



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

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

**INFORME DE INVESTIGACIÓN
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER
EN GESTIÓN PÚBLICA**

MODALIDAD:

TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA:

**EVALUACIÓN DE LA INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA
ESPAM MFL-EP**

AUTORA:

ING. MARÍA VANESSA CANO MONTESDEOCA

TUTOR:

ABG. MANUEL BERMÚDEZ PALOMEQUE Mgtr.

CALCETA, JULIO 2022

DERECHOS DE AUTORÍA

María Vanessa Cano Montesdeoca, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

CANO MONTESDEOCA MARÍA VANESSA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Abg. Manuel Augusto Bermúdez Palomeque Mgtr, certifica haber tutelado el trabajo de titulación “Evaluación de la incidencia de satisfacción en el desempeño laboral de los empleados de la ESPAM MFL-EP”, que ha sido desarrollado por **María Vanessa Cano Montesdeoca**, previo la obtención del título de Magister en Gestión Pública, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Mgtr. Manuel Bermúdez Palomeque

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación “Evaluación de la incidencia de satisfacción en el desempeño laboral de los empleados de la ESPAM MFL-EP”, desarrollado y sustentado por **María Vanessa Cano Montesdeoca**, previa la obtención del título de Magister en Gestión Pública de acuerdo al Reglamento de la unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



MGTR. JOSÉ WAGNER ALUJAS
MIEMBRO

MGTR. GUSTAVO MOLINA GARZÓN
MIEMBRO

MGTR. JOFFRE MOREIRA PICO
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Al creador mi Dios por regalarme la vida y su gracia que me ha permitido culminar mis estudios de cuarto nivel.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por impartir una educación de calidad con orgullo hoy digo soy una Politécnica.

A Catherine Calderón por su apoyo incondicional desde el día uno hasta el final me acompañó en todo este proceso de formación.

A mi tía mamá Frella Cano Zambrano que como en todas las etapas de mi formación académica, en esta también ha estado presente y apoyándome.

A la Empresa Pública ESPAM MFL-EP por permitirme desarrollar mi trabajo de investigación y la colaboración de todos los funcionarios en las actividades coordinadas.

Ing. Vanessa Cano Montesdeoca

DEDICATORIA

A mi madre Vicenta Montesdeoca de la cual admiro su fortaleza y amor, mi logro de hoy se lo debo a ella, a mis hermanos y hermanas que complementan mi vida y mis bellos sobrinos que con su sola existencia me han enseñado el más puro y grande amor, a Juliana y Anahí que me han permitido ser su madre, por ustedes me levanto día a día y busco ser un mejor ser humano, para guiarlas desde el marco del ejemplo.

Ing. Vanessa Cano Montesdeoca

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE TABLAS, FIGURAS, GRÁFICOS Y ANEXOS	ix
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
KEY WORDS	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER.....	7
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	8
2.1. SATISFACCIÓN LABORAL	9
2.2. DESEMPEÑO LABORAL.....	19
2.3. SECTOR PÚBLICO	30
2.4. PLAN DE MEJORA.....	35
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	38
3.1. UBICACIÓN	38
3.2. DURACIÓN.....	38
3.3. TIPOS Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	40
3.5. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	41
3.6. VARIABLES DE ESTUDIOS	42
3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.8. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	46
3.9. POBLACIÓN Y MUESTRA	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	48
4.1. RESULTADOS.....	48
4.2. DISCUSIÓN.....	85

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1. CONCLUSIONES	86
5.2. RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	94

CONTENIDO DE TABLAS, FIGURAS, GRÁFICOS Y ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Operacionalización de la variable satisfacción laboral.	14
Tabla 2.2. Métodos de evaluación del desempeño.	21
Tabla 2.3. Técnicas para evaluar el desempeño.	22
Tabla 2.4. Operacionalización de la variable desempeño.	24
Tabla 2.5. Interpretación del coeficiente de correlación.	30
Tabla 2.6. Elementos del plan de mejora.	36
Tabla 4.1. Bolsa de expertos seleccionados.	49
Tabla 4.2. Indicadores de desempeño a evaluar a los empleados de la ESPAM MFL-EP.	50
Tabla 4.3. Indicadores de satisfacción laboral a evaluar a los empleados de la ESPAM MFL-EP.	51
Tabla 4.4. Resultados por Dimensiones.	53
Tabla 4.5. Resultados por Dimensiones.	55
Tabla 4.6. Resultados por Dimensiones.	63
Tabla 4.7. Resultados por Dimensiones de puntos Críticos de la variable de Satisfacción.	72
Tabla 4.8. Resultados de las variables analizadas.	79
Tabla 4.9. Coeficiente de correlación entre variables.	79
Tabla 4.10. Plan de acción.	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Estrategia de construcción del marco teórico.	8
Figura 3.1. Ubicación de la investigación.	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Evaluación del desempeño Servicios Generales.	55
Gráfico 4.2. Evaluación de desempeño Asistente de Maestría.	56

Gráfico 4.3. Evaluación de desempeño Analista de Compras Públicas/Dirección de Unidades de Negocios.	57
Gráfico 4.4. Evaluación de desempeño Asistente Administrativa.....	58
Gráfico 4.5. Evaluación de desempeño Secretaría.	58
Gráfico 4.6. Evaluación de desempeño OCI.	59
Gráfico 4.7. Evaluación de desempeño Financiero.	60
Gráfico 4.8. Evaluación de desempeño Analista en TIC'S.	60
Gráfico 4.9. Evaluación de desempeño Analista Contable.....	61
Gráfico 4.10. Evaluación de desempeño Proyecto Ela.	62
Gráfico 4.11. Resultados globales de la evaluación de desempeño a funcionarios ESPAM MFL-EP.	63
Gráfico 4.12. Resultados globales de la evaluación de desempeño a funcionarios ESPAM MFL-EP.	64
Gráfico 4.13. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo de los Servicios Generales de la ESPAMMFL-EP.	65
Gráfico 4.14. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo de la Asistencia de Maestría de la ESPAM MFL.....	66
Gráfico 4.15. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área de Compras Públicas y Dirección de Negocios de la ESPAMMFL-EP.	67
Gráfico 4.16. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área de Asistente Administrativa de la ESPAMMFL-EP.....	67
Gráfico 4.17. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área de Secretaría de la ESPAMMFL-EP.	68
Gráfico 4.18. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área de OCI de la ESPAMMFL-EP.....	69
Gráfico 4.19. Evaluación de satisfacción laboral funcionario a cargo el área FINANCIERO de la ESPAMMFL-EP.....	69
Gráfico 4.20. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área FINANCIERO de la ESPAMMFL-EP.....	70
Gráfico 4.21. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área de CONTABILIDAD de la ESPAMMFL-EP.	71
Gráfico 4.22. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área de ELA de la ESPAMMFL-EP.	71
Gráfico 4.23. Servicio de atención al cliente.....	73

Gráfico 4.24. Métodos de pago.	73
Gráfico 4.25. Gestión de cobranza.	74
Gráfico 4.26. Atención a quejas.	75
Gráfico 4.27. Facilidad al sistema de pagos SIGUEM o formularios de pago. .	75
Gráfico 4.28. Herramientas y tecnologías ofrecidas por la ESPAM MFL-EP. ..	76
Gráfico 4.29. Comunicación efectiva entre usuarios y funcionarios de la ESPAM MFL-EP.	76
Gráfico 4.30. Nivel de calificación de tiempos en la atención al usuario.	77
Gráfico 4.31. Emisión de facturas.	77
Gráfico 4.32. Nivel de confiabilidad.	78
Gráfico 4.33. Correlación entre desempeño laboral y satisfacción laboral.	80

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA	95
ANEXO 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	97
ANEXO 3. HERRAMIENTA DE SELECCIÓN DE EXPERTOS.....	104
ANEXO 4. MÉTODO DELPHI	108
ANEXO 5. MÉTODO DE TORGERSON	118
ANEXO 6. FOTOGRAFÍAS	133

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objeto determinar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los funcionarios de una empresa pública. La finalidad de la empresa ESPAM MFL-EP es autogestionar actividades que generen ingresos, administrar de forma eficaz y eficiente los recursos humanos y financieros. En el desarrollo de la investigación se constató que esta entidad pública no había aplicado evaluaciones de desempeño, desconocían los índices de cumplimiento y los niveles de satisfacción percibidos por el personal de trabajo. Se llevó a cabo una investigación bibliográfica para resumir los indicadores de desempeño y satisfacción laboral a evaluar. Mediante el método Delphi, se seleccionó un grupo de profesionales que identificaron y definieron los indicadores más importantes construyendo de esta manera las herramientas de evaluación con el apoyo del modelo matemático de Torgerson. Posteriormente, fue aplicada una encuesta de satisfacción a usuarios. Con la información y los datos recabados se realizaron los análisis de desempeño y satisfacción laboral de cada empleado. Obteniendo como resultado niveles de desempeño en un grado medio y percepción de satisfacción en un alto porcentaje. Esta información permitió determinar la correlación entre ambas variables, reflejando un Coeficiente de Correlación de 0,136 que es medianamente positiva. Es decir, que las variables de desempeño deben mostrar niveles altos. Así mismo, la satisfacción mostrada por los funcionarios de la ESPAM MFL -EP es alta. Finalmente, ante los resultados se definieron los puntos críticos de desempeño y se elaboró una propuesta de plan de acción que fue debidamente socializada.

PALABRAS CLAVE

Empresas Públicas, Plan de mejora, Indicadores de desempeño y satisfacción laboral, Autogestión, Correlación.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the incidence of job satisfaction in the performance of officials of a public company. The purpose of the ESPAM MFL-EP company is to generate income through self-managed activities. It is also in charge of administering human and financial resources effectively and efficiently. In the development of the investigation, it was found that this public entity had not applied performance evaluations, they were unaware of the compliance rates, and the levels of satisfaction perceived by the working staff. Bibliographical research was carried out to summarize the indicators of performance and job satisfaction to be evaluated. Using the Delphi method, a group of professionals was selected who identified and defined the most important indicators, thus building the evaluation tools with the support of Torgerson's mathematical model. Subsequently, a user satisfaction survey was applied. The performance and job satisfaction analysis of each employee were carried out with the information and data collected. As a result, levels of performance were assessed to a medium degree and a high rate of perception of satisfaction was shown. This information made it possible to determine the relationship between both variables, reflecting a Correlation Coefficient of 0.136, which is moderately positive. That is, the performance variables must display high levels. Likewise, the satisfaction manifested by ESPAM MFL-EP officials is also high. Finally, given the results, the critical performance points were defined and a proposal for an action plan was prepared, which was duly communicated.

KEY WORDS

Public companies, action plan, indicators of performance and job satisfaction, self-management, correlation.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el contexto actual, las organizaciones sean públicas o privadas elaboran estrategias para la mejora continua en la ejecución de sus actividades productivas para el cumplimiento de los objetivos que estas se plantean, donde sus actores principales son el capital humano que crea, desarrolla, y toma las decisiones de forma eficiente para el manejo del recurso financiero, tecnológico, materia prima, clientes y demás elementos que intervengan en el proceso productivo.

El desempeño de los empleados es la respuesta a los resultados continuos de la ejecución de los procesos y competencias de cada funcionario de una empresa o institución, sin embargo, existen distintas vertientes que influyen en el grado de desempeño que estos tienen, entre ellas se encuentra el grado de satisfacción percibida por los empleados dentro de su campo laboral, la misma que puede tener una incidencia positiva o negativa en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Operativo Anual (POA).

Según las investigaciones realizadas por Workmonitor en distintos países del mundo entre Europa, Asia, América y Oceanía sobre las expectativas, estados de ánimo y comportamientos de los trabajadores la encuesta reporte global Randstad workmonitor Q3 (2018) determinó que “actualmente 4 de cada 10 personas creen que su compañía no hace nada para crear un buen ambiente laboral mientras 6 de cada 10 trabajadores reconocen que su empresa lleva a cabo medidas que contribuyen al bienestar y a la satisfacción laboral de sus empleados, el 35% menciona que estas medidas no son suficientes para que se sientan plenamente satisfechos en su lugar de trabajo” (p 1), bajo el marco de la investigación Workmonitor concluyen que “la importancia de la satisfacción laboral radica en que cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional, más satisfacciones otorgará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo, índices de rotación, índice de rotación, optimizan sus esfuerzos y así la

organización tendrá resultados satisfactorios” Randstad workmonitor Q3 (2018, p 1).

“En Latinoamérica el 96,5% de los empleados piensa que el bienestar laboral les hace ser más productivos” (Compromiso RSE, 2015, p. 2). Para el año 2007, el Ecuador reporta que el 63,4 % de los trabajadores reportan estar contentos mientras que para el año 2015 esta cifra sube en 10 puntos (Instituto Ecuatoriano de estadísticas y censos [INEC], 2015. Estos datos reflejan una tendencia de incremento en transcurso de los años de la percepción sobre el grado de satisfacción laboral de los empleados que afirman tener dentro de sus puestos de trabajo, lo cual puede manifestarse por múltiples variantes que hayan dado pie a estos resultados en el país. Para Compromiso RSE (2015, p. 2) “la satisfacción laboral es deseable y necesaria tanto para empresas como para trabajadores. Éstos últimos coinciden al señalar que el bienestar laboral influye en el rendimiento de los empleados y hace que aumente su productividad en el puesto de trabajo. Al menos así lo cree el 95,6% de ellos”.

En los últimos años, las empresas privadas han implementado nuevas estrategias acompañadas de técnicas y herramientas que han dado cabida a la mejora de la productividad de su fuerza laboral, en el ámbito público las instituciones se han visto en la necesidad de acoplar estos tipos de instrumentos para mejorar la eficiencia de los servidores públicos dentro de las actividades de su competencia y la mejora continua de los servicios ofrecidos a los usuarios. En el caso del Ecuador se ha formulado la Nueva Gestión Pública (NGP), que se basa en gobierno por resultados que el Gobierno Nacional del Ecuador busca alcanzar de forma eficiente y efectiva según normas de calidad nacionales e internacionales que se utiliza por mandato legal.

Para Milkovich y Boudrem (1994, citado en Chiang y San Martin, 2017) el desempeño es el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. El autor Chiavenato (2002, citado en Chiang y San Martin, 2017) expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. Chiavenato (1992) opina que el “compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento

de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo” (p. 580). Existen estudios de la satisfacción y desempeño laboral aplicados en el sistema público que han arrojado como resultado “correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables, se destacan las correlaciones positivas entre las escalas de desempeño y satisfacción” (Chiang y San Martín, 2017, p 159).

Para lograr obtener resultados eficientes en el desempeño de los empleados se enfatizan acciones para lograr resultados positivos en las evaluaciones de desempeño que se ejecuten, por esto los empleados deben estar motivados y su satisfacción laboral debe ser alta. Según Locke (1976, citado en Chiang y San Martín, 2017, p. 159) La satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

La ESPAM MFL-EP es una empresa pública creada como una entidad de Derecho Público, con autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, y de gestión independiente de la “ESPAM MFL”, con la finalidad convertirse en una entidad que promueva una relación permanente de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”, con el entorno local, nacional e Internacional; generando un vínculo con los procesos de docencia e investigación, a través de procedimientos regulados, en el marco de una oferta permanente de servicios que aporten a la investigación al desarrollo y la transferencia de tecnología. Dentro de los servicios ofrecidos por la ESPAM MFL-EP, se encuentran administración de maestrías, desarrollo de eventos de educación continua como capacitaciones, cursos, congresos, ejecución de proyectos de obras civiles, consultorías, proyectos productivos, entre otros.

De acuerdo a entrevistas preliminares de manera informal el Gerente General de la ESPAM MFL-EP, indicó que existen inconsistencias en el desarrollo de procesos tales como: disminución de los índices de productividad (réditos económicos), fechas de entrega de productos (documentación) a destiempo, retrasos en atención a solicitudes, y en el ingreso de la jornada laboral, entre otros; que han sido detectados por la gerencia de forma empírica, mas no porque

se haya aplicado una evaluación de desempeño al personal para conocer el cumplimiento de las competencias a su cargo. Por otro lado, en términos generales manifestó que no se han aplicado evaluaciones periódicas de satisfacción laboral, dando cabida a que no existan los insumos necesarios para desarrollar actividades en pro a la mejora de esos resultados, según lo indicado por la responsable de talento humano en la ESPAM MFL-EP no se han implementado instrumentos que permitan evaluar la satisfacción y el desempeño laboral de forma eficiente adaptado a las necesidades institucionales, y a su vez no se han desarrollado informes anuales sobre los niveles de cumplimiento del personal de la Empresa Pública.

Con estos antecedentes la investigadora plantea la siguiente formulación del problema.

¿De qué manera incide la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados de la ESPAM MFL-EP?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Según la LEY ORGÁNICA DE SERVIDORES PÚBLICOS LOSEP en el Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, es por este motivo que las evaluaciones en sistema público son de carácter obligatorio y los resultados obtenidos pueden realizar acciones de honorificación, ascensos u otros y a su vez los bajos resultados pueden ocasionar destitución del cargo. Pero no se toman en cuenta que estos resultados pueden variar de acuerdo a otras variables que se correlacionan entre sí como es el caso de la satisfacción laboral, puesto que, si existe personal con perfiles distintos al cargo asignado, herramientas tecnológicas ambiguas, falta de capacitación, entre otros sus resultados no serán proactivos.

Es por esta razón que la investigación **legalmente** se justifica porque al conocer los niveles de satisfacción se pueden ejecutar acciones que promuevan a mejorar estos resultados y por ende el rendimiento del personal y de esta manera cumplir con lo expresado en la normativa dando cumplimiento a ejecutar evaluaciones de desempeño, pero siempre y cuando sean estructuradas con integración de correlación de la variable de satisfacción laboral.

En el aspecto **Económico**, esta investigación estará enfocada en realizar la evaluación de la incidencia de satisfacción de los empleados, y por ende aplicar acciones de mejora para que el desempeño laboral sea proactivo y los usuarios sientan que han sido atendidos de acuerdo a los requerimientos solicitados. Dado que un cliente y proveedor satisfecho se sienta responsable con la entidad pública y cumplan con sus obligaciones en los plazos determinados. A su vez, un empleado comprometido realiza las actividades con mayor empeño y productividad por ende el tiempo invertido en dichos procesos se disminuyen, por tal razón se minimizan los recursos y maximizan resultados.

Socialmente, los empleados son beneficiarios de un ambiente laboral más dinámico y proactivo, puesto que al conocer el grado de satisfacción laboral podrán determinar qué acciones se deben ejecutar para mejorar la eficiencia de los empleados que permitan ascensos, incentivos, promoverse como profesional proactivo que mejore su calidad de vida.

Metodológicamente, al realizar este tipo de investigación permitirá a la empresa obtener un arsenal metodológico que le servirá para aplicar evaluaciones de desempeño y satisfacción laboral, con la finalidad de determinar su correlación y sirvan de apoyo para la toma de decisiones administrativas.

Desde la perspectiva **personal**, dentro de las labores ejecutadas en la función pública existe desconocimiento sobre factores que inciden en el grado de cumplimiento de las responsabilidades del equipo de trabajo del cual uno se encuentra liderando, es por tal razón que conocer estas técnicas o herramientas de medición del desempeño y satisfacción laboral aporta significativamente para ser aplicados dentro del departamento, institución o empresa del Estado de la cual somos partícipes.

1.3. OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados de la ESPAM MFL-EP para la propuesta de acciones de mejora.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Seleccionar mediante búsqueda bibliográfica una herramienta para la evaluación de la satisfacción laboral y el desempeño del personal de la ESPAM MFL-EP.
- Realizar un diagnóstico para la detección de los factores críticos que inciden en el desempeño de los empleados de la ESPAM MFL-EP.
- Determinar la percepción de la satisfacción con el trabajo que tiene el talento humano de la ESPAM MFL-EP.
- Determinar la correlación entre la satisfacción y el desempeño laboral para la propuesta de un plan de acción de medidas que incentiven el incremento de la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados de la ESPAM MFL-EP.

1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER

La satisfacción laboral incide en el desempeño de los empleados administrativos de la ESPAM MFL-EP.

CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

De acuerdo a la investigación y para el desarrollo de las variables, se plantea el siguiente hilo conductor:

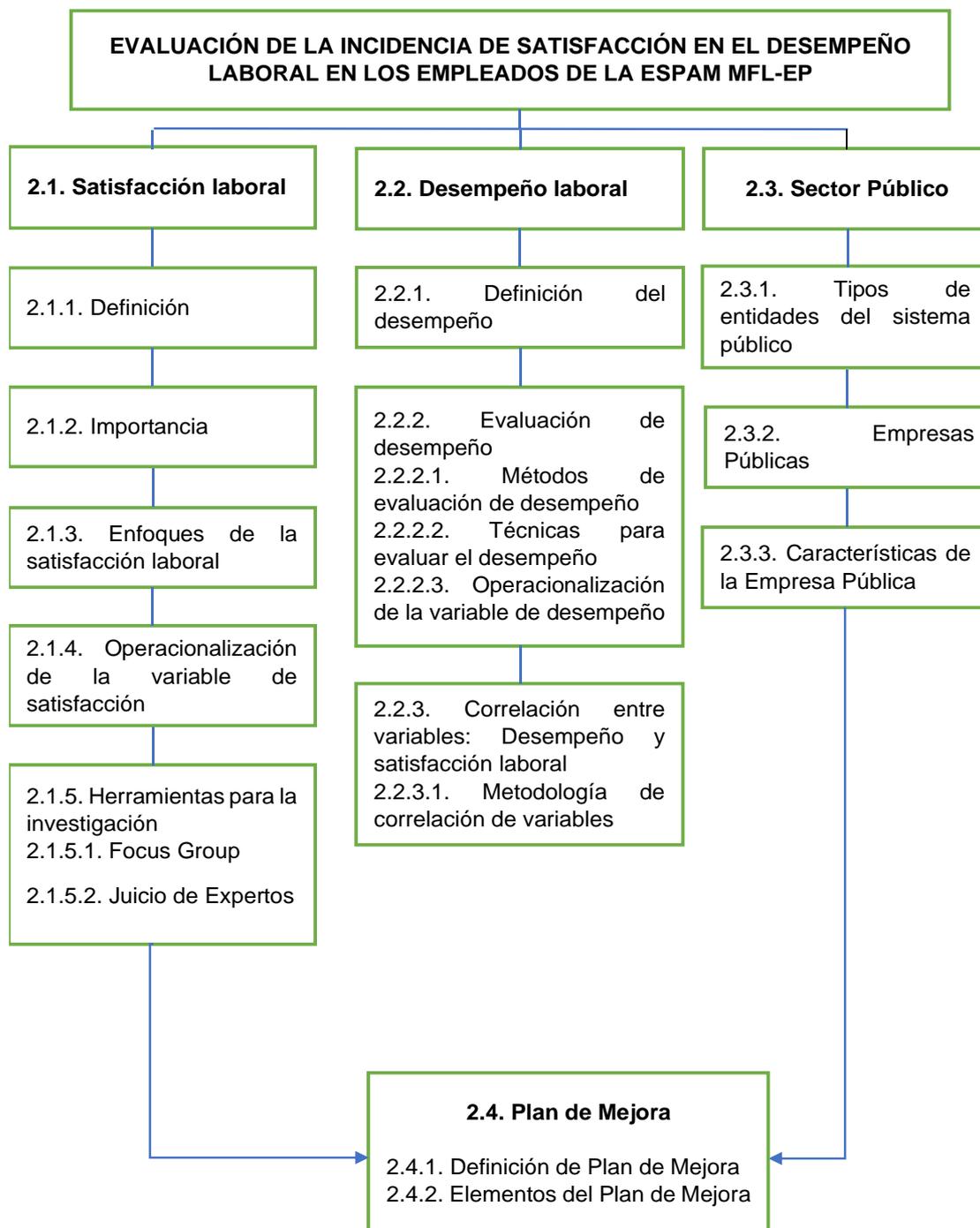


Figura II.1. Estrategia de construcción del marco teórico.
Fuente: La autora.

2.1. SATISFACCIÓN LABORAL

2.1.2. DEFINICIÓN

La satisfacción laboral, es una percepción que los empleados mantienen de acuerdo a los factores que influyen en el clima laboral organizacional de cada empresa. Las organizaciones deben tener presente que esta variable es determinada por los empleados para beneficio de ambas partes que pretenden obtener un beneficio que se destaque en los resultados de cada actividad ejecutada.

“La satisfacción laboral se define como el grado en que a los empleados les gusta su trabajo” (Fritzsche y Parrish, 2005 citado en Dabos y Pujol, 2018, p 5).

Los directivos de una empresa deben enfocarse en identificar los indicadores que permiten reflejar si un empleado se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo, puesto que “La satisfacción laboral, es el estado emocional de un trabajador el cual se demuestra como positiva o placentera de sus experiencias vividas” (Arvizu *et al.*, 2017, p 13). La influencia sobre la percepción subjetiva que mantendrá el empleado dentro de las actividades profesionales que este desempeña dependerá de los resultados que este cumpla.

Según lo expresa otro autor tenemos que:

La satisfacción de un trabajador con su trabajo y su entorno laboral, es un aspecto sumamente relevante para los encargados de dirigir una empresa. Son numerosas las investigaciones que han constatado que la fidelidad de un trabajador con su empresa, su productividad, su nivel de ausentismo o su rotación laboral dependen en un alto nivel de la satisfacción laboral (Sánchez y García, 2017, p. 162).

De acuerdo a los aportes expuestos por los autores en los acápites anteriores, la satisfacción laboral se define como el sentimiento de agrado cuanto al clima laboral donde se encuentra desempeñando las funciones un empleado, esto es influenciado en las experiencias que este percibe las cuales hacen que sea placentera su presencia en el trabajo.

2.1.2. IMPORTANCIA

El nivel de satisfacción de las personas con su trabajo en una organización, revierte en la reputación de la misma, tanto a nivel interno como externo y las diferencias entre unidades organizacionales en satisfacción laboral son vistas como síntomas preocupantes de potenciales deficiencias, por lo cual, todo ello convierte a la satisfacción laboral en materia prioritaria de evaluación y mejora en cualquier organización. (Anaya y Suárez, 2007 citado en Aguilar *et al.*, 2018).

Para Macías y Ruiz (2020) “promueve la importancia de la satisfacción laboral y la buena gestión del talento humano para el desarrollo de las empresas, tomando en cuenta dimensiones: el compromiso que el colaborador tenga con la organización, la motivación y el reconocimiento” (p. 41).

La importancia del estudio de la satisfacción laboral está asociada al desarrollo y dignidad de los trabajadores como personas, como “componente de la calidad de vida, los resultados de un trabajador satisfecho son mantener un comportamiento más pro- organizacional que uno menos satisfecho” (Kalleberg, 1977, citado en Aguilar *et al.*, 2018, P. 179). El desarrollo de técnicas apropiadas para medir la satisfacción laboral permitirá estudiar los resultados de un empleado satisfecho o insatisfecho.

Como lo exponen en los autores, la importancia del estudio del nivel de satisfacción laboral radica en los resultados de desempeño que los empleados de una empresa pueden arrojar por niveles positivos de percepción de su estado emocional en cuanto al trabajo, y adquieren un mayor compromiso con la organización. Por lo tanto, el enfoque de satisfacción que debe generar toda organización debería estar estrictamente relacionado con los resultados globales los mismos que deben estar direccionados en el buen desempeño de los integrantes de la misma.

2.1.3. ENFOQUES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

De acuerdo a los enfoques de satisfacción laboral estudiados en esta investigación, tenemos a Dabos y Pujol (2018) quien expresa que:

Desde comienzos del siglo XX, un interés notorio de la comunidad científica se ha dirigido a indagar en los determinantes de la satisfacción laboral, oscilando los estudios más destacados entre aquellos más fuertemente centrados en las características de la situación, llamados situacionistas, y los más fuertemente centrados en las características del individuo, llamados disposicionalistas. A continuación, se realizará una descripción de estos enfoques (p. 6).

2.1.3.1. ENFOQUE SITUACIONAL

Para Aghayari y Vafaieaghdam (2017) las teorías situacionales sostienen la hipótesis de que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la naturaleza del propio trabajo o de otros aspectos del entorno (p. 172).

Por su parte, Pujol y Dabos (2018) atribuyen que “el situacionalismo sostiene que las organizaciones constituyen situaciones fuertes y que, como tales, ejercen una influencia poderosa sobre las actitudes y el bienestar de los empleados, particularmente sobre su satisfacción laboral” (p. 6).

En este sentido, el enfoque situacional afirma que el grado de satisfacción laboral será diferente según las características del trabajo (por ejemplo, las exigencias del trabajo y la autonomía laboral) y sus factores ambientales, ya que la motivación laboral de un trabajador es provocada por la situación en la que se encuentra.

Estudios realizados por Álava y Vega (2017) reportan que “en la ESPAM existe buen liderazgo de tipo Situacional, ya que se muestra una orientación al personal en el nivel 8/9, caracterizado por apoyo al equipo, actitud de guía y buen manejo de conflictos, así como buena relación Líder subordinado” (p. 32).

2.1.3.2. ENFOQUE DISPOSICIONAL

Según Bui (2017) el enfoque disposicional implica la medición de las características personales duraderas (por ejemplo, la autoestima y la autoeficacia) y la suposición de que dichas medidas pueden ayudar a explicar las actitudes y el comportamiento individuales (p. 22), es decir, que sostiene que

el grado de satisfacción laboral difiere según las características humanas individuales (Lee *et al.*, 2017, p. 6).

Para Aghayari y Vafaieaghdam (2017) “el enfoque disposicional asume que la satisfacción en el trabajo está enraizada en la constitución psicológica del individuo; es decir, que este enfoque muestra un fuerte vínculo con las actitudes laborales, incluida la satisfacción laboral” (p. 172).

“En este sentido, y aún frente a condiciones organizacionales equivalentes, las tendencias disposicionales de los individuos condicionan la manera en la que éstos perciben las características de su trabajo, así como cuán favorables les resultan dichos atributos” (Pujol y Dabos, 2018, p. 7). Bajo este contexto, la satisfacción laboral está asociada a la personalidad individual, debido a que las variables que influyen en la satisfacción laboral son los estados mentales imperceptibles de los empleados, como sus deseos o actitudes, y las percepciones de los empleados.

2.1.3.3. ENFOQUE INTERACCIONISTA

Para Aghayari y Vafaieaghdam (2017) “el enfoque interaccionista intenta combinar los enfoques situacionales y de posicionales, ya que proponen que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la interacción entre la situación y la personalidad” (p. 172).

Para Pujol y Dabos (2018) “el debate individuo-situación se asienta sobre la idea de que existe una dicotomía entre la persona y la situación, argumentando que, en verdad, las actitudes y el comportamiento humano resultan producto de la interacción entre ambos factores” (p. 7).

Según lo expresado por Ravindran (2020) sobre el enfoque interaccionista indica que:

Adopta un punto de vista opuesto y sostiene que la satisfacción laboral puede deducirse tanto de las disposiciones personales como de los factores situacionales. En otras palabras, la personalidad suele verse alterada por las circunstancias situacionales, siendo estas últimas la causa más impulsora de la satisfacción de los empleados” (p. 919).

Siguiendo este planteamiento, se evidencia que los empleados ajustan sus actitudes y comportamientos a las presiones del contexto laboral, manteniendo al mismo tiempo su individualidad como empleados dentro de su área de trabajo en la organización.

2.1.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DE SATISFACCIÓN LABORAL

El paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítem o equivalentes se le denomina operacionalización (Solís, 2013 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 211). Según Hernández *et al*, (2014) “La operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable”, que se lleva a cabo mediante la transición de las “variables a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos y sus categorías” (p. 211).

En la tabla 2.1 se plasman las variables utilizadas en las evaluaciones de estudios en relación a la satisfacción laboral de empleados en una empresa o área en específico, con base a los criterios expuestos por varios autores, las cuales se trazan mediante la metodología de operacionalización de Hernández *et al*, (2014), que determinan diferentes formas de clasificar las evaluaciones de los niveles de satisfacción de los trabajadores.

Tabla II.1. Operacionalización de la variable satisfacción laboral.

Autores	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Sánchez y García (2017)	Satisfacción Laboral Según Sánchez y García (2017) “la satisfacción de un trabajador con su trabajo y su entorno laboral, es un aspecto sumamente relevante para los encargados de dirigir una empresa” (p. 162).	Seguridad	Nivel de satisfacción de derechos del trabajador en herramientas de seguridad.	-Satisfactoria -No satisfactoria
		Condiciones laborales	Nivel de satisfacción del Nivel de ingreso. Nivel de satisfacción Jornada laboral. Nivel de satisfacción Utilidades. Nivel de satisfacción de Transporte. Nivel de satisfacción de Servicios médicos. Nivel de satisfacción de Capacitaciones. Nivel de satisfacción de Oportunidades de desarrollo en el profesional. Nivel de satisfacción de Seguridad e higiene. Nivel de satisfacción de Suministro de material y equipo requerido. Nivel de satisfacción de Suministro de agua. Nivel de satisfacción de Lugar de descanso, comedor. Nivel de satisfacción de Inventivos. Nivel de satisfacción de Carga de trabajo.	-Satisfactoria -No satisfactoria
		Relaciones interpersonales	Nivel de satisfacción de Relaciones entre jefes. Nivel de satisfacción de Relaciones entre compañeros. Nivel de satisfacción de Relaciones entre subordinados.	
		Comunicación	Nivel de satisfacción de Comunicación entre jefes. Nivel de satisfacción de Comunicación entre compañeros. Nivel de satisfacción de Comunicación entre subordinados.	
		Motivación	Nivel de satisfacción de motivación Intrínseca. Nivel de satisfacción de motivación Logro. Nivel de satisfacción de motivación Afiliación. Nivel de satisfacción de motivación Extrínseca.	
		Clima organizacional	Nivel de satisfacción de clima organizacional	

Arvizu <i>et al.</i> (2017)	Satisfacción Laboral Para Arvizu et al. (2017) "es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (p. 520).	Responsabilidad social de la empresa	Grado de Estabilidad y bienestar. Grado de actividades de Estimulación. Grado de No distinción de género en los puestos de trabajo. Grado de Oportunidades de crecimiento. Grado de Motivación.	Nada Satisfecho Poco Satisfecho Algo Satisfecho Bastante Satisfecho Muy Satisfecho
		Condiciones laborales y ambiente de trabajo	Grado de Seguridad e higiene. Grado de aplicación de Aspectos ergonómicos. Grado de inducción de Nuevas tecnologías. Grado de Siniestralidad. Diseño del puesto. Variedad de tareas. Grado de Confort.	
		Sistema de Trabajo	Grado de Equidad de genero Grado Presión por parte del jefe Grado de Presión por parte de compañeros Grado de compromiso Grado de aceptación de sueldo en relación al trabajo	
Macías <i>et al.</i> (2020)	Satisfacción Laboral La satisfacción incide en que el personal se sienta comprometido con la empresa para cumplir con las tareas asignadas (Macías <i>et al.</i> , 2020, p. 1)	Dimisión de percepción general	Sentirse bien en trabajar en la empresa.	Muy en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Muy de acuerdo.
		Dimensión de Motivación y reconocimiento	Conocimiento de trayectoria e historia de la empresa. Funciones desempeñadas y responsabilidades definidas. Entrega de información para el desempeño de funciones. Motivación. Gratificación del trabajo. Condiciones salariales buenas. Relaciones entre compañeros de trabajo. Comunicación entre compañeros de trabajo. Equipo de trabajo. Conocimiento de las tareas de otras áreas de trabajo. Participe de éxitos o fracasos del área de trabajo.	
		Dimensión del área y ambiente de trabajo	Conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo. Área organizada.	

			Condiciones seguras. Transparencia en protocolos en caso de emergencias. Protección individual.	
--	--	--	---	--

Fuente: Según autores Sánchez y García (2017); Arvizu et al. (2017); Macías et al. (2020)

Para Sánchez y García (2017) el modelo de evaluación utilizado fue un “diseño fenomenológico que se enfoca en experiencias individuales subjetivas de los participantes ya que se pretende reconocer las percepciones de las personas y el significado de un fenómeno concreto. Se trata por tanto de un estudio cualitativo con alcance exploratorio, descriptivo, fenomenológico” (p. 166), el cual fue evaluado mediante una matriz de afirmación satisfactoria o no satisfactoria.

Por otro lado, Arvizu *et al.*, (2017) llevo a cabo el estudio de investigación mediante la evaluación de variables mediante escala Likert, en el cual fueron objeto de estudio. La relación con los colaboradores debe basarse en condiciones justas para el empleado, es decir, prácticas dignificantes como: Salarios justos, Igualdad de Oportunidad, Apoyo en las necesidades de superación personal y profesional, Balance Calidad de vida – trabajo.

Finalmente, en la operacionalización de variables se planteó el estudio realizado por Macías *et al.*, (2020) en relación a Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil en el cual “la metodología se efectuó con un análisis y síntesis de la información bibliográfica sobre la gestión de talento humano, satisfacción laboral y el área de la construcción civil. Se realizó la investigación empírica a través de la encuesta de satisfacción laboral fruto del proyecto europeo desarrollado por Coexphal, Euroempleo, aplicada a jefes del área, y personal implicado en la gestión del talento humano, para obtener la información necesaria para la investigación. La encuesta de dicha investigación se estructuro con cuatro dimensiones: Percepción general, Motivación y Reconocimiento, Área y Ambiente de trabajo, Formación e Información”.

2.1.5. HERRAMIENTAS PARA LA INVESTIGACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

Para el desarrollo de las matrices de evaluación, selección de variables y puntuación de las mismas que permitirán elaborar una evaluación del nivel de satisfacción laboral en los empleados y posterior realizar una correlación con los niveles de desempeño laboral se exploran las siguientes herramientas que serán objeto de estudio y son necesarias conocer su funcionalidad.

2.1.5.1. FOCUS GROUP

Según de Andrade *et al.*, (2019) “es una técnica de investigación de metodología cualitativa de carácter descriptivo que busca captar opiniones y actitudes de los encuestados en relación al objeto de investigación, pretendido, posibilitado la integración del grupo estudiado; estimulando el pensamiento crítico y reflexivo sobre el objeto, a partir del debate proporcionado, respuestas coherentes y nuevas ideas” (p. 2).

Bajo este contexto, la discusión en grupos focales es una técnica en la que un investigador reúne a un grupo de individuos para discutir un tema específico, con el objetivo de extraer las complejas experiencias personales, creencias, percepciones y actitudes de los participantes a través de una interacción moderada

Hamui-Sutton y Varela-Ruiz (2013) indican que “la técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera p. 56).

Los grupos focales se puede aplicar a un tamaño de entre 6 y 12 personas, de tal forma que se pueda aprovechar la dinámica de grupo para estimular el debate (Guest *et al.*, 2017, p. 1). Dado así esta técnica se percibe como una alternativa rentable y prometedora en la investigación participativa, ya que ofrece una plataforma para diferentes paradigmas o visiones del mundo (Nyumba *et al.*, 2018, p. 22).

2.1.5.2. JUICIO DE EXPERTOS

“Un juicio de expertos es, en esencia, un sondeo de opinión entre personas reconocidas como fuentes confiables de un tema, técnica o habilidad, con autoridad en una materia específica” (Mendoza *et al.*, 2019, p. 349).

Para Cabero y Llorente (2013) citado por Galicia *et al.*, (2017) “el juicio de expertos es una estrategia con amplias ventajas, tales como la teórica calidad de la respuesta que se obtiene de la persona, el nivel de profundización de la valoración que ofrece, su facilidad de puesta en acción, la no exigencia de

muchos requisitos técnicos y humanos para su ejecución, el poder utilizar en ella diferentes estrategias para recoger la información es de gran utilidad para determinar el conocimiento sobre contenidos y temáticas difíciles, complejas y novedosas o poco estudiadas, y la posibilidad de obtener información pormenorizada sobre el tema sometido a estudio” (p. 44).

En los estudios de juicios de expertos, es deseable un enfoque estructurado para obtener las variables de interés, de modo que su evaluación sea metodológicamente sólida; siendo así que una de las decisiones clave durante el proceso de obtención es la forma en que se obtienen las incertidumbres, ya que esta elección está sujeta a varias consideraciones, potencialmente conflictivas, relacionadas con la conveniencia de la modelización, la coherencia entre los parámetros de licitación y el modelo, la combinación de juicios y la carga de evaluación para los expertos (Werner *et al.*, 2017), p. 804).

Por lo tanto, para ser aceptados como datos científicos, los juicios de expertos deben adherirse a los principios del proceso científico, incluyendo la responsabilidad, la neutralidad, la imparcialidad y la capacidad de control empírico.

2.2. DESEMPEÑO LABORAL

2.2.1. DEFINICIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo a Jara *et al.* (2018) se define al desempeño laboral como:

La eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización, es decir el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización orientado hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa, para su propio beneficio” (p. 743).

Para Cook (2008) el desempeño laboral consiste en los comportamientos observables que las personas realizan en sus puestos de trabajo y que son relevantes para los objetivos de la organización (p. 3). En otras palabras, el desempeño laboral se remite a acciones, comportamientos y resultados

escalables en los que los empleados participan o logran que están vinculados y contribuyen a los objetivos organizacionales.

(2018) menciona que “existen 5 dimensiones de desempeño laboral, entre ellas (p. 224):

- Calidad, es decir, el índice en el que el trabajo es casi perfecto en términos de precisión, exactitud y aceptabilidad.
- Cantidad, es decir, la cantidad producida con eficiencia y eficacia.
- Conocimiento, es decir, el nivel de conocimientos que poseen los empleados.
- Confianza, es decir, el índice en el que se puede confiar en un empleado durante la realización de un trabajo.
- Puntualidad, es decir, el nivel de puntualidad de una actividad completada.

2.2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Collas (2019) menciona que la evaluación del desempeño es “un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa, el jefe inmediato valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones” (p. 67).

A partir de lo anterior, Jara *et al.* (2018) atribuye que la evaluación del desempeño “da a conocer el valor del desempeño de cada individuo, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo; es un sistema que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa” (p. 743).

El Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) en su art. 215 establece que

La evaluación del desempeño consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación

institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor (p. 55).

El objetivo principal de la evaluación del desempeño es:

Medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Reglamento General - LOSEP, Art. 216, inciso 1, p. 55).

2.2.2.1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo a Chiavenato (2007) “los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son los detallado en la tabla 2.2” (pp. 367-380):

Tabla II.2. Métodos de evaluación del desempeño.

Método	Descripción
Escalas gráficas	Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
Selección forzada	Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.
Investigación de campo	Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.
Incidentes críticos.	Se trata de un método en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones -tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.
Comparación por pares	Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor

Frases descriptivas	Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado {signo "+" o "S"} y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N").
---------------------	--

Fuente: Chiavenato (2007).

Vite (2017) menciona que, sin importar el método seleccionado para evaluar el desempeño de los trabajadores, lo importante es que el sistema aplicado permita que la persona a quien se le aplique la valoración pueda recibir una retroalimentación efectiva respecto a los aspectos calificados en función a las actividades que desempeñe (p. 16).

2.2.2.2. TÉCNICAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Existen diferentes técnicas utilizadas para evaluar el desempeño que tienen como propósito recolectar información importante de cada una de las partes involucradas en el desarrollo de la misma, siendo así las más importantes las descritas en la tabla 2.3.

Tabla II.3. Técnicas para evaluar el desempeño.

Técnica	Descripción
Autoevaluación	"Cada empleado puede y debe evaluar su desempeño para lograr metas, establecer resultados y superar las expectativas, así como evaluar las necesidades y deficiencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto, mejorar los resultados personales" (Bor, 2013, p. 24).
Evaluación 90°	"La evaluación de desempeño de 90° consiste en la evaluación que el jefe hace de los subordinados, y reside en un instrumento de expresión de juicios la misma que se debe efectuar de una manera adecuada y de forma sistemática y estructurada, conociendo de los evaluados cuales son los puntos fuertes y cuáles son los débiles, a fin de conseguir un adecuado trabajo que ayude en el cumplimiento de las competencias o funciones del personal" (Alajo y Yáñez, 2017, p. 16).
Evaluación 180°	"La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados" (Alles, 2005, p. 213).
Evaluación 360°	"La evaluación 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona, y se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado, ya que participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°" (Chiavenato, 2009, p. 205).

Fuente: Tomado de Bor (2013); Alajo y Yáñez (2017); Alles (2005) y Chiavenato (2009).

Según lo expresado por Valdés *et al.* (2015) indica que las técnicas de evaluación del desempeño:

“guiarán a la empresa a conocer cómo influye cada uno de los empleados en la consecución de los objetivos organizacionales. Dado así la técnica para evaluar el desempeño debe ir alineada con el direccionamiento estratégico de la empresa, los procesos organizacionales y con los objetivos e indicadores que se quieren lograr a lo largo de la operación organizativa” (p. 49).

Mediante la aplicación de estas técnicas para evaluar el desempeño no sólo se busca registrar las deficiencias de los empleados dentro una entidad, sino también se busca proveer un refuerzo positivo a los empleados para hacer un buen trabajo, debido a que la retroalimentación positiva alentará a los empleados a seguir desempeñándose mejor dentro de sus áreas de trabajo.

2.2.2.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DE DESEMPEÑO

En la tabla 2.4 se detalla la operacionalización de la variable de desempeño, con base a los criterios expuestos por varios autores que han empleado diferentes metodologías de trabajo para la evaluación del desempeño laboral.

Tabla II.4.Operacionalización de la variable desempeño.

Autores	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Santamaría (2020)	Desempeño Laboral Según Santamaría (2020) son necesarios y recurrentes en esta dinámica donde no solo la supervivencia cuenta, sino también el cumplir con los objetivos empresariales a través de un buen desempeño laboral (p. 25)	Arquitectura organizacional	Grado de cumplimiento de sistemas de comunicación. Grado de integración en la empresa. Grado de articulación en las áreas estratégicas Grado de cumplimiento de los procesos en el área respectiva. Grado de apoyo al cumplimiento de objetivos Grado de percepción de cumplimiento de las estrategias	Encuesta: escala de Likert (totalmente de acuerdo; de acuerdo; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo)
		Puesto de trabajo	Grado de cumplimiento de las actividades Habilidades Experiencia adquirida Nivel de formación desarrollado Grado de responsabilidad	
		Planificación	Implementación de objetivos y estrategias nuevas Desarrollo de Planes institucionales	
		Iniciativa/Autonomía	Aplicación de actitudes personales interrelacionales Grado de perseverancia Grado de conocimiento Grado de autoestima Grado de creatividad Grado de control emocional Grado de capacidad de elegir Capacidad de calcular riesgos Capacidad de afrontar problemas Capacidad de aprender errores y de asumir riesgos	
		Toma de decisiones	Capacidad de tomar decisiones lógicas y documentales en el momento oportuno Capacidad de análisis y observaciones previas.	
		Innovación	Capacidad de establecer valores Capacidad de actitudes propensas a suscitar, asumir e impulsar ideas	
Collas (2019)	Desempeño Laboral El desempeño laboral es el rendimiento y productividad que demuestra el colaborador haciendo uso de sus habilidades y recursos	Dimensiones del desempeño individual	Nivel de la calidad de trabajo Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas Grado de iniciativa en la terminación de funciones Grado de conocimiento y entendimiento del puesto Control de costos	Bajo Medio Alto

	que le permitan realizar sus actividades eficientemente. (Collas, 2019, p. 22)		Cumplimiento de objetivos presupuestarios Relación entre compañeros Relación entre supervisor Relaciones con el Público Grado de cumplimiento de responsabilidades	
		Dimensiones del desempeño grupal	Nivel de la calidad de trabajo Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas Grado de iniciativa en la terminación de funciones Grado de conocimiento y entendimiento del puesto Control de costos Cumplimiento de objetivos presupuestarios Relación entre compañeros Relación entre supervisor Relaciones con el Público Grado de cumplimiento de responsabilidades	Bajo Medio Alto
Ordóñez (2017)	Desempeño laboral Según Ordóñez (2017, p. 13) la medición del desempeño laboral se impulsó por la normalización con base sistemática de la operación.	Sistema de evaluación de desempeño	Mejoras – Estrategias	Encuesta tipo cuestionario: escala de Likert (Siempre, Casi siempre, En ocasiones, Nunca)
		Medición efectiva de desempeño de los trabajadores	Mejora continua Rendimiento del Equipo Productividad Desempeño de los empleados Satisfacción Laboral Equipo de trabajo Desempeño Laboral Competencias Técnicas Competencias Humanas	Encuesta tipo cuestionario: escala de Likert (Siempre, Casi siempre, En ocasiones, Nunca)
		Medición organizacional	Liderazgo Trabajo en Equipo Responsabilidad Compromiso con la empresa Técnicas de venta Negociación efectiva	Assessment center (De 0 a 3 de calificación)

			Planificación y Organización Perseverancia Comercial Autonomía Capacidad de análisis Estrategia comercial	
--	--	--	--	--

Fuente: Autora.

La investigación realizada por Santamaría (2020) empleó un estudio mixto cuantitativo-cualitativo con un diseño no experimental, transaccional y correlacional de tipo descriptivo, explicativo y correlacional para determinar si la variable clima organizacional en las dimensiones seleccionadas, incidió o no en la variable desempeño laboral de la empresa en estudio, evaluado a través de un cuestionario sometido a pruebas de validez y confiabilidad, formado por 32 preguntas con 4 alternativas de respuesta (totalmente de acuerdo; de acuerdo; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo) en escala Likert a toda la población objeto de estudio.

Así mismo, la investigación realizada por Collas (2019) empleó un tipo de investigación correlacional con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental de un corte transversal para determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, donde para realizar la evaluación empleó una encuesta, compuesta por 17 ítems distribuidos en tres dimensiones (Ambiente físico, Ambiente social y Actitudes y valores) para la recolección de datos de la variable Clima organizacional, y 13 ítems distribuidos en dos dimensiones (Desempeño individual y Desempeño grupal) para la variable Desempeño laboral con 5 alternativas de respuesta (1. Nunca; 2. Casi nunca; 3. A veces; 4. Casi siempre; 5. Siempre) en Escala Ordinal a 250 trabajadores.

Finamente, el estudio realizado Ordóñez (2017) empleando un estudio de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo para conocer y proponer una gestión adecuada del Talento Humano a nivel de capacitación, apreciación y valoración de cargos a través de la evaluación de desempeño, utilizó técnicas como la encuesta tipo cuestionario, la observación (assessment center) y la entrevista con la finalidad de conocer opiniones, datos y hechos relacionados con el tema objeto de estudio.

2.2.3. CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES: DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Mora y Mariscal (2019) mencionan que “la correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral posibilita conocer los factores que afectan el desempeño y que dependen propiamente de la satisfacción laboral, por lo que una fusión entre ellos trae aparejado la posibilidad de tomar de manera oportuna, medidas que tributen a la mejora del desempeño” (pp. 2-3).

Estudios realizados por Cook (2008) demuestran que

Existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral, ya que cuando los sujetos en estudio mostraron buenos resultados en la primera variable (satisfacción laboral), también mostraron altos valores en la otra variable (desempeño laboral), es decir que empleados estén más satisfechos tendrán un mejor desempeño en la organización (p. 5).

Esto lo comparte la investigación realizada por Mora y Mariscal (2019) que reporta que “la relación entre las variables satisfacción y desempeño laboral es directa, creciente y relativamente fuerte; por lo que la actuación positiva sobre la satisfacción laboral causa efecto positivo en el desempeño” (p. 7).

Sin embargo, el estudio realizado por Benalcázar (2020) demuestra que

La relación entre las variables satisfacción laboral y desempeño no es significativa, ya que la una puede presentarse sin la otra; ello se debe a que los resultados obtenidos y analizados mediante el coeficiente de correlación de Pearson, efectuado a partir de 48 registros de las dos variables, establecen que no se trata de un gran porcentaje, ya que se sitúan por debajo de 1 para que sea completamente directa (p. 85-85).

A partir de lo anterior, se evidencia que la satisfacción laboral tiene un efecto significativo en el desempeño laboral, ya sea parcial o simultánea. Este hallazgo confirma la teoría de que los estados emocionales determinan en gran medida el comportamiento de una persona. Además, estas conclusiones explican que la magnitud del efecto de la satisfacción laboral sobre el desempeño refleja lo que los empleados esperan.

2.2.3.1. METODOLOGÍA DE CORRELACIÓN DE VARIABLES

CORRELACIÓN DE PEARSON

Roy *et al.*, (2019) menciona que “el coeficiente de correlación de Pearson fue introducido por Galton en 1877 y desarrollado más adelante por Pearson. Es un indicador usado para describir cuantitativamente la fuerza y dirección de la relación

entre dos variables cuantitativas de distribución normal y ayuda a determinar la tendencia de dos variables a ir juntas, a lo que también se denomina covarianza” (p. 355).

Álvarez (2011) atribuye que “la herramienta para determinar la relación existente entre variables es el coeficiente de correlación poblacional (ρ) de Pearson, que se define como” (p. 20):

$$\rho = \frac{cov(x,y)}{\sqrt{\{var(x)var(y)\}}} = \frac{cov(x,y)}{\sigma_x \sigma_y} \quad [2.1]$$

Dónde la covarianza se calcula por medio de la siguiente ecuación:

$$Cov_{(x,y)} = \frac{\sum x_i y_i}{n} - \bar{x} \bar{y} \quad [2.2]$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} \quad [2.3]$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} \quad [2.4]$$

$$s_y = \sqrt{\frac{\sum (\bar{y} - y_i)^2}{n}} \quad y \quad s_x = \sqrt{\frac{\sum (\bar{x} - x_i)^2}{n}} \quad [2.5]$$

CORRELACIÓN DE SPEARMAN

Roy *et al.*, (2019) menciona que “la correlación de Spearman o también conocida como rho de Spearman es el análogo no paramétrico de la correlación de Pearson. Se utiliza para variables cuantitativas de libre distribución o con datos ordinales, y se basa en la sustitución del valor original de cada variable por sus rangos, tal como se puede observar en su fórmula. Para calcularla se requiere que se ordenen los valores de cada sujeto para cada variable X, Y, además de que se asigne un rango. Si existe una correlación fuerte, los rangos deben ser consistentes: bajos rangos de X se correlacionarán con bajos rangos de Y” (pp. 355-356).

$$r_s = 1 - \frac{\sigma \sum d^2}{n(n^2-1)} \quad [2.6]$$

Dónde:

$\sum d^2$ = sumatoria de la diferencia de rangos.

n = número de pares (X, Y).

“El coeficiente de correlación es uno de los muchos coeficientes estadísticos para medir la relación lineal de varias variables, puede tomar valores entre -1 y 1, siendo su signo igual al de la covarianza (cov (x, y)) Las correlaciones con valor absoluto 1 implican que existe una asociación matemática lineal perfecta, positiva o negativa, entre las dos variables y correlaciones iguales a 0 implican ausencia de asociación” (Álvarez, 2011, p. 20), es decir, “el comportamiento de una variable no se relaciona con el comportamiento de la otra variable” (Roy et al., 2019, p. 356).

Tabla II.5. Interpretación del coeficiente de correlación.

0	Sin correlación
± 0.20	Correlación débil
± 0.50	Correlación moderada
± 0.80	Correlación buena
	Correlación perfecta
Parámetros solo de referencia, no deben ser considerados como estrictos puntos corte. Estos valores son afectados por el tamaño de muestra.	

Fuente: Roy et al., (2019).

Además de analizar el coeficiente de correlación también debemos considerar el signo de este, que nos permite conocer la dirección de la correlación, ya que un signo positivo implica que al aumentar la variable X también aumenta la variable, mientras que un signo negativo implica que al aumentar la variable X disminuye la variable Y (Roy et al., 2019, p. 356).

2.3. SECTOR PÚBLICO

Kauppinen (2018) menciona que el sector público “es la parte de una economía que está controlada por el Estado” (p. 7). Para Jara y Umpierrez (2014) “existen por lo menos tres definiciones de sector público, y estas son” (p. 133):

- **Legal:** “el sector público incluye a las organizaciones gubernamentales y organizaciones de derecho público” (Jara y Umpierrez, 2014, p. 133).
- **Ffinanciero:** “además de las organizaciones antes mencionadas, el sector público incluye organizaciones privadas en gran parte financiadas con fondos públicos, incluyendo organizaciones sin fines de lucro que

proporcionan educación y asistencia sanitaria” (Jara y Umpierrez, 2014, p. 133).

- **Funcional:** “el sector público incluye todas las organizaciones en el campo de la administración pública, la seguridad social, la ley y el orden, educación, salud, y servicios sociales y culturales, con independencia de su fuente de financiamiento y la forma jurídica de la empresa” (Jara y Umpierrez, 2014, p. 133).

Camacho (2001) atribuye que “por sector público se entiende el conjunto de organismos y unidades económicas que dependen directamente del Estado, sea porque se trata de organismos integrantes del propio Estado o haciendas productivas de bienes y servicios de propiedad, conducción y/o control del Estado” (p. 12).

Básicamente, el sector público hace referencia al conjunto de organismos administrativos (empresas, organizaciones descentralizadas, administración nacional, central, entre otros), a través de los cuales el Estado hace cumplir las políticas que rigen en las leyes y reglamentos del país.

2.3.1. TIPOS DE ENTIDADES DEL SISTEMA PÚBLICO

De acuerdo a Mina (2021) “las organizaciones del sistema público son aquellas instituciones del Estado que funcionan gracias a los ingresos que genera la nación ecuatoriana con la intención de satisfacer las necesidades de desarrollo que tienen sus pobladores” (p. 29).

Según lo estipulado en el artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador este sistema comprende:

- Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
- Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
- Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
- Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

El sistema público en Ecuador está estructurado, de acuerdo a la clasificación que hace Camacho (2001) y el Ministerio de Finanzas (2015) por “un sistema público no financiero y un sistema público financiero, donde el no financiero lo integran la Administración Pública (Gobierno Nacional, Provincias y Municipalidades) y las Empresas Públicas (de Jurisdicción Nacional, Provincial y Municipal); mientras que el financiero comprende las Instituciones no bancarias y las Instituciones Financieras Bancarias” (p. 12).

Todos estos entes son los encargados de la prestación de servicios, y se rigen por las leyes que establece la Constitución de la República del Ecuador, por lo que deben ser transparentes en el desarrollo de todas sus actividades.

2.3.2. EMPRESAS PÚBLICAS

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) establece en su artículo 4 que “las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estas están destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado” (p. 4).

A su vez esta ley en el artículo 3 estipula que “las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

- Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana.
- Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
- Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente.

- Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos.
- Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción.
- Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

Para Villavicencio (2020) define al concepto de las empresas públicas como:

Carece de un significado jurídico preciso; y a través de él solo puede expresarse que el Estado ha adoptado una política de intervención en el mercado, mediante distintas formas de organización que se asemejan a la empresa privada, pero ofrecen diferentes perfiles jurídicos, en función del grado de intervención en la economía que el Estado se propone” (p 380-381).

En otras palabras, las empresas públicas son entidades que pertenecen al sector público, y tienen como finalidad cumplir con las normas de información obligatorias que están reguladas por organizaciones gubernamentales, para servir al público o realizar cualquier otra actividad direccionada a cumplir con los objetivos de las entidades que pertenecen al sector público.

2.3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA PÚBLICA

Basado en la legislación ecuatoriano Ramírez (2020) indica que las principales características de la empresa pública son (pp. 15-16):

- Parte del sector público en los términos del Art. 225 de la Constitución de la República.
- Gozan de personería jurídica propia, pero sujetas a otros organismos como un gobierno autónomo descentralizado.
- Su patrimonio es público.
- Están sujetas a los organismos de control estatal.
- Sus actos, hechos y contratos pueden ser de naturaleza administrativa conforme la disposición general primera de la LOEP.

- Su talento humano, dependiendo de sus funciones puede estar sometido al Código de Trabajo, a las regulaciones de la LOEP y a su propio reglamento interno de administración del talento humano.

Para Argothy y González (2019) las empresas públicas como organización económica se caracterizan por ser propiedad o copropiedad del gobierno nacional o local; internalizar una misión pública entre sus objetivos; tener autonomía presupuestaria parcial o total; mostrar discreción en la gestión; y estar comprometidas con la actividad empresarial (pp. 46-47).

Cedeño (2020) señala que la principal característica de las empresas públicas “es que tienen como misión garantizar la provisión de bienes y servicios a la comunidad, de manera continua y regular” (p. 13).

Con base a la literatura, se evidencia que las características de una empresa pública es que está limitada por acciones y tiene responsabilidad limitada, es decir, que las acciones de la empresa pueden comprarse y venderse libremente; y que, en caso de quiebra de la empresa la responsabilidad financiera de los accionistas individuales se limita al valor nominal de sus acciones.

2.3.4 LA EMPRESA PÚBLICA EN EL SISTEMA PÚBLICO

La creación de las empresas Públicas se sustenta en lo que dice la Constitución de la República según la LOEP (2017):

El artículo 315 de la Carta Magna, establece que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Bajo este contexto, se publicó en el Registro Oficial la Ley de Empresas Públicas, el 16 de octubre del 2009. Es por esta razón que las Empresas Públicas surgen como la respuesta acertada al fomento del espíritu nacional, la protección de derechos fundamentales y para garantizar el suministro de servicios, mediante el apoyo a la ejecución de las Políticas Públicas y Planes Económicos.

Según la LOEP (2017) mediante sentencia No. 001-12-sic-cc, publicada en el Registro Oficial 629-S, 30-I-012, la Corte Constitucional interpretó los Arts. 313, 315 Y 316 de la Constitución de la República, aclarando entre otros, que

Debe entenderse que las empresas públicas únicamente gozan de la facultad de gestionar los sectores estratégicos y/o prestar los servicios públicos, para los que hubieren sido autorizadas, sin que les esté permitido a su vez, a dichas empresas públicas, delegar a la iniciativa privada la gestión de los sectores estratégicos y/o la prestación de los servicios públicos.

2.4. PLAN DE MEJORA

2.4.1. DEFINICIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Según Proaño *et al.*, (2017) el plan de mejora es un proceso que se utiliza para lograr la calidad y la excelencia en las organizaciones de manera paulatina, para obtener resultados eficientes y eficaces, a través de una relación sinérgica entre las actividades y el personal involucrado que contribuyan al progreso continuo (p. 52).

Molero (2017) atribuye que el plan de mejora es:

La razón de ser y, a la vez, el efecto más importante del proceso de autoevaluación, dicho plan está constituido por una serie de planes de trabajo, diseñados cada uno para proponer una estrategia de solución a cada una de las áreas de mejora detectadas (p. 35).

Sánchez *et al.*, (2015) “distinguen cinco fases para desarrollar mejoras en una institución, como la iniciación (identificación de fortalezas y debilidades), planificación (diseño de planes de mejora), implementación de lo planificado, evaluación de lo realizado e institucionalización (etapa de asimilación)” (p. 328).

Con base a lo anterior el plan de mejora se refiere al conjunto de acciones que se programan para obtener progresos en cuanto a calidad y rendimiento de resultados ya que se focaliza en problemas crónicos siendo estos los responsables de la insuficiencia o el rendimiento que se manifiesta en la organización. Además, el plan de mejora puede optimar el rendimiento de un área en específico, un servicio o un proceso.

2.4.2. ELEMENTOS DEL PLAN DE MEJORA

“Dado que la mejora de la productividad se ha convertido en uno de los principales objetivos de muchas organizaciones, un número cada vez mayor de ellas en todo el mundo ha iniciado o está iniciando planes de mejora del desempeño laboral” (Park y Suh, 2020, p. 63).

Hong (2019) indica que “basados en la experiencia práctica en muchos países y organizaciones, los planes de mejora representan un enfoque sistemático planificado para introducir cambios positivos dentro de una organización, mediante la ejecución de los elementos que lo componen” (p. 13).

Según el Ministerio de Administración Pública (MAP, 2017) los principales elementos que debe contener un plan de mejora son objetivos bien definidos, áreas de mejora, metas, actividades, responsables, capacidad de ejecución, indicadores, resultados, plazo de ejecución y medios de verificación, tal como se detalla en la tabla 2.6 (p. 7).

Tabla II.6. Elementos del plan de mejora

Elementos	Descripción
Objetivos	Definen claramente el resultado que se pretende alcanzar con las acciones de mejora que se ejecutarán.
Áreas de Mejora	Las áreas de mejora que son seleccionadas para incluirlas en el plan luego de analizar la importancia que tienen para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la posibilidad de ejecutarlas y de obtener los recursos necesarios para su implementación y el impacto en los resultados de la gestión.
Metas	Representan el objetivo a alcanzar o el cambio deseado en un plazo determinado.
Actividades	Acciones que se llevan a cabo para resolver la debilidad o área de mejora identificada.
Responsables	Se refiere a la persona, unidad o equipo a quien(es) corresponde o se le asigna la responsabilidad de ejecutar una o varias de la(s) acción (es) de mejora.
Capacidad de ejecución	Se refiere a los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos u otros que se van a necesitar y las alianzas que se puedan realizar.
Indicadores	Son parámetros de medida por medio de los cuales se determina el logro de la meta y los objetivos, a partir de los resultados esperados. Pueden ser cuantitativos o cualitativos.
Resultados	Se refiere a los resultados concretos a alcanzar como consecuencia de la mejora.
Plazo de ejecución	Cada actividad o acción de mejora colocada en el plan debe quedar enmarcada dentro de una fecha de inicio de su ejecución y la fecha en que debe terminar.

Medios de Verificación	Se refiere a los medios para verificar el cumplimiento de las actividades o indicadores, tales como: documentos, sistemas, registro fotográfico, etc.
------------------------	---

Fuente: MAP (2017).

Básicamente, el cumplimiento del plan de mejora requiere un esfuerzo sistemático general que involucre a la alta dirección, de tal forma que se mejore la eficacia y la salud general de la organización, mediante intervenciones planificadas en la estructura y los procesos de la organización para ayudar a lograr las metas y objetivos específicos de la misma.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El desarrollo de la evaluación de la incidencia de satisfacción en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública de la ESPAMMFL se llevó a cabo en las instalaciones de la institución ESPAM MFL-EP ubicada en la ciudad de Calceta del cantón Bolívar en la provincia de Manabí, sitio el limón campus politécnico edificio de postgrado tercer piso, como se muestra en la figura 3.1.

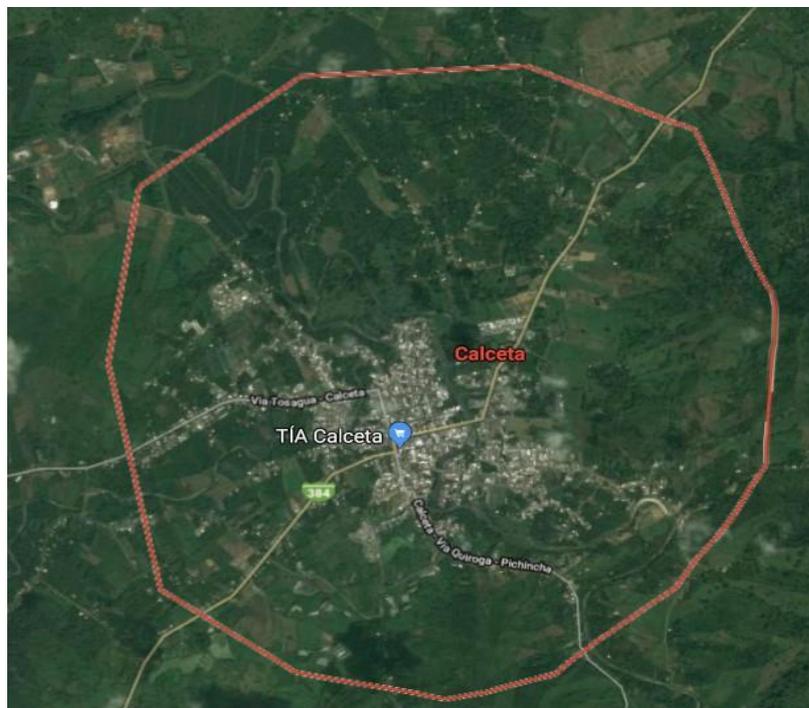


Figura III.1. Ubicación de la investigación.

3.2. DURACIÓN

La investigación se llevó a cabo dentro del periodo determinado del segundo semestre del año 2021 y primer cuatrimestre del 2022 que correspondieron a la aprobación y ejecución del proyecto.

3.3. TIPOS Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación planteada fue una investigación cuali-cuantitativa, puesto se recolectaron datos con enfoque mixto en el análisis de las variables que permitieron entender el comportamiento de la misma y así mismo la obtención de datos numéricos y estadísticos. (Serrano, 2020, p 41). A su vez, el diseño transversal, puesto que se llevó a cabo dentro del periodo determinado para indagar sobre la correlación existente entre satisfacción y desempeño laboral.

3.3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Dentro de este estudio se destaca **la investigación de campo** que según Serrano (2020) "se centra en sucesos del presente y al momento, se realiza directamente en el lugar donde ocurre la problemática, auxiliándose de entrevistas y encuentros entre otros instrumentos", adaptándose a este trabajo puesto que la recolección y evaluación de información se desarrolló en el lugar de los hechos y descrita respectivamente, y en su efecto se llevó a cabo un análisis mediante un proceso correlacional que permitió conocer la afectación que integran ambas variables en sus resultados.

3.3.1.2. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para Serrano (2020) **la investigación documental** se centra en fuentes escritas, y es, en gran medida de naturaleza recopilatorio e interpretativa, de acuerdo a este concepto fue aplicado en el proceso de recolección de variables de desempeño laboral y satisfacción laboral que fueron seleccionadas para construir las respectivas herramientas de evaluación.

Para el desarrollo del tipo correlacional-causal en la investigación se tomaron los datos obtenidos en la herramienta de evaluación aplicada para la satisfacción y desempeño laboral mediante un procedimiento estadístico que determinó la relación entre sí. De esta manera se llevó a cabo el análisis de estudios relacionados donde fueron aplicados métodos de correlación entre variables de satisfacción laboral y desempeño laboral, entre sí permitiendo

describir su relación; utilizando de esta manera la investigación aplicada que según Serrano (2020) su objetivo es tomar esos conocimientos ya existentes y utilizarlos para la resolución de un conflicto.

3.3.1.3. INVESTIGACIÓN EXPLORATIVA

Según Serrano (2020) **la investigación Exploratoria** se trata de un estudio profundo y detallado, en función a temas que no han sido investigado previamente, tal como se presentó en esta investigación pues en la Empresa Pública de la ESPAM MFL no se han aplicado estudios de evaluación de desempeño y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados.

3.3.1.4. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

De acuerdo con Serrano (2020) **la investigación Descriptiva** tiene como “función conocer un panorama amplio del tema objeto a estudio, para describir a detalle y entender la problemática”, lo cual fue aplicada el estudio de la incidencia de la satisfacción laboral al desempeño de los empleados de la Empresa Pública de la ESPAM MFL puesto que es necesario que exista un preámbulo detallado de los síntomas y causas de la problemática.

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para Serrano (2020) la Inducción “parte de elementos muy específicos y particulares, hacia elementos y conceptos muy generales”, de acuerdo a esta investigación fue aplicada la inducción en el estudio específico de cada variable de la herramienta de evolución que finalmente al correlacionarlas sus resultados que permitieron determinar una conclusión generalizada a la investigación de la incidencia de la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los empleados de la Empresa Pública de la ESPAM MFL.

Así mismo, la Deducción parte de elementos y conceptos generales hacia elementos, situaciones y conceptos particulares, en el caso del estudio realizado, se determinó de la documentación que será revisada para después ser adaptada al objetivo de esta investigación.

Según Pérez y Lopera (2013) “entendiendo el análisis como un procedimiento para llegar a la comprensión mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos”, dentro del análisis pertinente se descompusieron las partes para llevar a cabo las conclusiones sobre cada evaluación que se lleve a efecto en función a la obtención de datos claves para la toma de decisiones.

Según Jiménez y Pérez (2017) “la síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad”, dentro de esta investigación la síntesis permitió buscar la relación de los elementos dentro de la correlación de las variables.

3.5. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. ENTREVISTA

Para Polo (2015) la entrevista hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde. Se llevó a cabo una entrevista estructurada al Gerente General de la empresa objeto a estudio y una entrevista semiestructurada al analista del talento humano cuyo objetivo se basó en obtener un diagnóstico sobre la situación actual de las evaluaciones de la satisfacción y el desempeño laboral de los funcionarios.

3.5.2. SELECCIÓN DE EXPERTOS Y MÉTODO DELPHI

Este procedimiento fue pieza clave dentro del desarrollo de la investigación, en el diseño de la matriz de evaluación de la satisfacción y desempeño laboral de los empleados, como método que permitió definir un modelo de evaluación que permitió ampliar las miras hacia los factores imprescindibles en cuanto a satisfacción y desempeño laboral.

3.5.3. EVALUACIÓN

Mediante la matriz elaborada se procedió a realizar la evaluación tipo encuesta de los ítems que el desempeño laboral evalúa. Por otro lado, el

mismo procedimiento fue aplicado para la herramienta de evaluación de satisfacción laboral.

3.5.4. ENCUESTA

La encuesta por cuestionario se caracteriza por ser objetiva es decir que no da pauta a expresar más allá de las opciones y neutralizante, ya que es imposible crear entre el encuestado y encuestador, un dialogo o conversación ya que el encuestado solo se inclina por responder de acorde a las opciones de respuestas (López y Fachelli,2016). Para esta técnica como herramienta se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas que fue aplicada a los usuarios de la institución con el fin de medir la satisfacción del servicio, con esto se pudo obtener información que permitió sustentar la evaluación de desempeño desde la perspectiva del usuario.

3.6. VARIABLES DE ESTUDIOS

- Satisfacción
- Desempeño laboral

3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo de la investigación, a continuación, se detallan las fases que fueron desarrolladas:

3.7.1. FASE I: SELECCIÓN MEDIANTE BÚSQUEDA BIBLIOGRÁFICA DE LA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ESPAM MFL-EP.

- Estructurar una entrevista dirigida al Gerente General y Responsable de Talento Humano.
- Aplicar la entrevista y analizar la información obtenida.
- Revisión bibliográfica de las evaluaciones del desempeño y la

satisfacción laboral que han sido aplicadas en otras investigaciones.

- Construcción de una matriz que integre los elementos de evaluación de desempeño a aplicar, tomados de la búsqueda bibliográfica.
- Construcción de una matriz que integre los elementos de evaluación de satisfacción a aplicar, tomados de la búsqueda bibliográfica.
- Selección del grupo de expertos.
- Aplicación del método Delphi para determinar la selección de los indicadores que deben ser aplicados en la evaluación de desempeño del personal de la empresa pública.
- Aplicación del método Delphi para determinar la selección de los indicadores que deben ser aplicados en la evaluación de la satisfacción laboral personal de la empresa pública.

Dentro de esta fase se realizó en primera instancia una entrevista estructurada al gerente, para definir proceso que fue llevado a cabo en esta actividad y también se recabo información importante para esta fase. Así mismo, se detalló dentro de la entrevista un acápite de preguntas con respecto a la satisfacción laboral de los Empleados de la ESPAM MFL-EP, para identificar si se llevan a cabo procesos de evaluación de este indicador y las perspectivas que tienen sobre la satisfacción del usuario de los servicios que otorga la empresa.

Posteriormente se realizó una entrevista no estructurada al responsable del talento humano con el fin de obtener información importante sobre los procesos internos, resultados sobre observaciones preliminares sobre el estado de ánimo de la persona, y su desempeño laboral como preámbulo.

Toda vez, que la información se recolecto y proceso para su síntesis- análisis se procedió mediante un estudio bibliográfico a determinar los diferentes modelos de evaluación de desempeño y las variables de satisfacción laboral que han sido aplicadas en otras investigaciones. Después se procedió a realizar la selección de expertos, cuyo proceso está diseñado en otras investigaciones tal como lo presenta Calderón y Navarrete (2016) en cual se

compone en la Evaluación de Kc y Ka para definir al grupo de expertos seleccionados que pueden ser de 13 a 7 profesionales que obtengan los máximos puntajes. Posteriormente se integró la participación de la bolsa de expertos que dieron criterios positivos acerca de cómo elaborar dicha herramienta que fue aplicada a la empresa la cual será muy cuidadosa y sigilosa con el ánimo de que ningún empleado tenga algún problema con sus superiores. Una vez elaborada la herramienta de acuerdo a lo que los expertos señalan se definieron las variables que mediante una escala Likert 1-5 siendo el 5 lo más importante y 1 menos importante teniendo la recolección de las evaluaciones de cada uno de los profesionales se realizó un promedio de información para depurar las variables que no fueron utilizadas en la investigación. Definidos los indicadores de medición más importantes de acuerdo a los resultados obtenidos del método Delphi quedo predeterminada la herramienta para evaluar el desempeño laboral y la satisfacción laboral.

3.7.2. FASE II: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO PARA LA DETECCIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ESPAM MFL-EP.

- Aplicar evaluación de desempeño laboral a los empleados de la ESPAM MFL –EP.
- Realizar el análisis de los datos obtenidos, para la detección de los factores críticos que inciden el desempeño de los empleados.
- Construir una gráfica que simplifique los factores críticos que inciden el desempeño de los empleados.

Se aplicó la herramienta evaluativa al personal de trabajo y sus resultados fueron tabulados mediante la herramienta Excel y los datos también acoplados al modelo matemático de torgerson.

Una vez determinado los factores críticos del personal de la empresa pública, sobre los niveles de desempeño laboral, y aquellos factores que inciden en

su resultado fueron levantados mediante el gráfico de araña que permite una mejor visualización de la información detallada.

3.7.3. FASE III: DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO QUE TIENE TALENTO HUMANO DE LA ESPAM MFL-EP.

- Aplicar la herramienta de evaluación para conocer los niveles de satisfacción laboral.
- Analizar los resultados obtenidos de la encuesta a empleados.
- Realizar una encuesta de satisfacción de los usuarios.

Mediante la herramienta de evaluación de satisfacción de los empleados, se obtuvo los resultados que permitieron determinar cuál es el grado de satisfacción laboral de los empleados. Por otro lado, se llevó a cabo una encuesta de satisfacción de una muestra de la población de usuarios de la empresa pública con el fin de conocer su grado de satisfacción del servicio percibido.

3.7.4. FASE IV: DETERMINACIÓN DE LA CORRELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL PARA QUE SE ESTABLEZCA UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA.

- Determinar la correlación entre los resultados obtenidos entre ambas variables
- Análisis de resultados estadísticos
- Proponer un plan de acción para la mejora de la satisfacción y desempeño laboral.
- Socializar el plan de acción

Una vez que se culminó la fase dos, con la información de las herramientas

evaluativas de ambas variables, tomando como referente el proceso realizado por Mora y Mariscal (2019) "Se empieza realizando un análisis de regresión simple con la finalidad de observar si las variables dependientes que se declaran son significativas en el modelo a estudiar, con un nivel de confianza del 99%. Los conjuntos de datos son la valoración global que tiene de cada trabajador de su satisfacción y la puntuación de la evaluación del desempeño. En este caso, R-Cuadrado es el estadígrafo que permite conocer la calidad del ajuste que se ha logrado con la regresión, a través del porcentaje de variabilidad que explica el modelo" en base a esto se manipularon los datos en la herramienta Excel y así se determinó la correlación entre ambas variables. Al finalizar esta etapa se propuso y socializo un plan de acción para la mejora de la satisfacción y desempeño laboral al Gerente General y servidores de la Empresa Pública de la ESPAM MFL –EP.

3.8. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

En la investigación se aplicó herramientas estadísticas como Excel que permitieron tabular y analizar la información obtenida de parte de la aplicación de las técnicas de investigación. Y finalmente para determinar la correlación se utilizó Excel y el método matemático torgerson.

3.9. POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación fue aplicada a los empleados de la empresa pública, los cuales representan una población pequeña de 10 empleados, para lo cual no será necesario realizar algún tipo de muestreo es esta investigación la población es la misma que la muestra. Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p. 69).

Para aplicar el estudio de satisfacción de los usuarios de la ESPAM MFL- EP, se determinará como población objeto a estudio a los 400 estudiantes de los programas de maestría y estudiantes de inglés , sumándose los 7 socios estratégicos, 5 administradores de contrato de los proyectos vigentes

sumando un total de 412 usuarios, para lo cual se aplicó un muestreo a conveniencia, en relación al tipo de usuario se trabajó únicamente con los estudiantes de 5 programas de maestrías y dos de pregrados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Toda vez, que fueron desarrolladas las fases de la investigación se obtuvieron los siguientes resultados, a fin de cumplir con los objetivos establecidos para determinar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados de la ESPAM MFL-EP para la propuesta de acciones de mejora.

FASE I: SELECCIÓN MEDIANTE BÚSQUEDA BIBLIOGRÁFICA DE LA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ESPAM MFL-EP.

En la presente fase se obtuvo como resultado de la información recabada en la entrevista, que la Empresa Pública de la ESPAM MFL es una empresa joven. El Gerente General, Ing. Edison Quevedo Zambrano expuso que de acuerdo a los resultados obtenidos en relación a lo planteado en el Plan Operativo Anual identifico que existen metas que no lograron tener un 100% de cumplimiento según factores internos y externos, dentro de estos manifestó que por efectos de la pandemia se presentaron cambios en la modalidad de trabajo en los últimos dos años fiscales lo cual influyo en la eficiencia del desarrollo de actividades del personal, lo cual no permitió obtener la eficiencia esperada dentro de las metas establecidas. Actualmente, no se puede identificar con exactitud los resultados de la eficiencia de los empleados porque no se han aplicado evaluaciones de desempeño al personal, lo cual no permite establecer planes de acción que coadyuguen a la mejora del desempeño de los empleados. El Gerente General, considera que es de vital importancia la aplicación de estas evaluaciones para determinar la consecución del cumplimiento de objetivos. A su vez, manifestó que la percepción de satisfacción de un empleado dentro de su puesto de trabajo si influye en los resultados de la ejecución de actividades laborales, determinado así

que es primordial hacer un análisis que evalúen el grado de incidencia de ambas variables.

En referencia a la Entrevista realizada a la Analista de Talento Humano, Ing. Jessenia Soledispa se determinó que dentro del orgánico funcional no determinan el proceso de evaluación de desempeño, así como también no existen políticas para el desarrollo de este tipo de procesos. A su vez, expuso que dentro de la Empresa Pública no se implementan acciones de evaluación de la satisfacción laboral de los empleados sobre el clima laboral en la organización. Finalmente, indico que las evaluaciones de desempeño y de satisfacción laboral deben tener una relación estrecha entre ambas porque cuando se tienen buenos resultados son respuestas claras de una excelente administración del talento humano en cuanto a su grado de influencia en el puesto laboral, al momento la Empresa Pública no ha aplicado este tipo de acciones.

SELECCIÓN DE FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Toda vez, que se llevó a cabo la investigación bibliográfica enfocada a las variables objeto a estudio desde la perspectiva de autores. Se desarrolló un análisis de similitudes y semejanzas de los indicadores de evaluación expuestos por cada autor (Anexo 2A) para extraer un listado que fue seleccionado por el grupo de expertos quienes determinaron si debe ser integrado en la herramienta, así como también el peso de importancia (Anexo 2B).

SELECCIÓN DEL GRUPO DE EXPERTOS

Mediante el diseño del perfil del grupo de expertos (Anexo 3) que participo en esta investigación, se determinó el Kc y Ka de cada miembro del a bolsa de expertos de los cuales se obtuvo la siguiente lista.

Tabla IV.1. Bolsa de expertos seleccionados.

Perfil del experto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Nombre:	Lilia del Roció Bermúdez Cevallos	Cedeño Román María del Carmen	Ernesto Negrín Sosa	Rodríguez Montero Daicy Aracely	Párraga Muñoz Lisbeth Alexandra	Zambrano García Jacqueline del Rocío	Calderón Figueroa Jonatán Rolando
K=KC+KA/2	1,00	0,91	1,00	0,83	0,99	0,99	0,95

CALIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Los expertos calificaron mediante la escala Likert 1 al 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. La información fue tabulada mediante la herramienta Excel, para que posteriormente fuera aplicada a la herramienta torgerson que permitió la selección de los indicadores aptos para la construcción de la herramienta de evaluación de desempeño laboral y la herramienta de satisfacción laboral aplicada a los funcionarios públicos de la ESPAM MFL-EP (Anexo 4).

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación, se presentan la matriz de evaluación de desempeño y la matriz de satisfacción laboral para los empleados de la ESPAM MFL según los datos obtenidos la aplicación de la herramienta torgerson:

Tabla IV.2. Indicadores de desempeño a evaluar a los empleados de la ESPAM MFL-EP.

INDICADORES
Desempeño Individual en el Puesto de Trabajo
Grado de cumplimiento de sistemas de comunicación.
Grado de integración en la empresa.
Grado de cumplimiento de los procesos en el área respectiva.
Grado de apoyo al cumplimiento de objetivos
Grado de percepción de cumplimiento de las estrategias
Grado de Responsabilidad en las tareas asignadas
Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas
Grado de habilidades aplicadas en el puesto
Grado de formación desarrollado
Dimensiones del desempeño grupal
Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas
Grado de iniciativa en la terminación de funciones
Grado de conocimiento y entendimiento del puesto
Grado de Relación entre compañeros
Grado de Relación entre supervisor
Grado de Relaciones con el Público
Grado de cumplimiento de responsabilidades
Planificación
Capacidad de Implementación de objetivos y estrategias nuevas
Capacidad de Desarrollo de Planes institucionales
Iniciativa/Autonomía
Grado de perseverancia
Grado de conocimiento
Grado de autoestima
Grado de creatividad

Grado de control emocional
Capacidad de afrontar problemas
Capacidad de aprender errores y de asumir riesgos
Capacidad de Negociación efectiva
Capacidad de Planificación y Organización
Capacidad de análisis
Capacidad de implementar Estrategia comercial
Toma de decisiones
Capacidad de tomar decisiones lógicas y documentales en el momento oportuno
Capacidad de análisis y observaciones previas.
Innovación
Capacidad de establecer valores
Capacidad de actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas

Tabla IV.3. Indicadores de satisfacción laboral a evaluar a los empleados de la ESPAM MFL-EP

Seguridad y Salud Ocupacional
Nivel de satisfacción de derechos del trabajador en herramientas de seguridad.
Grado de aplicación de Aspectos ergonómicos.
Grado de inducción de Nuevas tecnologías.
Grado de Siniestralidad.
Grado de satisfacción del Diseño del puesto
Grado de Conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo.
Área organizada.
Grado de satisfacción Condiciones seguras.
Grado de Transparencia en protocolos en caso de emergencias.
Condiciones laborales
Nivel de satisfacción del Nivel de ingreso.
Nivel de satisfacción Jornada laboral.
Nivel de satisfacción de Capacitaciones.
Nivel de satisfacción de Oportunidades de desarrollo en el profesional.
Nivel de satisfacción de Suministro de agua.
Nivel de satisfacción de Lugar de descanso, comedor.
Nivel de satisfacción de Incentivos.
Grado Presión por parte del jefe
Grado de Presión por parte de compañeros
Grado de compromiso
Grado de No distinción de género en los puestos de trabajo.
Relaciones interpersonales

Nivel de satisfacción de Relaciones entre jefes.
Nivel de satisfacción de Relaciones entre compañeros.
Nivel de satisfacción de Relaciones entre subordinados.
Comunicación
Nivel de satisfacción de Comunicación entre jefes.
Nivel de satisfacción de Comunicación entre compañeros.
Nivel de satisfacción de Comunicación entre subordinados.
Motivación y reconocimiento
Nivel de satisfacción de motivación Intrínseca.
Nivel de satisfacción de motivación Logro.
Nivel de satisfacción de motivación Afiliación.
Nivel de satisfacción de motivación Extrínseca.
Nivel Funciones desempeñadas y responsabilidades definidas.
Nivel de satisfacción en la Entrega de información para el desempeño de funciones.
Nivel de Conocimiento de las tareas de otras áreas de trabajo.
Nivel de Participación de éxitos o fracasos del área de trabajo.
Clima organizacional
Nivel de satisfacción de clima organizacional

FASE II: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO PARA LA DETECCIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ESPAM MFL-EP.

EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL

Toda vez, que ha sido aplicada la matriz de evaluación a los empleados de la ESPAM MFL-EP por parte del Gerente General como responsable del Talento Humano de la entidad, se tabularon los indicadores evaluados, según su desempeño en la escala ALTO, MEDIO, BAJO definidos por un peso de importancia.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos por cada dimensión evaluada los mismos que se han descrito por el área de trabajo para proteger los nombres de los empleados que fueron evaluados.

Grado de perseverancia	0,16	0,17	0,18			0,18			0,18			0,18			0,17			0,18			0,18			0,18			0,17	
Grado de conocimiento	0,09	0,10	0,11	0,09				0,11			0,11			0,10				0,11			0,10			0,10			0,11	0,11
Grado de autoestima	0,08	0,09	0,10			0,10			0,10			0,09			0,09			0,10			0,10			0,10			0,10	0,10
Grado de creatividad	0,06	0,07	0,08	0,06				0,07			0,08			0,08			0,07			0,07			0,07			0,08	0,06	0,08
Grado de control emocional	0,05	0,06	0,07			0,07			0,07		0,06			0,07				0,07			0,07			0,06			0,05	0,07
Capacidad de afrontar problemas	0,06	0,07	0,08	0,06				0,08			0,08			0,07			0,07			0,07			0,08			0,07	0,06	0,08
Capacidad de aprender errores y de asumir riesgos	0,08	0,09	0,09	0,08				0,09			0,09			0,09			0,09			0,09			0,09			0,09	0,09	0,09
Capacidad de Negociación efectiva	0,08	0,09	0,10	0,08				0,09			0,09			0,09			0,09			0,09			0,10			0,09	0,09	0,09
Capacidad de Planificación y Organización	0,04	0,05	0,06	0,04				0,05			0,05			0,05			0,05			0,05			0,06			0,05	0,05	0,05
Capacidad de análisis	0,06	0,07	0,08	0,06				0,07			0,07			0,07			0,07			0,07			0,07			0,07	0,07	0,07
Capacidad de implementar Estrategia comercial	0,04	0,04	0,05	0,04				0,04			0,04			0,04			0,04			0,04			0,04			0,04	0,04	0,04
Toma de decisiones	0,80	0,90	1,00																									
Capacidad de tomar decisiones lógicas y documentales en el momento oportuno	0,45	0,50	0,55	0,45				0,55			0,50			0,45			0,00			0,45			0,50			0,45		
Capacidad de análisis y observaciones previas.	0,35	0,40	0,45	0,35				0,40			0,45			0,35			0,00			0,35			0,40			0,35		
Innovación	0,80	0,90	1,00																									
Capacidad de establecer valores	0,30	0,35	0,40	0,3				0,30			0,35			0,30			0,30			0,30			0,35			0,30		
Capacidad de actitudes propensas a suscular, asumir e impulsar ideas	0,50	0,55	0,60	0,5				0,50			0,55			0,50			0,50			0,50			0,55			0,50		

Tabla IV.5. Resultados por Dimensiones.

INDICADORES	SERVICIOS GENERALES	ASISTENTE DE MAESTRÍA	COMPRAS PÚBLICAS/UNID NEGOCIO	ASISTENTE ADM	SECRETARIA	OCI	FINANCIERO	TIC	CONTABILIDAD	PROY ELA
Desempeño Individual en el Puesto de Trabajo	0,87	0,90	0,96	0,94	0,80	0,80	0,96	0,80	0,86	0,96
Dimensiones del desempeño grupal	0,89	0,98	0,97	0,93	0,80	0,80	0,96	0,80	0,80	0,94
Planificación	0,80	0,90	0,95	0,90	0,80	0,90	0,95	0,80	0,90	0,90
Iniciativa/Autonomía	0,86	0,95	0,95	0,92	0,88	0,94	0,96	0,93	0,90	0,95
Toma de decisiones	0,80	0,80	0,95	0,90	0,80	0,80	0,90	0,80	0,80	0,90
Innovación	0,80	0,80	0,90	0,80	0,80	0,80	0,90	0,80	0,80	0,90

ANÁLISIS DE DATOS

A continuación, se detallan los resultados, detallados por las dimensiones evaluadas por cada uno de los funcionarios los cuales se han identificado por su puesto de trabajo:

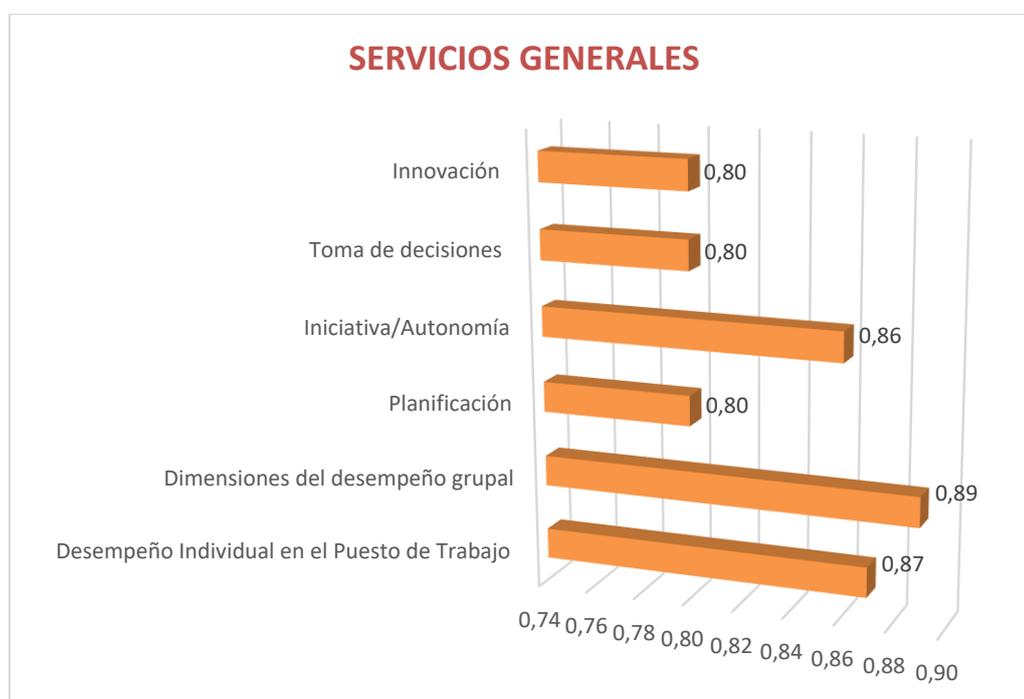


Gráfico IV.1. Evaluación del desempeño Servicios Generales.

Según el Gráfico 4.1 se detallan los resultados obtenidos por el responsable de Servicios Generales, en referencia a la dimensión desempeño individual en el puesto de trabajo (0,87), Dimensión desempeño Grupal (0,89), Innovación (0,80), Dimensión toma de decisiones (0,80), Dimensión Planificación (0,80) arrojaron como resultado un desempeño Bajo. Dando como resultado que el responsable de Servicios Generales de la ESPAM MFL-EP, cuyas funciones hacen referencia al mantenimiento, mensajería y otras funciones de apoyo administrativo se encuentra realizando su trabajo en un 100% con un Desempeño Bajo.

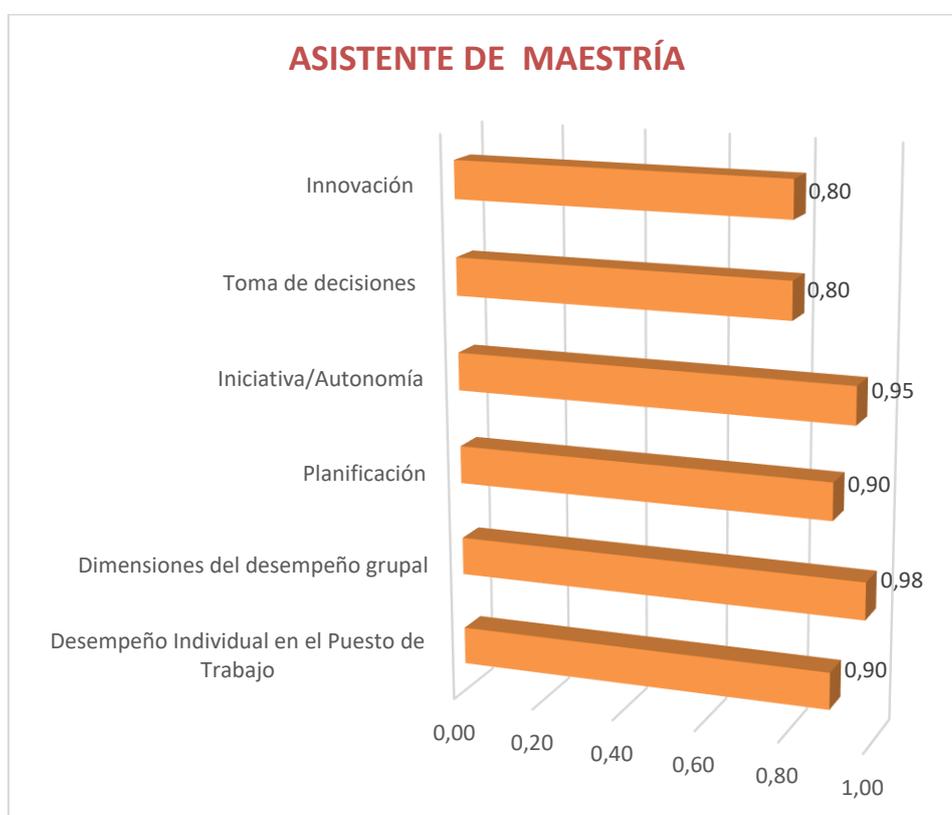


Gráfico IV.2. Evaluación de desempeño Asistente de Maestría.

Según lo expuesto en el Gráfico 4.2 que hace referencia a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño aplicada a la Asistente de Maestrías, las dimensiones evaluadas desempeño individual en el puesto de trabajo (0,90), Dimensión toma de decisiones (0,80), Dimensión Planificación (0,90), desempeño Grupal en el puesto de trabajo (0,98), iniciativa/autonomía (0,95), Innovación (0,80) reflejan un desempeño Medio. Dando como resultado que la funcionaria encargada de dar asistencia a la coordinación de maestrías en la ESPAM MFL-EP; mantienen

en un 80% índices de desempeño en un nivel Medio y 20% índices de desempeño Bajo.

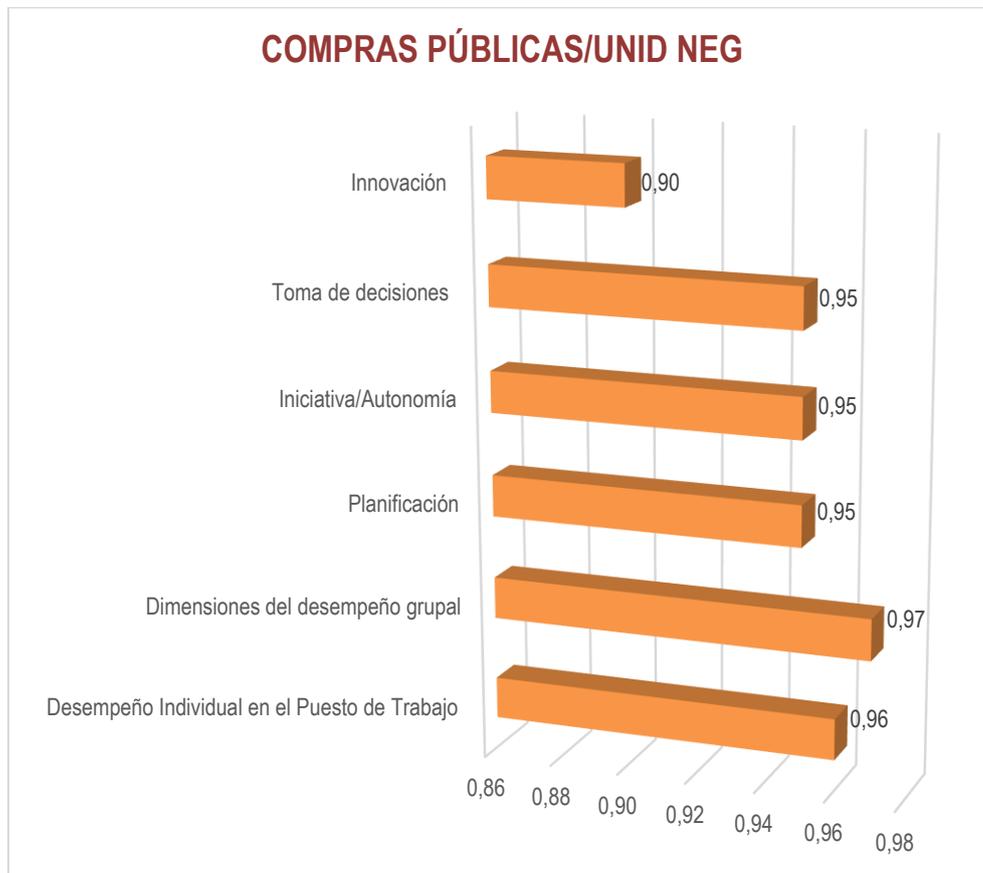


Gráfico IV.3. Evaluación de desempeño Analista de Compras Públicas/Dirección de Unidades de Negocios.

(Gráfico 4.3) expone que en la evaluación aplicada a la Analista de Compras Públicas/Dirección de Unidades de Negocio se pudo evidenciar que en base al cumplimiento de los indicadores evaluados los resultados fueron desempeño individual en el puesto de trabajo (0,96), Dimensión toma de decisiones (0,95), Dimensión Planificación (0,95), desempeño Grupal en el puesto de trabajo (0,95), iniciativa/autonomía (0,90), Innovación (0,90) reflejan un desempeño Medio. Lo cual indica que mantiene un desempeño Medio (100%) en las funciones que ejecuta para las contrataciones de bienes y servicios, y administración de unidades de negocio

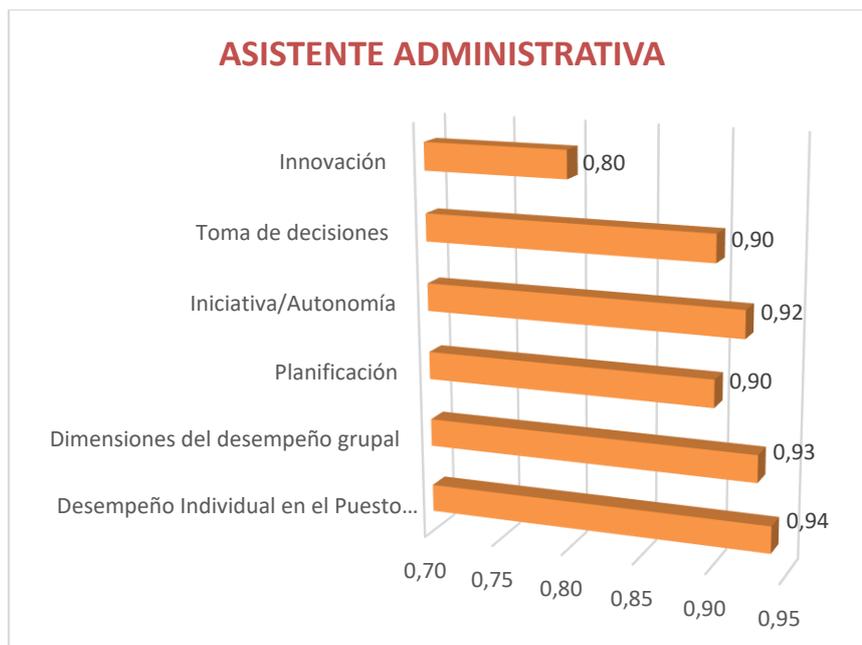


Gráfico IV.4. Evaluación de desempeño Asistente Administrativa.

Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de la Asistente Administrativa del área Financiera y Dirección de Negocios (Gráfico 4.4) indica que el 90% de las dimensiones evaluadas representan un Desempeño Medio; expuestos de la siguiente manera: desempeño individual en el puesto de trabajo (0,94), Dimensión toma de decisiones (0,90), Dimensión Planificación (0,90), desempeño Grupal en el puesto de trabajo (0,93), iniciativa/autonomía (0,92), y un 10% desempeño Bajo en Innovación (0,80).

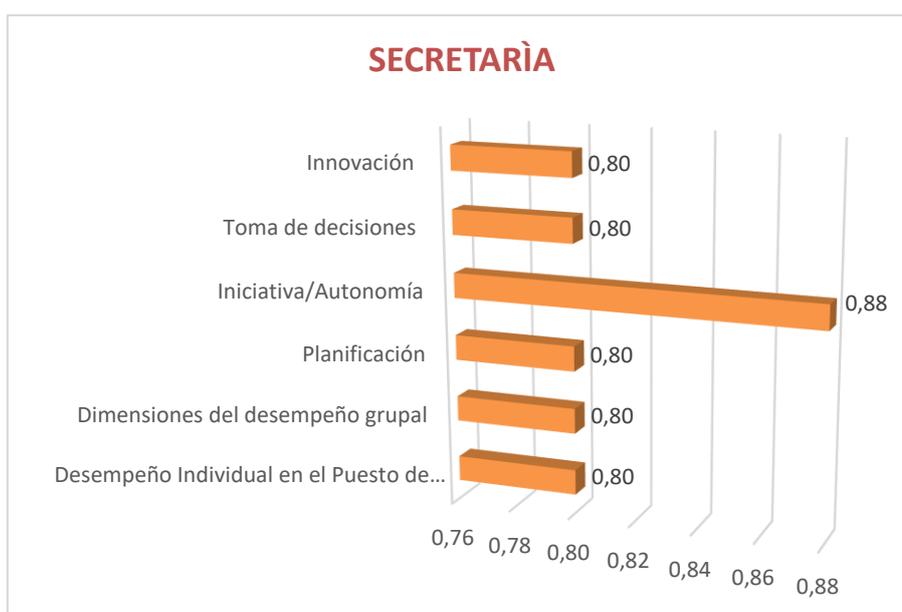


Gráfico IV.5. Evaluación de desempeño Secretaría.

Según lo reflejado en el (Gráfico 4.5) la funcionaria responsable del cargo de secretaria obtuvo como resultado un 100% de desempeño bajo, de acuerdo a sus actividades evaluadas mediante los indicadores en cada una de las dimensiones, que presentan lo siguiente: desempeño individual en el puesto de trabajo (0,80), Dimensión toma de decisiones (0,80), Dimensión Planificación (0,80), desempeño Grupal en el puesto de trabajo (0,80), iniciativa/autonomía (0,88), Innovación (0,90).

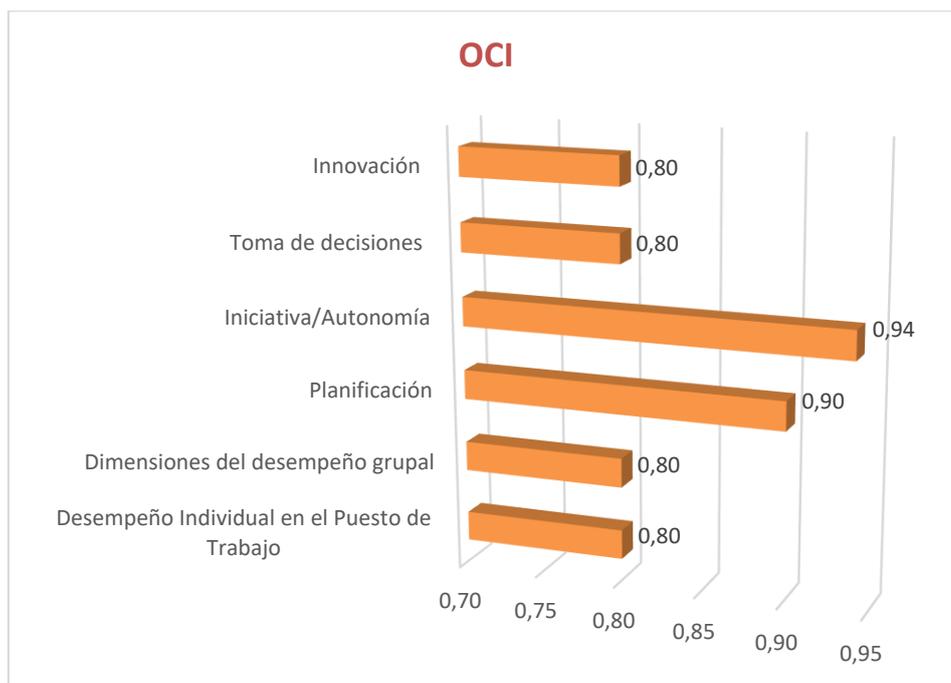


Gráfico IV.6. Evaluación de desempeño OCI.

Para el (Gráfico 4.6) los resultados obtenidos de los indicadores evaluados en cada una de las dimensiones, se releja de la siguiente manera desempeño individual en el puesto de trabajo (0,80), Dimensión toma de decisiones (0,80), Dimensión Planificación (0,90), desempeño Grupal en el puesto de trabajo (0,80), iniciativa/autonomía (0,94), Innovación (0,80). Estos resultados reflejan que el 80% de las dimensiones evaluadas al funcionario de los Proyectos de Obras Civiles e Ingeniería representan un desempeño Bajo de sus funciones y el 20% desempeño Medio.

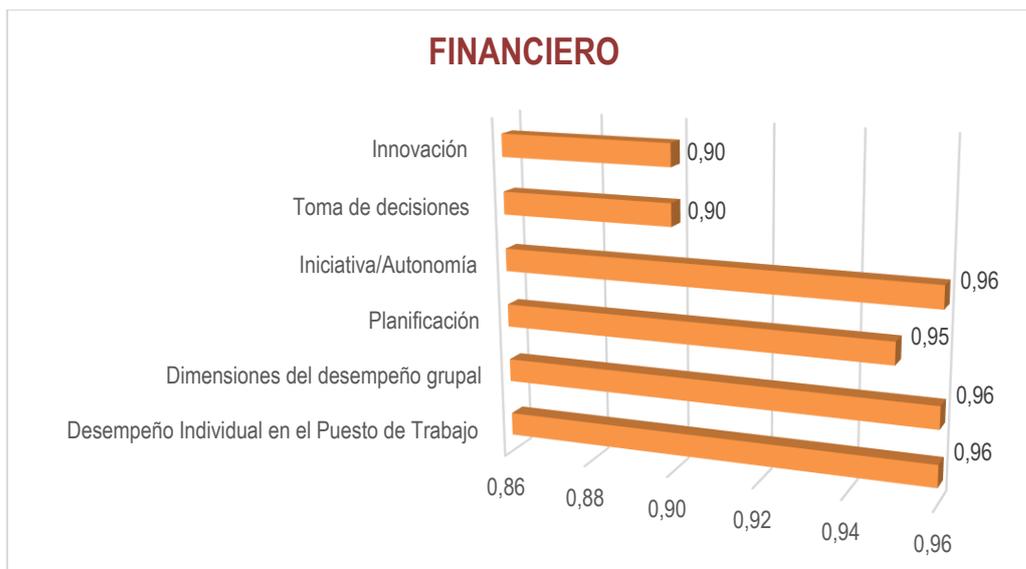


Gráfico IV.7. Evaluación de desempeño Financiero.

Según el (Gráfico 4.7) reflejan los datos obtenidos en la evaluación a aplicada a la funcionaria responsable de la Dirección Financiera; los resultados obtenidos de los indicadores evaluados en cada una de las dimensiones, desempeño individual en el puesto de trabajo (0,96), Dimensión toma de decisiones (0,90), Dimensión Planificación (0,95), desempeño Grupal en el puesto de trabajo (0,96), iniciativa/autonomía (0,96), Innovación (0,90). Estos resultados reflejan que el 100% de las dimensiones evaluadas indican un desempeño Medio de sus funciones.

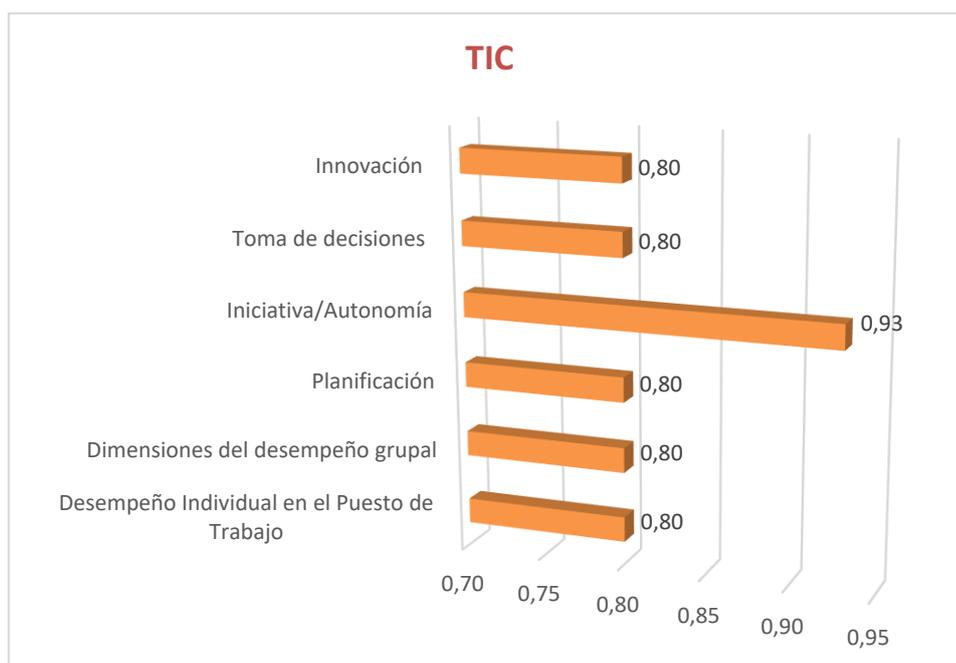


Gráfico IV.8. Evaluación de desempeño Analista en TIC'S.

Para el (Gráfico 4.8) los resultados obtenidos de los indicadores evaluados en cada una de las dimensiones, se releja de la siguiente manera desempeño individual en el puesto de trabajo (0,80), Dimensión toma de decisiones (0,80), Dimensión Planificación (0,80), desempeño Grupal en el puesto de trabajo (0,80), iniciativa/autonomía (0,93), Innovación (0,80). Estos resultados reflejan que el 90% de las dimensiones evaluadas al Analista en TIC'S tuvieron un desempeño Bajo de sus funciones, y el 10% desempeño Medio.

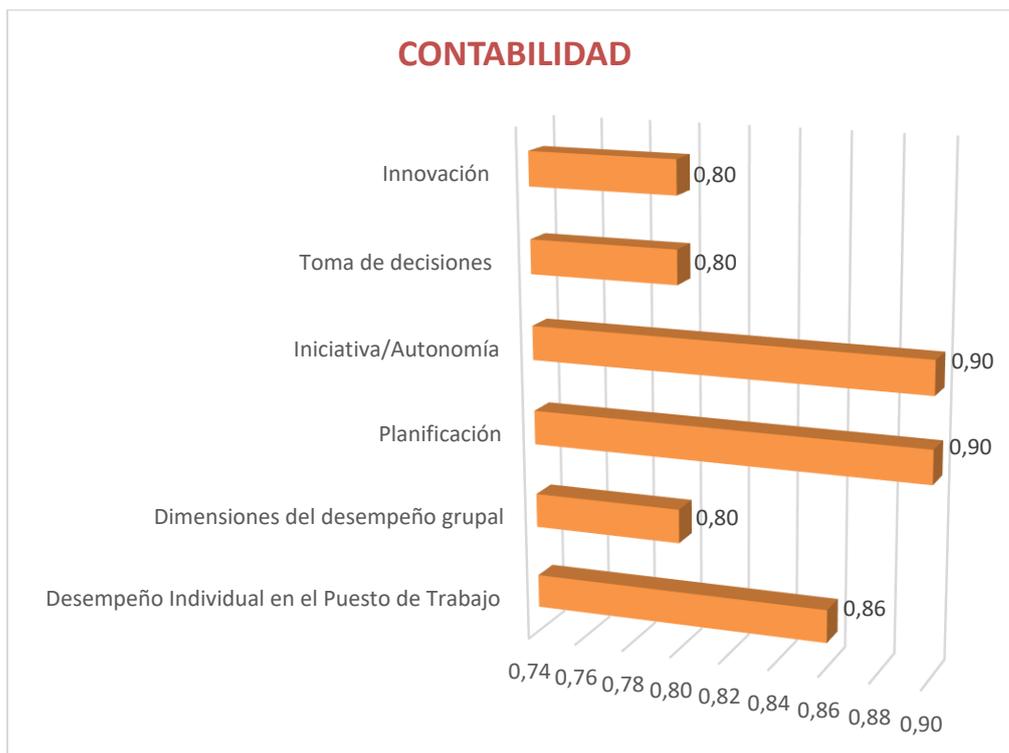


Gráfico IV.9. Evaluación de desempeño Analista Contable.

Según el (Grafico 4.9) reflejan los datos obtenidos en la evaluación a aplicada a la Contadora de la ESPAM MFL-EP; los resultados obtenidos de los indicadores evaluados en cada una de las dimensiones, desempeño individual en el puesto de trabajo (0,86), Dimensión toma de decisiones (0,80), Dimensión Planificación (0,90), desempeño Grupal en el puesto de trabajo (0,80), iniciativa/autonomía (0,90), Innovación (0,80). Estos resultados reflejan que el 60% de las dimensiones evaluadas indican un desempeño Bajo y un 20% desempeño Medio de sus funciones.

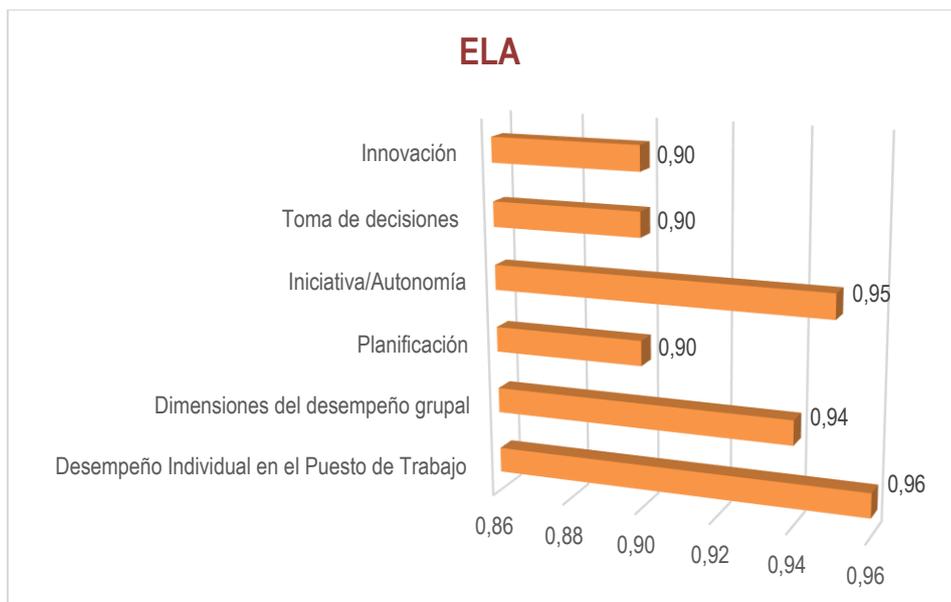


Gráfico IV.10. Evaluación de desempeño Proyecto Ela.

Lo reflejado en el (Gráfico 4.10) indica que dentro de las indicadores aplicados en la matriz de evaluación de desempeño se simplificó sus resultados por dimensiones en las cuales el Coordinador del Proyecto ELA (English Learning Academy) mantiene los siguientes datos los resultados obtenidos de los indicadores evaluados en cada una de las dimensiones, desempeño individual en el puesto de trabajo (0,96), Dimensión toma de decisiones (0,90), Dimensión Planificación(0,90), desempeño Grupal en el puesto de trabajo(0,94), iniciativa/autonomía(0,95), Innovación (0,90). Estos resultados reflejan que el 100% de las dimensiones evaluadas indican un desempeño Medio de sus funciones.

ANÀLISIS DE FACTORES CRÌTICOS

Según lo exponen los resultados dados en la evaluación de desempeño aplicada a los funcionarios de la ESPAM MFL-EP, se refleja lo siguiente:

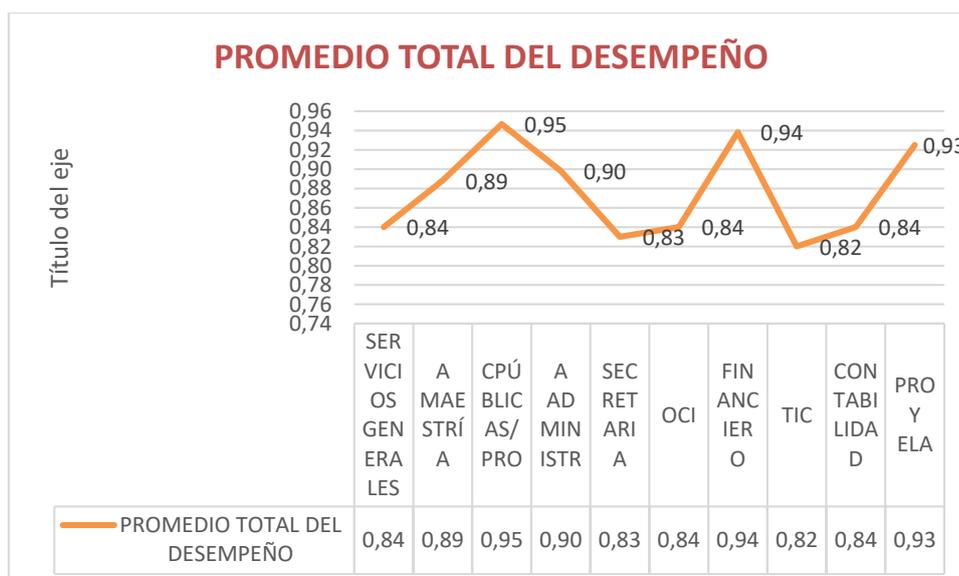


Gráfico IV.11. Resultados globales de la evaluación de desempeño a funcionarios ESPAM MFL-EP.

De acuerdo al Gráfico 4.11 los funcionarios de la ESPAM MFL-EP mantienen un nivel de desempeño Medio con tendencia de un 30% convertirse en un Alto Desempeño los cargos de Analista de Compras Públicas, Financiero, Proyecto Ela, y el 10% Asistente Administrativa muestran una tendencia al Bajo Desempeño, sino se toman las acciones correctivas del caso, en cuanto a esta mención se reflejan los cargos de Servicios Generales, Asistente de Maestría, Secretaría, OCI, TIC y Analista Contable con el 60% dentro de los promedios establecidos en nivel Bajo, de los cuales el 40% con tendencia a nivel alto.

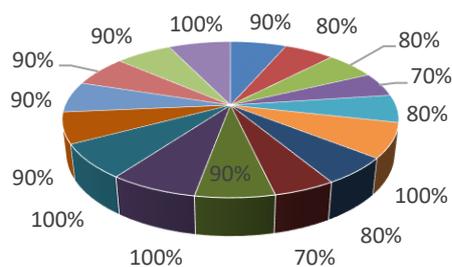
En relación a los resultados obtenidos, se ha podido determinar dentro de las dimensiones los puntos críticos enmarcados en los indicadores que han tenido un desempeño Medio.

Tabla IV.6. Resultados por Dimensiones.

Desempeño Individual en el Puesto de Trabajo	
Grado de cumplimiento de sistemas de comunicación.	90%
Grado de percepción de cumplimiento de las estrategias	80%
Grado de habilidades aplicadas en el puesto	80%
Dimensiones del desempeño grupal	
Grado de iniciativa en la terminación de funciones	70%
Grado de Relaciones con el Público	80%
Planificación	
Capacidad de Implementación de objetivos y estrategias nuevas	100%

Capacidad de Desarrollo de Planes institucionales	80%
Iniciativa/Autonomía	
Capacidad de aprender errores y de asumir riesgos	70%
Capacidad de Planificación y Organización	90%
Capacidad de análisis	100%
Capacidad de implementar Estrategia comercial	100%
Capacidad de Negociación efectiva	90%
Toma de decisiones	
Capacidad de tomar decisiones lógicas y documentales en el momento oportuno	90%
Capacidad de análisis y observaciones previas.	90%
Innovación	
Capacidad de establecer valores	90%
Capacidad de actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas	100%

Puntos críticos del desempeño de los empleados de la ESPAM MFL-EP



- Grado de cumplimiento de sistemas de comunicación.
- Grado de percepción de cumplimiento de las estrategias
- Grado de habilidades aplicadas en el puesto
- Grado de iniciativa en la terminación de funciones
- Grado de Relaciones con el Público
- Capacidad de Implementación de objetivos y estrategias nuevas
- Capacidad de Desarrollo de Planes institucionales
- Capacidad de aprender errores y de asumir riesgos
- Capacidad de Planificación y Organización

Gráfico IV.12. Resultados globales de la evaluación de desempeño a funcionarios ESPAM MFL-EP.

El gráfico 4.12 resalta los indicadores que tuvieron una frecuencia mayor en cuando a un desempeño Medio dentro de la organización; un índice elevado de empleados fueron evaluados con un grado medio de cumplimiento de sistemas de comunicación, percepción de cumplimiento de las estrategias, habilidades

aplicadas en el puesto, iniciativa en la terminación de funciones, relaciones con el público, implementación de objetivos y estrategias nuevas, desarrollo de planes institucionales, según los puntos críticos detectados para que sean mejorados en los funcionarios de la ESPAM MFL-EP, para implementar una propuesta de mejora.

Toda vez, que fueron compilados los resultados de la encuesta de satisfacción de los usuarios de la ESPAM MFL-EP, se pudo determinar un alto grado de satisfacción en cuanto a los servicios ofertados y ejecutados por el personal que labora en la entidad; reflejando datos importantes en coordinación al desempeño que estos tienen en el entorno de sus actividades profesionales.

FASE III: DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO QUE TIENE EL TALENTO HUMANO DE LA ESPAM MFL-EP

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

Posteriormente se procedió a realizar la evaluación de los niveles de satisfacción del personal de la ESPAM MFL-EP mediante la herramienta de evaluación estructurada.



Gráfico IV.13. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo de los Servicios Generales de la ESPAMMFL-EP

De acuerdo al Gráfico 4.13 indica los resultados obtenidos en la evaluación de satisfacción laboral del funcionario a cargo de Servicios Generales de la ESPAMMFL-EP, en donde se refleja que el 100% de las dimensiones evaluadas arrojaron que el funcionario se encuentra satisfecho de la Motivación y Reconocimiento, Relaciones interpersonales, Comunicación, seguridad y salud ocupacional, clima organizacional, condiciones laborales.



Gráfico IV.14. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo de la Asistencia de Maestría de la ESPAM MFL.

De acuerdo al Gráfico 4.14 indica los resultados obtenidos en la evaluación de satisfacción laboral del funcionario Asistente de la coordinación de Maestrías de la ESPAMMFL-EP, en donde se refleja que el 100% de las dimensiones evaluadas arrojaron que el funcionario se encuentra satisfecho de la Motivación y Reconocimiento, Relaciones interpersonales, Comunicación, seguridad y salud ocupacional, clima organizacional, condiciones laborales.



Gráfico IV.15. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área de Compras Públicas y Dirección de Negocios de la ESPAMMFL-EP.

Según el Gráfico 4.15 se puede evidenciar que la persona encargada de Compras Públicas – Dirección de Unidades de Negocio sus niveles de satisfacción se encuentran en nivel medio de los índices establecidos como satisfechos así lo evidencian las dimensiones estudiadas; clima organizacional (3), Motivación y reconocimiento (4), Comunicación (3), Relaciones interpersonales (4), Condiciones laborales (3), Seguridad y salud ocupacional (3).



Gráfico IV.16. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área de Asistente Administrativa de la ESPAMMFL-EP.

Según el Gráfico 4.16 se puede evidenciar que la persona encargada de asistencia administrativa sus niveles de satisfacción se encuentran en nivel alto de los índices establecidos como satisfechos así lo evidencian las dimensiones estudiadas; clima organizacional (4), Motivación y reconocimiento (4), Comunicación (4), Relaciones interpersonales (4), Condiciones laborales (4), Seguridad y salud ocupacional (3).

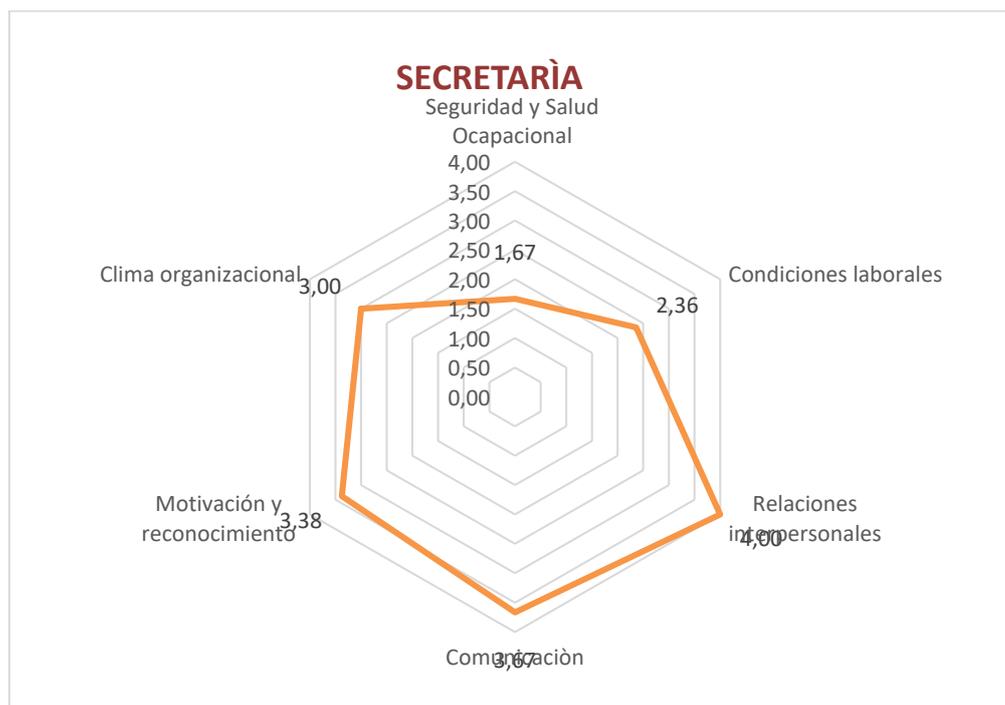


Gráfico IV.17. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área de Secretaría de la ESPAMMFL-EP.

Según el Gráfico 4.17 se puede evidenciar que la Secretaría manifiesta sus niveles de satisfacción se encuentran en nivel bajo de los índices establecidos como satisfechos así lo evidencian las dimensiones estudiadas; clima organizacional (3), Motivación y reconocimiento (3), Comunicación (4), Relaciones interpersonales (4), Condiciones laborales (2), Seguridad y salud ocupacional (2).



Gráfico IV.18. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área de OCI de la ESPAMMFL-EP.

Según el Gráfico 4.18 se puede evidenciar que la persona encargada de OCI manifiesta sus niveles de satisfacción se encuentran en nivel medio bajo de los índices establecidos como satisfechos así lo evidencian las dimensiones estudiadas; clima organizacional (3), Motivación y reconocimiento (3), Comunicación (4), Relaciones interpersonales (4), Condiciones laborales (3), Seguridad y salud ocupacional (2).



Gráfico IV.19. Evaluación de satisfacción laboral funcionario a cargo el área FINANCIERO de la ESPAMMFL-EP.

Según el Gráfico 4.19 se puede evidenciar que la persona encargada de Financiero manifiesta sus niveles de satisfacción se encuentran en nivel medio alto de los índices establecidos como satisfechos así lo evidencian las dimensiones estudiadas; clima organizacional (4), Motivación y reconocimiento (4), Comunicación (4), Relaciones interpersonales (4), Condiciones laborales (4), Seguridad y salud ocupacional (3).



Gráfico IV.20. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área FINANCIERO de la ESPAMMFL-EP.

Según el Gráfico 4.20 se puede evidenciar que la persona encargada de TIC manifiesta sus niveles de satisfacción se encuentran en nivel medio bajo de los índices establecidos como satisfechos así lo evidencian las dimensiones estudiadas; clima organizacional (2), Motivación y reconocimiento (2), Comunicación (3), Relaciones interpersonales (3), Condiciones laborales (3), Seguridad y salud ocupacional (2).



Gráfico IV.21. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área de CONTABILIDAD de la ESPAMMFL-EP.

Según el Gráfico 4.21 se puede evidenciar que la persona encargada de Contabilidad manifiesta sus niveles de satisfacción se encuentran en nivel medio de los índices establecidos como satisfechos así lo evidencian las dimensiones estudiadas; clima organizacional (3), Motivación y reconocimiento (3), Comunicación (3), Relaciones interpersonales (3), Condiciones laborales (3), Seguridad y salud ocupacional (3).



Gráfico IV.22. Evaluación de satisfacción laboral Funcionario a cargo el área de ELA de la ESPAMMFL-EP.

Según el Gráfico 4.22 se puede evidenciar que la persona encargada de Proyecto ELA manifiesta sus niveles de satisfacción se encuentran en nivel alto de los índices establecidos como satisfechos así lo evidencian las dimensiones estudiadas; clima organizacional (4), Motivación y reconocimiento (4), Comunicación (5), Relaciones interpersonales (5), Condiciones laborales (5), Seguridad y salud ocupacional (4).

Se fijó de acuerdo a las dimensiones de satisfacción estudiada, los puntos críticos sobre los indicadores que en un gran porcentaje los Funcionarios de la ESPAM MFL se encontraban insatisfechos, poco satisfechos y neutro; a continuación, se detalla:

Tabla IV.7. Resultados por Dimensiones de puntos Críticos de la variable de Satisfacción.

Seguridad y Salud Ocupacional
Grado de inducción de Nuevas tecnologías.
Grado de Siniestralidad.
Grado de Conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo.
Condiciones laborales
Nivel de satisfacción de Capacitaciones.
Nivel de satisfacción de Lugar de descanso, comedor.
Nivel de satisfacción de Incentivos.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A LOS USUARIOS

Por otro lado, se llevó a cabo una encuesta de satisfacción a los usuarios para conocer así de esta manera la perspectiva de los clientes de la ESPAMMFL-EP con el fin de realizar una evaluación externa del desempeño de los funcionarios. A continuación, se muestran los resultados:

1. ¿Cómo califica los servicios de atención al cliente brindado por los funcionarios de la ESPAM MFL-EP, ante la solicitud de (inscripciones, matriculas u otros)?

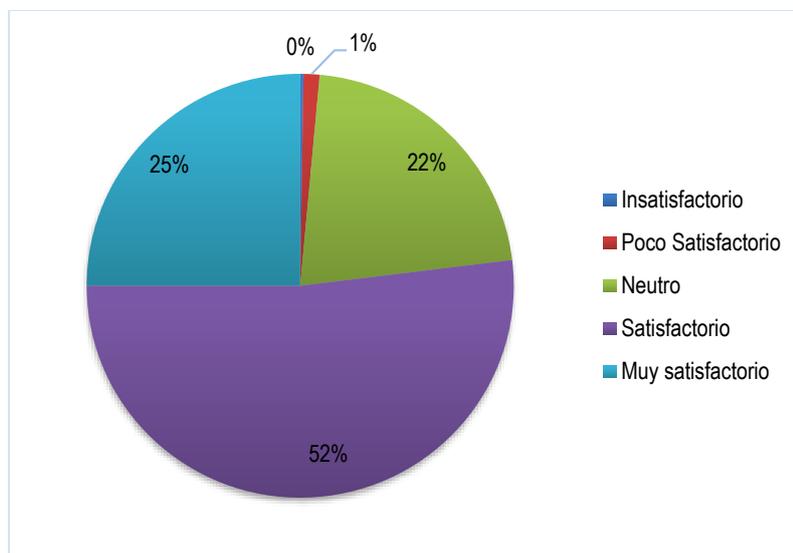


Gráfico IV.23. Servicio de atención al cliente.

De acuerdo al gráfico 4.23 el 52% de los usuarios de la ESPAM MFL-EP consideran que el servicio de atención al cliente ha sido satisfactorio, el 25% muy satisfactorio y el 22% neutro. El 1% considera que ha sido poco satisfactorio.

2. ¿Cómo califica los métodos de pago otorgados por la ESPAM MFL-EP?

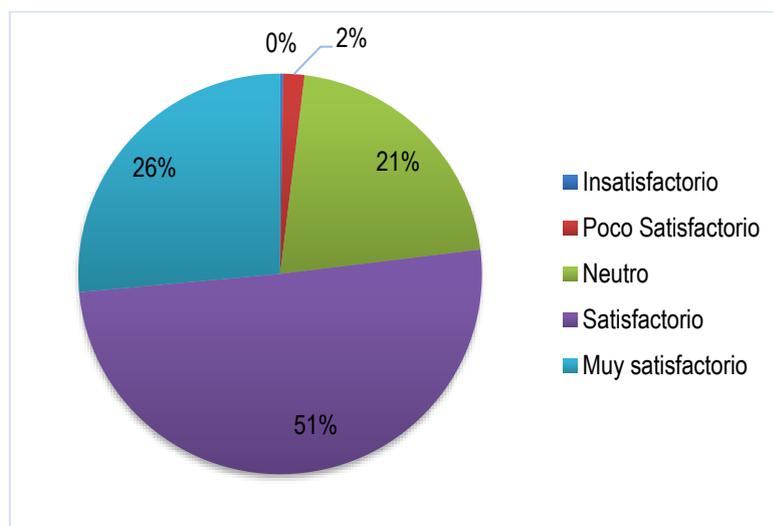


Gráfico IV.24. Métodos de pago.

Según Gráfico 4.24 sobre la evaluación de satisfacción de los usuarios de la ESPAM MFL-EP de acuerdo a los métodos de pago otorgados en la empresa pública, indica que el 51% lo consideraron satisfactorio, el 26% muy satisfactorio, el 21% neutro, el 2% poco satisfactorio.

3. ¿Cómo califica la gestión de cobranza personalizada realizada por la ESPAM MFL-EP?

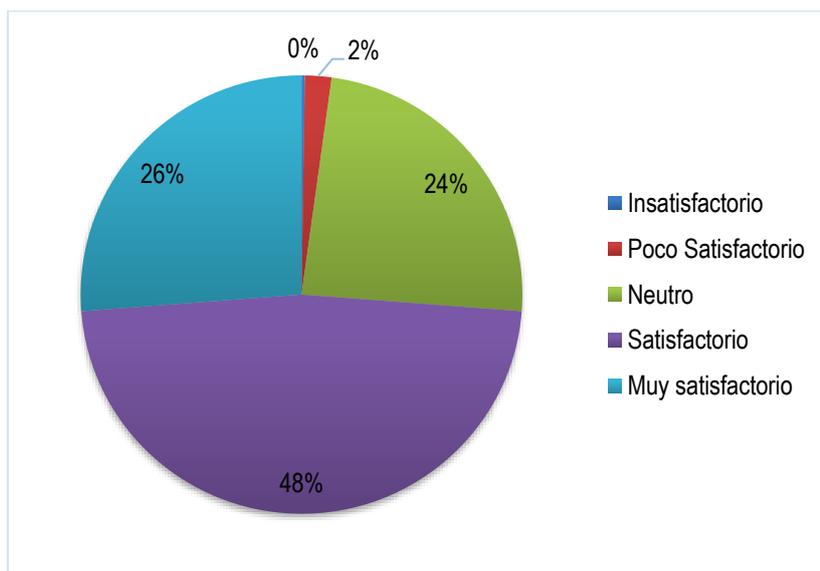


Gráfico IV.25. Gestión de cobranza.

Según Gráfico 4.25 el 48% de usuarios manifestaron sentirse satisfechos y el 26% muy satisfechos por la gestión de cobranza personalizada que los funcionarios de la ESPAM MFL-EP brindan. Estos resultados reflejan que en un mayor grado los usuarios están satisfechos con los servicios de cobranza.

4. ¿Cómo califica la atención prestada al emitir una queja ante los empleados de la ESPAM MFL-EP?

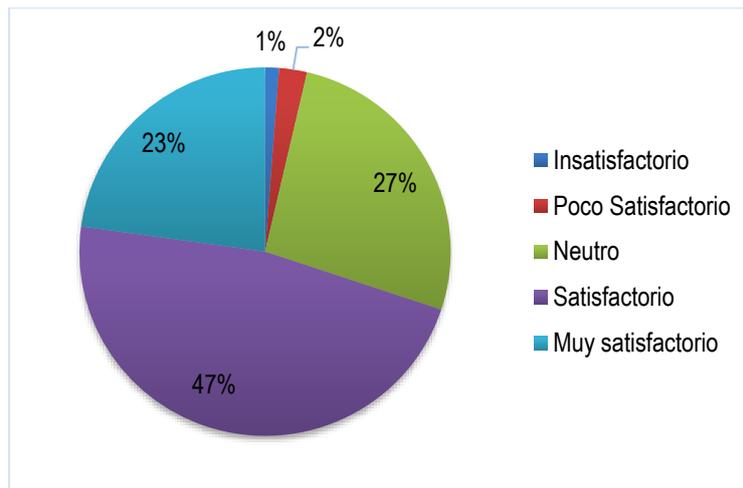


Gráfico IV.26. Atención a quejas.

Según Gráfico 4.26 el 47% de los usuarios manifiestan estar satisfechos y el 23% muy satisfactorio con la calificación de la atención prestada al emitir una queja ante los empleados de la ESPAM MFL-EP; tan solo el 3% no se encuentran satisfechos.

5. ¿Cómo califica la Facilidad de acceso al sistema de pagos SIGEM o formularios de pago?

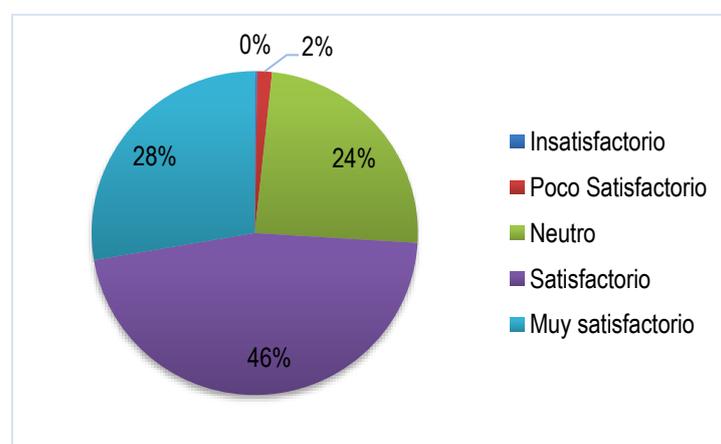


Gráfico IV.27. Facilidad al sistema de pagos SIGEM o formularios de pago.

Los usuarios de la ESPAMMFL-EP indican (Gráfico 4.27) estar en un 46% “Satisfechos”, 28% “Muy Satisfecho”; sobre la facilidad de pagos que la ESPAM MFL-EP brinda para con los servicios que estas ofertan.

6. ¿Cómo calificas las herramientas y tecnologías ofrecidas por la ESPAM MFL-EP?

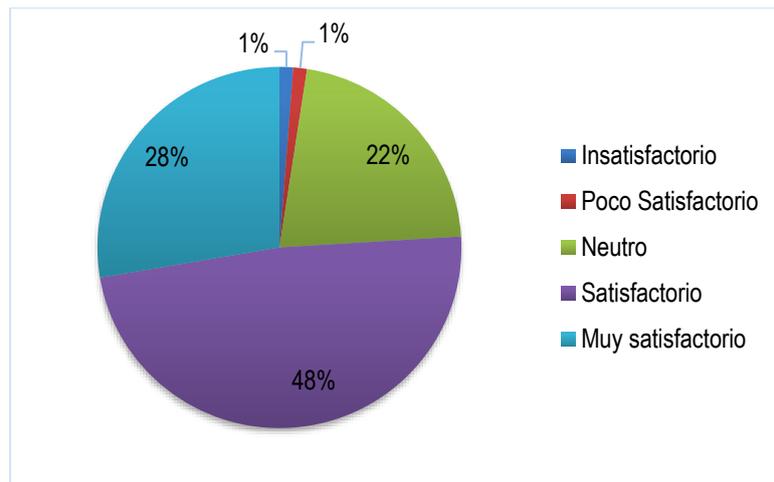


Gráfico IV.28. Herramientas y tecnologías ofrecidas por la ESPAM MFL-EP.

Los usuarios de la ESPAMMFL-EP indican (Gráfico 4.28) estar en un 48% “Satisfechos”, 28% “Muy Satisfecho”; sobre las tecnologías ofrecidas por la ESPAM MFL-EP. El 2% exponen estar insatisfechos.

7. ¿Qué calificación otorga a la comunicación efectiva que la ESPAM MFL-EP brinda a sus usuarios?

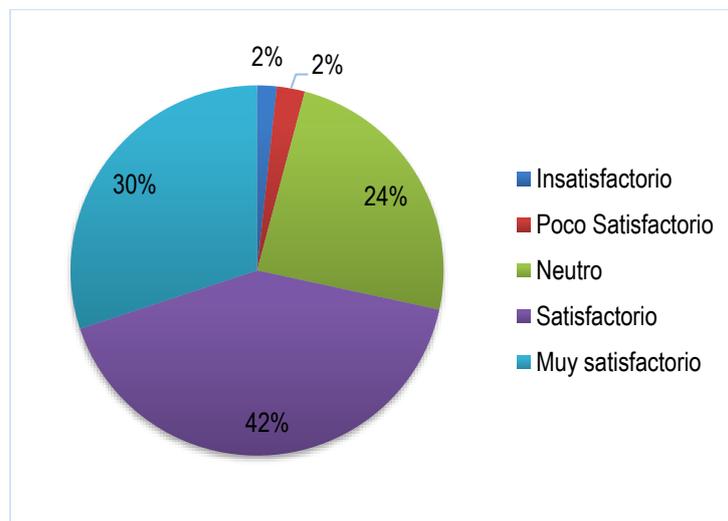


Gráfico IV.29. Comunicación efectiva entre usuarios y funcionarios de la ESPAM MFL-EP.

Los usuarios que han percibido servicios ofertados por la ESPAMMFL-EP; exponen que en cuanto a la comunicación efectiva que brindan los empleados de la entidad detallaron que (Gráfico 4.29) se encuentran en un 42% “Satisfechos”, 30% “Muy Satisfecho”. Un 24% “Neutro” y el 4% manifiestan que no están satisfechos con la relación comunicativa.

8. Bajo su Criterio Personal ¿Qué Nivel de eficacia cumplió la ESPAM MFL-EP con los tiempos de atención?

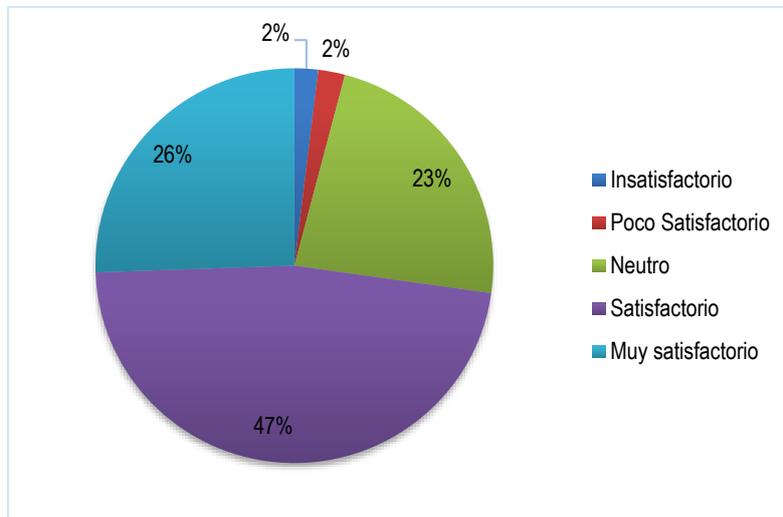


Gráfico IV.30. Nivel de calificación de tiempos en la atención al usuario.

De acuerdo a los tiempos en atención a los usuarios, estos han calificado la eficacia que han tenido los usuarios en los tiempos de espera para ser atendidos como (Gráfico 4.30) 47% "Satisfechos", 36% "Muy Satisfecho", un 23% "Neutro" y el 4% manifiestan que no están satisfechos; para este indicativo se refleja la eficiencia que tienen el personal de la ESPAM MFL-EP para atender a las personas que perciben los servicios de la Empresa Pública.

9. ¿Con que nivel de puntualidad recibe las facturas/Comunicados u otros documentos?

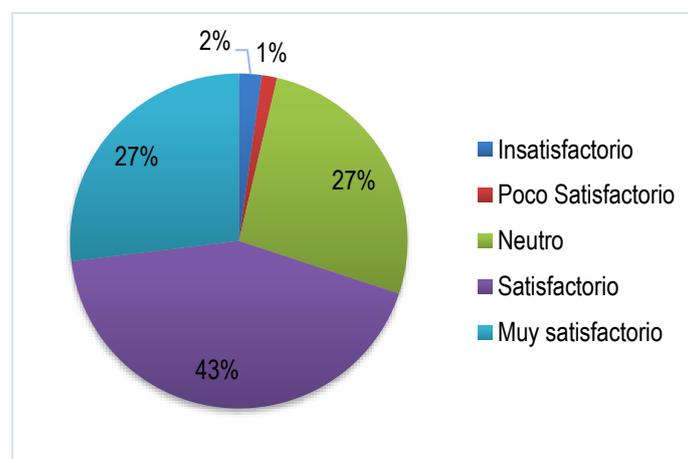


Gráfico IV.31. Emisión de facturas.

Los usuarios indican que el nivel de puntualidad en recibir las facturas que respaldan los pagos y/o los documentos que estos solicitan para trámites los realizan con un alto nivel de puntualidad, así lo reflejan los resultados de la encuesta puesto que indican el 43% “Satisfactorio”, el 27% “Muy Satisfactorio” siendo este la mayoría de usuarios que lo exponen de esa manera, y tan solo el 27% “neutro” y el 3% insatisfechos.

10. ¿Qué nivel de satisfacción considera usted ante la confianza que los funcionarios de la ESPAM MFL-EP le brindaron dentro de los servicios prestados?

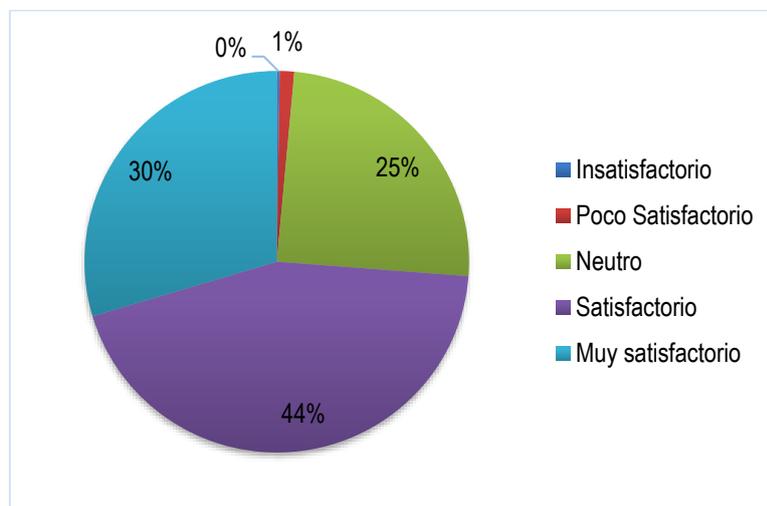


Gráfico IV.32. Nivel de confiabilidad.

De acuerdo al nivel de confianza que expresan los usuarios en los servicios prestados por los funcionarios de la ESPAM MFL-EP, se encuentran en índices altos de confiabilidad; así lo expresan sus resultados 44% “Satisfactorio”, el 30% “Muy Satisfactorio” siendo este la mayoría de usuarios que lo exponen de esa manera, y tan solo el 25% “neutro” y el 1% insatisfechos.

FASE IV.- DETERMINACIÓN DE LA CORRELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL PARA QUE SE ESTABLEZCA UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA.

CORRELACIÓN

Toda vez, que ya han sido analizados los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño laboral y satisfacción laboral se plantea la correlación entre ambas variables que permitió conocer el grado de afectación que tienen los empleados sobre la satisfacción laboral en el desempeño laboral.

Tabla IV.8. Resultados de las variables analizadas.

ÁREAS	PROMEDIO TOTAL DEL DESEMPEÑO	PROMEDIO TOTAL DE LA SATISFACCIÓN
SERVICIOS GENERALES	0,84	3,69
A MAESTRÍA	0,89	3,34
CPÚBLICAS/PRO	0,95	3,24
A ADMINISTR	0,90	4,02
SECRETARIA	0,83	3,01
OCI	0,84	2,38
FINANCIERO	0,94	3,70
TIC	0,82	2,57
CONTABILIDAD	0,84	2,70
PROY ELA	0,93	4,36

Tabla IV.9. Coeficiente de correlación entre variables.

	Columna 1	Columna 2
Columna 1	1	
Columna 2	0,7	1

El resultado obtenido mediante la herramienta Análisis de Datos de Microsoft Excel determino una correlación moderadamente positiva en el rango ± 0.50 de (0.7) correlación que permitió responder al objeto de esta investigación, determinando que, entre mayor grado de satisfacción, mayor serán los niveles de desempeño en los empleados en el rango positivo, mientras que, a menor grado de satisfacción, los niveles de desempeño tienen tendencia a bajar.

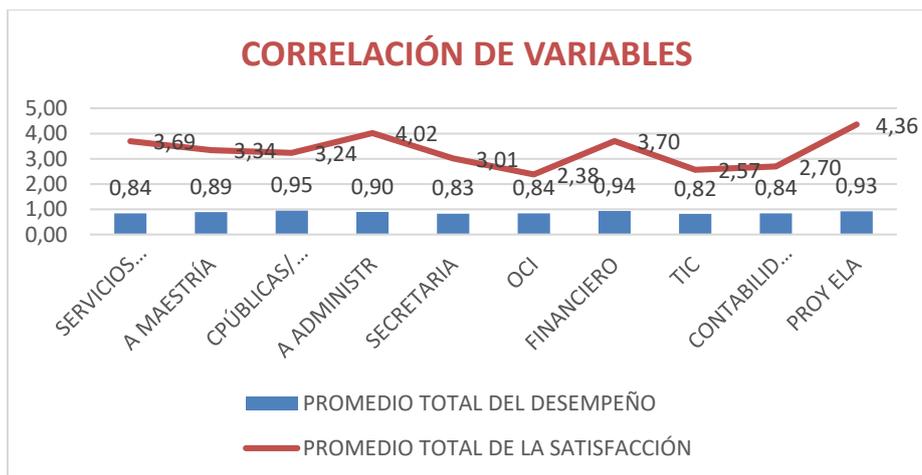


Gráfico IV.33. Correlación entre desempeño laboral y satisfacción laboral.

Según Gráfico 4.33 se detalla que los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño y de satisfacción laboral se relacionan dado a que el rendimiento de los funcionarios que tienen un desempeño Medio con tendencia a Alto como es el caso de las áreas de Financiero, Compras Públicas / Unidades de negocios y Proyecto Ela tienen un gran porcentaje de percepción de satisfacción en el trabajo. A sí mismo, en cuanto a los departamentos de Secretaría, Servicios Generales, TIC y Asistentes se aprecia que su nivel de satisfacción se encuentra entre el rango de tres en la escala de Likert nivel Neutro, y por ende se ve reflejado en su grado de desempeño Bajo.

PLAN DE MEJORA

A continuación, se detalla el plan de acción para desarrollar el cual fue sociabilizado al gerente general y analista de talento humano para su aplicación.

Tabla IV.10. Plan de acción.

Variables	Dimensiones	Puntos Críticos	Estrategia	Por qué (objetivo) why	Qué (Actividades) What	Cómo How	Quién Who	Cuándo When	Indicador de cumplimiento	Medios de Verificación
		DESEMPEÑO LABORAL	Desempeño individual en el puesto de trabajo	Grado de cumplimiento de sistemas de comunicación.	Formar en temas de comunicación efectiva.	Mejorar los sistemas de comunicación entre funcionarios	Realizar talleres formativos sobre sistemas de comunicación empresarial	Presupuestar rubros destinados para el desarrollo de los talleres formativos	Talento Humano / Gerencia	Segundo Bimestre
Grado de percepción de cumplimiento de las estrategias	Instruir a funcionarios sobre las líneas estratégicas de la ESPAM MFL-EP			Mejorar la pertinencia de los funcionarios	Sociabilizar el Plan Estratégico Institucional actualizado	Elaborar el cronograma de sociabilización	Talento Humano / Gerencia	Primer Bimestre	Número de horas sociabilizada	Nómina de funcionarios asistentes al taller
Grado de habilidades aplicadas en el puesto	Formación de destrezas y habilidades			Incrementar las capacidades en el puesto	Incentivar la realización capacitaciones independientes.	Brindar permisos para capacitaciones	Talento Humano / Gerencia	Segundo Semestre	Número de capacitaciones realizadas al año	Certificados
Dimensiones	Grado de iniciativa en la terminación de funciones		Instruir a funcionarios sobre Gestión por procesos	Incrementar productividad de la empresa	Sociabilizar el Manual de Funciones por áreas	Programar por áreas talleres de trabajo	Talento Humano / Gerencia	Segundo Semestre	Número de talleres realizados en el año	Nómina de funcionarios asistentes al taller

	Grado de Relaciones con el Público	Crear compromisos con el cliente interno y externo	Mejorar las relaciones con el público	Entregar Código de ética, para firmar acta de compromiso	Coordinar firma de compromisos	Talento Humano / Gerencia	Primer Trimestre	Número de actas de compromiso	Actas firmadas
Planificación	Capacidad de Implementación de objetivos y estrategias nuevas	Hacer partícipes a los funcionarios en la elaboración de planes estratégicos	Renovar objetivos y estrategias	Realizar grupos de trabajo	Planificar los grupos de trabajo	Talento Humano / Gerencia	Primer Trimestre	Número de estrategias desarrolladas	informes
	Capacidad de Desarrollo de Planes institucionales	Hacer partícipes a los funcionarios en la elaboración de planes institucionales	Renovar planes institucionales	Realizar grupos de trabajo	Planificar los grupos de trabajo	Talento Humano / Gerencia	Primer Trimestre	Plan desarrollado	informes
Iniciativa /autonomía	Capacidad de aprender errores y de asumir riesgos	Motivar y empoderar a los funcionarios	Mejorar la iniciativa y autonomía	Realizar convivencia motivacional	Presupuestar rubros destinados para el desarrollo de los talleres formativos	Talento Humano / Gerencia	Segundo Semestre	Número de asistentes	Nómina de asistencia
	Capacidad de Planificación y Organización								
	Capacidad de análisis								
	Capacidad de implementar Estrategia comercial								
	Capacidad de Negociación efectiva								
Toma de decisiones	Capacidad de tomar decisiones lógicas y documentales en el momento oportuno	Incluir a los funcionarios en las tomas de decisiones	Mejorar los análisis y tomas de decisiones lógicas y documentales en el momento oportuno	Grupos focales	Planificar los grupos de trabajo	Talento Humano / Gerencia	Segundo Semestre	Número de asistentes	Nómina de asistencia
	Capacidad de análisis y observaciones previas.								

	Innovación	Capacidad de establecer valores	Motivar y empoderar a los funcionarios	Mejorar las perspectivas de innovación	Realizar artículos para funcionarios	Delegar a un funcionario para que elabore los artículos en innovación	Talento Humano / Gerencia	Segundo Semestre	Número de artículos enviados en el semestre	Correos enviados
		Capacidad de actitudes propensas a suscitar, asumir e impulsar ideas								
SATISFACCIÓN LABORAL	Salud y seguridad ocupacional	Grado de inducción de Nuevas tecnologías.	Implementar tecnologías en los funcionarios	Mejorar las practicas tecnológicas	Implementar programa de gestión documental	Presupuestar la mejora de sistema documental	Talento Humano / Gerencia	Segundo Semestre	Número de empleados que utilizan gestión documental	Base de datos
		Grado de Siniestralidad.	Asegurar bienes inmuebles contra siniestros.	Mejorar la seguridad contra siniestros en el edificio	Contratar pólizas de seguros contra siniestros naturales.	Presupuesto para póliza de seguros	Talento Humano / Gerencia	Segundo Semestre	Seguro contratado	Contrato firmado
		Grado de Conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo.	Inducción de Conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo.	Mejorar el grado de conocimiento en riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo.	Contratar personal especialista en riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo.	Presupuesto para capacitador	Talento Humano / Gerencia	Segundo Semestre	Número de empleados capacitados	Lista de asistentes
	Condiciones laborales	Nivel de satisfacción de Capacitaciones.	Mejorar el plan de capacitaciones	Apoyo y seguimiento a cumplimiento de plan de capacitación	Elaborar un plan de capacitaciones especializado	Aprobar plan de capacitaciones	Talento Humano / Gerencia	Segundo Semestre	Número de empleados capacitados	Lista de asistentes
		Nivel de satisfacción de Lugar de descanso, comedor.	Implementar un área de encuentro de empleados para tiempos libres	Mejorar satisfacción de los funcionarios	Crear un ambiente de encuentro de los empleados	Aprobar presupuesto para implementar mobiliario	Talento Humano / Gerencia	Segundo Semestre	Ambiente implementado	Lugar implementado
		Nivel de satisfacción de Incentivos.	Implementar incentivos	Mejorar el nivel de satisfacción de incentivos	Implementar un programa de inventivos de	Aprobar programa de inventivos	Talento Humano / Gerencia	Segundo Semestre	Empleados premiados	Lista de empleados en el año

				premiación a empleados con alto rendimiento						
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

4.2. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se pudo determinar que los funcionarios de la ESPAM MFL-EP, actualmente en un 40% mantienen un desempeño laboral en un nivel Medio y grado de satisfacción laboral satisfecho. A su vez, dentro de las evaluaciones de satisfacción realizada a los servidores públicos se denota un 60% no muy satisfechos con un desempeño laboral de nivel Bajo. En relación al resultado de la percepción de los usuarios de la empresa la encuesta refleja resultados con niveles satisfecho en los servicios brindados por los funcionarios. Finalmente, en la fase final de esta investigación al realizar la correlación de ambas variables se detalla una correlación positiva entre estas. Para Mora y Mariscal (2019) la relación entre las variables declaradas anteriormente es directa, creciente y relativamente fuerte; por lo que la actuación positiva sobre la satisfacción laboral causa efecto positivo en el desempeño; existiendo en ambas investigaciones resultados correlacionados.

La correlación determinada permitió desarrollar el plan de acción para la propuesta de técnicas, estrategias, indicadores y actividades en cuanto a los puntos críticos de las variables de Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral, analizadas y evaluadas en esta investigación.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se logró realizar el diseño de las herramientas de satisfacción y desempeño laboral, bajo el contexto bibliográfico y el apoyo de los grupos de expertos, logrando que estas respondan y se adapten a las necesidades de la empresa, evaluando las dimensiones e indicadores pertinentes; como parte fundamental para determinar la correlación entre ambas variables.
- En la etapa de aplicación de las herramientas de satisfacción y desempeño laboral, se determinaron los indicadores críticos por dimensiones como resultado de las falencias evaluadas por el Gerente General en el desarrollo de las actividades diarias que realizan los funcionarios de la ESPAM MFL - EP.
- Se realizó la encuesta de satisfacción a los usuarios de diferentes campos de acción de la empresa, evidenciando que existe un nivel satisfactorio en relación a los servicios que perciben los usuarios; lo cual impulsa a la institución a seguir mejorando en la calidad del servicio que brindan a los clientes.
- Este estudio determinó que existe una correlación entre la satisfacción y desempeño laboral; puesto que el 40% de los funcionarios tienen una apreciación satisfactoria y un desempeño laboral medio con tendencia a alto; sin embargo, en los resultados del 60% de los funcionarios, que tienen una percepción media satisfactoria (neutra) y desempeño bajo; permite claramente discernir la relación existente entre ambas variables.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda mantener las herramientas de evaluación de desempeño y satisfacción laboral, como arsenal metodológico de la empresa, y de ser necesario sean rediseñadas a futuro, con la técnica del método Delphi de acuerdo a la expansión de la empresa, y apliquen evaluaciones al personal de forma consecutiva.
- Es necesario que la Empresa Pública ESPAM MF -EP aplique encuestas de satisfacción al funcionario y al usuario con mayor frecuencia. Lo que permitirá que la institución se enfoque en los indicadores claves, los cuales les permitirán a los administradores tomar decisiones correctivas y mejorar por áreas en relación al servicio que se oferta y función que desempeña el servidor público.
- Se recomienda que el plan de mejoras facilitado al gerente sea aprobado, presupuestado y finalmente lo socialicen con los funcionarios de todas las áreas de la empresa; con el fin de que sea ejecutado en el próximo periodo fiscal, y se pongan en prácticas las estrategias que permitan desarrollar, aprovechar, mejorar las destrezas y habilidades de los funcionarios e innovar en diferentes dimensiones en pro de mejora de la empresa; cuyos resultados serán reflejados en la operabilidad administrativa de la institución y el incremento de sus utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Aghayari, T. y Vafaieaghdam, T. (2017). A study of the impact of social health on job satisfaction (the case of Golsan-Baft factory's employees in Tabriz City). *Journal of Applied Sociology*, 27(4), 171-190.
- Aguilar, N., Magaña, E. y Surdez, D. (2018). *Importancia de la Satisfacción Laboral*. <https://www.itson.mx>.
- Alajo, S. y Yáñez, M. (2017). *Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento tres del cantón Latacunga* [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. <http://repositorio.utc.edu.ec>.
- Álava, F. y Vega, M. (2017). Incidencia del Liderazgo Situacional en el Índice de Satisfacción Laboral de los Empleados de la ESPAM. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 17-43.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica.
- Álvarez, R. (2011). Estudio de correlación de las variables significativas analizadas en el censo económico 2010. *Retos*, 2(2), 19-38.
- Amador, N., Aguirre, M., Anguiano, N. y Guizar, J. (2019). Desempeño laboral de acuerdo al estado de salud del trabajador y el uso de móvil en las organizaciones laborales. *Nova Scientia*, 10(21) 423-440.
- Argohty, A. y González, N. (2019). Determinantes de la innovación en empresas propiedad del Estado: evidencia para las empresas públicas de Ecuador. *Revista de Administração Pública*, 53(1), 45-63.
- Arvizu, C. Borbón, M. y García, J. (2017). La satisfacción laboral de un trabajador: Un estudio de caso en invernaderos sonorenses. *Revista mexicana en agro negocios*, 40, 13-524.
- Benalcázar, C. (2020). *Relación de la satisfacción laboral y el desempeño del personal en la empresa LUMINEX RESOURCES* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec>.
- Bor, G. (2013). *Sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala* [Tesis de Pregrado, Universidad San Carlos de Guatemala]. <http://biblioteca.usac.edu.gt>.
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*. 3(1), 75-103.
- Bui, H. (2017). Big Five personality traits and job satisfaction. *Journal of General Management*, 42(3), 21–30.

- Calderón, C. y Navarrete, E. (2016). *Evaluación de las variables del desempeño cooperativo de producción con enfoque en el buen vivir en la zona norte de Manabí* [Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí]. <http://repositorio.espam.edu.ec>.
- Camacho, H. (2001). *Auditoria publica y auditoria privada diferencias y consecuencias* [Tesis de Maestría, Universidad del Salvador]. <https://racimo.usal.edu.ar>.
- Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. Recuperado de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>
- Cedeño, I. (2020). *Gestión de recaudación de tasas y su incidencia en la operatividad de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Valencia periodo 2016-2018* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. <https://repositorio.uteq.edu.ec>.
- Chiang, M. y San Martin, N. (2017). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la municipal de Tacuhano. *Ciencia y trabajo*, 17(54), 159-165.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. 580
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Collas, F. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral en las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. <http://repositorio.upci.edu.pe>.
- Compromiso Responsabilidad Social empresarial. (2015). *Compromiso Social del bienestar de empleados*. <https://www.compromisorse.com/rse/2015/04/01/>
- Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449 de 20 de octubre del 2008.
- Cook, L. (2008). *Job satisfaction and job performance: is the relationship spurious?* [Master's Thesis, Universidad de Texas A&M]. <https://core.ac.uk/download/pdf/4277203.pdf>.
- Compromiso Responsabilidad Social empresarial. (2015). *Compromiso Social del bienestar de empleados*. Recupera de <https://www.compromisorse.com/rse/2015/04/01/>
- Dabos, W. y Pujol, L. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios gerenciales*, 34(146), 3-18.

- de Andrade, A., Chaves, L., Araújo, R., Pereira, N., de Oliva, T. y Cajé, L. (2019). Grupo focal como técnica de coleta de dados na pesquisa em enfermagem: Um relato de experiência. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, 11(17), 1-6.
- Funder, D., Guillaume, E., Kumagai, S., Kawamoto, S. y Sato, T. (2012). The Person-situation Debate and the Assessment of Situations. *The Japanese Journal of Personality*, 21(1), 1-11.
- Galicia, L., Balderrama, J. y Edel, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 9(2), 42-53.
- Guest, G., Namey, E., Taylor, J., Eley, N. y McKenna, K. (2017). Comparing focus groups and individual interviews: findings from a randomized study. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 693-708.
- Hamui-Sutton, A. y Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, 2(5), 55-60.
- Hong, J. (2019). An Operations Improvement Plan for Engineering Company. *Economics and Management Science*, 1(2), 9-16.
- INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos). (2015). *Cifras evaluaciones de desempeño laboral y satisfacción laboral*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N. y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 740-760.
- Jara, C. y Umpierrez, S. (2014). Evolución del sector público ecuatoriano desde 1998 a 2013. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 12(21), 131-147.
- Jiménez, A y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista de administración de negocios*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Judge, T. A. y Zapata, C. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1-31.
- Kauppinen, J. (2018). Characteristics of public sector It-Projects. <https://jyx.jyu.fi>.
- Lee, J., Cho, D. y Suh, Y. J. (2017). Purpose and meaning in life and job satisfaction among the aged. *The International Journal of Aging and Human Development*, 85(4), 377-402.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP). Registro Oficial Suplemento 48 de 16 de octubre del 2009.

- LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público). (2016). Ley Orgánica de Servicio Público. Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010 <https://www.educacionsuperior.gob.ec>.
- López, P. y Fachelli, S. (2016). Metodología de la investigación Social Cuantitativa. Barcelona, España: Editorial Grup de Recerca. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Macías, M., Ruiz, M. y Valdivieso, P. (2020). Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. *Ingeniería Industrial*, 41(2).
- Mata, L. (2019). Diseños de investigaciones con enfoque cuantitativo de tipo no experimental. Recuperado de <https://investigaliacr.com/investigacion/disenos-de-investigaciones-con-enfoque-cuantitativo-de-tipo-no-experimental/>
- Mamani, Y. y Cáceres, J. (2019). *Desempeño laboral: una revisión teórica* [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana Unión]. <https://core.ac.uk>.
- MAP (Ministerio de Administración Pública). (2017). *Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional*. <https://map.gob.do>.
- Mendoza, A., Solano, C., Palencia, D. y García, D. (2019). Aplicación del proceso de jerarquía analítica (AHP) para la toma de decisión con juicios de expertos. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(3), 348-360.
- Mina, J. (2021). *Análisis de la satisfacción laboral de los colaboradores del IESS del centro de salud tipo a san lorenzo durante la pandemia del COVID19 año 2020* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucese.edu.ec>.
- Ministerio de Finanzas. (2015). *Finanzas para todos*. <https://www.finanzas.gob.ec>.
- Molero, R. (2017). Propuesta de plan de mejora continua para la calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, Ancash, 2017 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe>.
- Mora, J. y Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, (100), 1-11,
- Mora, J. y Mariscal, Z. (2019). Correlación entre satisfacción y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, (11), 1-11.
- Nyumba, T., Wilson, K., Derrick, C. y Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and evolution*, 9(1), 20-32.

- Ordóñez, S. (2017). *Previo a la obtención del título de magíster en psicología laboral: mención en desarrollo humano y de la organización* [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec>.
- Park, K. C. y Suh, D. H. (2020). IoT Based Office Environment Improvement Plan-Focusing on Office Relocation Applying Block Stacking Principle. *The Journal of the Korea institute of electronic communication sciences*, 15(1), 61-70.
- Pérez, J y Lopera, I. (2013). Gestión Humana De Orientación Analítica: Un Camino para la Responsabilizarían. *Revista de Administración de empresas*. Recuperado de [https://www.scielo.br/j/rae/a/m46dNGpzKGVvSswzq78KWJ/?lang=es&format=pdf#:~:text=M%C3%89TODO%20ANAL%C3%8DTICO,\(Ram%C3%ADrez%2C%201991%2C%20p](https://www.scielo.br/j/rae/a/m46dNGpzKGVvSswzq78KWJ/?lang=es&format=pdf#:~:text=M%C3%89TODO%20ANAL%C3%8DTICO,(Ram%C3%ADrez%2C%201991%2C%20p).
- Proaño, D., Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, Edición Especial, 50-56.
- Pujol-Cols, L. J. y Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios gerenciales*, 34(146), 3-18.
- Ramírez, I. (2020). *Plan de negocios de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Competitividad "EMPUDEPRO Tena - EP" del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, y su incidencia en la gestión empresarial* [Tesis de Maestría, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec>.
- Randstad workmonitor Q3 (2018). *Desempeño laboral*. <https://gestionrh.com.mx/satisfaccion-laboral-mundial/>.
- Ravindran, S. (2020). Satisfying the labour force: critically reviewing interdisciplinary scholarship on job satisfaction in the 21ST century. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 5(4), 916-923.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Registro Oficial Suplemento 294 de 06 de octubre del 2010.
- Rojas, K. (2018). El desempeño laboral y su influencia en la gestión administrativa de la subprefectura distrital de independencia Lima. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20046/Rojas_ZKE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Roy, I., Rivas, R., Pérez, M. y Palacios, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, 66(3), 354-360.
- Sánchez, M. y García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et technica*, 22(2), 161-166.

- Sánchez, P., Abellán, C. y Sanz, M. (2015). Evaluación de planes de mejora en centros educativos de orientación inclusiva. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 19(3), 326-346.
- Santamaría, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec>.
- Serrano, J. (2020). Metodología de la investigación. Edición Gamma. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=XnnkDwAAQBAJ&pg=PA41&dq=tipos+de+investigacion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiXnoiF397yAhXXTTABHfIPAUwQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=tipos%20de%20investigacion&f=false>
- Valdés, M., Garza, R., Pérez, I., Gé, M. y Chávez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 48-57.
- Vite, J. (2017). Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec>.
- Werner, C., Bedford, T., Cooke, R., Hanea, A. y Morales-Napoles, O. (2017). Expert judgement for dependence in probabilistic modelling: A systematic literature review and future research directions. *European Journal of Operational Research*, 258(3), 801-81

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA

1-A MODELO DE CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA GERENTE GENERAL

 ESPAMMFL			
Entrevistador:		Lugar y Fecha:	
Entrevistado:		Duración:	
Cuestionario			
1) ¿En los resultados obtenidos de la ejecución del Plan Operativo Anual de la Empresa Pública, ha determinado indicios sobre la eficiencia de sus empleados con respecto al cumplimiento de los objetivos?			
2) ¿Qué opina sobre las evaluaciones de desempeño a los empleados?			
3) ¿Realiza dentro de la programación anual evaluaciones de desempeño a los empleados de la Empresa Pública?			
4) ¿En la Empresa Pública manejan políticas sobre el desarrollo de evaluaciones de desempeño a empleados?			
5) En el caso de que apliquen evaluaciones de desempeño anuales a los empleados de la Empresa Pública ¿Diseñan planes de mejora en cuanto a los resultados encontrados?			
6) ¿Qué opina sobre la satisfacción laboral de los empleados?			
6) ¿Considera usted que es importante conocer sobre los indicios de satisfacción de los empleados?			

1-B MODELO DE CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA ANALISTA DE TALENTO HUMANO



Entrevistador:		Lugar y Fecha:	
Entrevistado:		Duración:	
Cuestionario			
1)La ESPAM MFL-EP, integra dentro de sus políticas el desarrollo de evaluaciones de desempeño periódicas.			
2)¿Qué procedimiento realizan para determinar si los empleados encuentran cumpliendo a cabalidad sus funciones?			
3)Desarrollan actividades que incentiven un clima laboral agradable.			
4) Considera que la satisfacción de los empleados juega un papel importante en su desempeño			
5)Realizan acciones coordinadas para conocer el índice de satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo.			

ANEXO 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

ANEXO 2-A. Selección de los indicadores de la variable de desempeño laboral

Selección de indicadores

Autores	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Santamaría (2020)	Desempeño Laboral Según Santamaría (2020) son necesarios y recurrentes en esta dinámica donde no solo la supervivencia cuenta, sino también el cumplir con los objetivos empresariales a través de un buen desempeño laboral (p. 25)	Arquitectura organizacional	<p>Grado de cumplimiento de sistemas de comunicación.</p> <p>Grado de integración en la empresa.</p> <p>Grado de articulación en las áreas estratégicas</p> <p>Grado de cumplimiento de los procesos en el área respectiva.</p> <p>Grado de apoyo al cumplimiento de objetivos</p> <p>Grado de percepción de cumplimiento de las estrategias</p>	Encuesta: escala de Likert (totalmente de acuerdo; de acuerdo; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo)
		Puesto de trabajo	<p>Grado de cumplimiento de las actividades</p> <p>Habilidades</p> <p>Experiencia adquirida</p> <p>Nivel de formación desarrollado</p> <p>Grado de responsabilidad</p>	
		Planificación	<p>Implementación de objetivos y estrategias nuevas</p> <p>Desarrollo de Planes institucionales</p>	
		Iniciativa/Autonomía	<p>Aplicación de actitudes personales interrelacionales</p> <p>Grado de perseverancia</p>	

			<p>Grado de conocimiento</p> <p>Grado de autoestima</p> <p>Grado de creatividad</p> <p>Grado de control emocional</p> <p>Grado de capacidad de elegir</p> <p>Capacidad de calcular riesgos</p> <p>Capacidad de afrontar problemas</p> <p>Capacidad de aprender errores y de asumir riesgos</p>	
		Toma de decisiones	<p>Capacidad de tomar decisiones lógicas y documentales en el momento oportuno</p> <p>Capacidad de análisis y observaciones previas.</p>	
		Innovación	<p>Capacidad de establecer valores</p> <p>Capacidad de actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas</p>	
Collas (2019)	<p>Desempeño Laboral</p> <p>El desempeño laboral es el rendimiento y productividad que demuestra el colaborador haciendo uso de sus habilidades y recursos que le permitan realizar sus actividades eficientemente. (Collas, 2019, p. 22)</p>	Dimensiones del desempeño individual	<p>Nivel de la calidad de trabajo</p> <p>Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas</p> <p>Grado de iniciativa en la terminación de funciones</p> <p>Grado de conocimiento y entendimiento del puesto</p> <p>Control de costos</p> <p>Cumplimiento de objetivos presupuestarios</p> <p>Relación entre compañeros</p>	<p>Bajo</p> <p>Medio</p> <p>Alto</p>

			<p>Relación entre supervisor</p> <p>Relaciones con el Público</p> <p>Grado de cumplimiento de responsabilidades</p>	
		<p>Dimensiones del desempeño grupal</p>	<p>Nivel de la calidad de trabajo</p> <p>Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas</p> <p>Grado de iniciativa en la terminación de funciones</p> <p>Grado de conocimiento y entendimiento del puesto</p> <p>Control de costos</p> <p>Cumplimiento de objetivos presupuestarios</p> <p>Relación entre compañeros</p> <p>Relación entre supervisor</p> <p>Relaciones con el Público</p> <p>Grado de cumplimiento de responsabilidades</p>	<p>Bajo</p> <p>Medio</p> <p>Alto</p>
Ordóñez (2017)	<p>Desempeño laboral</p> <p>Según Ordóñez (2017, p. 13) la medición del desempeño laboral se impulsó por la normalización con base sistemática de la operación.</p>	<p>Sistema de evaluación de desempeño</p>	<p>Mejoras – Estrategias</p>	<p>Encuesta tipo cuestionario: escala de Likert (Siempre, Casi siempre, En ocasiones, Nunca)</p>
		<p>Medición efectiva de desempeño de los trabajadores</p>	<p>Mejora continua</p> <p>Rendimiento del Equipo</p> <p>Productividad</p> <p>Desempeño de los empleados</p>	<p>Encuesta tipo cuestionario: escala de Likert (Siempre, Casi siempre, En ocasiones, Nunca)</p>

			<p>Satisfacción Laboral</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>Desempeño Laboral</p> <p>Competencias</p> <p>Técnicas</p> <p>Competencias</p> <p>Humanas</p>	
		<p>Medición organizacional</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Compromiso con la empresa</p> <p>Técnicas de venta</p> <p>Negociación efectiva</p> <p>Planificación y Organización</p> <p>Perseverancia</p> <p>Comercial</p> <p>Autonomía</p> <p>Capacidad de análisis</p> <p>Estrategia comercial</p>	<p>Assessment center (De 0 a 3 de calificación)</p>

ANEXO 2-B. Selección de los indicadores de la variable de satisfacción laboral

Autores	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Sánchez y García (2017)	Satisfacción Laboral Según Sánchez y García (2017) “la satisfacción de un trabajador con su trabajo y su entorno laboral, es un aspecto sumamente relevante para los encargados de dirigir una empresa” (p. 162).	Seguridad	Nivel de satisfacción de derechos del trabajador en herramientas de seguridad.	-Satisfactoria -No satisfactoria
		Condiciones laborales	Nivel de satisfacción del Nivel de ingreso. Nivel de satisfacción Jornada laboral. Nivel de satisfacción Utilidades. Nivel de satisfacción de Transporte. Nivel de satisfacción de Servicios médicos. Nivel de satisfacción de Capacitaciones. Nivel de satisfacción de Oportunidades de desarrollo en el profesional. Nivel de satisfacción de Seguridad e higiene. Nivel de satisfacción de Suministro de material y equipo requerido. Nivel de satisfacción de Suministro de agua. Nivel de satisfacción de Lugar de descanso, comedor. Nivel de satisfacción de Inventivos. Nivel de satisfacción de Carga de trabajo.	-Satisfactoria -No satisfactoria
		Relaciones interpersonales	Nivel de satisfacción de Relaciones entre jefes. Nivel de satisfacción de Relaciones entre compañeros. Nivel de satisfacción de Relaciones entre subordinados.	
		Comunicación	Nivel de satisfacción de Comunicación entre jefes. Nivel de satisfacción de Comunicación entre compañeros. Nivel de satisfacción de Comunicación entre subordinados.	
		Motivación	Nivel de satisfacción de motivación Intrínseca. Nivel de satisfacción de motivación Logro. Nivel de satisfacción de motivación Afiliación. Nivel de satisfacción de motivación Extrínseca.	
		Clima organizacional	Nivel de satisfacción de clima organizacional	

Arvizu <i>et al.</i> (2017)	<p>Satisfacción Laboral</p> <p>Para Arvizu et al. (2017) “es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (p. 520).</p>	Responsabilidad social de la empresa	<p>Grado de Estabilidad y bienestar.</p> <p>Grado de actividades de Estimulación.</p> <p>Grado de No distinción de género en los puestos de trabajo.</p> <p>Grado de Oportunidades de crecimiento.</p> <p>Grado de Motivación.</p>	<p>Nada Satisfecho</p> <p>Poco Satisfecho</p> <p>Algo Satisfecho</p> <p>Bastante Satisfecho</p> <p>Muy Satisfecho</p>
Condiciones laborales y ambiente de trabajo	<p>Grado de Seguridad e higiene.</p> <p>Grado de aplicación de Aspectos ergonómicos.</p> <p>Grado de inducción de Nuevas tecnologías.</p> <p>Grado de Siniestralidad.</p> <p>Diseño del puesto.</p> <p>Variedad de tareas.</p> <p>Grado de Confort.</p>			
Sistema de Trabajo	<p>Grado de Equidad de genero</p> <p>Grado Presión por parte del jefe</p> <p>Grado de Presión por parte de compañeros</p> <p>Grado de compromiso</p> <p>Grado de aceptación de sueldo en relación al trabajo</p>			
Macías <i>et al.</i> (2020)	<p>Satisfacción Laboral</p> <p>La satisfacción incide en que el personal se sienta comprometido con la empresa para cumplir con las tareas asignadas (Macías <i>et al.</i>, 2020, p. 1)</p>	Dimisión de percepción general	Sentirse bien en trabajar en la empresa.	<p>Muy en desacuerdo.</p> <p>En desacuerdo.</p> <p>Indiferente.</p> <p>De acuerdo.</p> <p>Muy de acuerdo.</p>
Dimensión de Motivación y reconocimiento	<p>Conocimiento de trayectoria e historia de la empresa.</p> <p>Funciones desempeñadas y responsabilidades definidas.</p> <p>Entrega de información para el desempeño de funciones.</p> <p>Motivación.</p> <p>Gratificación del trabajo.</p> <p>Condiciones salariales buenas.</p> <p>Relaciones entre compañeros de trabajo.</p> <p>Comunicación entre compañeros de trabajo.</p> <p>Equipo de trabajo.</p> <p>Conocimiento de las tareas de otras áreas de trabajo.</p> <p>Participe de éxitos o fracasos del área de trabajo.</p>			
Dimensión del área y ambiente de trabajo	<p>Conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo.</p> <p>Área organizada.</p> <p>Condiciones seguras.</p>			

			Transparencia en protocolos en caso de emergencias. Protección individual.	
--	--	--	---	--

	Grado de conocimiento y entendimiento del puesto
	Grado de Control de costos
	Grado de Cumplimiento de objetivos presupuestarios
	Grado de Relación entre compañeros
	Grado de Relación entre supervisor
	Grado de Relaciones con el Público
	Grado de cumplimiento de responsabilidades
	Capacidad de Implementación de objetivos y estrategias nuevas
Planificación	Capacidad de Desarrollo de Planes institucionales
	Aplicación de actitudes personales interrelacionales
	Grado de perseverancia
	Grado de conocimiento
	Grado de autoestima
	Grado de creatividad
	Grado de control emocional
Iniciativa/Autonomía	Grado de capacidad de elegir
	Capacidad de calcular riesgos
	Capacidad de afrontar problemas
	Capacidad de aprender errores y de asumir riesgos
	Capacidad de Negociación efectiva
	Capacidad de Planificación y Organización
	Capacidad de análisis
	Capacidad de implementar Estrategia comercial
	Capacidad de tomar decisiones lógicas y documentales en el momento oportuno
Toma de decisiones	Capacidad de análisis y observaciones previas.
	Capacidad de establecer valores
Innovación	Capacidad de actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas

2. MATRIZ EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación, sírvase otorgar el grado de importancia de los indicadores que deben ser evaluados por la ESPAM MFL-EP a sus empleados.

Variables	Dimensiones	indicadores	Puntuación
Satisfacción laboral	Seguridad y salud ocupacional	Nivel de satisfacción de derechos del trabajador en herramientas de seguridad.	
		Grado de aplicación de Aspectos ergonómicos.	
		Grado de inducción de Nuevas tecnologías.	
		Grado de Siniestralidad.	
		Grado de satisfacción del Diseño del puesto	
		Grado de Conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo.	
		Área organizada.	
		Grado de satisfacción Condiciones seguras.	
		Grado de Transparencia en protocolos en caso de emergencias.	
	Condiciones laborales	Nivel de satisfacción del Nivel de ingreso.	
		Nivel de satisfacción Jornada laboral.	
		Nivel de satisfacción Utilidades.	
		Nivel de satisfacción de Transporte.	
		Nivel de satisfacción de Servicios médicos.	
		Nivel de satisfacción de Capacitaciones.	
		Nivel de satisfacción de Oportunidades de desarrollo en el profesional.	
		Nivel de satisfacción de Suministro de agua.	
		Nivel de satisfacción de Lugar de descanso, comedor.	
		Nivel de satisfacción de Inventivos.	
		Nivel de satisfacción de Carga de trabajo.	
		Grado Presión por parte del jefe	
		Grado de Presión por parte de compañeros	
		Grado de compromiso	
Grado de No distinción de género en los puestos de trabajo.			

	Relaciones interpersonales	Nivel de satisfacción de Relaciones entre jefes.	
		Nivel de satisfacción de Relaciones entre compañeros.	
		Nivel de satisfacción de Relaciones entre subordinados.	
	Comunicación	Nivel de satisfacción de Comunicación entre jefes.	
		Nivel de satisfacción de Comunicación entre compañeros.	
		Nivel de satisfacción de Comunicación entre subordinados.	
	Motivación y reconocimiento	Nivel de satisfacción de motivación Intrínseca.	
		Nivel de satisfacción de motivación Logro.	
		Nivel de satisfacción de motivación Afiliación.	
		Nivel de satisfacción de motivación Extrínseca.	
		Nivel Conocimiento de trayectoria e historia de la empresa.	
		Nivel Funciones desempeñadas y responsabilidades definidas.	
		Nivel de satisfacción en la Entrega de información para el desempeño de funciones.	
		Nivel de Conocimiento de las tareas de otras áreas de trabajo.	
		Nivel de Participación de éxitos o fracasos del área de trabajo.	
Clima organizacional	Nivel de satisfacción de clima organizacional		

ANEXO 4. MÉTODO DELPHI

ANEXO 3-A. Diseño de evaluación para la selección de expertos.

PERFIL

Para la selección de expertos se deberá tomar en cuenta el siguiente perfil:

PROFESIÓN:	<p>Ingeniero Comercial</p> <p>Ingeniero o licenciado en administración de empresas públicas o privadas</p> <p>Ingeniero o Licenciado en Gestión de empresas</p> <p>Licenciado en gestión pública</p> <p>Licenciado o Ingeniero en Contabilidad</p> <p>Abogado</p>
AÑOS DE EXPERIENCIA EN ADMINISTRACION:	3 a 5 años
DISPONIBILIDAD:	Inmediata
ÁREA LABORAL:	Docencia en el área a fin, gerente, director o analista de talento humano, coordinador o director de institución o empresa pública, analista o asesor jurídico.
TEMAS DE CONOCIMIENTO	<p>Administración</p> <p>Gestión del Talento Humano</p> <p>Cultura Organizacional</p> <p>Instrumentos de evaluación del personal</p> <p>Metodología de la evaluación de desempeño</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>Técnicas para Medición de variables</p>

Además de estos aspectos, el aspirante a experto deberá poseer correo, número telefónico para poder comunicarse con las coordinadoras. Para recaudar esta información se elaboró la siguiente ficha:

Perfil del experto	Datos
Nombre:	
Profesión:	
Años de experiencia laboral:	
Correo:	
Institución donde labora:	
Área laboral que desempeña:	
Disponibilidad	
Dirección laboral:	
Teléfono oficina:	
Dirección domiciliaria:	
Teléfono personal:	

1. EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO (K)

Para escoger a los profesionales que conformaron la bolsa de expertos se evaluó el conocimiento mediante la autoevaluación y el coeficiente de argumentación. Para lo cual se elaboró los cuadros evaluativos Kc y Ka

1.1 Autoevaluarse del 1 al 10 sobre el grado de conocimientos de los siguientes aspectos:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
←	Bajo							Alto	→

Conocimientos	Coeficiente de conocimiento
Administración Pública	
Gestión del Talento Humano	
Cultura Organizacional	
Instrumentos de evaluación del personal	
Metodología de la evaluación de desempeño	
Satisfacción laboral	
Técnicas para Medición de variables	

2. EVALUACIÓN DE ARGUMENTACIÓN (K)

2.1 Evaluación del coeficiente de argumentación (grado de influencia que usted considera en el tema)

Experto :							
Fuentes de Argumentación		Alto		Medio		Bajo	
¿Cuál es el nivel de conocimiento en administración del sector público?		0,05		0,04		0,03	
¿Puede usted identificar los componentes que deberían ser aplicados en una evaluación al personal?		0,15		0,10		0,08	
Para elaborar una herramienta de evaluación, ¿Qué nivel de conocimiento posee usted de las siguientes herramientas?	Evaluación de desempeño	0,12	0,24	0,10	0,20	0,06	0,12
	Satisfacción laboral	0,12		0,010		0,06	
¿Estaría usted en capacidad de determinar los indicadores que deberían ser aplicados en el personal en cuanto a la satisfacción en sus puestos de trabajo?		0,12		0,10		0,05	
¿Pudiera usted asignarle un peso de importancia a indicadores de evaluación de desempeño laboral?		0,24		0,20		0,12	
¿Pudiera usted asignarle un peso de importancia a indicadores de satisfacción laboral?		0,20		0,16		0,10	
TOTAL		1,00		0,80		0,50	

ANEXO 3-B EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PARA SELECCIÓN DE EXPERTOS

Por medio del presente documento le informo que se ha tomado en consideración designar a usted como miembro de la bolsa de expertos para el desarrollo del trabajo de titulación "EVALUACIÓN DE LA INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ESPAM MFL-EP" de la Ing. Cano Montesdeoca

María Vanessa estudiante de la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ "MANUEL FÉLIX LÓPEZ" previo a la obtención del título de Magíster en Gestión Pública.

Ante lo expuesto se adjunta una ficha de evaluación y se solicita que se complete y respondan basados en sus capacidades y conocimientos en cuanto a la temática presentada. Una vez llena la ficha solicito remitir el archivo a la brevedad posible al presente correo maria_cano@espam.edu.ec.

A continuación, sírvase llenar la siguiente información necesaria:

Perfil del experto	Datos
Nombre:	
Profesión:	
Años de experiencia laboral:	
Correo:	
Institución donde labora:	
Área laboral que desempeña:	
Disponibilidad	
Dirección laboral:	
Teléfono oficina:	
Dirección domiciliaria:	
Teléfono personal:	

1. EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO (K)

Para escoger a los profesionales que conformaran la bolsa de expertos se deberá evaluar el conocimiento mediante la autoevaluación y el coeficiente de argumentación. Para lo cual se elaboró los cuadros evaluativos Kc y Ka

1.1 Autoevaluarse del 1 al 10 sobre el grado de conocimientos de los siguientes aspectos:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
←		Bajo				Alto				→

Conocimientos	Coeficiente de conocimiento
Administración Pública	
Gestión del Talento Humano	
Cultura Organizacional	
Instrumentos de evaluación del personal	
Metodología de la evaluación de desempeño	
Satisfacción laboral	
Técnicas para Medición de variables	

3. EVALUACIÓN DE ARGUMENTACIÓN (K)

2.1 Evaluación del coeficiente de argumentación (grado de influencia que usted considera en el tema)

Experto:				
Fuentes de Argumentación		Alto	Medio	Bajo
¿Cuál es el nivel de conocimiento en administración del sector público?				
¿Puede usted identificar los componentes que deberían ser aplicados en una evaluación al personal?				
Para elaborar una herramienta de evaluación, ¿Qué nivel de conocimiento posee usted de las siguientes herramientas?	Evaluación de desempeño			
	Satisfacción laboral			
¿Estaría usted en capacidad de determinar los indicadores que deberían ser aplicados en el personal en cuanto a la satisfacción en sus puestos de trabajo?				
¿Pudiera usted asignarle una peso de importancia a indicadores de evaluación de desempeño laboral?				
¿Pudiera usted asignarle una peso de importancia a indicadores de satisfacción laboral?				
TOTAL				

Anexo 3-C Recolección de bolsa de expertos

Tabla 3c.1

Información personal sobre el perfil de cada experto.

Perfil del experto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Nombre:	Lilia del Rocío Bermúdez Cevallos	Nieve Beatriz Moreira Barcia	Cedeño Román María del Carmen	Angie Yessenia García García	Marisol Salto Morduecho	Ernesto Negrín Sosa	Rodríguez Montero Daicy Aracely	Párraga Muñoz Lisbeth Alexandra	Zambrano García Jacqueline del Rocío	Calderon Figueroa Jhonatan Rolando
Profesión:	Profesor Universitario (Mg)	Mg. Contabilidad y Finanzas	Ing. Administración de Empresas	Ing. Contabilidad y Auditoría	Tecnólogo en Asistencia de Gerencia	Profesor Universitario (PhD)	Ing Contabilidad y Auditoría	Mg. Gestión de Talento Humano	Mg, Finanzas	Ing. Administración
Años de experiencia laboral:	25	10	13	1	15	26	20	5	20	7
Correo:	rocioberce@hotmail.com	pao_moreira_barcia@hotmail.com	mccr2@hotmail.com	angiegarcia@cne.gob.ec	mari_joa@hotmail.com	ernestonegrinso@gmail.com	daycita@hotmail.com	Lisbethparraga22@outlook.es	yaquizam@hotmail.com	jona_cal@hotmail.com
Institución donde labora:	ULEAM	Consejo Nacional Electoral Delegación Provincial de Manabí	Consejo Nacional Electoral Delegación Provincial de Manabí	Consejo Nacional Electoral Delegación Provincial de Manabí	EPMAPA-SD	ESPAM-MFL	EPMAPA-SD	MIES	Gobierno Provincial de Manabí	Ministerio de Educación
Área laboral que desempeña:	Administración de Empresas	Administrativa – financiera	Talento Humano	Talento Humano	Unidad de Talento Humano	Administración de Empresas	Unidad de Talento Humano	Talento Humano Planta Central	Administración Financiera	Unidad de Talento Humano
Disponibilidad	Tiempo Completo	Inmediata	Inmediata	Inmediata	Tiempo Completo	Tiempo Completo		Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Dirección laboral:	Ave. Eloy Alfaro	Ave. 15 de Abril y Teodoro Wolf	Ave. 15 de Abril y Teodoro Wolf	Ave. 15 de Abril y Teodoro Wolf	Av. Tsáchilas y Río Yanuncay	Campus Politécnico ESPAM-MFL	Av. Tsáchilas y Río Yanuncay	Av. 6 de Diciembre	Còrdova 225, Portoviejo	Av. estudiantil
Teléfono oficina:	052-696-309	052-590-100	052-590-100	052-590-100	052-753-357		052-753-357	023-238-831	052-336-078	

Dirección domiciliaria:	Ave. González y calle de la fe	Cdla. Universitaria 3era Etapa, entradabre al Colegio 18 de octu	Ave. Manabi y Granda Centena	Ave. 5 de Junio calle 25 de septiembre	SN	Calceta aledaño a Cruz Roja	Asistencia Municipal sector 1	Av. América Norte	Santana Ana Ayacucho	Calle Chile
Teléfono personal :	0984394974	0983336317	980103287	0987553925	0984453000	0997610435	0994253089	0979074469	0989839317	0987388986

Conocimientos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Administración Pública	10	8	8	4	8	9	7	9	10	9
Gestión del Talento Humano	10	7	9	6	8	10	8	10	9	10
Cultura Organizacional	10	8	9	5	8	10	8	10	9	10
Instrumentos de evaluación del personal	10	5	9	5	4	10	8	10	10	10
Metodología de la evaluación de desempeño	10	5	9	5	4	10	8	10	10	8
Satisfacción laboral	10	7	9	5	9	10	8	10	10	9
Técnicas para Medición de variables	09	5	6	5	8	10	7	10	10	10
$k_{c1} = \left(\frac{K1 + K2 + K3 \dots \dots}{12} \right) * 0.1 =$	0,99	0,64	0,84	0,50	0,70	0,99	0,77	0,99	0,97	0,94

Tabla 3 c 2
Resultado de evaluación del coeficiente de argumentación

Fuentes de Argumentación		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
¿Cuál es el nivel de conocimiento en administración del sector público?		0,05	0,05	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	0,05	0,04
¿Puede usted identificar los componentes que deberían ser aplicados en una evaluación al personal?		0,15	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	0,15	0,15	0,15
Para elaborar una herramienta de evaluación, ¿Qué nivel de conocimiento posee usted de las siguientes herramientas?	Evaluación de desempeño	0,12	0,10	0,10	0,10	0,06	0,12	0,10	0,12	0,12	0,12
	Satisfacción laboral	0,12	0,10	0,12	0,10	0,10	0,12	0,10	0,12	0,12	0,12
¿Estaría usted en capacidad de determinar los indicadores que deberían ser aplicados en el personal en cuanto a la satisfacción en sus puestos de trabajo?		0,12	0,10	0,12	0,10	0,10	0,12	0,10	0,12	0,12	0,12
¿Pudiera usted asignarle un peso de importancia a indicadores de evaluación de desempeño laboral?		0,24	0,20	0,24	0,24	0,20	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
¿Pudiera usted asignarle un peso de importancia a indicadores de satisfacción laboral?		0,20	0,16	0,20	0,20	0,16	0,20	0,20	0,20	0,20	0,16
ka= k1+k2+k2....=		1,00	0,81	0,97	0,88	0,76	1,00	0,88	0,99	1,00	0,95

Tabla 3 c.3
Resultados del conocimiento

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
KC	0,99	0,64	0,84	0,50	0,70	0,99	0,77	0,99	0,97	0,94
KA	1,00	0,81	0,97	0,88	0,76	1,00	0,88	0,99	1,00	0,95
$K=KC+KA/2$	1,00	0,73	0,91	0,69	0,73	1,00	0,83	0,99	0,99	0,95

ANEXO 5. MÉTODO DE TORGERSON

Anexo 4a. Frecuencia Desempeño Laboral

TABLA I (FRECUENCIA)						
DIMENSIONES	5	4	3	2	1	Total
Desempeño Individual en el Puesto de Trabajo						
Grado de cumplimiento de sistemas de comunicación.	5	1	1	0	0	7
Grado de integración en la empresa.	5	2	0	0	0	7
Grado de articulación en las áreas estratégicas	4	1	2	0	0	7
Grado de cumplimiento de los procesos en el área respectiva.	7	0	0	0	0	7
Grado de apoyo al cumplimiento de objetivos	7	0	0	0	0	7
Grado de percepción de cumplimiento de las estrategias	4	3	0	0	0	7
Grado de Responsabilidad en las tareas asignadas	6	1	0	0	0	7
Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas	3	4	0	0	0	7
Grado de habilidades aplicadas en el puesto	5	2	0	0	0	7
Grado de experiencia adquirida	3	2	2	0	0	7
Grado de formación desarrollado	3	4	0	0	0	7
Cumplimiento de objetivos presupuestarios	3	1	3	0	0	7
Dimensiones del desempeño grupal						
Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas	3	4	0	0	0	7
Grado de iniciativa en la terminación de funciones	2	5	0	0	0	7
Grado de conocimiento y entendimiento del puesto	5	2	0	0	0	7
Grado de Control de costos	3	2	2	0	0	7
Grado de Cumplimiento de objetivos presupuestarios	4	2	0	1	0	7
Grado de Relación entre compañeros	3	4	0	0	0	7
Grado de Relación entre supervisor	3	4	0	0	0	7
Grado de Relaciones con el Público	5	2	0	0	0	7
Grado de cumplimiento de responsabilidades	7	0	0	0	0	7
Planificación						
Capacidad de Implementación de objetivos y estrategias nuevas	5	2	0	0	0	7
Capacidad de Desarrollo de Planes institucionales	6	1	0	0	0	7
Iniciativa/Autonomía						
Aplicación de actitudes personales interrelacionales	3	3	1	0	0	7
Grado de perseverancia	4	3	0	0	0	7
Grado de conocimiento	5	2	0	0	0	7
Grado de autoestima	3	4	0	0	0	7
Grado de creatividad	4	3	0	0	0	7
Grado de control emocional	5	2	0	0	0	7
Grado de capacidad de elegir	2	4	1	0	0	7
Capacidad de calcular riesgos	2	3	1	1	0	7
Capacidad de afrontar problemas	6	1	0	0	0	7
Capacidad de aprender errores y de asumir riesgos	6	1	0	0	0	7
Capacidad de Negociación efectiva	5	2	0	0	0	7
Capacidad de Planificación y Organización	5	2	0	0	0	7
Capacidad de análisis	5	2	0	0	0	7
Capacidad de implementar Estrategia comercial	5	2	0	0	0	7
Toma de decisiones						
Capacidad de tomar decisiones lógicas y documentales en el momento oportuno	5	2	0	0	0	7
Capacidad de análisis y observaciones previas.	3	4	0	0	0	7
Innovación						

Capacidad de establecer valores	2	5	0	0	0	7
Capacidad de actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas	5	2	0	0	0	7
	176	96	13	2	0	287

Anexo 4b. Frecuencia Acumulada Desempeño Laboral

TABLA II (FRECUENCIA ACUMULADA)						
INDICADORES	5	4	3	2	1	
DIMENSIONES						
Desempeño Individual en el Puesto de Trabajo						
Grado de cumplimiento de sistemas de comunicación.	5	6	7	7	7	
Grado de integración en la empresa.	5	7	7	7	7	
Grado de articulación en las áreas estratégicas	4	5	7	7	7	
Grado de cumplimiento de los procesos en el área respectiva.	7	7	7	7	7	
Grado de apoyo al cumplimiento de objetivos	7	7	7	7	7	
Grado de percepción de cumplimiento de las estrategias	4	7	7	7	7	
Grado de Responsabilidad en las tareas asignadas	6	7	7	7	7	
Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas	3	7	7	7	7	
Grado de habilidades aplicadas en el puesto	5	7	7	7	7	
Grado de experiencia adquirida	3	5	7	7	7	
Grado de formación desarrollado	3	7	7	7	7	
Cumplimiento de objetivos presupuestarios	3	4	7	7	7	
Dimensiones del desempeño grupal	0	0	0	0	0	
Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas	3	7	7	7	7	
Grado de iniciativa en la terminación de funciones	2	7	7	7	7	
Grado de conocimiento y entendimiento del puesto	5	7	7	7	7	
Grado de Control de costos	3	5	7	7	7	
Grado de Cumplimiento de objetivos presupuestarios	4	6	6	7	7	
Grado de Relación entre compañeros	3	7	7	7	7	
Grado de Relación entre supervisor	3	7	7	7	7	
Grado de Relaciones con el Público	5	7	7	7	7	
Grado de cumplimiento de responsabilidades	7	7	7	7	7	
Planificación	0	0	0	0	0	
Capacidad de Implementación de objetivos y estrategias nuevas	5	7	7	7	7	
Capacidad de Desarrollo de Planes institucionales	6	7	7	7	7	
Iniciativa/Autonomía	0	0	0	0	0	
Aplicación de actitudes personales interrelacionales	3	6	7	7	7	
Grado de perseverancia	4	7	7	7	7	
Grado de conocimiento	5	7	7	7	7	
Grado de autoestima	3	7	7	7	7	
Grado de creatividad	4	7	7	7	7	
Grado de control emocional	5	7	7	7	7	
Grado de capacidad de elegir	2	6	7	7	7	
Capacidad de calcular riesgos	2	5	6	7	7	
Capacidad de afrontar problemas	6	7	7	7	7	
Capacidad de aprender errores y de asumir riesgos	6	7	7	7	7	
Capacidad de Negociación efectiva	5	7	7	7	7	
Capacidad de Planificación y Organización	5	7	7	7	7	
Capacidad de análisis	5	7	7	7	7	
Capacidad de implementar Estrategia comercial	5	7	7	7	7	
Toma de decisiones	0	0	0	0	0	
Capacidad de tomar decisiones lógicas y documentales en el momento oportuno	5	7	7	7	7	
Capacidad de análisis y observaciones previas.	3	7	7	7	7	

Innovación	0	0	0	0	0
Capacidad de establecer valores	2	7	7	7	7
Capacidad de actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas	5	7	7	7	7

Anexo 4c. Frecuencia Relativo Indicadores de Evaluación de Desempeño

TABLA III (FRECUENCIA RELATIVA, PROBABILIDAD ACUMULADA)					
INDICADORES	5	4	3	2	1
Desempeño Individual en el Puesto de Trabajo					
Grado de cumplimiento de sistemas de comunicación.	0,7143	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de integración en la empresa.	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de articulación en las áreas estratégicas	0,5714	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de cumplimiento de los procesos en el área respectiva.	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de apoyo al cumplimiento de objetivos	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de percepción de cumplimiento de las estrategias	0,5714	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de Responsabilidad en las tareas asignadas	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas	0,4286	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de habilidades aplicadas en el puesto	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de experiencia adquirida	0,4286	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de formación desarrollado	0,4286	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Cumplimiento de objetivos presupuestarios	0,4286	0,5714	1,0000	1,0000	1,0000
Dimensiones del desempeño grupal					
Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas	0,4286	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de iniciativa en la terminación de funciones	0,2857	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de conocimiento y entendimiento del puesto	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de Control de costos	0,4286	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de Cumplimiento de objetivos presupuestarios	0,5714	0,8571	0,8571	1,0000	1,0000
Grado de Relación entre compañeros	0,4286	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de Relación entre supervisor	0,4286	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de Relaciones con el Público	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de cumplimiento de responsabilidades	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Planificación					
Capacidad de Implementación de objetivos y estrategias nuevas	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Capacidad de Desarrollo de Planes institucionales	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Iniciativa/Autonomía					
Aplicación de actitudes personales interrelacionales	0,4286	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de perseverancia	0,5714	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de conocimiento	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de autoestima	0,4286	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de creatividad	0,5714	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de control emocional	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de capacidad de elegir	0,2857	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000
Capacidad de calcular riesgos	0,2857	0,7143	0,8571	1,0000	1,0000
Capacidad de afrontar problemas	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Capacidad de aprender errores y de asumir riesgos	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Capacidad de Negociación efectiva	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Capacidad de Planificación y Organización	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Capacidad de análisis	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Capacidad de implementar Estrategia comercial	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Toma de decisiones					
Capacidad de tomar decisiones lógicas y documentales en el momento oportuno	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Capacidad de análisis y observaciones previas.	0,4286	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

Innovación					
Capacidad de establecer valores	0,2857	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Capacidad de actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

TABLA IV (CÁLCULO DE PUNTOS DE CORTES Y ESCALA DE LOS INDICADORES)										Eval
INDICADORES	5	4	3	2	1	Suma	Promedio	N - Prom.		
Desempeño Individual en el Puesto de Trabajo										
Grado de cumplimiento de sistemas de comunicación.	0,57	1,07	3,50	3,50	3,50	11,57	2,43	0,32	5	TA
Grado de integración en la empresa.	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,91	-0,16	5	TA
Grado de articulación en las áreas estratégicas	0,18	0,57	3,50	3,50	3,50	11,07	2,25	0,50	4	A
Grado de cumplimiento de los procesos en el área respectiva.	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	3,50	-0,75	5	TA
Grado de apoyo al cumplimiento de objetivos	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	3,50	-0,75	5	TA
Grado de percepción de cumplimiento de las estrategias	0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,84	-0,09	5	TA
Grado de Responsabilidad en las tareas asignadas	1,07	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	3,01	-0,26	5	TA
Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas	-0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,76	-0,01	5	TA
Grado de habilidades aplicadas en el puesto	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,91	-0,16	5	TA
Grado de experiencia adquirida	-0,18	0,57	3,50	3,50	3,50	11,07	2,18	0,57	4	A
Grado de formación desarrollado	-0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,76	-0,01	5	TA
Cumplimiento de objetivos presupuestarios	-0,18	0,18	3,50	3,50	3,50	10,68	2,10	0,65	4	A
Dimensiones del desempeño grupal										
Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas	-0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,76	-0,01	5	TA
Grado de iniciativa en la terminación de funciones	-0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,69	0,06	5	TA
Grado de conocimiento y entendimiento del puesto	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,91	-0,16	5	TA
Grado de Control de costos	-0,18	0,57	3,50	3,50	3,50	11,07	2,18	0,57	4	A
Grado de Cumplimiento de objetivos presupuestarios	0,18	1,07	1,07	3,50	3,50	9,14	1,86	0,89	4	A
Grado de Relación entre compañeros	-0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,76	-0,01	5	TA
Grado de Relación entre supervisor	-0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,76	-0,01	5	TA
Grado de Relaciones con el Público	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,91	-0,16	5	TA
Grado de cumplimiento de responsabilidades	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	3,50	-0,75	5	TA
Planificación										
Capacidad de Implementación de objetivos y estrategias nuevas	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,91	-0,16	5	TA
Capacidad de Desarrollo de Planes institucionales	1,07	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	3,01	-0,26	5	TA
Iniciativa/Autonomía										
Aplicación de actitudes personales interrelacionales	-0,18	1,07	3,50	3,50	3,50	11,57	2,28	0,47	4	A
Grado de perseverancia	0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,84	-0,09	5	TA
Grado de conocimiento	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,91	-0,16	5	TA
Grado de autoestima	-0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,76	-0,01	5	TA

Grado de creatividad	0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,84	-0,09	5	TA
Grado de control emocional	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,91	-0,16	5	TA
Grado de capacidad de elegir	-0,57	1,07	3,50	3,50	3,50	11,57	2,20	0,55	4	A
Capacidad de calcular riesgos	-0,57	0,57	1,07	3,50	3,50	8,63	1,61	1,14	4	A
Capacidad de afrontar problemas	1,07	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	3,01	-0,26	5	TA
Capacidad de aprender errores y de asumir riesgos	1,07	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	3,01	-0,26	5	TA
Capacidad de Negociación efectiva	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,91	-0,16	5	TA
Capacidad de Planificación y Organización	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,91	-0,16	5	TA
Capacidad de análisis	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,91	-0,16	5	TA
Capacidad de implementar Estrategia comercial	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,91	-0,16	5	TA
Toma de decisiones						0,00				
Capacidad de tomar decisiones lógicas y documentales en el momento oportuno	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,91	-0,16	5	TA
Capacidad de análisis y observaciones previas.	-0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,76	-0,01	5	TA
Innovación										
Capacidad de establecer valores	-0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,69	0,06	5	TA
Capacidad de actitudes propensas a suscitar, asumir e impulsar ideas	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,00	2,91	-0,16	5	TA
Suma	19,35	118,71	138,64	143,50	122,50	542,70	108,5397854	-105,79	33	
Puntos de corte	0,47	2,90	3,38	3,50	3,50		2,75 = N			
							N = 2,75			

Anexo 4d. Frecuencia Satisfacción Laboral

TABLA I (FRECUENCIA)						
DIMENSIONES	5	4	3	2	1	Total
Seguridad y salud ocupacional						
Nivel de satisfacción de derechos del trabajador en herramientas de seguridad.	7	0	0	0	0	7
Grado de aplicación de Aspectos ergonómicos.	5	2	0	0	0	7
Grado de inducción de Nuevas tecnologías.	7	0	0	0	0	7
Grado de Siniestralidad.	3	4	0	0	0	7
Grado de satisfacción del Diseño del puesto	2	5	0	0	0	7
Grado de Conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo.	4	2	1	0	0	7
Área organizada.	7	0	0	0	0	7
Grado de satisfacción Condiciones seguras.	4	3	0	0	0	7
Grado de Transparencia en protocolos en caso de emergencias.	3	4	0	0	0	7
Condiciones laborales						
Nivel de satisfacción del Nivel de ingreso.	4	3	0	0	0	7
Nivel de satisfacción Jornada laboral.	3	4	0	0	0	7
Nivel de satisfacción Utilidades.	2	1	1	0	3	7
Nivel de satisfacción de Transporte.	2	1	3	1	0	7
Nivel de satisfacción de Servicios médicos.	2	3	2	0	0	7
Nivel de satisfacción de Capacitaciones.	6	1	0	0	0	7
Nivel de satisfacción de Oportunidades de desarrollo en el profesional.	7	0	0	0	0	7
Nivel de satisfacción de Suministro de agua.	5	2	0	0	0	7
Nivel de satisfacción de Lugar de descanso, comedor.	3	4	0	0	0	7
Nivel de satisfacción de Inventivos.	5	1	1	0	0	7
Nivel de satisfacción de Carga de trabajo.	4	2	0	1	0	7
Grado Presión por parte del jefe	4	2	1	0	0	7
Grado de Presión por parte de compañeros	5	2	0	0	0	7
Grado de compromiso	6	1	0	0	0	7
Grado de No distinción de género en los puestos de trabajo.	5	2	0	0	0	7
Relaciones interpersonales						
Nivel de satisfacción de Relaciones entre jefes.	4	3	0	0	0	7
Nivel de satisfacción de Relaciones entre compañeros.	6	1	0	0	0	7
Nivel de satisfacción de Relaciones entre subordinados.	5	2	0	0	0	7
Comunicación						
Nivel de satisfacción de Comunicación entre jefes.	5	2	0	0	0	7
Nivel de satisfacción de Comunicación entre compañeros.	5	2	0	0	0	7
Nivel de satisfacción de Comunicación entre subordinados.	3	4	0	0	0	7
Motivación y reconocimiento						
Nivel de satisfacción de motivación Intrínseca.	4	3	0	0	0	7
Nivel de satisfacción de motivación Logro.	5	2	0	0	0	7
Nivel de satisfacción de motivación Afiliación.	5	2	0	0	0	7
Nivel de satisfacción de motivación Extrínseca.	4	3	0	0	0	7
Nivel Conocimiento de trayectoria e historia de la empresa.	2	3	1	1	0	7
Nivel Funciones desempeñadas y responsabilidades definidas.	5	2	0	0	0	7
Nivel de satisfacción en la Entrega de información para el desempeño de funciones.	2	4	1	0	0	7
Nivel de Conocimiento de las tareas de otras áreas de trabajo.	3	3	1	0	0	7
Nivel de Participación de éxitos o fracasos del área de trabajo.	2	4	1	0	0	7
Clima organizacional						
Nivel de satisfacción de clima organizacional	5	2	0	0	0	7
	170	91	13	3	3	287

Anexo 4e. Frecuencia Acumulada Satisfacción Laboral

TABLA II (FRECUENCIA ACUMULADA)					
INDICADORES DIMENSIONES	5	4	3	2	1
Seguridad y salud ocupacional					
Nivel de satisfacción de derechos del trabajador en herramientas de seguridad.	7	7	7	7	7
Grado de aplicación de Aspectos ergonómicos.	5	7	7	7	7
Grado de inducción de Nuevas tecnologías.	7	7	7	7	7
Grado de Siniestralidad.	3	7	7	7	7
Grado de satisfacción del Diseño del puesto	2	7	7	7	7
Grado de Conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo.	4	6	7	7	7
Área organizada.	7	7	7	7	7
Grado de satisfacción Condiciones seguras.	4	7	7	7	7
Grado de Transparencia en protocolos en caso de emergencias.	3	7	7	7	7
Condiciones laborales					
Nivel de satisfacción del Nivel de ingreso.	4	7	7	7	7
Nivel de satisfacción Jornada laboral.	3	7	7	7	7
Nivel de satisfacción Utilidades.	2	3	4	4	7
Nivel de satisfacción de Transporte.	2	3	6	7	7
Nivel de satisfacción de Servicios médicos.	2	5	7	7	7
Nivel de satisfacción de Capacitaciones.	6	7	7	7	7
Nivel de satisfacción de Oportunidades de desarrollo en el profesional.	7	7	7	7	7
Nivel de satisfacción de Suministro de agua.	5	7	7	7	7
Nivel de satisfacción de Lugar de descanso, comedor.	3	7	7	7	7
Nivel de satisfacción de Inventivos.	5	6	7	7	7
Nivel de satisfacción de Carga de trabajo.	4	6	6	7	7
Grado Presión por parte del jefe	4	6	7	7	7
Grado de Presión por parte de compañeros	5	7	7	7	7
Grado de compromiso	6	7	7	7	7
Grado de No distinción de género en los puestos de trabajo.	5	7	7	7	7
Relaciones interpersonales					
Nivel de satisfacción de Relaciones entre jefes.	4	7	7	7	7
Nivel de satisfacción de Relaciones entre compañeros.	6	7	7	7	7
Nivel de satisfacción de Relaciones entre subordinados.	5	7	7	7	7
Comunicación					
Nivel de satisfacción de Comunicación entre jefes.	5	7	7	7	7
Nivel de satisfacción de Comunicación entre compañeros.	5	7	7	7	7
Nivel de satisfacción de Comunicación entre subordinados.	3	7	7	7	7
Motivación y reconocimiento					
Nivel de satisfacción de motivación Intrínseca.	4	7	7	7	7
Nivel de satisfacción de motivación Logro.	5	7	7	7	7
Nivel de satisfacción de motivación Afiliación.	5	7	7	7	7
Nivel de satisfacción de motivación Extrínseca.	4	7	7	7	7
Nivel Conocimiento de trayectoria e historia de la empresa.	2	5	6	7	7
Nivel Funciones desempeñadas y responsabilidades definidas.	5	7	7	7	7
Nivel de satisfacción en la Entrega de información para el desempeño de funciones.	2	6	7	7	7
Nivel de Conocimiento de las tareas de otras áreas de trabajo.	3	6	7	7	7
Nivel de Participación de éxitos o fracasos del área de trabajo.	2	6	7	7	7
Clima organizacional					
Nivel de satisfacción de clima organizacional	5	7	7	7	7

Anexo 4 f. Frecuencia relativa Satisfacción Laboral

TABLA III (FRECUENCIA RELATIVA, PROBABILIDAD ACUMULADA)					
INDICADORES	5	4	3	2	1
Seguridad y salud ocupacional					
Nivel de satisfacción de derechos del trabajador en herramientas de seguridad	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de aplicación de Aspectos ergonómicos.	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de inducción de Nuevas tecnologías.	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de Siniestralidad.	0,4286	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de satisfacción del Diseño del puesto	0,2857	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de Conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo.	0,5714	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000
Área organizada.	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de satisfacción Condiciones seguras.	0,5714	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de Transparencia en protocolos en caso de emergencias.	0,4286	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Condiciones laborales					
Nivel de satisfacción del Nivel de ingreso.	0,5714	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción Jornada laboral.	0,4286	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción Utilidades.	0,2857	0,4286	0,5714	0,5714	1,0000
Nivel de satisfacción de Transporte.	0,2857	0,4286	0,8571	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de Servicios médicos.	0,2857	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de Capacitaciones.	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de Oportunidades de desarrollo en el profesional.	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de Suministro de agua.	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de Lugar de descanso, comedor.	0,4286	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de Inventivos.	0,7143	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de Carga de trabajo.	0,5714	0,8571	0,8571	1,0000	1,0000
Grado Presión por parte del jefe	0,5714	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de Presión por parte de compañeros	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de compromiso	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado de No distinción de género en los puestos de trabajo.	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Relaciones interpersonales					
Nivel de satisfacción de Relaciones entre jefes.	0,5714	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de Relaciones entre compañeros.	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de Relaciones entre subordinados.	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Comunicación					
Nivel de satisfacción de Comunicación entre jefes.	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de Comunicación entre compañeros.	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de Comunicación entre subordinados.	0,4286	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Motivación y reconocimiento					
Nivel de satisfacción de motivación Intrínseca.	0,5714	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de motivación Logro.	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de motivación Afiliación.	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción de motivación Extrínseca.	0,5714	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel Conocimiento de trayectoria e historia de la empresa.	0,2857	0,7143	0,8571	1,0000	1,0000
Nivel Funciones desempeñadas y responsabilidades definidas.	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de satisfacción en la Entrega de información para el desempeño de funciones.	0,2857	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de Conocimiento de las tareas de otras áreas de trabajo.	0,4286	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000
Nivel de Participación de éxitos o fracasos del área de trabajo.	0,2857	0,8571	1,0000	1,0000	1,0000
Clima organizacional					
Nivel de satisfacción de clima organizacional	0,7143	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

TABLA IV (CÁLCULO DE PUNTOS DE CORTES Y ESCALA DE LOS INDICADORES)										
INDICADORES	5	4	3	2	1	Suma	Promedio	N - Prom.	Eval	
Seguridad y salud ocupacional										
Nivel de satisfacción de derechos del trabajador en herramientas de seguridad.	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	17,50	3,50	-0,82	5	TA
Grado de aplicación de Aspectos ergonómicos.	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,57	2,91	-0,23	5	TA
Grado de inducción de Nuevas tecnologías.	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	17,50	3,50	-0,82	5	TA
Grado de Siniestralidad.	-0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	13,82	2,76	-0,08	5	TA
Grado de satisfacción del Diseño del puesto	-0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	13,43	2,69	-0,01	5	TA
Grado de Conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo.	0,18	1,07	3,50	3,50	3,50	11,75	2,35	0,33	5	TA
Área organizada.	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	17,50	3,50	-0,82	5	TA
Grado de satisfacción Condiciones seguras.	0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,18	2,84	-0,16	5	TA
Grado de Transparencia en protocolos en caso de emergencias.	-0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	13,82	2,76	-0,08	5	TA
Condiciones laborales										
Nivel de satisfacción del Nivel de ingreso.	0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,18	2,84	-0,16	5	TA
Nivel de satisfacción Jornada laboral.	-0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	13,82	2,76	-0,08	5	TA
Nivel de satisfacción Utilidades.	-0,57	-0,18	0,18	0,18	3,50	3,11	0,62	2,06	4	A
Nivel de satisfacción de Transporte.	-0,57	-0,18	1,07	3,50	3,50	7,32	1,46	1,22	4	A
Nivel de satisfacción de Servicios médicos.	-0,57	0,57	3,50	3,50	3,50	10,50	2,10	0,58	4	A
Nivel de satisfacción de Capacitaciones.	1,07	3,50	3,50	3,50	3,50	15,07	3,01	-0,33	5	TA
Nivel de satisfacción de Oportunidades de desarrollo en el profesional.	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	17,50	3,50	-0,82	5	TA
Nivel de satisfacción de Suministro de agua.	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,57	2,91	-0,23	5	TA
Nivel de satisfacción de Lugar de descanso, comedor.	-0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	13,82	2,76	-0,08	5	TA
Nivel de satisfacción de Inventivos.	0,57	1,07	3,50	3,50	3,50	12,13	2,43	0,25	5	TA
Nivel de satisfacción de Carga de trabajo.	0,18	1,07	1,07	3,50	3,50	9,32	1,86	0,82	4	A
Grado Presión por parte del jefe	0,18	1,07	3,50	3,50	3,50	11,75	2,35	0,33	5	TA
Grado de Presión por parte de compañeros	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,57	2,91	-0,23	5	TA
Grado de compromiso	1,07	3,50	3,50	3,50	3,50	15,07	3,01	-0,33	5	TA
Grado de No distinción de género en los puestos de trabajo.	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,57	2,91	-0,23	5	TA
Relaciones interpersonales										
Nivel de satisfacción de Relaciones entre jefes.	0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,18	2,84	-0,16	5	TA
Nivel de satisfacción de Relaciones entre compañeros.	1,07	3,50	3,50	3,50	3,50	15,07	3,01	-0,33	5	TA
Nivel de satisfacción de Relaciones entre subordinados.	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,57	2,91	-0,23	5	TA
Comunicación										

Nivel de satisfacción de Comunicación entre jefes.	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,57	2,91	-0,23	5	TA
Nivel de satisfacción de Comunicación entre compañeros.	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,57	2,91	-0,23	5	TA
Nivel de satisfacción de Comunicación entre subordinados.	-0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	13,82	2,76	-0,08	5	TA
Motivación y reconocimiento										
Nivel de satisfacción de motivación Intrínseca.	0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,18	2,84	-0,16	5	TA
Nivel de satisfacción de motivación Logro.	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,57	2,91	-0,23	5	TA
Nivel de satisfacción de motivación Afiliación.	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,57	2,91	-0,23	5	TA
Nivel de satisfacción de motivación Extrínseca.	0,18	3,50	3,50	3,50	3,50	14,18	2,84	-0,16	5	TA
Nivel Conocimiento de trayectoria e historia de la empresa.	-0,57	0,57	1,07	3,50	3,50	8,07	1,61	1,07	4	A
Nivel Funciones desempeñadas y responsabilidades definidas.	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,57	2,91	-0,23	5	TA
Nivel de satisfacción en la Entrega de información para el desempeño de funciones.	-0,57	1,07	3,50	3,50	3,50	11,00	2,20	0,48	5	TA
Nivel de Conocimiento de las tareas de otras áreas de trabajo.	-0,18	1,07	3,50	3,50	3,50	11,39	2,28	0,40	5	TA
Nivel de Participación de éxitos o fracasos del área de trabajo.	-0,57	1,07	3,50	3,50	3,50	11,00	2,20	0,48	5	TA
Clima organizacional										
Nivel de satisfacción de clima organizacional	0,57	3,50	3,50	3,50	3,50	14,57	2,91	-0,23	5	TA
Suma	20,39	109,74	129,38	136,68	119,00	515,20	103,04	0167	-100,36	35
Puntos de corte	0,51	2,74	3,23	3,42	3,50			2,68 = N		
								N = 2,68		

ANEXO 4 g. Modelo de matriz de evaluación de desempeño laboral.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Estimado funcionario la presente evaluación tiene como finalidad aportar en la investigación “EVALUACIÓN DE LA INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ESPAM MFL-EP” realizada por la estudiante Cano Montesdeoca María Vanessa, previo a la obtención del título de Magister en Gestión Pública. Para el desarrollo de esta evaluación es aplicada por el Gerente General de la institución, en concordancia con La Ley Orgánica de Empresas Públicas Art. 16.- “ORGANO DE ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DEL TALENTO HUMANO”. - La Administración del Talento Humano de las empresas públicas corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente.

La calificación de los indicadores será de:

1. Bajo
2. Medio
3. Alto

3. MATRIZ EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL

Funcionario:

INDICADORES	BAJO	MEDIO	ALTO
Desempeño Individual en el Puesto de Trabajo			
Grado de cumplimiento de sistemas de comunicación.			
Grado de integración en la empresa.			
Grado de cumplimiento de los procesos en el área respectiva.			
Grado de apoyo al cumplimiento de objetivos			
Grado de percepción de cumplimiento de las estrategias			
Grado de Responsabilidad en las tareas asignadas			
Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas			
Grado de habilidades aplicadas en el puesto			
Grado de formación desarrollado			
Dimensiones del desempeño grupal			
Grado de cumplimiento de objetivos del trabajo según órdenes recibidas			
Grado de iniciativa en la terminación de funciones			
Grado de conocimiento y entendimiento del puesto			
Grado de Relación entre compañeros			
Grado de Relación entre supervisor			
Grado de Relaciones con el Público			
Grado de cumplimiento de responsabilidades			
Planificación			
Capacidad de Implementación de objetivos y estrategias nuevas			
Capacidad de Desarrollo de Planes institucionales			
Iniciativa/Autonomía			
Grado de perseverancia			
Grado de conocimiento			
Grado de autoestima			
Grado de creatividad			
Grado de control emocional			
Capacidad de afrontar problemas			
Capacidad de aprender errores y de asumir riesgos			
Capacidad de Negociación efectiva			
Capacidad de Planificación y Organización			
Capacidad de análisis			
Capacidad de implementar Estrategia comercial			
Toma de decisiones			
Capacidad de tomar decisiones lógicas y documentales en el momento oportuno			
Capacidad de análisis y observaciones previas.			
Innovación			
Capacidad de establecer valores			
Capacidad de actitudes propensas a suscitar, asumir e impulsar ideas			

ANEXO 4 h. Modelo de matriz de evaluación de satisfacción laboral.**EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Estimado funcionario la presente evaluación tiene como finalidad aportar en la investigación “EVALUACIÓN DE LA INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ESPAM MFL-EP” realizada por la estudiante Cano Montesdeoca María Vanessa, previo a la obtención del título de Magister en Gestión Pública. Para lo cual solicito a usted en calidad de funcionario del área ASISTENTE ADMINISTRATIVO de la ESPAM MFL –EP realice la siguiente evaluación, la cual tiene carácter confidencial y es estrictamente con fines académicos y le deberá dar el grado de importancia según la siguiente escala Likert.

1 ←————→ 05

1. Insatisfactorio
2. Poco satisfactorio
3. Neutro
4. Satisfactorio
5. Muy satisfactorio

4. MATRIZ EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

INDICADORES	1	2	3	4	5
Seguridad y salud ocupacional					
Nivel de satisfacción de derechos del trabajador en herramientas de seguridad.					
Grado de aplicación de Aspectos ergonómicos.					
Grado de inducción de Nuevas tecnologías.					
Grado de Siniestralidad.					
Grado de satisfacción del Diseño del puesto					
Grado de Conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas al puesto de trabajo.					
Área organizada.					
Grado de satisfacción Condiciones seguras.					
Grado de Transparencia en protocolos en caso de emergencias.					
Condiciones laborales					
Nivel de satisfacción del Nivel de ingreso.					
Nivel de satisfacción Jornada laboral.					
Nivel de satisfacción de Capacitaciones.					
Nivel de satisfacción de Oportunidades de desarrollo en el profesional.					
Nivel de satisfacción de Suministro de agua.					
Nivel de satisfacción de Lugar de descanso, comedor.					
Nivel de satisfacción de Incentivos.					
Grado Presión por parte del jefe					
Grado de Presión por parte de compañeros					
Grado de compromiso					
Grado de No distinción de género en los puestos de trabajo.					
Relaciones interpersonales					
Nivel de satisfacción de Relaciones entre jefes.					
Nivel de satisfacción de Relaciones entre compañeros.					
Nivel de satisfacción de Relaciones entre subordinados.					
Comunicación					
Nivel de satisfacción de Comunicación entre jefes.					
Nivel de satisfacción de Comunicación entre compañeros.					
Nivel de satisfacción de Comunicación entre subordinados.					
Motivación y reconocimiento					
Nivel de satisfacción de motivación Intrínseca.					
Nivel de satisfacción de motivación Logro.					
Nivel de satisfacción de motivación Afiliación.					
Nivel de satisfacción de motivación Extrínseca.					
Nivel Funciones desempeñadas y responsabilidades definidas.					
Nivel de satisfacción en la Entrega de información para el desempeño de funciones.					
Nivel de Conocimiento de las tareas de otras áreas de trabajo.					
Nivel de Participación de éxitos o fracasos del área de trabajo.					
Clima organizacional					
Nivel de satisfacción de clima organizacional					

Funcionario:

ANEXO 6. FOTOGRAFÍAS

ANEXO 5.a. Fotografías de entrevistas



ANEXO 5.b. Fotografías de evaluación de desempeño y satisfacción laboral



