

**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 INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**MODALIDAD:**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

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

**AUTORES:**

**SILVIA PATRICIA INTRIAGO NIETO  
MIGUEL ÁNGEL SANTANA MOREIRA**

**TUTOR:**

**ING. QUINCHE VIVIANA PINARGOTE ÁLAVA, Mg**

**CALCETA, DICIEMBRE 2019**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

**SILVIA PATRICIA INTRIAGO NIETO** y **MIGUEL ÁNGEL SANTANA MOREIRA** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra 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.

---

**SILVIA PATRICIA INTRIAGO NIETO**

---

**MIGUEL ÁNGEL SANTANA MOREIRA**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

**ING. QUINCHE VIVIANA PINARGOTE ÁLAVA, Mg** certifica haber tutelado el proyecto **SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN JUNÍN**, que ha sido desarrollada por **SILVIA PATRICIA INTRIAGO NIETO** y **MIGUEL ÁNGEL SANTANA MOREIRA**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención 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 JUNÍN**, que ha sido propuesto, desarrollado por **SILVIA PATRICIA INTRIAGO NIETO** y **MIGUEL ÁNGEL SANTANA MOREIRA**, previa la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención 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**

El presente trabajo investigativo se lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados;

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí; y

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

**SILVIA PATRICIA INTRIAGO NIETO**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

De igual manera mis agradecimientos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, a mis profesores quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

**MIGUEL ÁNGEL SANTANA MOREIRA**

## **DEDICATORIA**

Dicen que la mejor herencia que nos pueden dejar los padres son los estudios, sin embargo, no creo que sea el único legado del cual yo particularmente me siento muy agradecida, mis padres me han permitido trazar mi camino y caminar con mis propios pies. Ellos son mis pilares de la vida, les dedico este trabajo de titulación.

**SILVIA PATRICIA INTRIAGO NIETO**

## **DEDICATORIA**

Quiero expresar un sincero agradecimiento, en primer lugar a Dios por brindarme salud, fortaleza y capacidad; también hago extenso este reconocimiento a todos los maestros de mi educación superior, quienes me han dado las pautas para mi formación profesional.

**MIGUEL ÁNGEL SANTANA MOREIRA**

## CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiv
PALABRAS CLAVE .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
KEY WORDS.....	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.4. IDEA A DEFENDER .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. SATISFACCIÓN LABORAL .....	6
2.1.1. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	7
2.1.2. DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	8
2.1.3. SATISFACCIÓN LABORAL Y VARIABLES RELACIONADAS.....	9
- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	9
- COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	10
- MOTIVACIÓN.....	11
2.1.4. CALIDAD DE VIDA LABORAL .....	12

2.2.	INSTITUCIONES PÚBLICAS .....	13
2.2.1.	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN JUNÍN	13
2.3.	SERVICIO PÚBLICO.....	14
2.4.	SERVIDOR PÚBLICO .....	15
2.5.	DESEMPEÑO LABORAL .....	16
2.5.1.	IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	18
2.6.	EFICIENCIA .....	18
2.7.	EFICACIA.....	19
2.8.	EFFECTIVIDAD.....	20
2.9.	INSTRUMENTOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	20
2.10.	PLAN DE MEJORA.....	21
	CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	23
3.1.	UBICACIÓN .....	23
3.2.	DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO .....	23
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	24
-	INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	24
-	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	24
-	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	24
3.5.	MÉTODOS.....	25
-	MÉTODO INDUCTIVO .....	25
-	MÉTODO DEDUCTIVO.....	25
-	MÉTODO ANALÍTICO.....	26
3.6.	TÉCNICAS.....	26
-	ENTREVISTA.....	26
-	ENCUESTA.....	26
3.7.	HERRAMIENTAS.....	27
-	MATRIZ FODA.....	27
-	MATRIZ CAUSA –EFECTO .....	27
-	BENCHMARKING .....	28
3.8.	POBLACIÓN .....	28

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	31
FASE 1.- IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS QUE DESEMPEÑAN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEL CANTÓN JUNÍN. ....	31
FASE 2. DIAGNOSTICAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEL CANTÓN JUNÍN. .....	36
FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA QUE AYUDE A FORTALECER LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN JUNÍN. ....	46
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
5.1. CONCLUSIONES .....	52
5.2. RECOMENDACIONES .....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXOS.....	62

## ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Cuadro 2.1. Dimensiones de la satisfacción laboral.....	10
Cuadro 2.2. Constructos para evaluar la satisfacción laboral de los empleados.....	22
Cuadro 4.1. Competencias Generales de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín (GAD).....	35
Cuadro 4.1. Propuesta de mejoras para fortalecer la satisfacción laboral de los servidores públicos.....	51
Cuadro 4.2. Estrategias y acciones para fortalecer la satisfacción laboral de los servidores públicos.....	52
Gráfico 4.1. Sexo.....	38
Gráfico 4.2. Nivel de estudios.....	39
Gráfico 4.3. Situación laboral.....	39
Gráfico 4.4. Satisfacción que le produce su trabajo.....	40
Gráfico 4.5. Oportunidades que le produce su trabajo.....	40
Gráfico 4.6. Salario.....	41
Gráfico 4.7. Los objetivos y metas que debe alcanzar.....	42
Gráfico 4.8. El entorno físico y el espacio que dispone en su área es.....	42
Gráfico 4.9. La ventilación en su trabajo.....	43
Gráfico 4.10. Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.....	44
Gráfico 4.11. Las relaciones personales con sus superiores.....	44
Figura 2.1. Hilo Conductor de la investigación.....	7
Figura 2.2. Pasos a seguir para implementar un plan de mejoras.....	23
Figura 2.3. Atributos de un plan de mejoras.....	24
Figura 3.1. Mapa satelital Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín.....	25
Figura 4.1. Organigrama Funcional Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín.....	33
Figura 4.2. Análisis FODA del Gobierno autónomo Descentralizado del cantón Junín.....	37

Figura 4.3. Diagrama Causa y efectos.....46

## **RESUMEN**

El objeto de la investigación fue evaluar la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín. Se realizaron entrevistas a los directores para tener un conocimiento más profundo sobre las actividades sustantivas que desempeñan y los recursos con los que cuenta la institución, lo que permitió diseñar una matriz FODA con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Luego, a través del constructo s23 se aplicó un conjunto de ítems, que ayudó a determinar las problemáticas más relevantes, entre ellas, la limitada infraestructura, la contaminación acústica, pocas capacitaciones, entre otros. A partir de ello, se plasmó en el diagrama de Ishikawa reflejando las causas – efectos. Por otro lado, para el diseño de estrategias de mejora que potencian la satisfacción de los colaboradores, fue necesario, la utilización de la herramienta Benchmarking, este mecanismo ayudó a recopilar información de otras instituciones en lo referente a prácticas que fomenten el compromiso laboral, logrando obtener una plataforma para el diseño del plan de mejora.

## **PALABRAS CLAVE**

Satisfacción laboral, evaluación, plan de mejoras, calidad de vida laboral.

## **ABSTRACT**

The purpose of the investigation was to evaluate the job satisfaction of public servants of the Decentralized Autonomous Government of the Junín canton. Directors were interviewed to have a deeper understanding of the substantive activities they perform and the resources available to the institution, which allowed designing a SWOT matrix with opportunities, threats, strengths and weaknesses. Then, through the s23 construct, a set of items was applied, which helped determine the most relevant issues, including limited infrastructure, noise pollution, few trainings, among others. From this, it was reflected in the Ishikawa diagram reflecting the causes - effects. On the other hand, for the design of improvement strategies that enhance employee satisfaction, it was necessary to use the Benchmarking tool, this mechanism helped to collect information from other institutions regarding practices that foster work commitment, achieving Obtain a platform for the design of the improvement plan.

## **KEY WORDS**

Job satisfaction, evaluation, improvement plan, quality of work life.

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La satisfacción laboral de los trabajadores es un precursor de productividad y desarrollo de una sociedad (Grijalva, Palacios, Patiño, & Tamayo, 2017). En el mundo empresarial competitivo y globalizado, la gestión de intangibles resulta uno de los elementos clave de la gestión organizativa; y, dado que el capital humano es uno de los intangibles más importantes, especialmente a la hora de valorar el crecimiento de la empresa, se convierte en fuente de ventaja competitiva a la que es necesario prestar una especial atención (Sánchez, Fuentes, & Artacho, 2008).

De acuerdo a Hernández y Morales (2017) en un organismo autónomo de la administración pública “la satisfacción laboral está compuesta por varios factores. Por un lado, depende de la dificultad de la tarea o por la simplicidad; también se pueden identificar otras como el enlace con el supervisor, las relaciones interpersonales, y el ambiente laboral. Como se puede evidenciar pueden surgir dentro del ambiente laboral muchos factores que influyen en el desempeño y por ende da a entender que la persona involucrada no está satisfecha con el puesto, por lo que es fundamental una gestión y dirección del recurso humano competente, que evalúe no solo el servicio brindado por los servidores, sino que además conozca el sentir del mismo”. (p. 108).

Calderon (2016) indica que el factor que más influye en la satisfacción laboral de los colaboradores municipales es la identificación con la empresa. Por tal razón sugiere aplicar anualmente o semestralmente cuestionarios que evalúen el grado de satisfacción laboral, para conocer cómo se encuentran los factores de los colaboradores, estableciendo si están satisfechos o insatisfechos, retroalimentando así los resultados y realizar un plan para la mejora continua, si fuera necesario. (p. 81).

Páramo, Flores, & Díaz (2016, p. 175) argumentan que la satisfacción laboral depende de circunstancias del trabajo y características personales, necesidades, expectativas, el entorno cultural, etcétera. A su vez permite conocer el grado de motivación y compromiso que tienen los trabajadores hacia la institución y su trabajo cotidiano.

Chiang y San Martín (2015) establecen que existe una gran cantidad de criterios que influyen en la satisfacción laboral, entre ellos se destacan: la cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, necesidad de supervisión, entre otros. Por tal razón resulta indispensable, que se evalúen de manera periódica los estándares de calidad de vida laboral.

Para Zamora (2015) en los servidores públicos es preciso adaptarse a los cambios, ya que resulta difícil motivar a los trabajadores mediante aumentos salariales, reducciones de horarios de trabajo o prestaciones extra salariales, ya que estas medidas están establecidas por Ley. Tal como lo señala el autor es difícil tomar medidas en cuanto a términos monetarios y reducción de horas de trabajo, sin embargo fomentar la calidez, la cooperación, el buen trato y la comunicación asertiva puede ser la diferencia. (p. 15).

De los factores asociados con la satisfacción laboral en Ecuador, según Grijalva *et al.*, (2017) señalan que el 63,4% de los trabajadores reportan estar contentos en 2007 mientras que para el año 2015 esta cifra sube en 10 puntos. Por ende, resulta necesario entender qué factores inciden en mayor medida en el aumento de la satisfacción laboral en el tiempo. Bajo estos antecedentes, se puede hacer énfasis que una cultura organizacional que fomente e involucre mecanismos de evaluación, logrará una mayor productividad, puesto que conocerá si la carga laboral, la fatiga, ambiente, y hasta medios tecnológicos constituyen un apoyo para la realización de las tareas encomendadas.

Merino & Díaz (s.f., p. 135) sustentan que en la actualidad vivimos en un

mundo globalizado y de competencia en el aspecto laboral, por tal razón las empresas buscan personal capacitado, que tengan nuevos conocimientos y dispuestos al cambio. Siendo fundamental para ello que las instituciones y organizaciones líderes en el mundo cuentan con un capital humano empoderado de sus actividades, con firme convicción de que la labor que desarrollan en cada uno de sus puestos refleja la gestión de sus superiores, tanto en lo que respecta a coordinación, asignación de tareas; como lo que se refiere a beneficios al personal, evaluaciones, entre otros; recalcando la importancia de la satisfacción laboral y las condiciones que se perciben en el ambiente de trabajo.

González, Sánchez & López (2011) en su artículo de Satisfacción Laboral como Factor Crítico para la Calidad, que es un predictor significativo de la rotación de personal; además, explica mucho mejor la varianza de cada una de las facetas consideradas de manera individual (satisfacción con el trabajo, satisfacción con los colegas o satisfacción con la supervisión). Además cuando la satisfacción laboral es baja, los individuos son aptos para empezar a buscar otro trabajo, mientras que cuando es alta, los individuos probablemente permanecerán en sus puestos actuales de trabajo. (p.1047).

Gandarillas, Vásquez, Márquez, Santamaría & Garaña (2014) en sus resultados pudieron establecer que un elevado índice de insatisfacción produce un decremento en la eficiencia global de la organización a través de conductas como negligencia, sabotaje y con tendencia al abandono del profesional por no encontrar un puesto acorde a sus expectativas. (p. 68).

Los resultados de la evaluación del desempeño a los diferentes departamentos que prestan servicios a la colectividad en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín (2018) determinaron que, las destrezas rutinarias, la falta de instrumentos para el desarrollo de las actividades, manual de funciones no actualizado, entre otros, generan un grado de descontento por parte de los involucrados, lo que en sí conlleva a una menor productividad.

Ante la problemática existente los autores plantean la siguiente interrogante:

¿Cómo influye la satisfacción laboral en el desempeño de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Junín?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La satisfacción laboral en los servidores públicos no solo permite mejorar la eficiencia y eficacia a la hora de realizar alguna actividad, sino que además condiciona un ambiente en que todo un equipo de trabajo esté comprometido, con base a ello se justifica la investigación de la siguiente manera:

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008) en la sección octava denominada Trabajo y Seguridad Social en su artículo 33 establece “el trabajo es un derecho y un deber social, fuente de realización personal y base de la economía, por ello, el Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

Por otro lado, la Ley Orgánica del Servidor Público, LOSEP (2016) capítulo Único Principios, Ámbito y Disposiciones Fundamentales en su artículo 2 denominado Objetivo, establece que el servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, todo esto con el objetivo de lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones. Bajo este precepto se resalta la importancia del departamento de talento humano y el papel que juega dentro de la institución, pues en ella recae la responsabilidad de evaluar el desempeño y el grado de satisfacción en relación al cargo que ocupa un servidor público.

Desde el punto de vista económico contar con servidores públicos motivados por sus superiores, que cuenten con las herramientas e instrumentos

necesarios, ambiente adecuado, traería consigo una mayor productividad (eficiencia + eficacia) con lo cual la institución reduciría costos en cada uno de los procedimientos, y así realizarían sus funciones en el tiempo requerido.

Socialmente, un trabajador conforme con su cargo, salario, trato percibido por sus superiores, entre otros, refleja calidez a los usuarios, lo cual mejoraría las condiciones del servicio brindado por la institución.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

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

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

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

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

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

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se detallan las conceptualizaciones de diversos autores sobre las variables en estudio, tal como se especifica en el hilo conductor.

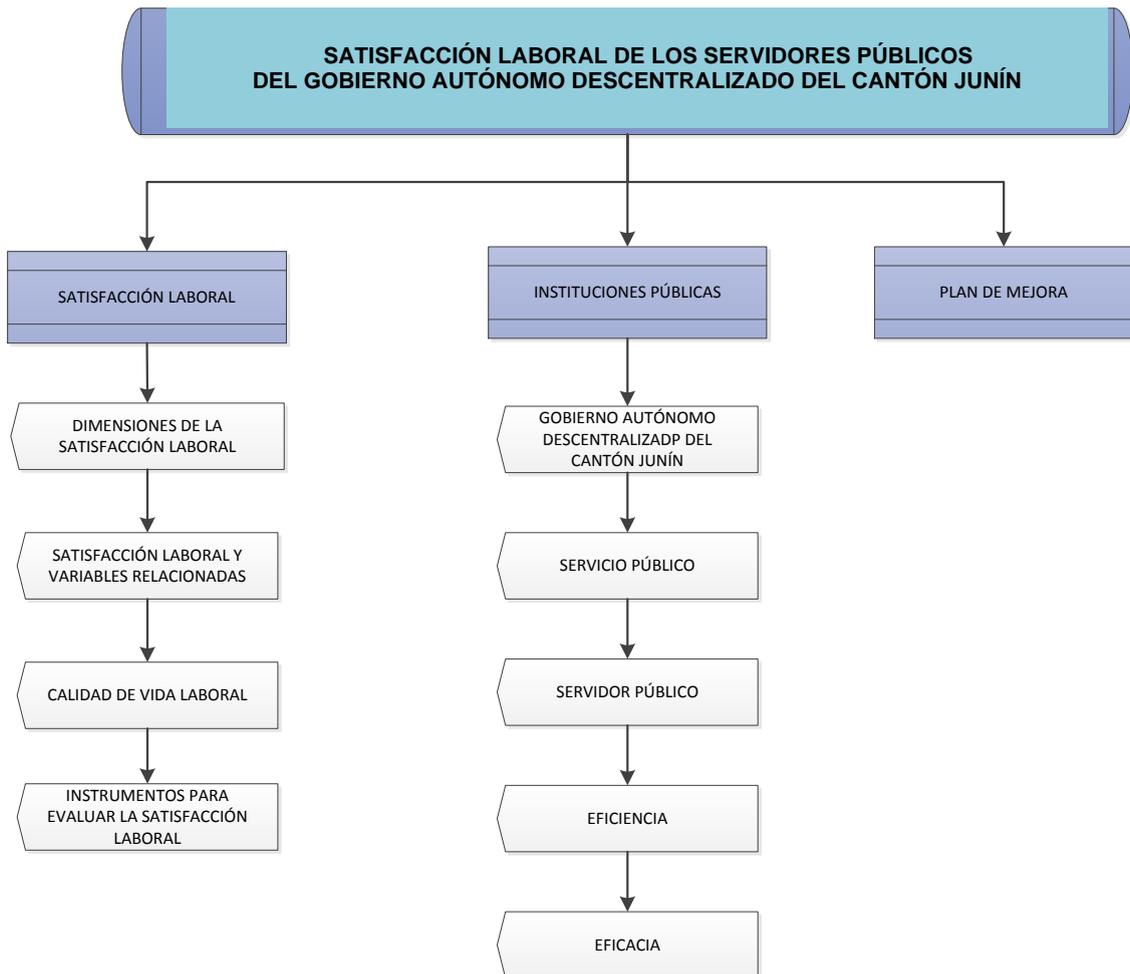


Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación

### 2.1. SATISFACCIÓN LABORAL

De acuerdo a Chiang & San Martín (2015), la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo, esta es cambiante porque crecen y decrecen los sentimientos satisfactorios a medida que los motivos de logro se van cubriendo, por lo que las intensidades iniciales se complementan a través de las conductas realizadas (p. 159).

La satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución, así como el orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la organización (Charaja & Manami, 2014, p. 8).

La satisfacción laboral constituye uno de los fenómenos más estudiados del siglo XX, principalmente en los campos del comportamiento organizacional y de la psicología laboral (Pujol & Dabos, 2018, p. 5). La satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad para las organizaciones ya que al realizar una evaluación de esta se puede entrar en contacto con la experiencia que tiene su capital humano; lo que a su vez se transforma en una percepción y una carga emotiva en dirección al entorno o ambiente de la organización (Rodríguez, 2015, p. 68).

La satisfacción laboral en los servidores públicos no solo refleja el comportamiento del talento humano, sino también el compromiso y la eficiencia con lo que se desarrollan las actividades encomendadas, equivalente a contar con los recursos necesarios y el interés por parte de la empresa.

### **2.1.1. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

El estudio de la satisfacción laboral resulta muy interesante, porque permite a los empleados expresar conformidad sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten con ella. Al lograr una relación simbiótica y armónica es posible cumplir las necesidades que tiene tanto la institución en sus aspectos de requerimientos de capital humano, y las personas al cumplir sus necesidades económicas sumadas a las necesidades de desarrollo, crecimiento y motivación que van de la mano (Jara, 2016, p. 15).

La satisfacción laboral evidencia los principales factores que condicionan la productividad y el compromiso, como son tener un empleo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y

colegas cooperadores. Los trabajadores generalmente prefieren puestos que les brinden oportunidades para aplicar sus habilidades y capacidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño. Las labores que tienen pocos retos provocan fastidio, pero en el otro extremo, demasiados retos causan frustración y sentimiento de fracaso (Flores, Luz, Rodríguez, & Páramo, 2015, p. 102).

## 2.1.2. DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Para Zayas, Báez, Zayas & Hernández (2015) las dimensiones esenciales están determinadas por la satisfacción laboral, como se puede observar en el cuadro 2.1.

**Cuadro 2.1.** Dimensiones de la satisfacción laboral

DENOMINACIÓN	CONTEXTUALIZACIÓN
<b>La Estructura</b>	Es la manera en que las acciones de las organizaciones se dividen, organizan y coordinan. Incluye una serie de aspectos como el control administrativo, niveles jerárquicos, división de funciones y tareas, relación e interdependencia entre los niveles que la forman, cadenas de mando, entre otros.
<b>La naturaleza y contenido del trabajo</b>	Se percibe el contenido de trabajo como variedad de habilidades, independencia, significación de la tarea, importancia, definición del contenido de trabajo, autonomía, organización y creatividad.
<b>Las normativas, valores y costumbres</b>	Es el conjunto de suposiciones, creencias, cultura, valores y normas que comparten sus miembros; crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. En la cultura influye todo lo que sucede en la organización y crea el sello de la misma. Los indicadores de la cultura son: patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofías, historias y metas.
<b>El salario y la estimulación</b>	Dentro de esta se haya la remuneración y compensación que está asociado a sistemas de pagos, promoción, posibilidades de superación y la evaluación del desempeño. Se juzga la estimulación por el reconocimiento, la suficiencia, la correspondencia, la justeza, el equilibrio entre los estímulos morales y materiales, organización y percepción del sistema de estimulación.
<b>Las condiciones de trabajo</b>	Se percibe la existencia de los materiales y medios necesarios para realizar el trabajo, la higiene y orden. Las condiciones ergonómicas son: las higiénicas, seguras y estéticas.

Según la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (como se citó en Marín & Placencia, 2017) existen dos dimensiones relacionadas al ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo (variables que se encuentran administradas por la empresa como relaciones con el jefe, relaciones con compañeros de trabajo, prestigio o status, buenas

condiciones laborales, políticas y directrices de la organización y seguridad de trabajo) y factores motivacionales relacionados más directamente a la satisfacción de la persona (como el trabajo en sí mismo como estímulo positivo, reconocimiento profesional, desarrollo profesional, responsabilidad, oportunidad de crecimiento y autorrealización personal).(p. 42).

La relación entre la expectativa y la recompensa obtenida produce la satisfacción o la insatisfacción laboral. Por ello, si la recompensa obtenida por el rendimiento en el trabajo excede de la que considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se produce en sentido inverso, se produce la insatisfacción. En esta teoría, el término recompensa no solo se refiere a remuneración económica, sino que incluye un amplio abanico de resultados (sea reconocimientos, ascensos, valoración de superiores (Sánchez & Sánchez, 2016, p. 1192).

Las dimensiones dentro de la satisfacción laboral de los empleados juegan un papel importante, ya que aspectos como el ambiente, naturaleza, reglamentos, normativas, organización, planeación, conllevan a establecer los recursos que motivan al personal a realizar sus actividades.

### **2.1.3. SATISFACCIÓN LABORAL Y VARIABLES RELACIONADAS**

A continuación se detallan las variables relacionadas con la satisfacción laboral:

#### **- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización (Bravo, Sarmentero, Gómez & Falcón, 2018, p. 92).

Campos, Espinoza, Espinoza & Zambrano (2016), señalan que para evaluar el comportamiento organizacional se debe valorar la creatividad, la innovación, la maleabilidad, el trabajo en equipo, la calidad de la atención al receptor de nuestros servicios o productos, la autoevaluación, la formación permanente y el gusto por el trabajo bien hecho, desde el convencimiento de que todo ello causara en la calidad del servicio que presta la organización a su entidad.

#### - **COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Böhrt& Díaz (2014), sostienen que es un estado psicológico propio de la relación de los empleados con la organización, y que tiene implicaciones directas a tiempo de considerar la decisión de continuar siendo o no miembro de la misma, coincidentemente con este aserto, los empleados comprometidos tienen más probabilidades de perdurar en la organización que aquellos que no lo están. (p. 227).

Para Flores & Gómez (2018), un alto compromiso por parte de los colaboradores forja una ventaja competitiva para la organización. Además, el compromiso organizacional al igual que el apoyo organizacional percibido es importante porque se relaciona directamente con la capacidad que tienen para influir en los colaboradores, ya sea en la eficiencia a la hora de trabajar como en el bienestar de los mismos. (p. 16).

Se caracteriza por una fuerte creencia y aceptación de las metas y normas de la organización, el deseo de realizar esfuerzos significativos a favor de la organización y un fuerte deseo de seguir siendo parte de estas. Es decir, es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla (Zurita, Ramírez, Quesada, Quesada, Ruíz & Manzano, 2014, p. 17).

## - **MOTIVACIÓN**

Es la combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos y negativos, es decir si el trabajador sabe lo que lo motiva, habrá mayores posibilidades para que alcancen sus metas personales y profesionales. De la misma forma, si la organización sabe motivar al personal, se notará en el incremento de la productividad (Charaja & Manami, 2014, p. 12).

La motivación laboral es un estado interno que activa y direcciona nuestros pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan conductas que varían en el grado de activación o de intensidad del comportamiento. Centrándonos en la estructura del comportamiento, los trabajadores aportan de acuerdo a la motivación por sus propios intereses y tratan de imponerlo a la organización a la que pertenecen. Sin embargo, una herramienta esencial para que las instituciones alcancen el éxito, son las personas que la integran. Si la gerencia hace una correcta administración de los recursos puede estimular positivamente el logro de las metas personales y las metas institucionales traducido en un buen rendimiento de los trabajadores (Marín & Placencia, 2017, p. 50).

En un estudio realizado por Álvarez (2016), menciona la falta de motivación en las entidades públicas, pues estas ofrecen escasos incentivos para el desarrollo profesional de los funcionarios en general. La primacía de los criterios políticos en la asignación de personal y en la asignación de los ascensos refuerza esta tendencia. A la falta de posibilidades de surgimiento profesional se añade los bajos salarios que se pagan en entidades públicas. (p. 132).

Existen variables que se relacionan con la satisfacción laboral, entre ellas, la motivación, un condicionante esencial dentro de cualquier institución, ya que a

través de ella los empleadores direccionan estrategias encaminadas al compromiso organizacional de sus colaboradores. Así mismo, el comportamiento organizacional, llegando a determinar los factores involucrados.

#### **2.1.4. CALIDAD DE VIDA LABORAL**

García & 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 & Cifuentes, 2016, p. 67).

En un estudio realizado en una institución pública se determinó que para mejorar las condiciones laborales es preferible fomentar la creatividad y la motivación entre el personal que labora, para ello se recomienda brindar confianza al empleado, esto se consigue a través de la comunicación, es decir, se debe demostrar que su opinión cuenta al implementar sus ideas en las

diversas actividades laborales de la entidad. Al sentirse en confianza serán más participativos, lo que incrementará la motivación y el compromiso de su parte. También se puede estimular la imaginación y pedir que desarrollen ideas innovadoras, las mismas que se podrán compartir con compañeros que laboran en otros departamentos (Vicuña, 2018, p. 52).

La calidad de vida laboral está relacionada con la satisfacción en el trabajo, posibilidad de crecimiento personal y laboral, un ambiente físico y psicológico óptimo, la adaptación, entre otros, estas forman un conjunto de aspectos gratificantes que a largo plazo mejoran la salud.

## **2.2. 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).

### **2.2.1. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN JUNÍN**

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.

En este caso, la investigación se centra en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín, donde se especifica sus objetivos institucionales, a continuación.

**MISIÓN:** Mejorar el bienestar social y material de la colectividad, sirviendo de manera eficiente y transparente como institución planificadora, gestionadora, ejecutora de obras de infraestructuras, reguladora y facilitadora del desarrollo y crecimiento integral humano; para así, de esta manera contribuir al progreso del cantón Junín, convirtiéndolo en un territorio del buen vivir (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín, 2019).

**VISIÓN:** El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Junín, cumpliendo progresivamente las misiones planteadas hasta el 2020, procurando ser una institución moderna, competitiva de alta productividad, de reconocido prestigio y referente válido de gestión transparente. Mejorando la calidad y modo de vida; promoviendo, planificando e impulsando el desarrollo económico, social, medio ambiental, cultural, salud, turismo y deportivo del cantón Junín, a través de las mancomunidades. Trabajando en equipo con sostenibilidad presupuestaria, participación ciudadana, comunicación efectiva; y, en el compromiso y capacidad de sus talentos humanos (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín, 2019).

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín, es una institución pública que abarca diversas áreas con la finalidad de proveer a la ciudadanía servicios con eficiencia y eficacia.

### **2.3. 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 activa 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. 318).

La sección segunda “Administración pública”, en el artículo 227 de la Constitución de la República (2008), señala que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

El servicio público es prestado por una entidad, usualmente perteneciente al Estado o que es parte de este, con el propósito de alcanzar el bienestar general de la sociedad y de sus miembros. Esto implica que tanto las acciones emprendidas como las no emprendidas (omisiones) pueden ser revisadas y sancionadas por un régimen jurídico particular, el Derecho Administrativo, o en su defecto, por el régimen común de todos los ciudadanos (Mora, 2017, p. 103).

El servicio público es la actividad que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de una población, sus principios están basados en la eficiencia, eficacia y la mejora de la calidad de vida, rigiéndose a la normativa facultada en la carta magna, sin embargo, también debe poseer características como la igualdad, gratuidad, continuidad; para que contribuya a una mejor calidad de vida.

#### **2.4. SERVIDOR PÚBLICO**

La sección tercera en su 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.

El artículo 4., de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010), indica que serán servidoras y 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.

El servidor público es la persona a la cual se le atribuye un cargo con funciones específicas, las mismas que están condicionadas a una serie de procedimientos y amparadas bajo normativa legal.

## **2.5. DESEMPEÑO LABORAL**

Palmar & Velero (2014), sostienen que en toda organización es importante el adecuado desempeño del recurso humano, ya que a partir de ello funcionan todas las áreas de cualquier tipo de institución; considerando las tareas y actividades ejecutadas, se sujetan a las condiciones de trabajo bajo las que se llevan a cabo las mismas, por tanto, el comportamiento organizacional debe ser de gran importancia, razón por la cual se debe disponer de un personal que reúna el perfil de competencias correspondiente y acorde con el cargo desempeñado, particularmente si se trata de puestos gerenciales dentro de la administración pública, que debe estar direccionada a cumplir con las exigencias de las comunidades. (p. 159).

Para Velasquez (2017) a través del E-training se puede mejorar el desempeño de los cuadros laborales que se someten a esta modalidad de instrucción. Generalmente las organizaciones buscan la máxima eficacia y eficiencia en sus

procesos, ser rentables y tener un desarrollo continuo y sostenido para hacer frente a los retos del mercado; una de las estrategias que les permiten alcanzar esto es justamente la implementación de sistemas de capacitación para que su mano de obra se encuentre calificada. Además de permitir la construcción colaborativa y participativa de aprendizajes, el e-training permite desarrollar habilidades y destrezas especializadas del quehacer profesional. (p. 54).

La evaluación de desempeño también puede ser una herramienta de medición, y se considera que esta medición debe ser objetiva, por lo que con el paso del tiempo se han ido creando diseños que permitan la objetividad y coherencia para medir rasgos, habilidades, comportamientos y objetivos del desempeño deseado de una persona en el desarrollo de determinadas funciones según el cargo que desempeña. Se han aplicado infinidad de fórmulas, criterios, estructuras y formularios y se ha pedido documentar las evaluaciones que se hagan a los trabajadores con el fin de tener evidencia y trazabilidad del comportamiento laboral de cada colaborador; es importante mencionar también que se debe capacitar a los evaluadores para que luego puedan dar una eficiente retroalimentación (Rivera, Velásques, & Reyes, 2014, p. 69).

El capítulo seis del Subsistema de Evaluación del Desempeño, en el artículo 77 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010), determina que el Ministerio del Trabajo y las Unidades de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos; y, que la evaluación a los servidores públicos se realizará una vez al año.

El desempeño laboral de los empleados se ve forjado por el ambiente de trabajo, políticas salariales, ascensos, relaciones interpersonales, y a partir de las condiciones provistas en el entorno el talento humano. No obstante, para ello se debe realizar la respectiva evaluación de desempeño, la cual es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los

objetivos propuestos a nivel individual.

### **2.5.1. IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL**

De acuerdo a Chiang & San Martín (2015), 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. 161).

Torres & Zegarra (2015), sostienen que el desempeño laboral es importante porque permite entender las condiciones de trabajo como una serie de características complejas y dinámicas que cambian y (re) estructuran la composición del espacio (p. 5). Así mismo, Chiang & San Martín (2015) acotan que por lo general en las administraciones públicas, el trabajo y el rendimiento son intrascendentes en lo que concierne a la retribución y a la carrera de los funcionarios, siendo la evaluación, tal vez, el elemento de la gerencia de recursos humanos que genera más pasiones. (p. 164).

La importancia del desempeño laboral tiene que ver con su incidencia en la productividad, específicamente en el trato y eficacia a la hora de una solicitud del usuario, el mismo que refleja satisfacción en caso de cumplir con sus expectativas.

## **2.6. 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).

Para Ganga, Cassinelli, Piñones & Quiroz (2014), la eficiencia está referida a la relación entre el nivel del objetivo logrado y la adecuada utilización de los recursos disponibles, es decir, es la relación entre la producción de un bien o servicio y los inputs que fueron usados para alcanzar ese nivel de producción implica, por lo tanto, que el logro del objetivo debe realizarse en el marco de una óptima estructura de costos. (p. 127).

La eficiencia dentro de un servicio, es un indicador que muestra el cumplimiento de una actividad, meta, o proyecto mediante la optimización de recursos, sin descartar, ni perjudicar su calidad. En este caso el cumplimiento de las normas, el manejo uso de los recursos proporcionados por el estado, el cumplimiento de horarios, entre otros, son factores determinantes del mismo.

## **2.7. EFICACIA**

En el ámbito de las organizaciones, la eficacia se refiere al logro del meta. Así como también 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. (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).

El término de eficacia se conoce como el cumplimiento en cuestión de periodos establecidos dentro de una planificación, hecho que determina el éxito organizacional, puesto que la base de una programación es la consecución de sus objetivos en los plazos establecidos.

## **2.8. 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 la capacidad que tiene una institución de responder a la demanda de sus usuarios con eficiencia y eficacia, propone el cumplimiento y el logro de las metas propuestas con predisposición de su talento humano.

## **2.9. INSTRUMENTOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Es necesario fortalecer la satisfacción laboral de los empleados, por tal razón a menudo las instituciones públicas como empresas privadas desarrollan cuestionarios con la finalidad de recabar información sobre la percepción de sus colaboradores. A continuación, en el cuadro 2.2, se detallan constructos utilizados para conocer el criterio de los trabajadores a través del análisis de diferentes variables, entre ellas: salarios, trato de directivos, medios de ascensos, entorno ambiental, entre otros.

**Cuadro 2.2.** Constructos para evaluar la satisfacción laboral de los empleados

<b>AUTOR</b>	<b>TEMA</b>	<b>METODOLOGÍA IMPLEMENTADA</b>
<b>JijenayJinena, 2013</b>	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".
<b>Mejía, 2016</b>	Compromiso organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la red 21 Ugel n°02 los olivos, 2016	Sl-pcl cuestionario para medir la satisfacción Sonia Palma (1999) variables a evaluarse condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desarrollo de tareas relaciones con la autoridad
<b>Marquina, 2013</b>	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"
<b>García, 2017</b>	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

## 2.10. PLAN DE MEJORA

Según Arnaíz, Azorin, & García (2015), 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. (p. 327).

El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas (Universidad de Alicante, s.f.).



Figura 2.2. Pasos a seguir para implementar un plan de mejoras

De acuerdo a MAP (2014), para garantizar que las acciones del plan de mejoras sean efectivas debe tener los siguientes atributos:

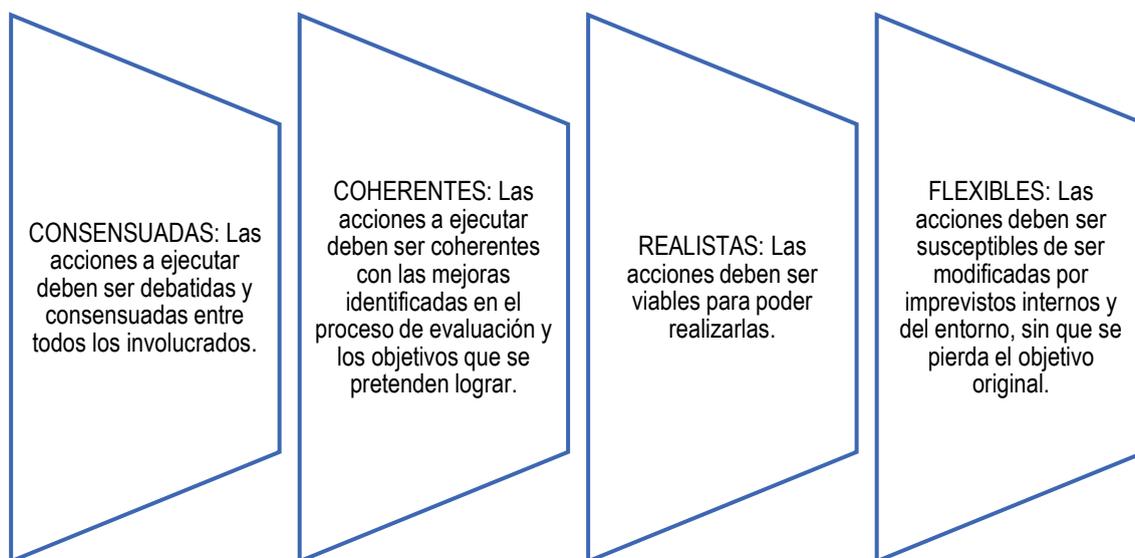


Figura 2.3. Atributos de un plan de mejoras

Un plan de mejora es una herramienta estratégica que propone cambios a un diagnóstico previo. Sus objetivos, recursos, personal involucrado, son factores esenciales para su implementación, además, dentro de sus lineamientos está el proporcionar acciones que contribuyan a la solución de problemas o debilidades.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

Se desarrolló una evaluación de satisfacción laboral de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín, ubicado en el mapa como se detalla en la figura 3.1.



Figura 3.1. Mapa satelital Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín

### 3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso investigativo se llevó a cabo en un período aproximadamente de 9 meses, correspondientes a la etapa de ejecución.

### 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Satisfacción laboral

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Plan de mejora para la satisfacción laboral de los servidores públicos.

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Carlos & Cortéz (2018), sostienen que la investigación científica ayuda a mejorar el estudio porque permite establecer el contacto con la realidad a fin de que se conozca mejor. (p.17). A través de la investigación científica se determinó que el estudio realizado es de tipo no experimental, no obstante, fueron necesarios los siguientes tipos de investigación:

#### **- INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Este tipo de investigación permitió percibir desde el lugar de los hechos la satisfacción de los servidores públicos en cuanto a salarios, crecimiento profesional, calidad laboral, ambiente, entre otros. Francés, Alaminos, Penalva, & Santacrú (2015), mencionan que, como método, la inserción al campo no es sólo una forma de acceso al dato, sino que también es una acción dialéctica entre la teoría y la práctica, puesto que para realizar el trabajo de campo requiere una formación teórico-metodológica y, al mismo tiempo, se sustenta en diversas técnicas y herramientas para la investigación. (p. 35).

#### **- INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

La investigación bibliográfica ayudó en recabar datos de investigaciones realizadas, además de conceptos teóricos sobre satisfacción laboral y lo referente a métodos para evaluar la misma, recopilados de libros y revistas científicas, con la finalidad de obtener antecedentes sobre su aplicación. Espinoza & Toscano (2015), señalan que este tipo de investigación se basa en el trabajo con documentos sobre un determinado fenómeno social que existe independientemente de la acción del investigador, que se presenta en forma escrita y que permite fundamentalmente el estudio del pasado. (p. 41).

#### **- INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

A través de la investigación descriptiva se realizó un análisis de los datos estadísticos de los factores que inciden en la satisfacción laboral de los

servidores públicos del GAD del cantón Junín, entre ellos calidad laboral, clima organizacional, comportamiento. Díaz & Calzadilla (2016), sostienen que la investigación descriptiva opera cuando se requiere delinear las características específicas, esta descripción podría realizarse usando métodos cualitativos y, en un estado superior de descripción, usando métodos cuantitativos. (p. 115).

### **3.5. MÉTODOS**

Para Viñañ, Navarrete, Puente, & Pino (2016), la importancia de la metodología de la investigación científica radica en el ser un medio indispensable para canalizar y orientar diversas herramientas teóricas - prácticas para solucionar problemas. Tal como lo señala el autor la metodología permitirá profundizar las variables de estudio, a continuación, el detalle de los métodos.

#### **- MÉTODO INDUCTIVO**

Fue necesario emplear el método inductivo para identificar si los recursos, materiales, equipos, relaciones interpersonales, entre otros aspectos del ambiente laboral influyen en la satisfacción de los servidores públicos, luego a través de la herramienta FODA se caracterizó tanto los aspectos internos como externos de la organización. Abreu (2014), menciona que el razonamiento inductivo que comienza con la observación de casos específicos, el cual tiene por objeto establecer principalmente generalizaciones. (p. 196).

#### **- MÉTODO DEDUCTIVO**

Con ayuda de este método se pudo deducir si las premisas planteadas del método inductivo eran verídicas, además de especificar las causas y efectos que traen consigo la insatisfacción por parte de los servidores públicos. (Abreu, 2014), el razonamiento deductivo comienza con las generalizaciones, tratando de ver si estas generalizaciones se aplican a casos específicos. (p. 196).

### - **MÉTODO ANALÍTICO**

A través del método analítico se realizó el respectivo análisis de los gráficos estadísticos una vez aplicada la encuesta, permitiendo caracterizar el ambiente laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín. Para Pérez & Lopera (2016), el método analítico es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. (p.101).

### **3.6. TÉCNICAS**

Para llevar a cabo el estudio fue necesario aplicar las siguientes técnicas.

#### - **ENTREVISTA**

Para tener una perspectiva clara de los recursos, materiales, espacios físicos y equipos con los que cuenta cada área fue necesario realizar entrevistas a los directores departamentales. Troncoso y Amaya (2017), indica que la entrevista es una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador. (p. 329).

#### - **ENCUESTA**

Para evaluar la satisfacción laboral fue fundamental la aplicación de la encuesta, para ello se analizaron varios cuestionarios en donde prevalecen algunas variables. Luego de analizar cada uno de los constructos, se determinó como idóneo el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1998). En estudios realizados por Cabello, Algarra, Díaz & Olmo (2015), sobre el nivel de satisfacción laboral según la categoría laboral, se pudo conocer que el constructo está enfocado en cinco factores: 1) Satisfacción con la supervisión; 2) satisfacción con el ambiente físico; 3) satisfacción con las prestaciones recibidas; (4) satisfacción intrínseca del trabajo; (5) satisfacción con la participación.

La ponderación que se utilizará es una escala de Likert de 5 puntuaciones, donde un conjunto de ítems permitirá conocer el nivel de satisfacción de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín.

### **3.7. HERRAMIENTAS**

Itsom (s.f.) menciona que un aspecto muy importante son las herramientas en el proceso de una investigación, ya que tiene relación con la obtención de la información, pues de ello depende la confiabilidad y validez del estudio.

#### **- MATRIZ FODA**

Su aplicación consistió en identificar el entorno de la institución a través de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con lo cual se pudo identificar los factores a potenciar. Según Villagómez, Mora, Barradas, & Vázquez (2014), el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ayuda a conocer todo el entorno que rodea a una organización, tanto en su ambiente interno como externo.

#### **- MATRIZ CAUSA –EFECTO**

La matriz causa – efecto ayudó a plasmar la relación existente del estudio realizado, los factores que influyen en la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín. Según 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 de un 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. 1121).

## - BENCHMARKING

Para González, Alén & Rodríguez (2010), el benchmarking es una herramienta de los negocios en su lucha para conseguir un conjunto de elevados estándares de desempeño en cualquier área de la empresa, que puede ser utilizado de manera efectiva en áreas de responsabilidad pública. (p. 14) Por tal motivo fue necesaria su utilización como mecanismo para el accionar en la satisfacción de los servidores públicos del GAD del Cantón Junín, pues a través de las estrategias implementadas por otras instituciones para un mayor compromiso del talento humano, estas fueron tomadas como referencia para el diseño del plan de mejora.

### 3.8. POBLACIÓN

La población objeto de estudio está conformada por 195 servidores públicos, a los cuales se les realizó una encuesta para conocer el grado de satisfacción laboral que presentan. Ventura (2017), indica que la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar.

### 3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

**Fase 1.- Identificar las actividades sustantivas que desempeñan los servidores públicos del gobierno autónomo del cantón Junín.**

- Se elaboró un oficio a Dirección de Carrera para que remita al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín la respectiva autorización para realizar el estudio.
- Se realizó entrevistas a los directores de cada área del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín.
- Se representó mediante un análisis el FODA Institucional.

Se elaboró un oficio a dirección de carrera de Administración Pública para que remita al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín, con la finalidad

de solicitar autorización para realizar la investigación, luego se realizaron entrevistas a los directores de cada una de las áreas para tener un conocimiento más profundo de los materiales, equipos, relaciones interpersonales, espacios físicos y el sentir del servidor público; luego a partir de esas directrices se procedió a diseñar la matriz FODA, representando los aspectos internos como externos que influyen en su desempeño laboral: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

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

- Realización de encuesta.
- Tabulación y análisis de resultados.
- Representación de resultados mediante matriz causa –efecto.

En esta fase, se procedió a analizar el cuestionario y las variables inmersas en el mismo, además de la ponderación dada, luego se aplicó la encuesta a cada uno de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín, por último, se procedió a la tabulación, análisis y la representación gráfica de los resultados, esquematizados en la matriz causa– efecto.

### **Fase 3.- Proponer un plan de mejora que ayude a fortalecer la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín.**

- Se aplicó entrevistas para recabar datos para aplicar la herramienta Benchmarking
- Se diseñó el plan de mejora

Para el diseño de estrategias de mejora, que potencian la satisfacción de los servidores públicos, fue necesario, en primer lugar la utilización de la herramienta Benchmarking, este mecanismo ayudó a recopilar información

de otras instituciones en lo referente a prácticas que fomente el compromiso laboral y su satisfacción, logrando obtener una plataforma para el diseño del plan de mejora.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente capítulo se detallan los resultados del estudio realizado para determinar el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín.

### **FASE 1.- IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS QUE DESEMPEÑAN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEL CANTÓN JUNÍN.**

Una vez aprobada la solicitud por parte de la autoridad competente para realizar la investigación, se indagó sobre las actividades sustantivas de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín, para esto fue necesario utilizar el esquema del organigrama funcional, que refleja las diferentes direcciones con sus subdirecciones. (Ver figura 4.1.)

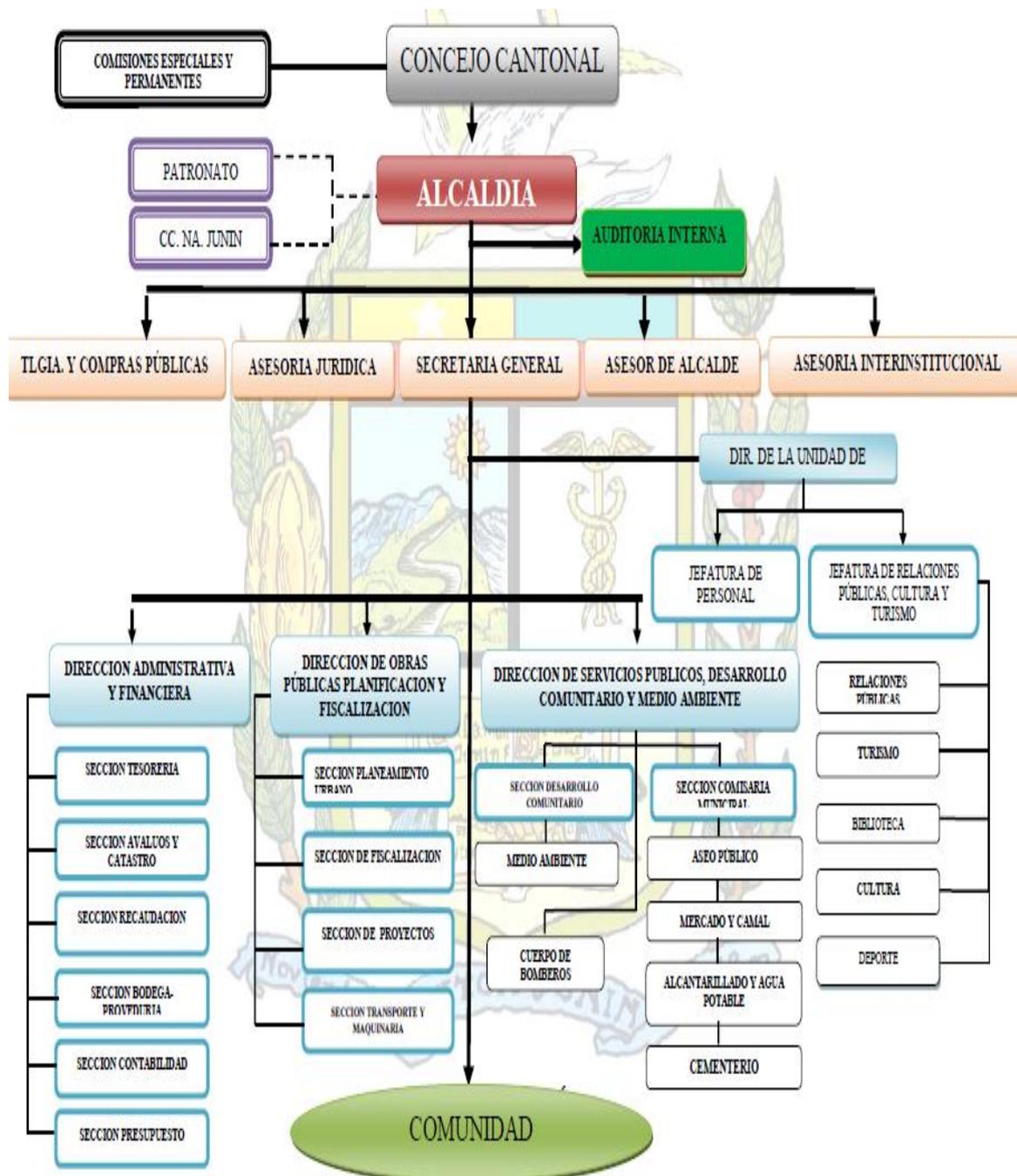


Figura 4.1. Organigrama Funcional Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín

Así mismo, se detallan las directrices que rigen a cada uno de los servidores públicos, siendo el contrafuerte que dinamiza la objetividad de prestar servicios públicos eficientes y eficaces con la finalidad de satisfacer las necesidades de la ciudadanía. De acuerdo con Cordero (2011) el municipio como instancia de gobierno también realiza funciones, y es ésta instancia de gobierno, realiza

funciones como administrar el patrimonio, administrar el recurso humano y material. También funciones llamadas sustantivas o de gestión, las cuales deben atender todo lo relacionado con los servicios públicos, la seguridad, bienestar y desarrollo de sus habitantes, otorgándoles las garantías a las que tienen derecho. (p. 11)

A continuación, se detallan las funciones en el marco general para los servidores públicos plasmadas en el Manual de Organización y Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón (2015).

- Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del cantón.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social y otros aspectos.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

Por otro lado, para tener una perspectiva más amplia del trabajo que desempeñan los servidores públicos se enlistan las competencias generales, tal como lo especifica el Art. 4., del Manual de Organización y Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín (2015) las competencias y obligaciones generales para los diferentes puestos que componen la estructura ocupacional de la institución, son las siguientes:

**Cuadro 4.1.** Competencias Generales de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín (GAD)

<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>
a). Participar activamente de acuerdo al área de trabajo que le corresponde en las acciones conducentes al Plan de Desarrollo Cantonal.
b). Atender las diferentes tareas con la eficiencia y oportunidad debidas y mantener actualizados los registros y datos sobre el trabajo, que permita el monitoreo y supervisión de las acciones planeadas y cumplidas.
c). Establecer y/o vigilar evaluar ,el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo, que garanticen la optimización de los servicios y el uso adecuado de recursos y materiales.
d) Para quienes dirijan procesos de trabajo, elaborar juntamente con Recursos Humanos un plan permanente de capacitación y adiestramiento para el personal bajo su cargo y establecer mecanismos de gestión para el desarrollo y mejoramiento permanente de los diferentes equipos de trabajo, optimizando las competencias individuales y el avance del talento humano.
e). Organizar y/o participar en la integración de equipos de trabajo; y para el caso de personal responsable en el manejo de tales equipos, la determinación de tareas adecuadas y mantenerlos en funcionamiento, a efectos de ubicar en detalle los compromisos y obtener una óptima producción de servicios.
f). Mantener coordinación de trabajo entre los diferentes procesos de trabajos de la municipalidad, así como con los diferentes responsables dentro de la misma área de gestión.
g). Para el nivel directivo ( Directores) , asegurar la gestión que se le haya determinado a base de la utilización de una metodología moderna de trabajo, que asegure la obtención de los objetivos; Investigar y determinar las demandas prioritarias de los clientes internos y externos a efectos de ofrecer productos finales de calidad.
h). Corresponde a las autoridades y más servidores competentes a establecer y ejecutar procedimientos administrativos ágiles y expeditos, sin más formalidades que las que establezcan las leyes y reglamentos; así como la supervisión necesaria para asegurar la eficiencia administrativa-técnica, procurando la simplificación y rapidez de los trámites y el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles .
i). Corresponde a las autoridades, funcionarios y demás servidores, de acuerdo con su nivel de responsabilidad, organizar y/o participar la realización frecuente de cursos, talleres, seminarios o reuniones de información y debate de problemas y trabajos institucionales, así como el cuidado y fomento de relaciones humanas; y procurar el desarrollo de una cultura institucional sólida que refuerce el alto concepto que el grupo humano debe tener de sí mismos y de la Institución. La cultura institucional se expresará en los valores y sentido de misión que corresponda a la realidad específica municipal asociada estrechamente a los programas de acción municipal.

A través de la entrevista (anexo 1) realizada a los directivos del GAD Municipal relacionada con la satisfacción laboral, se pudo conocer, que el personal presenta inconformidad con el espacio físico, ya que constituye un obstáculo a la hora de prestar los servicios a la población, dificultando la agilidad. Así mismo, la falta de materiales y equipos para el desarrollo de sus actividades, lo que ha impedido en ocasiones el cumplimiento de actividades establecidas por la falta de presupuesto para su adquisición. Sin embargo, a consideración de los jefes de área, los servidores públicos cumplen con las funciones asignadas, optimizando recursos y con la predisposición del personal técnico, administrativo, financiero, entre otros.

Otro de los inconvenientes, es la contaminación acústica, la cual incide directamente en la continuidad y concentración para cumplir con las tareas

encomendadas, viéndose en la obligación de cumplir con los objetivos trazados, así no sea este un ambiente de trabajo confortable. Por lo cual, a su consideración es necesario que la autoridad competente, en este caso el alcalde, evalúe la satisfacción laboral y tome en cuenta aquellos factores que propician descontento en sus empleados. Tal como lo especifican González, Sánchez, & López (2014, p 32) un trabajador satisfecho, comprometido, que siente que sus aportaciones son tenidas en cuenta y que trabaja en equipo, tenderá a manifestar una mayor diligencia en el desempeño de su trabajo.

Un punto fuerte de la institución, son las relaciones interpersonales, ya que ante cualquier circunstancia el apoyo y el respeto para el cumplimiento de los objetivos se ve reflejado en los resultados de las tareas encomendadas a cumplir con la institución. Así mismo, la formación continua que es uno de los mecanismos que promueve el GAD con la finalidad de brindar un servicio a la ciudadanía eficiente eficaz y efectivo. No obstante, existe una negación al cambio por parte de algunos servidores públicos, lo cual hace que no sean totalmente eficientes dentro de sus funciones, ya que todo cambio genera un grado de malestar.

A consideración de los entrevistados, como medida correctiva para brindar un servicio de calidad sería necesario reestructurar el espacio físico, ya que para un servidor público contar con una infraestructura adecuada, es uno de los factores que propician el cumplimiento de los objetivos. Así como también la empatía por parte de la autoridad con cada uno de sus subordinados.

A continuación, se presenta un análisis FODA de la institución, el mismo que de acuerdo a Nikulin & Becker (2015) es una herramienta FODA que 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, lo que permite generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las

amenazas.



**Figura 4.2.** Análisis FODA del Gobierno autónomo Descentralizado del cantón Junín

Como se puede visualizar en la figura 4.2, del análisis del entorno se destacan factores internos, como la capacitación a los servidores públicos, el cumplimiento de los objetivos. Así como el desactualizado equipamiento tecnológico. Los factores externos por otro lado, recalcan las buenas relaciones interinstitucionales que permiten realizar convenios en pro de mejoras, también se evidencia el recorte de presupuestos que limitan la realización de ciertas actividades, estos factores influyen directamente en la satisfacción de sus empleados.

## **FASE 2. DIAGNOSTICAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEL CANTÓN JUNÍN.**

Para diagnosticar la satisfacción laboral de los 198 servidores públicos del GAD del cantón Junín fue necesario aplicar el constructo S20/23 de Meliá y Peiró (1998), a continuación se detallan los datos recabados.

## 1. Sexo

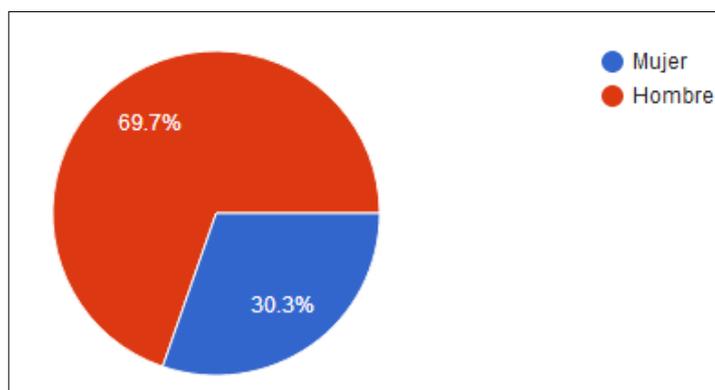


Gráfico 4.1. Sexo

**ANÁLISIS**

A través de la aplicación de la encuesta se pudo conocer que del total de los servidores públicos, el 69,7% son hombres, mientras que el 30,3% son mujeres. Meza (2017) sostiene que, en lo concerniente a la satisfacción laboral en función del género, la mujer tiene la misma capacidad que el hombre para desempeñarse en una organización como un ser conformado de valores, actitudes y comportamientos que vienen de su naturaleza, sin embargo, la mujer es más susceptible a las condiciones del ambiente organizacional causando cierto tipo de satisfacción, pues en su caso puede provenir de otras circunstancias externas a la empresa, como la satisfacción familiar, determinando distintas expectativas laborales a diferencia del hombre. (p. 67).

## 2. Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llegó a completar:

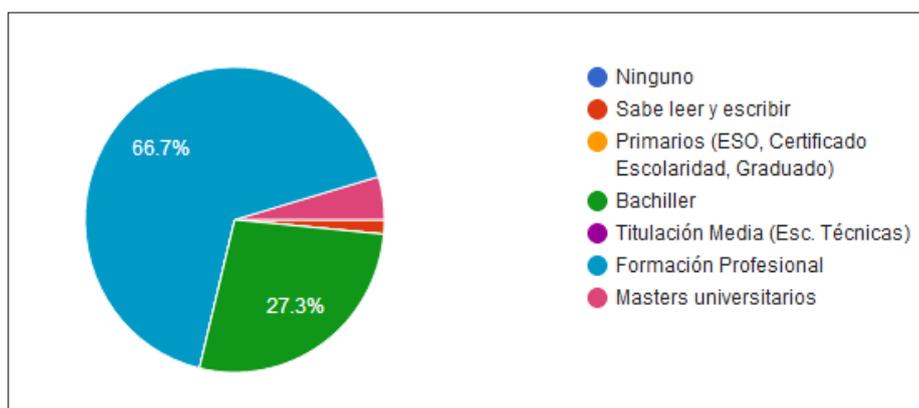


Gráfico 4.2. Nivel de estudios

## ANÁLISIS

Se puede observar en el gráfico 4.2., que la mayor parte de los servidores públicos, es decir el 66,7% poseen una formación profesional, mientras que el 2,3% solo tienen instrucción hasta el Bachillerato, el 4,5% formación en Máster o y el 1% sabe leer y escribir.

### 3. Situación laboral

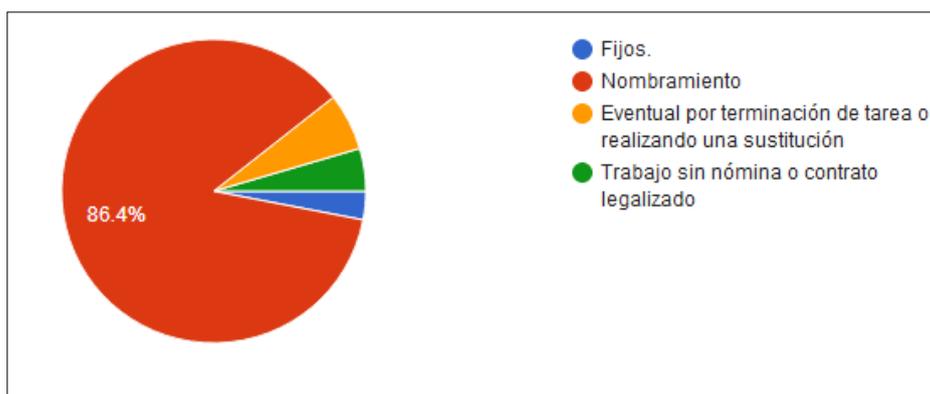


Gráfico 4.3. Situación laboral

## ANÁLISIS

En lo que respecta a la situación laboral la mayor parte de los servidores públicos (86,40%) cuenta con nombramiento, mientras que el 6,1% tiene una relación eventual por terminación de tarea, el 4,5% trabajo sin nómina y el 3% trabajo fijo.

### 4. Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo

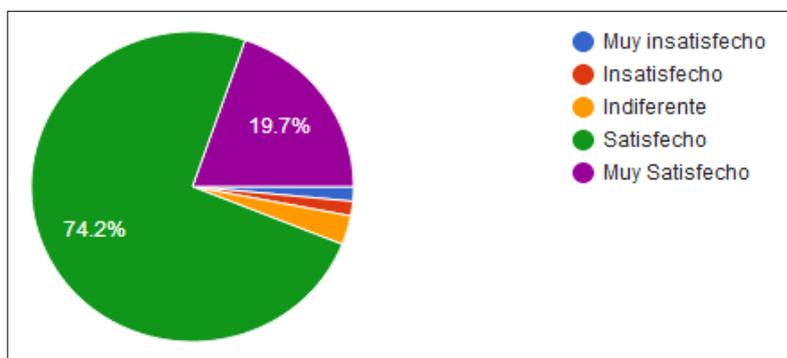


Gráfico 4.4. Satisfacción que le produce su trabajo

## ANÁLISIS

Dentro de los componentes del ambiente de trabajo, específicamente en la satisfacción que le produce, se pudo conocer que el 74,2% de los servidores públicos estas satisfechos, el19,7% muy satisfechos, el3% indiferente, en partes iguales del 1,5% insatisfecho y muy insatisfecho. De acuerdo con Jara (2016) en un estudio sobre la satisfacción que produce el trabajo, señaló que es fundamental lograr una relación simbiótica y armónica para cumplir las necesidades que tiene tanto la institución en sus aspectos de requerimientos de capital humano, y las personas al cumplir sus necesidades económicas sumadas a las necesidades de desarrollo, crecimiento y motivación que van de la mano. (p. 33).

5. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca

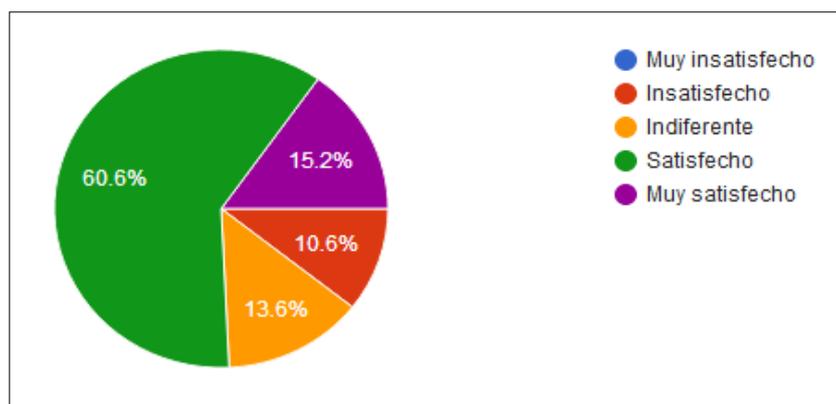


Gráfico 4.5. Oportunidades que le produce su trabajo

## ANÁLISIS

Las oportunidades que produce el trabajo reflejan un porcentaje superior del 60,6% en tendencia satisfactoria, el 15,2% muy satisfactoria; mientras el13% señala que las oportunidades que le produce el trabajo son indiferentes. Así mismo el10% sostiene que se sienten insatisfechos con las mismas. 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.

6. El salario que usted recibe

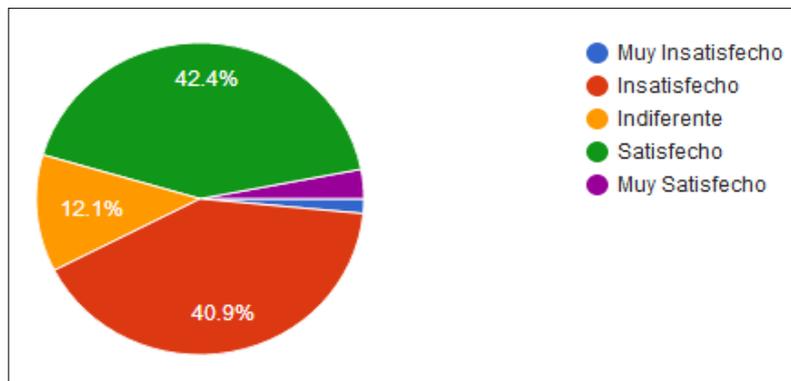


Gráfico 4.6. Salario

## ANÁLISIS

De acuerdo con la información proporcionada por los servidores públicos el 42,4% se siente satisfecho con el salario que percibe en relación a sus funciones, mientras que el 40,9% sostienen que están insatisfecho con el rubro percibido. En menores rangos, el 12,1% tienen una postura indiferente, el 3% insatisfecho y el 1,5% muy insatisfecho. Rocco (2009) menciona que un sujeto insatisfecho con su salario no solo cuesta a la institución en rendimiento, calidad y cantidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, pues existe mayor posibilidad de que cometa errores, se accidente, o se ausente de su trabajo, siendo la institución quien deberá pagar el costo de la insatisfacción. (p. 11).

## 7. Los objetivos y metas que debe alcanzar

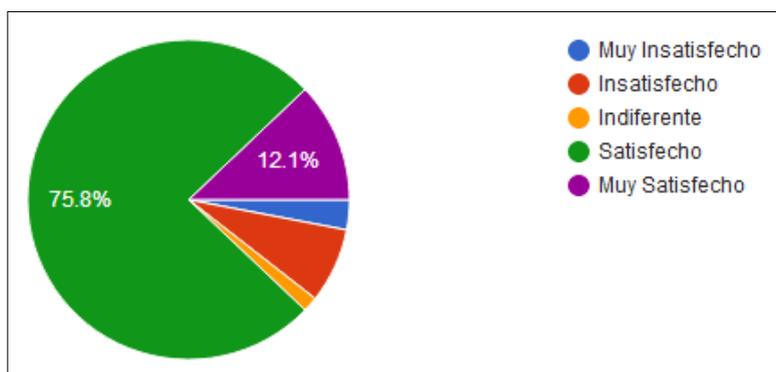


Gráfico 4.7. Los objetivos y metas que debe alcanzar

**ANÁLISIS**

En congruencia con los objetivos y metas a alcanzar por parte de los servidores públicos, la mayor parte de ellos se sienten satisfechos 75,8%, el 12,1% muy satisfechos con los logros alcanzados. Por otro lado, el 7,6% sostienen que están insatisfechos, el 3% muy insatisfecho y el 1,5% indiferente.

## 8. El entorno físico y el espacio de que dispone en el área es

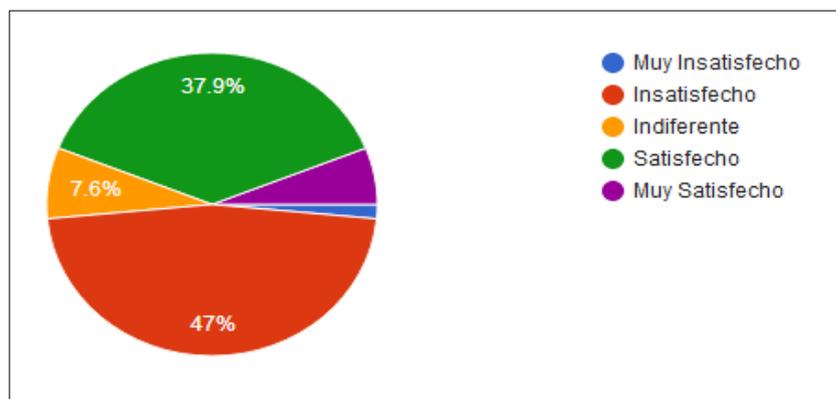


Gráfico 4.8. El entorno físico y el espacio que dispone en su área es

**ANÁLISIS**

A percepción del 47% de los servidores públicos el entorno físico y el espacio donde realizan sus funciones es limitado, mientras que el 37,90% se siente satisfecho con el espacio donde realiza sus funciones; el 7,6% indiferente, el

6,1% muy satisfecho, y en un rango menor el 1,5% muy insatisfecho. 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, esto ayudará a mejorar el ambiente laboral y que al momento de cumplir las tareas asignadas se sienta contento y no con malestar laboral. (p. 23).

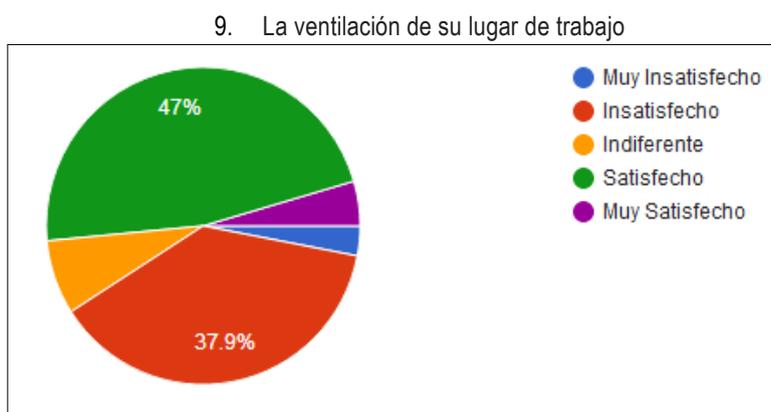


Gráfico 4.9. La ventilación en su trabajo

## ANÁLISIS

La ventilación es un aspecto muy relevante para el buen desarrollo de las actividades, el 47% de los servidores públicos se sienten satisfechos, el 37,9% insatisfechos ya que recalcan que no existe una adecuada ventilación dentro del área, el 7,6% indiferente. Chiang y Ojeda (2013, p. 21) señalan que, al mejorarse las condiciones físicas, como la higiene, la iluminación, la temperatura, la ventilación, entre otros factores, los empleados permanecen en sus puestos de trabajo durante mayor cantidad de horas.

## 10. Las oportunidades de formación que le ofrece la institución

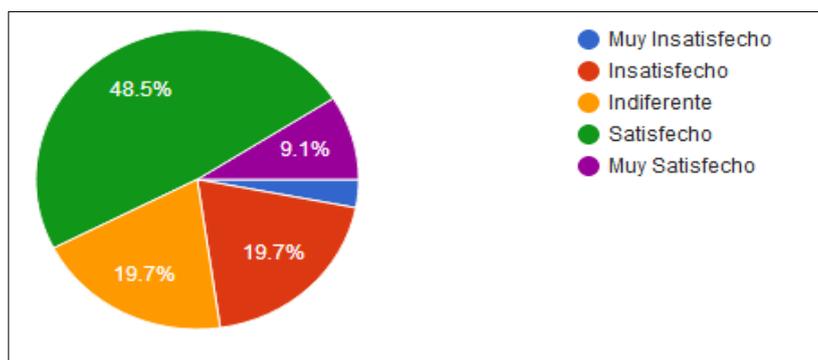


Gráfico 4.10. Las oportunidades de formación que le ofrece la institución

**ANÁLISIS**

De acuerdo con la información proporcionada por los servidores públicos, el 48,5% señala que está satisfecho ya que la institución brinda oportunidades de formación, mientras que el 19,7% se siente insatisfecho ya que se debería promover más cursos que mejoren sus capacidades; el 19,7% indiferente y el 9,1% muy insatisfecho.

## 11. Las relaciones personales con sus superiores

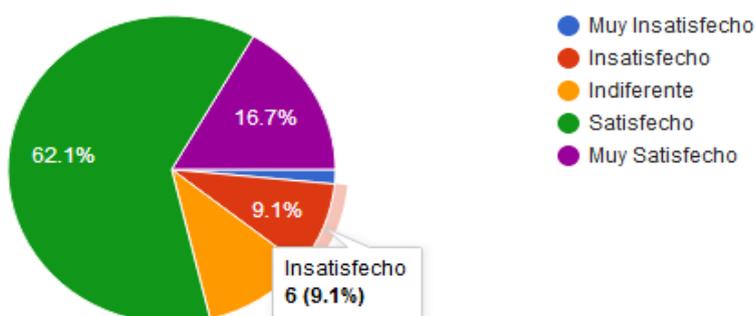


Gráfico 4.11. Las relaciones personales con sus superiores

**ANÁLISIS**

El 62,1% de los encuestados sostienen que están satisfechos con las relaciones personales y laborales con sus jefes inmediatos, el 16,7% muy satisfecho y el 9,1% insatisfecho. Mori (2017) señala que, las relaciones

interpersonales permiten que día a día se pueda convivir con diferentes personas que muestra sus propias experiencias, así como sus sentimientos, sus valores, su formación académica y sus hábitos de vida, influyendo en el colectivo que integra la unidad empresarial, por lo que es preciso poner mayor interés en la composición de los equipos de trabajo a través de las relaciones interpersonales. (p. 56).

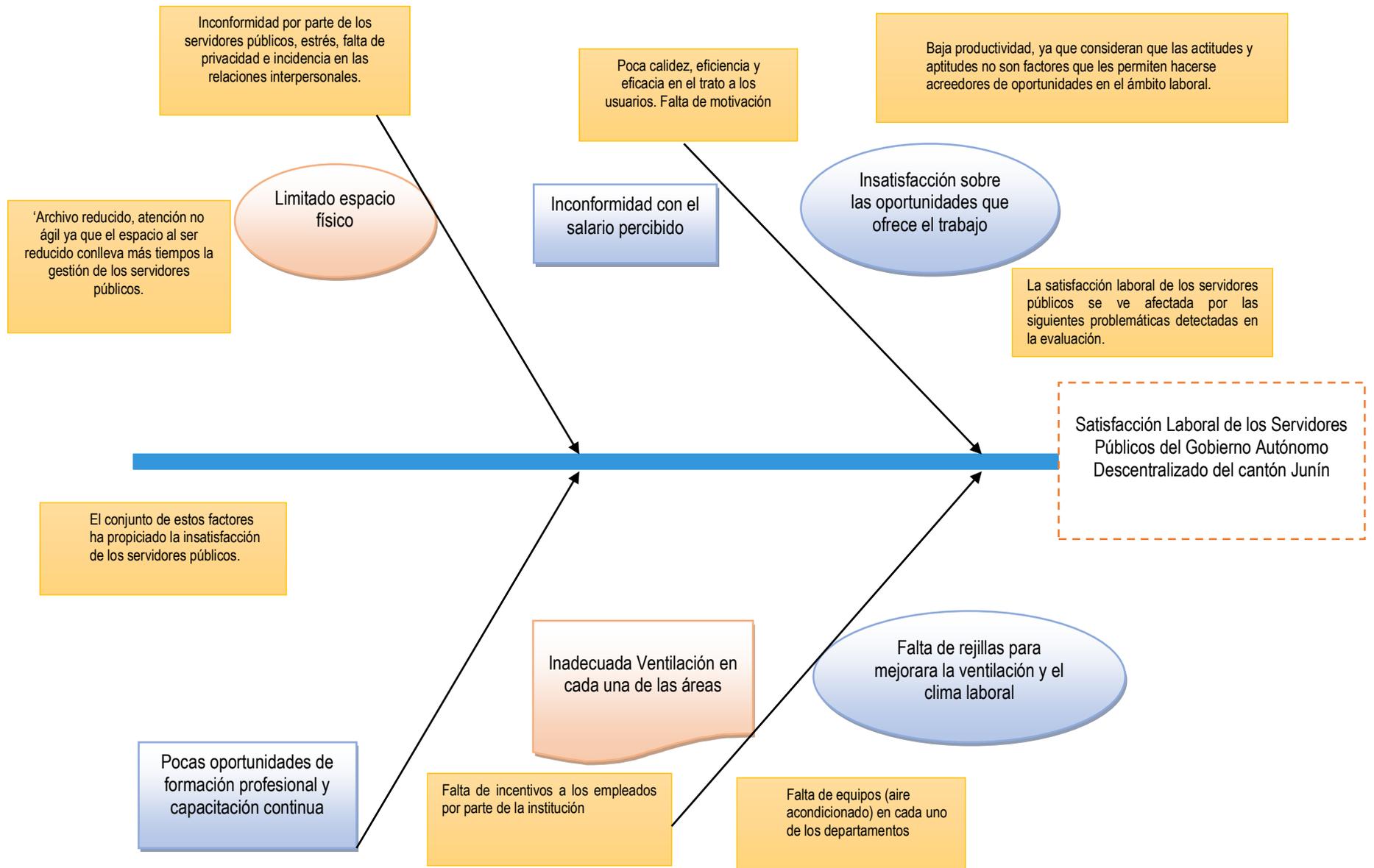


Figura 4.3. Diagrama Causa y efectos

De acuerdo con el esquema presentado en el diagrama de causa – efecto, las problemáticas más relevantes se enfocan en las escasas oportunidades que brinda actualmente el puesto de trabajo, esto concierne básicamente a los ascensos, reconocimientos, capacitaciones que fomenten la práctica laboral, entre otros. En lo que respecta al salario, al ser cargos públicos, no pueden ser modificados por los directivos, siendo fundamental, que se evalúe la satisfacción del servidor público para propiciar una mejor calidad laboral entre los aspectos que pueden ser modificados.

La infraestructura es uno de los factores que juega un papel importante para los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín, ya que actualmente existe un alto porcentaje que evidencia que el espacio físico es reducido para el cumplimiento de las funciones. Así como también lo que concierne a la ventilación. De acuerdo a Ormaza, Félix, Real, Parra (2015) es necesario buscar medidas ergonómicas que contribuyan a la evolución de las situaciones de trabajo, con el fin de que pueda ser realizado, en salvaguardia de la salud y seguridad, con el máximo de confort, satisfacción y eficacia.

### **FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA QUE AYUDE A FORTALECER LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN JUNÍN.**

Para el diseño de estrategias que ayuden a fortalecer la satisfacción laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Junín se tomó en cuenta las proporcionadas en la entrevista realizada a informantes de calidad (Benchmarking), quienes tienen ya varios años de experiencia en el manejo del talento humano. A continuación, se las detallan.



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

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de todo servicio público es brindar eficiencia, eficacia y calidez a los usuarios. Sin embargo, para que los servidores públicos puedan cumplir con sus funciones es necesario que la institución evalúe periódicamente la satisfacción de sus empleados, conozca los requerimientos que a su percepción mejoraran la calidad de vida laboral y se diseñe un plan de mejoras que contribuya a mitigar las tendencias negativas. De la evaluación realizada en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín, hay aspectos como el salario, el espacio físico, la ventilación, oportunidades de crecimiento que presentan inconformidad por parte de los servidores públicos, lo que conllevó a realizar un conjunto de ítems para que personas con experiencia en este ámbito detallen sugerencias que permitan fortalecer la satisfacción laboral. De acuerdo con Sánchez *et al.*, (2017) además del salario, la seguridad y la salud, hay otras condiciones que igualmente influyen en la manera de realizar un trabajo, el horario es una de ellas, así como la política de incentivos, que no se refiere exclusivamente a la remuneración, sino que toma en cuenta la promoción interna de los empleados.

El plan de mejoras a desarrollarse tiene como finalidad fortalecer la satisfacción laboral de los servidores públicos, enfocándose en la misión y objetivos institucionales, tal como se indica a continuación.

### MISIÓN

Mejorar el bienestar social y material de la colectividad, sirviendo de manera eficiente y transparente como institución planificadora, gestiona, ejecutora de obras de infraestructuras, reguladora y facilitadora del desarrollo y crecimiento integral humano; para así, de esta manera contribuir al progreso del cantón Junín, convirtiéndolo en un territorio del buen vivir.

## **VISIÓN**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Junín, cumpliendo progresivamente las misiones planteadas hasta el 2020, procurando ser una institución moderna, competitiva de alta productividad, de reconocido prestigio y referente válido de gestión transparente. Mejorando la calidad y modo de vida; promoviendo, planificando e impulsando el desarrollo económico, social, medio ambiental, cultural, salud, turismo y deportivo del cantón Junín, a través de las mancomunidades. Trabajando en equipo con sostenibilidad presupuestaria, participación ciudadana, comunicación efectiva; y, en el compromiso y capacidad de sus talentos humanos.

## **OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORAS**

### **OBJETIVO GENERAL**

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

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Elaborar estrategias con base a los resultados de la evaluación.
- ✓ Realizar la gestión en lo referentes a las estrategias de mejoras.
- ✓ Ejecutar seguimiento al plan de mejoras.

Luego de diseñar los objetivos del plan de mejoras, se entrevistó al director del departamento de Talento Humano, con la finalidad de recabar información que potencia la satisfacción laboral de los empleados.

Entre los mecanismos destacados la evaluación mensual permite obtener información sobre el sentir del talento humano en cuanto a las condiciones laborales; las acciones preventivas (charlas motivacionales, fomento de la cultura organizacional y objetivos institucionales) y correctivas, en el caso de darse, fomenta la calidad de vida laboral.

**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 no adecuada	Espacio físico reducido	Ampliar los diversos departamentos de la institución para que el talento humano pueda realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz.
Falta de promoción interna a los empleados	No se realizan procesos de ascensos internos para asumir cargos de mayor jerarquía	Satisfacción de los servidores públicos
Inadecuada ventilación en los departamentos de la institución	Falta de equipos (aire acondicionado) No existen rejillas que permitan que se ventilen las áreas de la institución	Mejorar las condiciones laborales para la satisfacción de los servidores públicos
Escasas oportunidades de formación profesional y formación continua.	Limitada capacitación sobre nuevos requerimientos en el ámbito público-	Proporcionar un mayor nivel profesional para un mejor servicio público

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

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACCIONES DE MEJORA				BENEFICIOS ESPERADOS
		RESPONSABLE	CÓMO	DÓNDE	INDICADOR	
Mejorar la infraestructura para un mejor desempeño	Propuesta para ampliar la infraestructura de la institución.	Alcalde	Gestión del recurso económico con la autoridad pertinente	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín	Constatación de implementación de la propuesta.	Mejora en las percepciones de los servidores públicos y usuarios
Falta de promoción interna a los empleados	Propuesta para ascensos en función al desempeño	Director de Talento Humano	Diseño de propuesta de ascensos con base al perfil y desempeño en funciones	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín	Constatación de implementación de la propuesta.	Satisfacción de los servidores públicos
Inadecuada ventilación en los departamentos de la institución	Colocación de equipos (aire acondicionado) Construcción de rejillas	Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Mediante una solicitud a las autoridades pertinente	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín	Condiciones laborales	Mejor ventilación en las áreas de la institución
Escasas oportunidades de formación profesional y formación continua.	Programación de capacitación	Director de Talento Humano	Mediante oficio a la autoridad competente	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín	Motivación de los servidores públicos	Mayor nivel profesional de los servidores públicos

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Las actividades sustantivas que desempeñan los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín son el sostén que dinamiza la objetividad de prestar servicios públicos eficientes y eficaces, para ya que estas se enfocan en atender todo lo relacionado con los servicios públicos, la seguridad, bienestar y el desarrollo de sus habitantes, otorgándoles las garantías a las que tienen derecho.

Las fuentes primarias demuestran que los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín, se pudo conocer que la institución no cuenta con una infraestructura adecuada. Además de ello, la falta de incentivos y promoción interna a los empleados, el ambiente laboral y las escasas oportunidades de formación profesional son condicionantes de la insatisfacción del personal,

El plan de mejoras para fomentar la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín, involucra al recurso humano, material, tecnológico y económico para la ejecución de las actividades, diseñadas a partir del criterio de expertos en el manejo del talento humano.

### **5.2. RECOMENDACIONES**

Para promover la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Junín es necesario que el talento humano dirija sus esfuerzos al cumplimiento de las actividades sustantivas.

La infraestructura, es uno de los factores que propician satisfacción a los empleados a la hora de realizar sus funciones, por tal razón es fundamental

que se mejoren los espacios físicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón, así como se desarrollen actividades de promoción interna y cronogramas de capacitación.

Es importante realizar un seguimiento continuo a cada una de las actividades especificadas dentro del plan de mejoras, determinar los aspectos tanto positivos como negativos a la hora de aplicarlos, ejecutar una retroalimentación con cada uno de los involucrados con la finalidad de fortalecer el desempeño y la satisfacción laboral de los servidores públicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204.
- Álvarez, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana. *Revista Diálogos de Saberes*. 45, 127 -143.
- Amozorrutia, J. (2007). Satisfacción Laboral en Trabajadores de una clínica de salud pública. *Psicología Iberoamericana*, 15(1), 34-43.
- Ariza, D. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y proyectos*, (22), 75-8
- Arnaiz, P., Azorin, C., & García, M. (2015). Evaluación de planes de mejora en centros educativos de orientación inclusiva. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 19(3), 326- 346.
- Böhrt, R y Díaz, F. (2014). El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas. *Ajayu. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo"*. 12(2), 227-245.
- Bravo, C; Sarmentero, I; Gómez, O; Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*. 39(1), 92-100.
- Cabello, E; Algarra, M; Díaz, P; Olmo, D. (2015). Nivel de satisfacción laboral según la categoría laboral. *Revista REIDOCREA*. 4, 200 – 205.
- Calderón, E. (2016). Nivel de satisfacción laboral que poseen los trabajadores del área administrativa de la municipalidad de Huehuetenango. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango.
- 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), 136-152.

Campos, H; Espinoza, W; Espinoza, R; Zambrano, M. (2016). El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. Caribe.

Castillo, C., & Cifuentes, 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.

Cevallos, E. (2016). La administración pública en el Ecuador: perfeccionamiento para su régimen jurídico administrativo". Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales.

Charaja, Y 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 Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. Ciencia y Trabajo, 17(54), 159-165.

Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2010). (2010). COOTAD. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org.pdf](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](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

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.

Escudero, C., & Cortéz, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica (1 ed.). (M. Jorge Maza Córdova, Ed.) Machala -

Ecuador: Editorial UTMACH, 2018.

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

Flores, J y Gómez, I. (2018). Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de LIMA, PERÚ. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*. 16(1), 1-30.

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

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.

Gandarillas, M; Vásquez, L; Márquez, H; Santamaría, E; Garaña, O. (2014). Satisfacción Laboral y Apoyo Social en trabajadores de un hospital de tercer nivel. *Revista Medicina y Seguridad del Trabajo*. 60(234), 64-89.

Ganga, F; Cassinelli, A; Piñones, M; Quiroz, J. (2014). El concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario. *Revista Líder*. 25, 126-150.

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

García, M; Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia. *Revista Acta Colombiana de Psicología*. 19(1), 79-90.

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; Sánchez, S; López, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba – España. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*. 20(5), 1047-1068.
- Grijalva, A., Palacios, J., Patiño, C., & Tamayo, D. (2017). Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. *Revista de análisis estadístico*, 13(1).
- Hernández, J y Morales, J. (2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. *Daena: International Journal of GoodConscience*. 12(2), 107-147.
- Jara, H. (2016). Estudio de la satisfacción laboral en la empresa Cósmica Cía. Ltda. Universidad Politécnica Salesiana, *Psicología del Trabajo*.
- 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. Recuperado, 20 de oct. 2018, de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.3\\_ley\\_org\\_ser\\_p%C3%BAAb.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAAb.pdf)
- MAP. (2014). Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional. Recuperado, 17 de nov. 2018, de <https://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52.
- Marquina, C. (2013). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de Lima. *Revista Científica de Ciencias de Salud*, 51(1).

- Merino, M., & Díaz, A. (s.f.). El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque. *Estudios empresariales*, 134-139.
- Mora, E. (2017). Servicio Público: construcción del objeto. *CICAP*, 103-109.
- Ordoñez, M. (2015). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. *Tendencias y Retos*, 20(2), 101-117.
- Palmar, R., & Velero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-165.
- Páramo, D., Flores, C., & Díaz, L. (2016). Evaluación de la Satisfacción Laboral en Docentes de Nivel Básico. *Ciencia & Trabajo*, 18(57), 173 - 176.
- Pardo, b., & Avellán, M. (2016). La integración necesaria entre los enfoques de gestión pública y los procesos participativos democráticos. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 14(24), 17 - 90.
- Pérez, J., & Lopera, I. (2016). Gestión humana de orientación analítica: Un camino para la responsabilización. *RAE*, 56(1), 101-1013.
- Rivera, B., Velásques, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69-73.
- Rodríguez, F. (2015). Relación entre características del ambiente y satisfacción laboral en ICBF. *Universidad de Nariño*.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 39(6), 11.
- Sallesi, S., & Omar, A. (2016). Satisfacción Laboral Genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Alternativas en Psicología*, 34(23).
- 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, S., Fuentes, F., & Artacho, C. (2008). Rankings internacionales de satisfacción laboral. *Capital Humano* (2019), 60.

Secretaría de la Función Pública, Estados Unidos Mexicanos. (2015). La Modernización de la Organización Gubernamental. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (63), 230-272.

Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Communication*, 6(2), 5-14.

Troncoso C y Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*. 65(2), 329-332.

Universidad de La Rioja. (s.f.) Plan de mejoras. Recuperado, 17 de nov. 2018, de <https://www.unirioja.es/servicios/ose/pdf/planmejorasesenologia.pdf>

Velásquez, A. (2017). eTraining: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral. *Education in the Knowledge Society*, 18(4), 53-73.

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. Recuperado el 06 de junio de 2019, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15607/1/UPS-CT007673.pdf>

Villagómez, J., Mora, Á., Barradas, D., & Vázquez, E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 18(35), 1121-1131.

Viñañ, J., Navarrete, F., Puente, M., & Pino, S. (2016). Metodología de la investigación científica como instrumento en la producción y realización

de una investigación. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo(5).

Zamora. R. (2015). La satisfacción laboral de los servidores públicos en Tungurahua. Boletín de Coyuntura. Observatorio Económico y Social de Tungurahua (OBEST). 7, 15-16.

Zayas, P; Báez, R; Zayas, J; Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización Comercializadora mayorista. Revista Ciencia económica. 23(2), 35-51.

Zurita, M; Ramírez, M; Quesada, J; Quesada, M; Ruíz, B; Manzano, J. 2014. Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de granada. Reidocrea. 3(3), 17-25.

## **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 DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23

J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

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

1= Muy Insatisfecho

2= Insatisfecho

3= Indiferente

4= Satisfecho

5= Muy Satisfecho

#### DATOS INFORMATIVOS DEL SERVIDOR PÚBLICO

1. ¿Cuál es su ocupación? (Escríbala y detalle, por favor, su rama profesional o especialidad.

2. Sexo:  1. Hombre 2.  Mujer

3. Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:

1) Ninguno

2) Sabe leer y escribir

3) Primarios

4) Bachiller

5) Formación profesional

6) Máster Universitario

4. Situación laboral:

1) Fijos

2) Nombramiento

3) Eventual por terminación de una tarea o realizando una sustitución.

4) Trabajo sin nómina o contrato legalizado

5. Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su institución:

1) Mando Intermedio

2) Directivo

3) Empleado o trabajador

4) Alta dirección o dirección general

6. ¿Cuál es su antigüedad en la institución? Años \_\_\_\_\_ y Meses \_\_\_\_\_

N°	PREGUNTAS	PUNTUACIONES				
		1	2	3	4	5
<b>SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO</b>						
1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo es					
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca son					
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan son					
4	Las oportunidades de formación que le ofrece la institución son					
5	Las oportunidades de promoción que tiene son					
6	Las relaciones personales con sus superiores son					
<b>SATISFACCIÓN PRESTACIONES REC</b>						
7	El salario que usted recibe es					
8	Los objetivos y metas que debe alcanzar son					
<b>SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO</b>						
9	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo es					
10	El entorno físico y el espacio de que dispone es					
11	La iluminación de su lugar de trabajo es					
12	La ventilación de su lugar de trabajo es					
13	La temperatura de su área de trabajo es					
<b>SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN</b>						
14	La supervisión que ejercen sobre usted es					
15	La proximidad y frecuencia con que le supervisan es					
16	La forma en que sus supervisores juzgan su desempeño es					
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe es					
<b>SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN</b>						
18	El apoyo que recibe de sus superiores es					
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo es					
20	Su participación en las decisiones de su área es					
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la institución son					
22	El grado en que la institución cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales es					
23	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales es					

**ANEXO 3**  
**3-A**



**2-B**

