg4ChAWMAI6BAGCEAI&url=https%3A%2F%2Fdia.net.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5969126.pdf&usg=AOvVaw3vYs-lkgpPCP2fRB5rllhk

- García, M; Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá –
- Gómez, M. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales. *Revista de Ciencias estratégicas*. 18(24), p 225. 236.
- Gómez-Luna, Eduardo, & Fernando-Navas, Diego, & Aponte-Mayor, Guillermo, & Betancourt-Buitrago, Luis Andrés (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184),
- González, E; Alén, M; Rodríguez, L. (2010). Benchmarking en responsabilidad social corporativa. El caso de las empresas gallegas. *Cuadernos de Gestión*. 11, 101-119.
- González, F., López, T., & Sánchez, S. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): Influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo. *Intangible Capital*, 10(1), 189-211.
- Guim, P & Rodríguez, A. (2018). La importancia de la satisfacción y el clima laboral. *Revista Observatorio de la Economía*.
- Huapaya, R. (2015). Concepto y Régimen Jurídico del Servicio Público. *Revistaius et ve Ritas*. 50(1), 1995-2929.
- Jijena, M., & Michael, J. (2013). Satisfacción laboral, compromiso organizacional y características demográficas de profesores universitarios. *Revista Ventana Científica*, 1(5).
- Ley orgánica de servicio público, LOSEP. (2016). Asamblea Nacional, 622.
- Maldonado, S; Ramírez, M; García, B; Chairez, A. 2014. Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública. *Conciencia Tecnológica*. 47, 12-18.
- Marciniak, R. 2017. El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *Revista Educar*. 53(1): 171-207.

- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4).
- Marquina, C. (2013). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de Lima. *Revista Científica de Ciencias de Salud*, 51(1).
- Monosalvas, C; Monosalvas, L; Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Revista AD- Minister*. 26, 5-15.
- Navas, Diego, & Aponte-Mayor, Guillermo, & Betancourt-Buitrago, Luis Andrés (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184)
- Nikulin, C & Becker, G. 2015. Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Revista Journal of Technology Management & Innovation*. 10 (1).
- Ordoñez, M. (2015). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. *Tendencias y Retos*, 20(2), 101-117.
- Pecino, V., Mañas, M., Díaz, P., López, J., Llopis, J. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Revista Anales de Psicología*. 31(2).
- Peña, R; Hernández, D; Luz, A; García, M; Reyes, M; Ureña, E. (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Revista Salud Pública de México*. 57(6), 528-536.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2017). Toda una vida. Recuperado, 22 de oct. 2018, de http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/10/PNB-V-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf.
- Proaño, D; Gisbert, V; Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *Revista Ciencias*. 1.

- Procuraduría General de la Nación (s.f.) La razón de ser del servidor público. (En línea). Recuperado, 21 de nov. 2018, de <https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Boletin3.pdf>
- Quispe, D & Sánchez, G. 2011. Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Rev. Act. Clin. Med.* 10:490-494.
- Robles, M; Dierssen, T; Martínez, E; Herrera, P; Díaz, A; Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Revista Gaceta Sanitaria*.
- Rodríguez Jiménez, Andrés, & Pérez Jacinto, Alipio Omar (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82),
- Rodríguez, A. (2018). La importancia de la satisfacción y clima laboral en las empresas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Ecuador, Quito. Recuperado el 26 de abril de 2019, de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2018/clima-laboral-empresas.html>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 39(6), 11.
- Salessi, S y Omar, A. (2016). Satisfacción laboral genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Revista Alternativas en Psicología*. 23(34).
- Sánchez Trujillo, Magda Gabriela, & García Vargas, Ma. De Lourdes E. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2).
- Sánchez, M., & Sánchez, P. (2016). Factores determinantes de la satisfacción laboral en España antes y durante la crisis de 2008. *Intangible Capital*,12(5), 1192-1220.
- Sánchez, M; García, M; De Lourdes, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Revista Scientia Et Technica*. 22(2), 161-166.

- Sánchez-Sellero, María Carmen, Sánchez-Sellero, Pedro, Cruz-González, María Montserrat, & Sánchez-Sellero, Francisco Javier. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administração de Empresas*, 54(5), 537-547
- Secretaría de la Función Pública, Estados Unidos Mexicanos. (2015). La Modernización de la Organización Gubernamental. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (63), 230-272.
- Soriano, A. M. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos* 14, 19-40.
- Sotelo, G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 18(15).
- Uribe, D. 2016. El impacto de las condiciones del trabajo en la Satisfacción Laboral. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(1), 57-65.
- Urquiza, R. (2012). Satisfacción laboral, y calidad del servicio de salud. *Revista Médica*. 18(2).
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública. Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4)
- Vicuña, D. (2018). Análisis de la satisfacción laboral interna en empresas públicas: aplicación a la empresa ETAPA EP. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.
- Zayas, P., Báez, R., Zayas, J., & Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. 23(2).
- Zúñiga, M; Córdova, D; Valenzuela, J; González, N. (s.f.) La propuesta de mejora, una alternativa de solución para las pequeñas y medianas empresas. (En línea). Recuperado, 7 de nov. 2018. Formato PDF. Disponible en https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/42blas_pr

opuestas_de_mejora_una_alternativa_de_solucion_para_las_pequeñas_y_medianas_empresas_noviembre_201.pdf.

ANEXOS

ANEXO 1.

FORMATO ENTREVISTA

GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

ENTREVISTADO

CARGO

1. ¿Ha experimentado usted en alguna ocasión insatisfacción laboral?
2. ¿Cuáles fueron las causas?
3. ¿Cómo manejó la situación?
4. ¿Cuáles son los efectos de la insatisfacción laboral que usted ha experimentado (o que ha observado en sus compañeros)?
5. ¿Cómo cree que maneja el personal de la institución la insatisfacción laboral?
6. ¿Qué cree usted que podría hacer la empresa para gestionar adecuadamente la satisfacción laboral?
7. ¿Qué tan satisfecho se siente usted en relación a su trabajo y por qué?
8. ¿Qué es lo que más le satisface a usted con respecto a su trabajo?
9. ¿Considera que el personal se siente satisfecho? ¿Por qué?
10. ¿Cómo considera usted que se podrían aumentar los niveles de satisfacción del personal?

11. ¿Cómo percibe las condiciones de trabajo entre ellas (Iluminación, temperatura, ruido, espacio, higiene, descansos, normas, horarios) dentro del área?

12. Existe dentro de las áreas los materiales e insumos necesarios para la gestión de cada uno de los colaboradores

13. Las relaciones interpersonales tanto entre directivos y el personal, contribuyen a la realización de las tareas.

ANEXO 2

FORMATO ENCUESTA

OBJETIVO: El presente estudio tiene como finalidad determinar el grado de satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar. Para ello se tomará en cuenta la siguiente ponderación basada en cinco puntos:

1= Muy Insatisfecho

2= Insatisfecho

3= Indiferente

4= Satisfecho

5= Muy Satisfecho

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL					
A	<p>CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA.</p> <p>Agrupación de cuestiones referidas al interés intrínseco del puesto, variedad del mismo, oportunidades para aprender, dificultad, cantidad, creatividad, posibilidades de éxito, autonomía, responsabilidad, participación en la toma de decisiones y en la propuesta de mejora, conocimiento de las tareas a realizar, y seguridad en el trabajo.</p>	1	2	3	4 5
A.1	Mi trabajo, en general, es lo suficientemente interesante como para que no me aburra				
A.2	Mi trabajo implica realizar tareas variadas				
A.3	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades				
A.4	Mi trabajo me exige ser creativo				
A.5	La dificultad del trabajo que llevo a cabo se corresponde con mis posibilidades				
A.6	En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto				
A.7	La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades				
A.8	En general, consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo				
A.9	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo				
A.10	Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio				
A.11	Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio				
A.12	Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo				

B	CONDICIONES DE TRABAJO. Incluye preguntas sobre horarios, descansos, características físicas del lugar, ventilación, temperatura, higiene y seguridad, y recursos materiales disponibles.						
B.1	Estoy satisfecho con mi horario de trabajo						
B.2	En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso						
B.3	Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado						
B.4	Mi lugar de trabajo dispone siempre de una temperatura adecuada						
B.5	Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo						
C	SALARIO. Recoge detalles referidos al salario, tanto cuantitativo como equitativo (comparación con otros)						
C.1	Estoy satisfecho con mi sueldo						
C.2	En mi puesto de trabajo se gana de acuerdo según los resultados						
D	PROMOCIÓN. Mide aspectos sobre las oportunidades de formación continua y promoción de que gozan los trabajadores en su puesto						
D.1	Este trabajo permite una formación continua						
D.2	El cargo que ocupo me permite oportunidades de promoción						
E	RECONOCIMIENTO. Contempla el reconocimiento verbal, las bonificaciones, las críticas y el prestigio como resultado del desempeño de las Funciones propias del puesto 1						
E.1	Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás						
E.2	Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien						

F	BENEFICIOS.						
F.1	La remuneración que percibiré por este trabajo me da seguridad para el futuro						
F.3	En este puesto tengo suficientes períodos de descanso y vacaciones						
G	SUPERVISIÓN. Se refiere a los estilos de seguimiento y control, habilidades técnicas de los Responsables Funcionales, calidad de las relaciones humanas y administrativas, y comunicación entre mandos intermedios y personal						
G.1	Mis jefes/supervisores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficiente, eficaz y efectivo						
G.2	Mis jefes/supervisores están perfectamente formados para llevar a cabo su labor						
G.3	Los jefes/supervisores mantienen buenas relaciones con el resto del personal						
G.4	Los jefes/supervisores mantienen buenas relaciones con el resto de las unidades						
G.5	Entre los jefes/supervisores y el personal existe una comunicación fluida						
H	COMPAÑEROS. Refleja el agrado que siente el individuo con respecto a sus compañeros, en términos de competitividad, apoyo mutuo, relaciones Humanas y comunicación						
H.1	Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia						
H.2	Entre los compañeros hay apoyo y motivación						
H.3	Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo						

H.4	Entre el personal existe una comunicación fluida						
I	EMPRESA y DIRECCIÓN. Analiza la satisfacción global con la organización, en lo concerniente a los salarios que ofrece, el impacto que causa en la comunidad, la gestión del cambio y la definición de la misión.						
I.1	Los salarios que se cobran son adecuados para los distintos puestos						
I. 2	Conoce los valores, misión y visión de la institución						
I.3	La institución se adapta eficazmente a todo tipo de cambio						

ANEXO 3

3-A



2-B

