



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**MENCION EN RECURSOS HUMANOS**

**“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”**

**PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCION EN RECURSOS  
HUMANOS**

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA  
PRODUCTIVIDAD DE FUNCIONARIOS DE EMPRESA PÚBLICA  
CELEC E.P.”**

**AUTOR: WENDY VIVIANA SANTOS SANTILLAN**  
**TUTOR: MARIA TAMARA ORTIZ LUZURIAGA, MBA**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**  
**AGOSTO 2016**

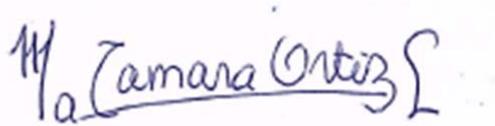


| REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA   |   |   |
|---|---|---|
| FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL   |   |   |
| <b>TÍTULO “ INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE FUNCIONARIOS DE EMPRESA PÚBLICA CELEC E.P.”</b>   |   |   |
|   |   | <b>REVISORES:</b>                         |
| <b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad de Guayaquil  | <b>FACULTAD:</b> Ciencias Administrativas |   |
| <b>CARRERA:</b> Maestría en Administración de Empresas mención en Recursos Humanos  |   |   |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>  | <b>N° DE PÁGS.:</b> 56                    |   |
| <b>ÁREA TEMÁTICA:</b> Talento Humano  |   |   |
| <b>PALABRAS CLAVES:</b> Clima Organizacional, Productividad, Satisfacción Laboral, Desempeño, Empresa Pública.  |   |   |
| <b>RESUMEN:</b> El Objetivo de la investigación es analizar los factores que influyen en el clima organizacional del área Administrativa de la Empresa Pública CELEC E.P. |   |   |
| <b>N° DE REGISTRO(en base de datos):</b>  | <b>N° DE CLASIFICACIÓN:</b><br>Nº         |   |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>   |   |   |
| <b>ADJUNTO PDF</b>  | <input checked="" type="checkbox"/> SI    | <input type="checkbox"/> NO               |
| <b>CONTACTO CON AUTOR:</b><br><br>Wendy Santos Santillán  | <b>Teléfono:</b><br><br>0958873415        | <b>E-mail:</b><br><br>Wendy.s81@gmail.com |
| <b>CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN</b>   | <b>Nombre:</b>                            |   |
|   | <b>Teléfono:</b>                          |   |

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del estudiante SANTOS SANTILLAN WENDY VIVIANA, del Programa de Maestría/Especialidad MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION EN RECURSOS HUMANOS, nombrado por el Decano de la Facultad de CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CERTIFICO: que el estudio de trabajo de Titulación especial titulado INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE FUNCIONARIOS DE EMPRESA PÚBLICA CELEC E.P., en opción al grado académico de Magíster (Especialista) en ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCION EN RECURSOS HUMANOS, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

**Atentamente**

A handwritten signature in blue ink that reads "María Tamara Ortiz Luzuriaga". The signature is written in a cursive style with a large initial 'M' and 'T'.

**María Tamara Ortiz Luzuriaga, MAE**

**TUTOR**

Guayaquil, Agosto 19 de 2016

Correo: TAMARA... D21491297 - INFLUENCIA

← <https://secure.urkund.com>

URKUND

Documento: [INFLUENCIA ORGANIZACIONAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE FUNCIONARIOS DE EMPRESA PÚBLICA CELEC E.P.](#) (D21491297)

Presentado: 2016-08-24 17:00 (+05:00)

Presentado por: tamara\_ortiz@yahoo.com

Recibido: maria\_cristalug@analisis.urkund.com

Mensaje: Influencia Laboral y productividad. [Mostrar el mensaje completo](#)

3% de esta aprox. 16 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 3 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

| Categoría            | Enlace/nombre de archivo   |
|----------------------|--|
|                      | <a href="#">CLIMA LABORAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE CELEC.docx</a>                 |
|                      | <a href="#">ITE - FOLIO DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE SESIONALES.docx</a>            |
|                      | <a href="#">http://cooperacion.comunicacion.com/investigacion-consejo-nacional</a> |
|                      | <a href="#">http://bice.talentum.com/clima-laboral-y-productividad-de-func</a>     |
|                      | <a href="#">TESIS.docx</a>   |
| Fuentes alternativas |  |

93 %

↑ < >

🔍 🔄 📄 🖨️

Certifico haber revisado el sistema antiplagio, URKUND del proyecto de titulación:

**"INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE FUNCIONARIOS DE EMPRESA PÚBLICA CELEC E.P."**

**AUTOR: WENDY VIVIANA SANTOS SANTILLAN**

**María Tamara Ortiz Luzuriaga, MAE.**

**TUTOR DE TESIS**

**Guayaquil, Agosto 24 del 2016**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera.

A mi padre Jorge Santos por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mis Hermanas que han sabido brindarme su apoyo para poder hacer de mí una mejor persona y profesional.

A mis amigas que contribuyeron con su apoyo.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

Wendy Santos Santillán

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mis agradecimientos a todas las personas que contribuyeron con su experiencia y con la generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencias en el marco de confianza, fundamentales para la concreción de este trabajo.

Wendy Santos Santillán

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

---

**FIRMA**

**WENDY VIVIANA SANTOS SANTILLAN**

## Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| Resumen .....   | 1  |
| Abstract .....  | 2  |
| Introducción .....  | 3  |
| Misión y Visión de CELEC E.P.....                                   | 3  |
| Misión .....  | 3  |
| Visión.....   | 3  |
| Identificación de Causas y Efectos.....                             | 4  |
| Delimitación del problema .....                                     | 5  |
| Formulación del problema .....                                      | 5  |
| Justificación.....  | 5  |
| Objeto de estudio.....  | 6  |
| Campo de acción o de investigación .....                            | 6  |
| Objetivo general .....  | 6  |
| Objetivos específicos.....  | 6  |
| La novedad científica .....   | 7  |
| MARCO TEÓRICO .....   | 8  |
| 1.1 Teorías generales .....   | 8  |
| 1.2 Teorías Sustantivas .....                                       | 9  |
| 1.2.1 Clima Organizacional.....                                     | 9  |
| 1.2.2 Productividad laboral .....                                   | 11 |
| 1.2.3 Productividad laboral basada en la producción bruta .....     | 11 |
| 1.2.4 Productividad laboral basada en el valor agregado.....        | 12 |
| 1.2.5 Productividad laboral Basada en el Número de Ocupados .....   | 13 |
| 1.2.6 Productividad laboral Basada en Horas Hombre Trabajadas ..... | 13 |
| 1.2.7 Productividad laboral basada en indicadores .....             | 13 |
| 1.3 Relación clima laboral y productividad .....                    | 14 |
| 1.3.1 Método NPT 394 .....  | 17 |
| 1.4 Referentes empíricos .....                                      | 18 |
| Capítulo 2 .....  | 21 |
| MARCO METODOLÓGICO .....  | 21 |
| 2.1 Metodología .....   | 21 |
| 2.2 Métodos .....   | 21 |
| 2.3 Premisas o Hipótesis .....                                      | 22 |
| 2.4 Variables.....  | 22 |
| 2.5 Universo y muestra .....  | 22 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 2.6 | Operacionalización de variables .....  | 23 |
| 2.7 | Gestión de datos .....   | 24 |
| 2.8 | Criterios éticos de la investigación.....                                      | 26 |
|     | Capítulo 3 .....   | 27 |
|     | RESULTADOS.....  | 27 |
| 3.1 | Antecedentes de la unidad de análisis o población.....                         | 27 |
| 3.2 | Medición de la productividad .....   | 27 |
| 3.3 | Diagnóstico o estudio de campo:.....   | 28 |
|     | Capítulo 4 .....   | 33 |
|     | DISCUSIÓN.....   | 33 |
| 4.1 | Contrastación empírica .....   | 33 |
| 4.2 | Cumplimiento de Indicadores .....  | 34 |
| 4.3 | Limitaciones .....   | 34 |
| 4.4 | Líneas de investigación .....  | 35 |
| 4.5 | Aspectos relevantes .....  | 35 |
|     | Capítulo 5 .....   | 36 |
|     | PROPUESTA .....  | 36 |
|     | Conclusiones .....   | 38 |
|     | Recomendaciones.....   | 39 |
|     | Apéndices .....  | 42 |
|     | Apéndice A: Autorización de Empresa.....                                       | 42 |
|     | Apéndice B: Organigrama Estructural .....                                      | 43 |
|     | Apéndice C. NTP 394-Satisfacción laboral: escala general de satisfacción ..... | 44 |
|     | Apéndice D: Indicadores de Gestión.....  | 50 |
|     | Apéndice E: Oficio Nro. SNAP-SNADP-2016-000148-O .....                         | 51 |
|     | Apéndice E: Resultados de encuestas aplicadas .....                            | 52 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1</b> <i>Descripción de la muestra</i> .....   | 22 |
| <b>Tabla 2</b> <i>Matriz de Operacionalización</i> .....  | 23 |
| <b>Tabla 3</b> <i>Factores para medir la satisfacción laboral</i> .....                           | 24 |
| <b>Tabla 4</b> <i>Escala de medición de encuesta</i> .....  | 25 |
| <b>Tabla 5</b> <i>GPR de la Empresa Pública Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP.</i> ..... | 28 |
| <b>Tabla 6</b> <i>Nivel de satisfacción laboral</i> .....   | 29 |
| <b>Tabla 7</b> <i>Nivel de Satisfacción Factores Intrínsecos</i> .....                            | 29 |
| <b>Tabla 8</b> <i>Nivel de satisfacción factores extrínsecos</i> .....                            | 30 |
| <b>Tabla 9</b> <i>Nivel de Satisfacción Laboral por Preguntas</i> .....                           | 30 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Árbol de Problemas .....   | 4  |
| <i>Figura 2</i> Productividad basada en valor agregado.....                             | 12 |
| <i>Figura 3</i> Productividad laboral .....   | 14 |
| Figura 4 Número de encuestas realizadas .....   | 29 |
| Figura 5 <i>GPR de la Empresa Pública de Corporación Eléctrica del Ecuador EP</i> ..... | 32 |

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL**

**Título:** INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE FUNCIONARIOS DE EMPRESA PÚBLICA CELEC E.P..

### **Resumen**

El presente trabajo es el resultado de un diagnóstico del clima laboral y su influencia en la productividad a los empleados del área Administrativa de la empresa Pública Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil. Para lograr el objetivo del análisis se determinó los factores que influyen en el clima organizacional.

La aplicación de la metodología descriptiva y analítica permitió relacionar las teorías relacionadas con clima organización. Se identificó los niveles cumplimiento de los indicadores establecidos y se aplicó encuestas a los empleados del área Administrativa, obteniendo como resultado que existe un 53,7% del personal que no se encuentra satisfecho con el clima organización de la empresa. Se puede se puede concluir que en el área Administrativa de la Empresa Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P existe problemas en el clima laboral y que están afectando en la productividad. Se recomienda estrategias para mejorar el clima laboral y realizar periódicamente mediciones de satisfacción laboral.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Productividad, Satisfacción Laboral, Desempeño, Empresa Pública.

### **Abstract**

This work is the result of a diagnosis of the working environment and its influence on productivity to employees of the administrative area of the company public Ecuador CELEC Electric Corporation E.P which is located in the city of Guayaquil. To achieve the objective of the analysis was determined the factors influencing the organizational climate.

Inside the process is resorted to applying descriptive and analytical methodology, to support the theories related to climate organization surveys applied to workers in the administrative area, the results determined that there is a 53.7% of personnel who are not satisfied with the Organization of the company climate. Can it can be concluded that in the area administrative of the company Corporation electricity of the Ecuador CELEC E.P there is problems in the working environment and that they are affecting productivity. Recommended strategies for improving the working environment and measurement of job satisfaction periodically.

**Key words:** Organizational climate, productivity, job satisfaction, performance, public company.

## **Introducción**

Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP E.P., es una empresa que se dedica a producir electricidad para el sector de mayoreo, en forma confiable, garantizando la calidad y la disponibilidad permanente. La cual cuenta con 5 Centrales (Central Trinitaria, Central Santa Elena II, III, Central Enrique García y Central Gonzalo Zevallos), la misma que ha venido desarrollando nuevas políticas para tener un desarrollo eficiente.

### **Misión y Visión de CELEC E.P.**

#### **Misión**

Ser la Empresa Publica líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador (CELEC EP, 2016).

#### **Visión**

Generamos bienestar y desarrollo nacional, asegurando la provisión de energía eléctrica a todo el país, con altos estándares de calidad y eficiencia, con el aporte de su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y el ambiente (CELEC EP, 2016).

Las condiciones que afectan al área Administrativa de la Empresa Publica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P. Central Gonzalo Zevallos están relacionadas con el clima laboral y productividad, debido a que existen factores que no están afectando al entorno y a las relaciones entre departamentos. Esta situación es notoria porque existe un bajo rendimiento en la productividad, comportamiento egocentrista de cada trabajador, falta de confianza en sus superiores, ausencia de reconocimiento por la contribución que realiza cada persona en el desempeño de sus labores, trato despótico por parte de sus superiores,

relaciones laborales tensas sometidas a presión por sus superiores, situación de incertidumbre en la estabilidad laboral, etc.

Al considerar al recurso humano como un elemento importante para la organización, se requiere crear un clima propicio y un agradable ambiente. El objeto principal para este estudio es identificar los factores de clima laboral, y su incidencia en la productividad de los servidores del área administrativa. Esta información permitirá establecer estrategias con el fin de favorecer al cumplimiento de las metas e incrementar los índices de productividad.

### Identificación de Causas y Efectos

El análisis minucioso de la situación actual de la empresa identifica las principales causas y efectos relacionados con la insatisfacción laboral de los empleados como se muestra en la Figura 1.

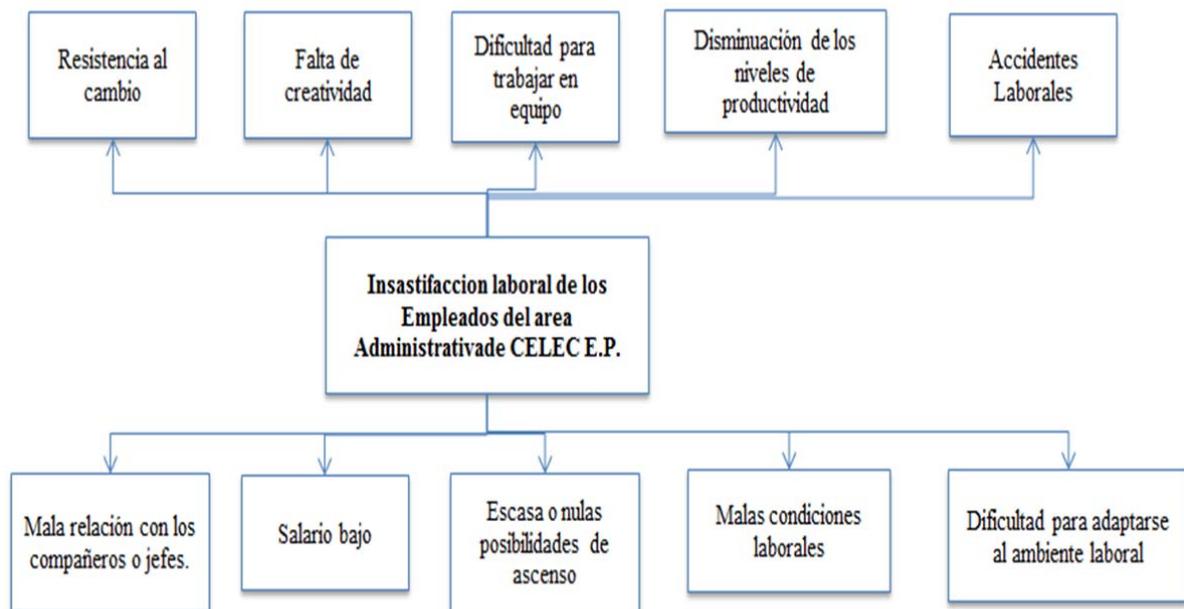


Figura 1 Árbol de Problemas

La Empresa Publica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P. Central Gonzalo Zevallos en el área Administrativa, cuenta con el recurso humano y la tecnología para desarrollar las actividades. Sin embargo, se ha podido evidenciar la presencia de un inadecuado clima organizacional debido a la implementación de nuevas políticas de la empresa. Las manifestaciones del mencionado problema son: deficientes relaciones interpersonales y una falta de comunicación, motivación y compromiso con las actividades propias de la empresa, creando un malestar laboral y con ello afectando directamente a la productividad.

### **Delimitación del problema**

La investigación se limita al personal del área administrativa de la Empresa Publica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P. Central Gonzalo Zevallos ubicada en la ciudad de Guayaquil.

### **Formulación del problema**

¿Cómo incide el inadecuado Clima Organizacional en la Productividad de la Empresa de los colaboradores del área Administrativa de la Empresa Publica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P.?

### **Justificación**

La presente investigación del área Administrativa de la Empresa Publica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P. Central Gonzalo Zevallos, se realiza con el fin de determinar los factores del clima laboral que influyen en la productividad. Las acciones direccionadas a mejorar el entorno de los trabajadores permitirán lograr la motivación del

personal, mejorar la relación de la planificación y la ejecución de procesos productivos y administrativos

### **Objeto de estudio**

Se estudia la administración de empresas públicas con énfasis en la administración del recurso humano.

### **Campo de acción o de investigación**

El estudio se realizó con empleados del área Administrativa de la Empresa Publica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P. Central Gonzalo para obtener información de la satisfacción laboral y su influencia en la productividad.

### **Objetivo general**

Determinar los factores que influyen en el Clima Organizacional en los colaboradores del área Administrativa de la Empresa Publica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P. Central Gonzalo Zevallos.

### **Objetivos específicos**

- Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Empresa Publica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P. Central Gonzalo.
- Determinar los factores que influyen en la productividad de los colaboradores de la Empresa Publica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P. Central Gonzalo.

- Proponer estrategias para mejorar la satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la Empresa Publica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P. Central Gonzalo.

**La novedad científica**

La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores del área administrativa en empresas públicas

## CAPÍTULO 1

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Teorías generales

Cada organización debe tener sus propios procedimientos de acuerdo a su actividad y a su vez, tener los procedimientos para cada uno de sus departamentos o áreas de trabajo.

Muchos problemas ocurren cuando las organizaciones son tratadas como similares, como en el caso de la administración científica y los principios administrativos que trataba a todas las organizaciones por igual. Las estructuras y sistemas que funcionan en la división minorista de un consorcio no serán apropiados para la división de manufactura. Los organigramas y procedimientos financieros que son mejores para una empresa en internet como Google no funcionarán para una gran planta procesadora de alimentos de Kraft o Nabisco (Daft, 2000, p.26).

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. Estarán 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 (Registro Oficial Suplemento, 2011).

La administración de recursos humanos (Área de RH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la

Administración de Recursos Humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización (CHIAVENATO, 2011, pag 96),

## **1.2 Teorías Sustantivas**

### **1.2.1 Clima Organizacional**

Uribe Prado (2015) considera al clima organizacional como una característica de la calidad del ambiente interno de una organización, interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. El clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la organización y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización. El clima organizacional es el ambiente interno de una organización que perciben los empleados generando una reacción en sus actitudes.

La atención o tipo de servicio que los miembros de la organización brinden a los clientes se basa en la interacción humana estableciendo diferencias en las percepciones de la calidad de las actividades realizadas. Por lo tanto, es una tarea importante y de un complejo análisis tener en consideración las características propias de los individuos con el fin de contratar personas competentes para hacer a las empresas más eficientes.

El clima organizacional es considerado como el medio ambiente humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad; está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Generalmente las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los trabajadores.

La clave para incrementar el rendimiento y obtener resultados exitosos se basa en la evaluación y acciones de mejora del clima laboral. Un factor variable y de fácil transmisión que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno, pudiendo ser individual y/o subjetiva; Los datos objetivos de la realidad son elementos que influyen en la percepción de cada individuo, siendo los más relevantes, las condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros.

Mediante un diagnóstico del clima organizacional se refleja la percepción de los individuos respecto a las dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que se consideren idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de los objetivos de la organización. (Rodas, 2011)

Según (Cristancho, 2015) para construir un clima laboral positivo es tarea de todos los integrantes de la compañía, para lograr un buen clima se debe tener en cuenta que las siguientes condiciones físicas que son: iluminación, ventilación, distribución del espacio, además las interpersonales tales como: liderazgo, confianza, respeto, etc y voluntad por parte de los trabajadores, es decir, la organización y sus colaboradores deben aceptarlo para ellos.

Existen muchas organizaciones que consideran que mejorar el clima laboral requiere una alta inversión y por esa razón dejan el asunto de lado. Esto es un error, puesto que las consecuencias de un mal ambiente laboral terminan siendo mucho más costosas que el gasto que requiere optimizarlo.

El talento humano es el capital más importante de cualquier organización, es la pieza fundamental para implementar la estrategia de negocio y alcanzar las metas propuestas por la

dirección de la compañía. Para que un colaborador alcance todo su potencial productivo, debe contar con las condiciones adecuadas para desempeñarse. No basta con tener un gran entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes.

Como afirma (Robbins, 2013)“La Satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con alto nivel de satisfacción en el puesto, tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. La satisfacción laboral se refiere a la forma en que el empleado se siente con su puesto de trabajo, mientras más satisfechos, son más productivos.

### **1.2.2 Productividad laboral**

En la productividad convergen los conocimientos técnicos, los intereses humanos, la tecnología, la gestión y el medio ambiente social y empresarial. Para la mayoría de las organizaciones, instituciones o empresas, el punto clave en las mismas es la productividad. El capital humano es clave para mantener este ítem en perspectiva ascendente. Por lo que existen muchas definiciones sobre productividad, se acepta que es la producción promedio de un obrero en un período de tiempo determinado. Estas mediciones pueden ser en montos de los bienes y servicios producidos en determinada institución. (Prokopenko, 1989)

### **1.2.3 Productividad laboral basada en la producción bruta**

La productividad del trabajo refleja solo parcialmente la productividad del trabajo en términos de las capacidades personales de los trabajadores o la intensidad de sus esfuerzos. Cuando la medida de la productividad del trabajo es basada en el producto bruto por unidad de insumo de trabajo, su crecimiento también va a depender y será afectado positiva o

negativamente, de acuerdo a la variación de los insumos intermedios con respecto al trabajo. Esta medida de productividad tendría la limitante de ser una medida parcial y afectada por condiciones externas, puesto que refleja la influencia en su conjunto de serie de factores que afectan la productividad laboral. La ventaja de esta medida es que es fácil de calcular y leer los resultados, debido a que requiere solo el índice de precios de cada unidad de producto. (OECD, 2001)

#### 1.2.4 Productividad laboral basada en el valor agregado

Esta medida de productividad a diferencia de la anterior mencionada, es menos dependiente sobre algún cambio, es decir es menos sensible a un proceso de sustitución de materiales, servicios y/o trabajo. Esta medida tiene como propósito posibilitar el análisis de vínculos o relaciones micro-macro, tales como la contribución de la industria a la productividad laboral del conjunto de la economía y al crecimiento económico. La productividad laboral basada en el valor agregado forma una relación directa con los estándares de vida y el ingreso per cápita. (INE)



**Figura 2** Productividad basada en valor agregado

### **1.2.5 Productividad laboral Basada en el Número de Ocupados**

Las mediciones del insumo trabajo basadas en cantidad de personas empleadas, hace que sea una variable con mejor y más información, es una herramienta preferida por las empresas, pese a que oculta los cambios en las horas laborales promedio por ocupado, causados por la evolución del trabajo a tiempo parcial, las horas extras u otros cambios en la intensidad laboral de la fuerza de trabajo utilizada en la producción. (INE)

### **1.2.6 Productividad laboral Basada en Horas Hombre Trabajadas**

Internacionalmente, se realiza el análisis de la productividad laboral en términos de volumen de producción por horas de trabajo, con el fin de incluir el impacto de los cambios de la intensidad laboral (horas por puesto de trabajo) en el factor trabajo, así se incluiría no solo durante el horario normal sino también las horas extras, evitando los posibles sesgos asociados a la medición de la productividad laboral en términos de puestos u ocupados. Esta herramienta permite reflejar el alto grado de flexibilidad laboral existente a nivel mundial. (INE)

### **1.2.7 Productividad laboral basada en indicadores**

Las variables que ayudan a identificar un defecto o imperfección cuando haya sido elaborado un producto o servicio, y este se verá reflejado en la eficiencia del uso de los recursos generales y de los recursos humanos utilizados los cuales puede en ser cuantitativos o cualitativos (WorkMeter).

- **Indicadores Cuantitativos:** Se verán reflejados en la cantidad tiempo, y la mayoría lo utilizan en empresas para medir la productividad. Siempre se basa en un cociente entre cantidad y tiempo empleado.

- **Indicadores Cualitativos:** Estos se basan en medir la calidad de producto o servicio que se brinda y son utilizados para medirla eficiencia de la productividad.

### 1.3 Relación clima laboral y productividad

El clima laboral de una organización influye directamente en la productividad y satisfacción de sus trabajadores. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos. (Cristancho, 2015)



**Figura 3** Productividad laboral

La actitud del obrero hacia su labor encomendada, va a determinar la satisfacción en el trabajo. El clima laboral estará de acuerdo a lo que pase con cada obrero de forma unitaria y colectiva, y a su vez, su interacción con el entorno en el que se desarrolla, con esto se puede establecer el clima laboral.

Para (WEINERT, 1985), indica “que tiene relación con el desarrollo de teorías de las organizaciones, propone los siguientes”:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.

- Importancia de la sensibilidad gerencial de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores.
- Importancia crucial del sentido de la información sobre las ideas, hechos y objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal y la actitud de los mandos superiores con Ellos.
- Percepción de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida del colaborador.

La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

La retribución o compensación juega un papel importante, la misma no necesariamente debe ser económica, también podría comprender lo siguiente:

- Compensatorios a necesidades del trabajo, por ejemplo: cafetería, transporte, agua, servicio de hotelería con baños adecuados.
- Promociones o reconocimientos.
- Refuerzos positivos – elogios gerenciales.
- Incentivos.

Para (Chiavenato, 2011) “el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes”.

En un clima laboral negativo, los colaboradores ven minimizadas sus posibilidades de crecimiento o desarrollo, tanto personal y profesional. Esto sumado al factor personalidad, puesto que existen personas que afrontan problemas con diferente actitud que otras, define que existen personas laboralmente insatisfechas.

El clima laboral es una especie de ambiente en el cual coinciden elementos y determinantes, los cuales van a señalar el estado de la empresa y su entorno, entre los principales determinantes tenemos:

- **Estructura de la organización y sus características:** comprende el espacio físico, los equipos, factores de riesgo, tamaño de la organización, etc.
- **Personal:** compañerismo, manejo de conflictos, liderazgos, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- **Comportamiento organizacional:** medición de productividad, manejo del ausentismo, satisfacción laboral, entre otros.

Por lo antes dicho se podría resumir que el clima laboral es la interacción entre las personas que laboran y la calidad del trato que brinda la empresa. El clima laboral, prácticamente definirá la cultura organizacional. La cultura organizacional encierra conductas, valores, creencias y pertinencia de los miembros de la institución. Entre sus elementos tenemos:

- Identificación del sujeto con la institución.
- Sentido de grupo.
- Toma de decisiones.
- Coordinación de actividades.
- Brecha entre mandos.
- Autocontrol.
- Manejo de conflictos.
- Tema de recompensas.
- Seguimiento de objetivos, consecución.
- Dirección de la organización – Liderazgos.

El Liderazgo es un fenómeno Universal en el cual nos da la libertad de expresar el temor de equivocarnos. A la mitad del siglo pasado, se dio un creciente interés por analizar el tema como objetivo, reflexiones teóricas de investigaciones empíricas, incluso ha sido causa de prescripción de normativas para uso en grandes empresas y así poder controlar y organizarlas (IBAÑEZ, 2004).

Para este factor llamado liderazgo, se necesita el deseo de superación personal y laboral con una visión futura de ser innovadores y tener libertad y capacidad de tomar decisiones con responsabilidad de ética y capacidad de integridad de hechos y circunstancias. Un líder tiene un talento de organización y sus respuestas son afirmativas porque conservan un principio activo con habilidades que son imprescindibles para el éxito de la organización y su visión hacia el futuro. Es decir, que el liderazgo es el conjunto de habilidades directivas que tiene un individuo para influir en las demás personas para realizar un trabajo.

### 1.3.1 Método NPT 394

(HIGIENE), indica que son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

Los pasos para la aplicación de la NTP 394 son los siguientes

- **Subescala de factores intrínsecos:** aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- **Subescala de factores extrínsecos:** indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración,

las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Se determinan los niveles de puntuación: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Moderadamente satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho. La escala permite tener los niveles de satisfacción

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca

Es esta una **escala aditiva**, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general. Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca) (HIGIENE).

#### **1.4 Referentes empíricos**

A continuación, se presentan una serie de investigaciones que se han realizado en empresas, sobre el clima organizacional con el fin de evidenciar estudios.

El estudio realizado en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, debido a la fusión de las empresas Pacifictel S.A y Andinatel S.A., evidenciaron la presencia de un inadecuado clima organizacional, debido a la implementación de la nueva estructura de la empresa, manifestándose en unas deficientes relaciones interpersonales y una falta de comunicación, motivación y compromiso con las actividades propias de la

Institución, creando un malestar laboral y con ello afectando directamente al desarrollo de la organización. En cuanto a la satisfacción de los clientes de acuerdo a los resultados obtenidos se evidenció que el clima organizacional en el cual se desenvuelve la empresa, está influyendo notablemente, de acuerdo a los porcentajes la atención no es óptima y oportuna y no satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Aplicaron la matriz de Holmes en donde se priorizó los factores del clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar; como se puede observar el factor de mayor relevancia son los Recursos Humanos con un 39%, seguido por la motivación con un 28%, la comunicación en un 22%, y con similar porcentaje tanto la apertura a cambios tecnológicos como la toma de decisiones con un 11%. En conclusión, diagnosticaron los puntos en los que más se debería trabajar en la empresa son la capacitación, los incentivos remunerativos y no remunerativos y la motivación para el personal, pues se debe tener en cuenta que cuando el individuo logra satisfacción tiene a desarrollar las conductas apropiadas para el desempeño eficiente de su labor y a persistir en ellas, pero si se siente frustrado se comportará en forma inadecuada pudiendo llegar hasta el abandono del equipo (Rodas, 2011).

El estudio realizado sobre clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (VADECOL) utilizaron la investigación de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo, la población fue de 82 trabajadores y la muestra de 45 trabajadores, utilizaron la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Aplicaron el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 36 preguntas con cinco alternativas de respuesta. Después de que realizaron, analizaron y procesaron la investigación, se ha podido visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz. De

acuerdo con los resultados obtenidos destacaron que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización. Las promociones, ascensos, no se consideran justas pero el ambiente de trabajo que encuentran los trabajadores es bueno y no perciben mucho estrés en el desarrollo de sus labores. (Quintero, 2008)

El estudio de Satisfacción laboral y su influencia en la productividad realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial utilizaron el procedimiento estadístico de la significación y fiabilidad de la correlación, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador y el Organismo Judicial es un buen patrono. Los resultados en las encuestas de productividad la mayoría de trabajadores obtuvieron 90 puntos para arriba lo que quiere decir que los objetivos que se plantean en la Delegación de Recursos Humanos se logran por el buen trabajo que se realiza a diario. Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado. (Silvia, 2012)

## Capítulo 2

### MARCO METODOLÓGICO

#### 2

##### 2.1 Metodología

El presente estudio es de tipo longitudinal, cuali-cuantitativo, descriptivo y analítico, esta metodología ayudará a validar e interpretar la información de la investigación. Los datos serán recopilados aplicando encuestas direccionadas a todos los clientes internos de la organización, luego procesados con la herramienta de software Excel 2010, cuyos resultados demostrados gráficamente serán analizados para determinar el nivel de satisfacción laboral (NTP-SPN) en los procesos de producción.

Como herramienta técnica, se utilizará lo indicado en la norma NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) – ESPAÑA.

##### 2.2 Métodos

El método teórico a utilizar es el descriptivo y analítico. El método descriptivo ocupa la descripción de datos y características de una población; los datos pueden ser objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en cálculos estadísticos. El método analítico se aplicará para revisar y examinar los diferentes factores por separado, para determinar la relación entre las variables. La investigación está enfocada básicamente en las dos variables: clima organizacional y productividad, estos datos han sido recopilados dentro del área Administrativa de la Empresa Pública Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P. Central Gonzalo, y serán analizados mediante cálculos estadísticos y matemáticos.

El método empírico a utilizar es el hipotético – deductivo, debido a que el punto de partida de este estudio es el descubrimiento de un problema, luego se creará una hipótesis, se deducirá las consecuencias, se contrarresta las ideas y se afirma o se niega con hechos dicha hipótesis.

### 2.3 Premisas o Hipótesis

Si se analiza el clima laboral se podrá determinar los factores que inciden en la productividad.

### 2.4 Variables

Variable dependiente: Satisfacción Laboral

Variable independiente: Productividad Laboral

### 2.5 Universo y muestra

El universo del estudio está compuesto por 132 servidores del área Administrativa de la Empresa Pública Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P. de la Central Gonzalo Zevallos, debido a que en la presente investigación se trabajará con toda la población, no existe muestra, siendo este análisis fiable para el resultado que arrojen las encuestas, y dándole toda la importancia a la formulación del problema que se encuentra en el área Administrativa.

**Tabla 1**  
*Descripción de la muestra*

|              | Numero     | %<br>Porcentaje | Edad  |
|--------------|------------|-----------------|-------|
| Femenino     | 61         | 46%             | 24-62 |
| Masculino    | 71         | 54%             | 24-67 |
| <b>TOTAL</b> | <b>132</b> | <b>100%</b>     |       |

## 2.6 Operacionalización de variables

**Tabla 2**

*Matriz de Operacionalización*

| Problema   | Hipótesis   | Variables  | Dimensiones  | Indicadores  | Instrumento            |
|--|---|--|--|--|------------------------|
| ¿Cómo incide el inadecuado Clima Organizacional en la Productividad de la Empresa de los colaboradores del área Administrativa de la Empresa Pública Corporación Eléctrica del Ecuador | Si se analiza el clima laboral se podrá determinar los factores que inciden en la productividad | <u>Variable independiente</u><br>Clima Laboral       | Liderazgo<br>Relaciones Interpersonales<br>Autonomía<br>Recurso Humano<br>Retroalimentación del puesto mismo | Variedad de actividades ejecutar un trabajo.<br>Responsabilidad con las tareas para los colaboradores.<br>Libertad para programar las tareas encomendadas<br>Obtención de la información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación en el trabajo. | Encuestas NTP 394      |
|  |   | <u>Variable dependiente</u><br>Productividad Laboral | Cumplimiento de objetivos  | Cumplimiento del Plan Operativo Anual  | Informe GPR trimestral |

CELEC

E.P.?

**Tabla 3***Factores para medir la satisfacción laboral*

| INDICADORES   | INDICES DE MEDICION  |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
|---|----------------------|------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------|--------------------|
|   | (1) Muy insatisfecho | (2) Insatisfecho | (3) Moderadamente Insatisfecho | (4) Ni satisfecho ni insatisfecho | (5) Moderadamente Satisfecho | (6) Satisfecho | (7) Muy Satisfecho |
| Condiciones físicas del trabajo                       |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| Libertad para elegir tu propio método de trabajo      |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| Tus compañeros de trabajo                             |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| Tu superior inmediato                                 |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| Responsabilidad que se te ha asignado                 |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| Tu salario  |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| La posibilidad de utilizar tus capacidades            |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| Relación entre dirección y trabajadores en tu empresa |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| Tus posibilidades de promoción o ascenso              |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| El modo en que tu empresa está gestionada             |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| La atención que se presta a las sugerencias que haces |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| Tu horario de trabajo                                 |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| La variedad de tareas que realizas en tu trabajo      |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |
| Tu estabilidad en el empleo                           |                      |                  |                                |                                   |                              |                |                    |

*Nota: Escala de encuesta aplicada Fuente: NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) - ESPAÑA*

## 2.7 Gestión de datos

Para la medición del clima organizacional, los datos fueron recolectados por medio de una encuesta de acuerdo a la Escala de Satisfacción Laboral de la norma NTP 394 (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España), permitiendo establecer el nivel de satisfacción de su puesto de trabajo del personal del área Administrativa de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Central Gonzalo Zevallos, y a su vez ésta tiene Subescalas de factores intrínsecos y factores extrínsecos. La aplicación de esta escala es mediante la asignación de pesos numéricos a variables cualitativas.

La puntuación total se obtiene de la suma de los 15 ítems de cada uno de los encuestados, asignando un valor de 1 a Muy Insatisfecho hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila desde 15 a 82 No Satisfechos hasta 83 a 105 Satisfechos. Estas puntuaciones de acuerdo al rango antes mencionado, se valoraron como 1 Satisfechos y 0 No Satisfechos, para crear una mejor visualización y análisis de los datos.

**Tabla 4**

*Escala de medición de encuesta*

| <b>FRECUENCIA</b>             | <b>VALORACION</b> |
|-------------------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho              | 1                 |
| Insatisfecho                  | 2                 |
| Moderadamente insatisfecho    | 3                 |
| Ni satisfecho ni insatisfecho | 4                 |
| Moderadamente satisfecho      | 5                 |
| Satisfecho                    | 6                 |
| Muy satisfecho                | 7                 |

Para la medición de la Productividad, los datos fueron recolectados mediante el GPR realizado al área Administrativa de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Central Gonzalo Zevallos en el mes de Junio de 2016, los resultados son entregados al área de Programación y Seguimiento y Calidad, de acuerdo a los indicadores los jefes de cada área

evaluaron a su personal según sus metas vs resultados, ya sea que incremente, se mantenga o disminuya el resultado a lo esperado.

## **2.8 Criterios éticos de la investigación**

La información teórica que se expone en esta investigación, han sido recolectadas de manera libre y voluntaria, de libros o páginas web con acceso abierto al público en general.

Para la obtención de los datos, se solicitó previamente la autorización de la máxima autoridad de la institución, siendo en este caso el Subgerente Administrativo de la Central. En cuanto a la información recolectada y analizada como el GPR fue descargado mediante un enlace electrónico, el cual es una información pública en donde cualquier ciudadano puede acceder para verificar el cumplimiento de las instituciones públicas. Así mismo, las encuestas fueron realizadas voluntariamente por los empleados de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Central Gonzalo Zevallos, ya que tiene fines académicos.

Se cumplieron los principios de respeto y optimización de beneficios, de manera ética y responsable, siendo la base de la investigación.

## Capítulo 3

### RESULTADOS

#### 3

#### **3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población**

La Empresa Pública de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Central Gonzalo Zevallos, realiza anualmente encuestas de Clima Laboral, pero los resultados que arrojan estas encuestas son muy generales, no se analiza los factores individuales y no se aplica ninguna solución al problema. Se detectó que los servidores del área Administrativa no están satisfechos con el clima organizacional, la cual repercute en sus labores diarias, se ha visto la necesidad de realizar un análisis, con el fin de determinar los factores en la cultura organizacional y los valores corporativos que llevan a un alto desempeño, y que estimulen a los individuos. El clima laboral, influye en el comportamiento de éstos, es decir los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación.

Una vez observada la mala aplicación de encuestas de satisfacción laboral y el descontento del personal del área Administrativa, se decidió realizar un estudio más enfocado a determinar los factores que afectan clima organizacional de la empresa.

#### **3.2 Medición de la productividad**

Para la medición de la variable de productividad de la investigación, se utilizó la herramienta de GPR (Gobierno por Resultados), la cual permite verificar el cumplimiento de los objetivos y resultados de las instituciones públicas. Los indicadores establecidos se miden en relación al cumplimiento del Plan Operativo Anula (POA).

**Tabla 5**

*GPR de la Empresa Pública Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP.*

| <b>AREA</b>    | <b>INDICADORES</b>                                    | <b>Meta</b>  | <b>Result</b> |
|----------------|---|--------------|---------------|
| SUBGERENCIA    |   |              |               |
| JURIDICA       | Porcentaje de cumplimiento POA Jurídico               | 52,50%       | 25.0%         |
| COMUNICACIÓN   | Porcentaje de cumplimiento POA                        | 12,80%       | 21.7%         |
| SERVICIOS      |   |              |               |
| GENERALES      | Porcentaje de cumplimiento POA Servicios Generales    | 55,10%       | 51.0%         |
| GESTION        |   |              |               |
| ORGANIZACIÓN   | Porcentaje de ejecución del POA                       | 46,30%       | 33.5%         |
| SUBGERENCIA    |   |              |               |
| FINANCIERA     | Porcentaje de ejecución del POA Financiero            | 74,80%       | 70.0%         |
| ADQUISICIONES  | Porcentaje de ejecución del POA Adquisiciones         | 56,20%       | 28.4%         |
| TALENTO HUMANO | Porcentaje de ejecución del POA Talento Humano        | 73,20%       | 65.0%         |
| INVENTARIOS Y  |   |              |               |
| BODEGAS        | Porcentaje de ejecución del POA Inventarios y Bodegas | 50,00%       | 50.0%         |
|                | Porcentaje de ejecución del POA ELG                   | <b>51.2%</b> | <b>40.4</b>   |

*Nota: Indicadores de GRP 1 trimestre Fuente: Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P.*

### **3.3 Diagnóstico o estudio de campo:**

Se realizó las encuestas de satisfacción laboral a un total de 132 servidores del área Administrativa de la Empresa Publica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P., de las cuales el 54% son del género Masculino y el 46% son del género femenino, como se puede mostrar en el Figura 4, en un rango de edad desde los 24 años hasta los 67 años.



Figura 4 Número de encuestas realizadas

La evaluación realizada refleja que el 54% no se encuentra satisfecho con el clima laboral, mientras que el 46 % si se encuentra satisfecho con el clima laboral.

**Tabla 6**

*Nivel de satisfacción laboral*

| Escala de satisfacción laboral | SUMATORIA  | PORCENTAJE  |
|--------------------------------|------------|-------------|
| NO SATISFECHOS 15-82           | 71         | 53.79%      |
| SATISFECHOS 83-105             | 61         | 46.21%      |
| <b>Total</b>                   | <b>132</b> | <b>100%</b> |

Como se puede observar en la tabla 7, el resultado de las encuestas indica que el 51% del personal se encuentra insatisfecho en cuanto a los Factores Intrínsecos, estos factores indagan sobre la satisfacción personal del trabajador, es decir que el personal no está satisfecho con los aspectos relativos a su crecimiento y desarrollo profesional que la empresa les ofrece.

**Tabla 7**

*Nivel de Satisfacción Factores Intrínsecos*

| <b>Subescala de factores intrínsecos</b> | <b>SUMATORIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--|------------------|-------------------|
| NO SATISFECHOS                           | 68               | 51.52%            |
| SATISFECHOS                              | 64               | 48.48%            |
| <b>Total</b>                             | <b>132</b>       | <b>100%</b>       |

Como se aprecia en la tabla 8, el resultado de las encuestas indica que el 54% del personal se encuentra satisfecho en cuanto a los Factores Extrínsecos, estos factores indagan sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo.

**Tabla 8**

*Nivel de satisfacción factores extrínsecos*

| <b>Subescala de factores extrínsecos:</b> | <b>SUMATORIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---|------------------|-------------------|
| NO SATISFECHOS                            | 60               | 45.45%            |
| SATISFECHOS                               | 72               | 54.55%            |
| <b>Total</b>                              | <b>132</b>       | <b>100%</b>       |

En La Tabla 9 se detalla el resultado por cada una de las preguntas que fueron analizadas de acuerdo a la Satisfacción laboral.

**Tabla 9**

*Nivel de Satisfacción Laboral por Preguntas*

| <b>PREGUNTAS</b>                                 | <b>SATISFECHOS</b> | <b>NO SATISFECHOS</b> |
|--|--------------------|-----------------------|
| Condiciones físicas del trabajo                  | 30%                | 70%                   |
| Libertad para elegir tu propio método de trabajo | 29%                | 71%                   |
| Tus compañeros de trabajo                        | 36%                | 64%                   |

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho | 36% | 64% |
| Tu superior inmediato                                 | 42% | 58% |
| Responsabilidad que se te ha asignado                 | 45% | 55% |
| Tu salario  | 40% | 59% |
| La posibilidad de utilizar tus capacidades            | 47% | 53% |
| Relación entre dirección y trabajadores en tu empresa | 58% | 42% |
| Tus posibilidades de promoción o ascenso              | 48% | 52% |
| El modo en que tu empresa está gestionada             | 56% | 44% |
| La atención que se presta a las sugerencias que haces | 55% | 45% |
| Tu horario de trabajo                                 | 83% | 17% |
| La variedad de tareas que realizas en tu trabajo      | 67% | 33% |
| Tu estabilidad en el empleo                           | 92% | 8%  |

El factor con mayor insatisfacción laboral es la libertad para elegir su propio método de trabajo con un 71%, mientras que el factor con mayor satisfacción laboral es el de su estabilidad en el empleo con un 92%.

Para el análisis de la productividad de la institución, se utilizó el GPR como herramienta, dando como resultado que en la mayoría de las áreas y/o departamentos no cumplieron con las metas propuestas al inicio de cada año en la ejecución de sus tareas.

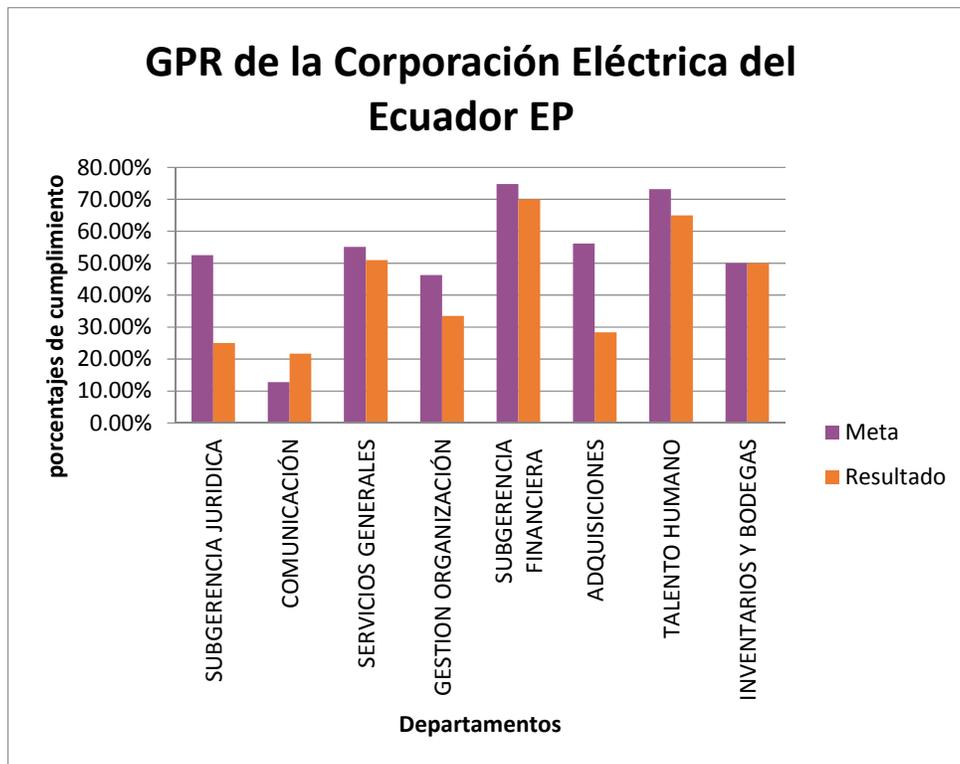


Figura 5 GPR de la Empresa Pública de Corporación Eléctrica del Ecuador EP

De acuerdo a los resultados del GPR solo el 40.4% del personal cumplió con los objetivos propuestos.

## Capítulo 4

### DISCUSIÓN

#### 4

#### 4.1 Contrastación empírica

(Chang Vega, Martin Rodrigo, & Nuñez, 2010), indican que según teoría Beer (1964) destaca que la satisfacción laboral es “una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros, y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo”. Es por ello que la presente investigación se planteó analizar el clima organizacional y la productividad laboral en base a un test de satisfacción laboral y sus diferentes factores. A continuación se analizan algunos factores de satisfacción laboral de acuerdo a los resultados de las encuestas

El factor de **condiciones físicas de trabajo**, según los resultados, el personal se encuentra insatisfecho, situación que se ve reflejada en la baja productividad, ya que no cuentan con todas las facilidades para la realización y el buen funcionamiento de su puesto de trabajo.

En cuanto al factor de **su superior inmediato y sus compañeros de trabajo**, según los resultados, no existen buenas relaciones interpersonales en la organización, situación que se reflejaría en la comunicación y relaciones entre empleados y superiores; por lo tanto incide en la calidad y confianza del trabajo efectuado.

En cuanto al factor de **salario**, existe una insatisfacción, pero debido a que la empresa pertenece al sector público, los salarios no pueden ser modificados ya que en la actualidad las empresas públicas del país se encuentran en un estado de austeridad de reducción de gastos Públicos. Ver (Apéndice E)

El factor de **reconocimiento por el trabajo bien hecho**, es una de las mayores incidencias en la baja productividad de la institución, debido a que pertenece al sector público no se ofrece reconocimientos económicos, pero como se lo detalló en los capítulos anteriores el reconocimiento puede ser mediante elogios o algún tipo de compensaciones no monetarias.

Uno de los factores que influyen directamente en la productividad laboral es el de **libertad para elegir tu propio método de trabajo** y de acuerdo a los resultados, este es el factor en donde más disconformidad existe, incurriendo en que las metas alcanzadas sean bajas y no alcancen los objetivos propuestos.

Por último, de acuerdo a los resultados obtenidos, se destaca que el personal se encuentra inconforme con el crecimiento profesional que la institución les ofrece, incidiendo en su productividad laboral debido a que no cuentan con el apoyo ni la confianza en la toma de sus decisiones y en la responsabilidad asignada en su puesto de trabajo.

#### **4.2 Cumplimiento de Indicadores**

Según el informe trimestral de los indicadores de productividad GPR de la empresa Pública CELEC E.P. se ve reflejado que el área administrativa ( Talento Humano, Jurídica, Financiera, Gestión Organizacional, Comunicación, Inventarios y Bienes, Adquisiciones, Servicios Generales) cumplen 40,4% de la meta trimestral del 2016; el área de Gestión Organizacional se ha visto afectada con los factores del clima organizacional ya que los trabajadores sienten que no existe de trabajo en equipo, reconocimiento para realizar sus actividades mensuales, y el que existe diferencia entre compañeros se vio afectada en el no cumplimiento de la meta trimestral del área.

#### **4.3 Limitaciones**

Las limitaciones que se presentaron en esta investigación fueron las siguientes:

- La demora en la entrega de las encuestas al investigador, debido a la carga de trabajo que cuenta actualmente el personal por los nuevos procesos aplicados a la empresa, uno de ellos es las Normas ISO 9001.
- La actitud reacia de los servidores al realizar dichas encuestas, por motivos a que con anterioridad fueron realizadas por el Departamento de Recursos Humanos, pero no fueron no tomadas en cuenta para las mejoras del clima laboral.

#### **4.4 Líneas de investigación**

El estudio realizado se basa en modelos organizacionales, por lo tanto, se sugiere un análisis de las causas del incumplimiento de los indicadores.

#### **4.5 Aspectos relevantes**

Los puntos de investigación que debería reforzar la institución, de acuerdo insatisfacción presentada, son:

- El trato y los beneficios que reciben los servidores no se consideran justos, creando un ambiente inadecuado provocando una ineficiencia en el desarrollo de sus actividades laborales. Por lo que no genera autonomía en la toma de decisiones al elegir su metodología de trabajo de los empleados, ya que actualmente el método de trabajo de la institución siempre debe ser bajo el criterio del superior.

Las condiciones de trabajo deben ser analizadas con más profundidad para lograr solucionar esta insatisfacción y poder observar si es una necesidad de medios tecnológicos, de salud, de seguridad, de bonificación, etc. Se debe tomar en cuenta que la naturaleza de un individuo requiere ciertas condiciones para ser eficaz en el trabajo.

## Capítulo 5

### PROPUESTA

El objetivo de la propuesta es presentar las estrategias que permita mejorar los factores del clima laboral que influyen en la productividad del personal administrativo de la Empresa Pública Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P.

- **Sentido de Pertenencia:** Fomentar el sentido de pertenencia mediante:
  - Revisando las políticas y reglamentos internos de la organización para fortalecer la cultura organizacional.
- **Supervisión y Liderazgo:** Promover el Liderazgo en la organización:
  - Realizando monitoreo los jefes de cada área, haciendo seguimiento de las tareas encomendadas de su personal bajo su responsabilidad.
- **Motivación:** Implementar estrategias para mejorar la motivación, realizando:
  - Actividades de charlas motivacionales para el personal donde se informará las metas y objetivos de la empresa y la importancia de asumir los compromisos y cumplimiento de las actividades.
- **Reconocimiento:** Fortalecer la identificación de los trabajadores mediante:
  - Desarrollar programas de incentivos no remunerados de la empresa para promover el desarrollo profesional y personal por su reconocimiento y esfuerzo.
  - Realizar reconocimiento de los logros y objetivos de las actividades semanales.
- **Comunicación:** Alcanzar una adecuada comunicación dentro la organización:

- Colocando un buzón de opiniones para que el trabajador pueda expresarse de forma libre y hacerlo llegar mensualmente a Talento Humano para ser analizados.
- Alcanzar una adecuada comunicación entre compañeros para obtener un apropiado clima laboral mediante reuniones mensuales para discutir información acerca del trabajo y de las necesidades que tienen en el mismo.
- **Trabajo en Equipo:** Conseguir un objetivo común con un alto grado de compromiso entre los trabajadores mediante el trabajo en equipo.
  - Reconocer los esfuerzos grupales.
  - Involucrar programas que ayuden a mejorar la participación e integración entre trabajadores.
  - Promover el esfuerzo grupal para superar los resultados a obtener de manera individual
- **Ergonomía y Condiciones Ambientales:** Identificar y analizar las condiciones en las que los trabajadores desempeñan sus actividades
  - Investigando las posibles situaciones que atenten contra el desenvolvimiento de las actividades de los trabajadores para se deberá periódicamente los puestos de trabajo con la finalidad de mantenerlos en buenas condiciones.
  - Alcanzar una comunicación efectiva para obtener un mejor clima laboral, mediante un diseño un sistema de información utilizando herramientas tecnológicas de última generación para mejorar dichos canales de comunicación entre funcionarios de todos los niveles de la organización.

## Conclusiones

Mediante el estudio de investigación que se llevó a cabo al área Administrativa de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP de la Central Gonzalo Zevallos se obtuvieron los siguientes resultados:

- De los resultados obtenidos los factores de los niveles de satisfacción laboral que inciden en la productividad existe insatisfacción laboral.
- La productividad es un factor clave para el incremento de la rentabilidad de la empresa, por lo que es importante que vaya ligado con el nivel de vida de los trabajadores, ya que una persona es más productiva si se desempeña en condiciones laborales óptimas.
- La productividad de la empresa se encuentra afecta por la inconformidad de los empleados con el clima laboral, siendo una evidencia clara la poca motivación para realizar su trabajo de manera eficiente.
- Los factores que inciden en el logro de las metas establecida son la inadecuada comunicación y un nivel bajo de trabajo en equipo que genera problemas en la relación entre compañeros.
- Dentro de la empresa existe inconformidad con la seguridad y condiciones ambientales, lo que origina malestar en los trabajadores, esto dificulta e el desarrollo de las actividades asignadas al no contar con los equipos ergonómicos adecuados para ejecutar su trabajo.
- Existe un nivel de insatisfacción de los trabajadores los cuales consideran que no son reconocidos por su desempeño, que la relación con los Jefes no es la más adecuada., el cual no favorece los resultados semestrales conforme las metas estratégicos de cada área.

## Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones planteadas a continuación se describe las siguientes recomendaciones para el personal del área Administrativa de la Empresa Pública Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P.:

- Se recomienda evaluar la eficacia del plan de seguridad y salud ocupacional, asegurando el bienestar social mental y físico de los trabajadores para mejorar las condiciones de trabajo y lograr un ambiente laboral seguro y estable.
- Las Jefaturas, deben fortalecer las acciones inclinadas a mejorar la satisfacción laboral, particularmente en el nivel de supervisión.
- CELEC E.P. debe establecer políticas para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, para conducir de una manera efectiva
- Se debe programar charlas motivacionales en las que informen a los trabajadores sus objetivos y metas dentro de la organización y la importancia de asumir el compromiso del cumplimiento de las actividades dentro de la misma.
- Se recomienda diseñar un plan de incentivos no monetarios dentro de la Empresa para promover el desarrollo profesional y personal de los trabajadores por el reconocimiento a su esfuerzo.
- Se recomienda diseñar un modelo de evaluación acorde a la empresa y sus trabajadores, realizar evaluaciones a los trabajadores para evaluar los puntos débiles que poseen al momento de cumplir con las actividades asignadas y poder solucionarlas a tiempo.
- Análisis del impacto de decisiones gerenciales y administrativas sobre el talento humano.

## Bibliografía

- Alvarez , L. (2001). *Procedimiento de diseño de sistema de estimulación*. Cuba.
- Amezcuca, A. (2012). *Repositorio Institucional de la Universidad Veracruzana*. Recuperado el 20 de julio de 2016, <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31777/1/amezcuahernandezkarla>
- Chang Vega, M., Martín Rodrigo, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones ente el Clima Organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). Mexico, Mexico: McGraw-Hil.
- Cristancho, F. (27 de noviembre de 2015). *BLOG DE RECLUTAMIENTO 2.0*. Recuperado el 23 de julio de 2016, de BLOG DE RECLUTAMIENTO 2.0: <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. Santa Fe: Cengage Learning.
- Celec . (2016). *CELEC EP*. Recuperado de CELEC EP: <https://www.celec.gob.ec/quienes-somos/vision-y-mision.html>
- Garoz, P. (2010), El mercado de trabajo, los salarios y la productividad. Recuperado de: <http://definanzas.com/2009/05/25/concepto-de-productividad>
- Georgina, H. (2011). Satisfaccion laboral . Mendoza.
- HIGIENE, I. D. (s.f.). INSTITUTO DE NACIONAL DE HIGIENE. Recuperado de: [www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral](http://www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral)
- IBAÑEZ, R. E. (2004). *LIDERAZGO Y COMPROMISO SOCIAL*. Puebla: Dirección General de Fomento.
- INE. *PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA INDUSTRIA FACTURERA*. CHILE. Recuperado de: <http://www.ine.cl/>
- Koonts & Weihrich, H. (1999). *Administracion de nueva perspectiva global*. Mexico : Mac Graw Hill.
- Lopez, A. (2011). *Cómo Investigar en Ciencias Sociales*. Mexico: Trillas, S.A de CV.
- MANUEL, G. (2004). *COMO GESTIONAR EL CLIMA LABORAL*. OBELISCO.
- Mejia, R. Balkin, B. y Cardy, L. (2008), *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. 5ta. Edición. España: Prentice Hall.
- Modelo de Desarrollo de Clima Organizacional para la Corporacion Nacional de Telecomunicaciones CNT Ep Azuay.
- NEGOTIUM, R. (Abril de 2008). <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>. Recuperdo de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>.
- OECD. (2001). *Measurement of Aggregate and Industry-Level Productivity Growth*. París, Francia.
- Prokopenko, J. (1989). *LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD*. Ginebra.
- Quintero, N. (2008). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO*. NEGOTIUM, 33-55.

- Registro Oficial Suplemento. (18 de octubre de 2011). LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS. *LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, 2013.
- Rodas, K. (Noviembre de 2011). Modelo de Desarrollo de Clima Organizacional de la Corporacion Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Cañar. Azuay.
- Roldan, M. (2011). TISOC - The International School Of Coaching. Obtenido de TISOC – Recuperado de : <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/calidad-y-productividad.php>.
- Samayoa, A. (2004), Satisfacción laboral en receptores pagadores de las agencias bancarias de capital mixto de la Ciudad de Guatemala. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Silvia, F. (2012). Satisfaccion Laboral y su influencia en la Productividad . Quetzaltenango.
- Taguri, R., & Litwin. (1968). organizational climate.
- Trabajo, M. d. (1999). Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Recuperado de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf)
- Uribe Prado, J. F. (2015). Clima y Ambiente organizacionales. Editorial El Manual Moderno.
- WEINERT, A. (1985). *MANUAL DE PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION*. HERDER.
- WorkMeter. El blog de WorkMeter. Obtenido de El blog de WorkMeter: Recuperado de <http://es.workmeter.com/blog/bid/172634/Indicadores-de-productividad-Qu-son-y-c-mo-analizarlos>
- Werther, W. y Davis, K. (2005), Administración de personal y recursos humanos. México
- Werther, Jr. W. Davis, K. (2000), Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª. Edición. México.
- Werther, W, Davis, K. (2008), Administración de personal y Recursos Humanos. 6ta. Edición. México. McGrall-Hil
- WorkMeter. (s.f.). *El blog de WorkMeter*. Obtenido de El blog de WorkMeter: <http://es.workmeter.com/blog/bid/172634/Indicadores-de-productividad-Qu-son-y-c-mo-analizarlos>

## Apéndices

## Apéndice A: Autorización de Empresa



Fecha: 14 de junio de 2016 Documento No. DIN-CELEC EP-EGU-THU-0356-16

PARA: Ing. Withberto González F.  
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO

CELEC EP  
Unidad de Negocio Electroguayas

14 JUN 2016  
HORA

DE: Psic. Alicia Bustamante L.  
JEFE DE TALENTO HUMANO

RECIBIDO  
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA

ASUNTO: SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Adjunto al presente el documento suscrito por la Ing. Wendy Santos, Especialista de Talento Humano, a través del cual solicita la autorización respectiva para la elaboración de su trabajo de investigación, requerido para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, con mención en Recursos Humanos. La temática a tratar en el trabajo de investigación está orientada a "La cultura organizacional y su impacto sobre la productividad de los funcionarios".

Se adjuntan los certificados y demás documentos de soporte sobre el estudio de postgrado de la Ing. Santos.

Particular que comunico para su aprobación y posterior autorización de la Gerencia de la Unidad de Negocio, al amparo de lo establecido en el Art. 49.13 del Reglamento Interno de Trabajo.

*49.13 Presentar reportes, informes, monografías o tesis y en general, textos para fines académicos o profesionales utilizando información o datos de la CELEC EP, salvo que cuente para el efecto con la autorización previa y expresa del Representante Legal, quien determinará el alcance y contenido de la información que se autorice*

Atentamente,

  
Psic. Alicia Bustamante L.  
Jefe de Talento Humano  
CELEC EP, Unidad de Negocio Electroguayas

Aqj. La indicada

cc. Archivo

  
DPT. LE

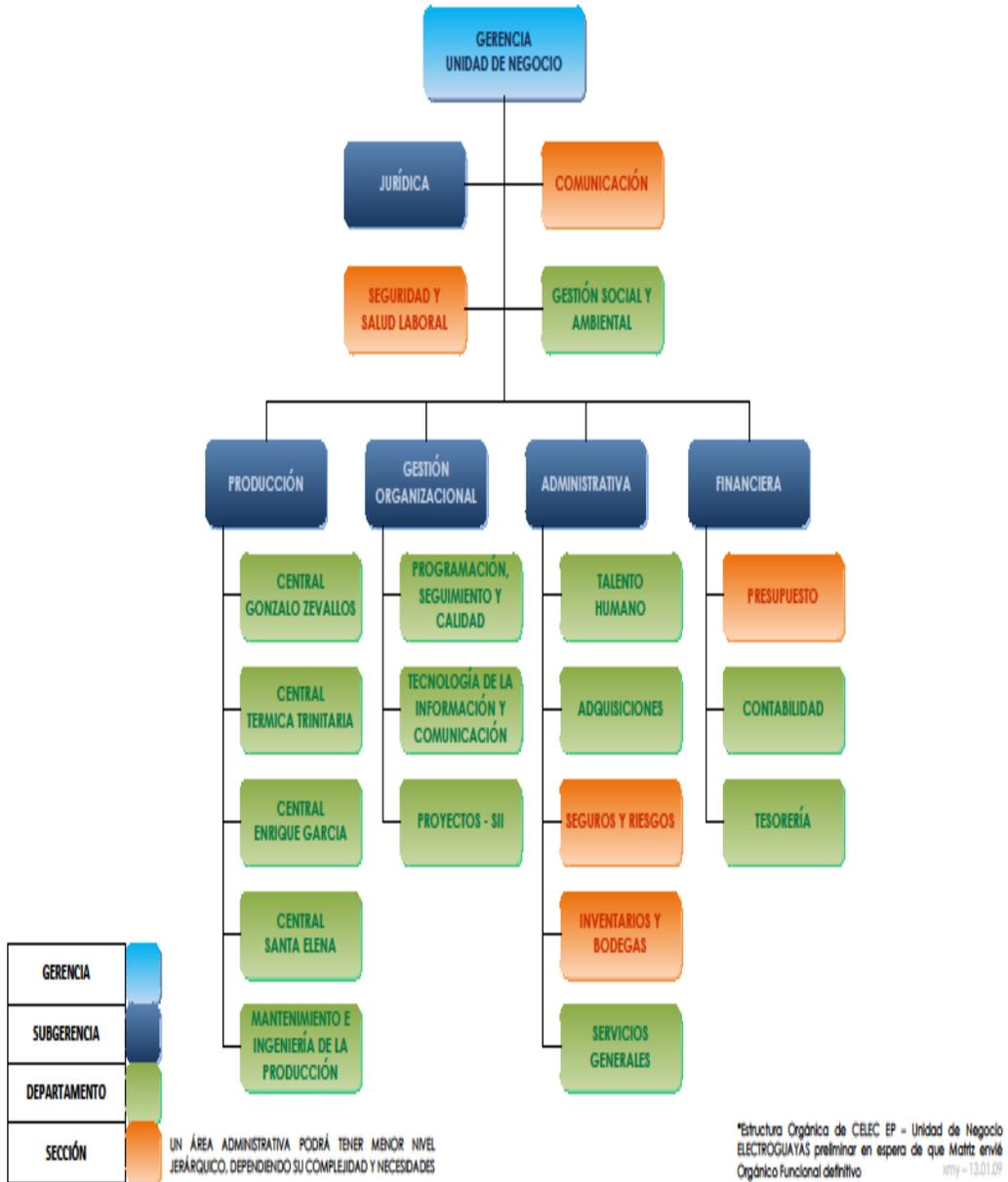
Autorizado  
14/06/16



Documento No. DIN-CELEC EP-EGU-THU-0356-16

### Apéndice B: Organigrama Estructural

|  |   |
|--|---|
|  <p><b>CELEC EP</b><br/>Corporación Eléctrica del Ecuador<br/>UNIDAD DE NEGOCIO ELECTROGUAYAS</p> | <h2 style="margin: 0;">CELEC EP – UNIDAD DE NEGOCIO ELECTROGUAYAS</h2> <h3 style="margin: 0;">ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL*</h3> |
|--|---|



## Apéndice C. NTP 394-Satisfacción laboral: escala general de satisfacción

Año: 199- -



### NTP 304: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción

Satisfaction au travail: questionnaire d'évaluation de la satisfaction au travail  
Job satisfaction: Overall Job Satisfaction Scale



Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

#### Redactores:

Jesús Pérez Bilbao  
Ldo. en Psicología

Manuel Fidalgo Vega  
Ldo. en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*Esta Nota Técnica de Prevención presenta una de las escalas de satisfacción laboral más ampliamente usada. Se presenta la escala en relación al marco conceptual en que se inserta y se indican las formas de aplicación, valoración y usos de la misma. Como información complementaria se indican las relaciones entre la escala y otros factores psicosociales.*

#### La satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática.

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como indica la Figura 1 de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

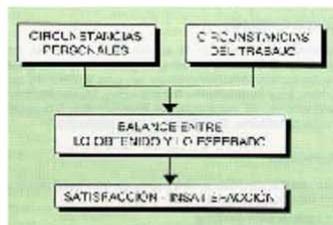


Fig. 1: Variables que inciden en la satisfacción laboral

Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y:

- buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada.

- salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicosomáticas diversas, estrés,...
- conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrasos...

Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos (ver Tabla 1). Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

**Tabla 1: Teoría bifactorial de Herzberg**

| FACTORES MOTIVADORES                               |  | FACTORES HIGIENICOS                                 |  |
|--|--|---|--|
| FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN |  | FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN |  |
| <b>SATISFACTORES</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización exitosa del trabajo.</li> <li>• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.</li> <li>• Promociones en la empresa, etc.</li> </ul> | <b>INSATISFACTORES</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de responsabilidad.</li> <li>• Trabajo rutinario y aburrido, etc.</li> </ul>                                  |
|  |  | <b>INSATISFACTORES</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Status elevado.</li> <li>• Incremento del salario.</li> <li>• Seguridad en el trabajo.</li> </ul>                   |
|  |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas relaciones interpersonales.</li> <li>• Bajo salario.</li> <li>• Malos condiciones de trabajo, etc.</li> </ul> |

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

### Escala general de satisfacción

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) (ver tabla 2) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

**Tabla 2: ESCALA DE SATISFACCIÓN (Traduc. de "Overall Job Satisfaction" de Warr, Cook y Wall)**

|   | Muy insatisfecho | Insatisf. | Moderad. insatisf. | Neutral | Moderad. satisficac. | Satisfecho | Muy satisficac. |
|---|------------------|-----------|--------------------|---------|----------------------|------------|-----------------|
| 1. Condiciones físicas del trabajo                              |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo             |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 3. Tus compañeros de trabajo                                    |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho        |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 5. Tu superior inmediato  |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 6. Respaldo/solididad que se te ha mostrado                     |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 7. Tu salario   |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 8. La posibilidad de utilizar tus capacidades                   |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 9. Relación dentro de los órdenes o departamentos en tu empresa |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 10. Las posibilidades de promoción                              |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 11. El modo en que tu empresa está gestionada                   |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 12. La atención que se presta a las sugerencias que haces       |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 13. Tu horario de trabajo                                       |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 14. La variedad de tareas que realizas en el trabajo            |                  |           |                    |         |                      |            |                 |
| 15. Tu estabilidad en el empleo                                 |                  |           |                    |         |                      |            |                 |

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

#### Aplicación

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser autocumplimentada y de ser aplicada colectivamente.

Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados.

La posibilidad de garantizar el anonimato a los respondientes de la escala se constituye en un importante elemento determinante de la validez de las respuestas. Por ello, es recomendable garantizar el anonimato, especialmente en contextos laborales en que su

ausencia puede preverse como importante generadora de perturbaciones en las respuestas.

Las instrucciones que el encuestador debe dar a quienes cumplimentan la escala han de inscribirse en un tono de neutralidad que no favorezca los sesgos en las respuestas. A modo de orientación, se propone la siguiente formulación:

"Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (Muy satisfecho ... ) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer".

### Cumplimentación

Quienes cumplimentan la escala han de indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos: *Muy insatisfecho*, *Insatisfecho*, *Moderadamente insatisfecho*, *Ni satisfecho ni insatisfecho*, *Moderadamente satisfecho*, *Satisfecho*, *Muy satisfecho*.

### Corrección

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca.

Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a *Muy insatisfecho* y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a *Muy Satisfecho*. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).

### Valoración

Estas puntuaciones no suelen incorporar una gran precisión en cuanto que su base radica en juicios subjetivos y apreciaciones personales sobre un conjunto más o menos amplio de diferentes aspectos del entorno laboral y condicionado por las propias características de las personas.

Por tanto esta escala no permite establecer análisis objetivos sobre la bondad o no de las condiciones de trabajo. Sin embargo la escala es un buen instrumento para la determinación de las vivencias personales que los trabajadores tienen de esas condiciones.

Como ya se ha indicado la valoración puede hacerse a tres niveles: satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

Es interesante la obtención de estos tres índices para cada área de una organización, por colectivos relativamente homogéneos, de forma que puedan detectarse de forma rápida posibles aspectos problemáticos.

### Datos técnicos

A continuación se indican algunos datos de las escalas obtenidos por los autores.

#### Satisfacción General

|                       |                   |
|-----------------------|-------------------|
| Media                 | 70,53             |
| Desviación típica     | 15,42             |
| Coefficiente alpha    | entre 0,85 y 0,88 |
| Test-retest a 6 meses | 0,63              |

#### Satisfacción Intrínseca

|                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| Media              | 32,74             |
| Desviación típica  | 7,69              |
| Coefficiente alpha | entre 0,79 y 0,85 |

### Satisfacción Extrínseca

|                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| Media              | 38,22             |
| Desviación típica  | 7,81              |
| Coefficiente alpha | entre 0,74 y 0,78 |

### Relación entre la Escala General de Satisfacción y otras variables

En distintos estudios llevados a cabo por el CNCT-INSHT se han encontrado correlaciones significativas entre la escala de satisfacción y diferentes aspectos psicosociales del trabajo medidos según el método de evaluación de factores psicosociales del CNCT. Este método estudia siete factores psicosociales del entorno laboral, asignando una mayor puntuación cuanto peor o más nociva es su situación.

Las correlaciones halladas entre la escala de satisfacción y los factores psicosociales se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3: Correlaciones entre la escala de satisfacción y factores psicosociales del trabajo**

|                            | SATISFACCIÓN GENERAL | SATISFACCIÓN INTRÍNSECA | SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA |
|----------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|
| EMPRESA-VIDA PARTICIPACIÓN | - 0,84***            | - 0,61***               | - 0,54***               |
| DEFINICIÓN DE ROL          | - 0,61***            | - 0,44***               | - 0,46***               |
| RELACIONES PERSONALES      | - 0,44***            | - 0,26***               | - 0,42***               |
| CONTENIDO DEL TRABAJO      | - 0,38***            | - 0,13***               | - 0,19***               |
| INTERÉS POR EL TRABAJADOR  | - 0,27***            | - 0,25***               | - 0,23***               |
| AUTONOMÍA TEMPORAL         | - 0,21***            | - 0,21***               | - 0,19***               |
| CARGA MENTAL               | - 0,17***            | - 0,10*                 | - 0,20***               |

\* (p < 0,05); \*\*\* (p < 0,001)

En estudios realizados se han encontrado las distribuciones (ver Tabla 4) de quienes se encuentran en posiciones extremas en cuanto a satisfacción laboral en una población laboral determinada (percentiles 80 y 20) y su posición en cada uno de los factores. De los datos de la Tabla 4 puede observarse la relación entre ambas variables.

**Tabla 4: Relación entre el nivel de satisfacción general y posicionamiento en cada factor psicosocial**

| SATISFACCIÓN PERCENTIL > 80 |                         |                      |                  |
|-----------------------------|-------------------------|----------------------|------------------|
|                             | SITUACIÓN SATISFACTORIA | SITUACIÓN INTERMEDIA | SITUACIÓN NOCIVA |
| CARGA MENSAJES              | 19,5 %                  | 47,5 %               | 31,0 %           |
| AUTONOMÍA TEMPORAL          | 74,7 %                  | 15,0 %               | 10,3 %           |
| CONTENIDO DEL TRABAJO       | 69,1 %                  | 22,0 %               | 9,1 %            |
| SUPERVISIÓN PARTICIPACIÓN   | 76,2 %                  | 21,8 %               | 2,0 %            |
| DEFINICIÓN DE TAREAS        | 66,9 %                  | 12,0 %               | 2,0 %            |
| INTERÉS POR EL TRABAJADOR   | 55,2 %                  | 42,1 %               | 1,6 %            |
| RELACIONES PERSONALES       | 90,9 %                  | 1,1 %                | 2,0 %            |
| SATISFACCIÓN PERCENTIL < 20 |                         |                      |                  |
|                             | SITUACIÓN SATISFACTORIA | SITUACIÓN INTERMEDIA | SITUACIÓN NOCIVA |
| CARGA MENSAJES              | 15,4 %                  | 54,1 %               | 52,5 %           |
| AUTONOMÍA TEMPORAL          | 57,1 %                  | 14,1 %               | 28,0 %           |
| CONTENIDO DEL TRABAJO       | 22,0 %                  | 58,2 %               | 19,8 %           |
| SUPERVISIÓN PARTICIPACIÓN   | 11,0 %                  | 41,6 %               | 48,4 %           |
| DEFINICIÓN DE TAREAS        | 36,8 %                  | 51,6 %               | 12,1 %           |
| INTERÉS POR EL TRABAJADOR   | 31,1 %                  | 44,0 %               | 20,0 %           |
| RELACIONES PERSONALES       | 76,0 %                  | 19,7 %               | 3,3 %            |

### Rediseño del trabajo desde la teoría bifactorial

La combinación de los conceptos de satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca con los de factores motivadores y factores higiénicos sugieren unos determinados mecanismos de actuación dirigidos a la mejora de la satisfacción laboral:

- Mejorar aquellos factores relacionados con el contexto del trabajo (el salario, la seguridad del trabajo, la supervisión ...) con el fin de evitar la insatisfacción.
- Enriquecer y reestructurar las tareas con el fin de dotar de mayor interés y significación al trabajo.
- Proporcionar al trabajador mayor autonomía, responsabilidad y control por su propio trabajo.
- Asignar tareas nuevas, más especializadas que supongan una unidad natural y completa de trabajo.
- Ofrecer al trabajador información directa sobre los resultados de su trabajo.

### Bibliografía

(1) COOK, WALL y WARR  
**The Experience of Work**  
 Academic Press, 1981, London

(2) MUNDUATE JACA, M.L.  
**La motivación en el trabajo**  
 Servicio de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1984, Madrid

(3) RIBEAUX, P. y POPPLETON, S.E.  
**Psychology and Work**  
 McMillan Press LTD, 1978, London

(4) WARR, COOK y WALL.  
**Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being**  
 Journal of Occupational Psychology, 1979, 52, 129-148

## Apéndice D: Indicadores de Gestión

|   |   |                |
|---|---|----------------|
|  | CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC-EP- ELECTROGUAYAS | FOR.CGZ.PSC.16 |
| GPR- EVALUACIÓN MENSUAL   |   | Ed: 2016.06.17 |

| Meta Vs. Resultados  |        |                  |                 |               |        |                   |        |
|----------------------|--------|------------------|-----------------|---------------|--------|-------------------|--------|
| Incremento:          | ≥ 100% | entre 80% y 100% | ≤ 65%           | Reducción:    | ≤ 100% | entre 100% y 115% | ≥ 115% |
| Disponibilidad:      | ≥ 100% | entre 100% y 98% | ≤ 99%           | Confiability: | ≥ 100% | entre 100% y 99%  | ≤ 99%  |
| Banda de Tolerancia: |        | ≤ 10%            | entre 10% y 15% | ≥ 15%         |        |                   |        |

| ÁREA   | INDICADORES  | COMPORTAMIENTO / FRECUENCIA           | JUNIO |         |        | II TRIMESTRE |         |   | JUSTIFICACIONES   |
|--|--|---------------------------------------|-------|---------|--------|--------------|---------|---|---|
|  |  |                                       | Meta  | Result. | Status | Meta         | Result. | Status  |   |
| SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN  | Disponibilidad Gonzalo Zevallos                                      | Incremento / Mensual                  | 41.7% | 39.8%   |        |              |         |   | El indicador es inferior a la meta debido a la indisponibilidad de la unidad TG4 por fallo en la caja de engranajes del generador de gases  |
|  | Disponibilidad Trinitaria  | Incremento / Mensual                  | 97.5% | 96.7%   |        |              |         |   | El indicador resultó inferior por la salida de servicio para cambio de válvula de soplado de hollín y restricción de carga a 120 MW   |
|  | Disponibilidad Enrique García  | Incremento / Mensual                  | 79.6% | 68.1%   |        |              |         |   | El índice es inferior a la meta por la ejecución de mantenimiento en el cual, para determinación de las metas fue considerado en otro periodo   |
|  | Disponibilidad Santa Elena II  | Incremento / Mensual                  | 83.0% | 70.4%   |        |              |         |   | El indicador resultó inferior a la meta debido a la ejecución de mantenimiento de las 33000 horas en las plantas 2, 5, 10 y 12; mantenimiento de caldera 2, 3, 4, 5 y 6, entre otros trabajos |
|  | Disponibilidad Santa Elena III                                       | Incremento / Mensual                  | 79.4% | 53.9%   |        |              |         |   | El indicador es inferior a la meta por el mantenimiento correctivo ejecutado en los motores 1 y 3   |
|  | Disponibilidad Aníbal Santos   | Incremento / Mensual                  | 71.3% | 67.5%   |        |              |         |   | El indicador resultó inferior debido a la extensión del mantenimiento de las unidades TG3 y TG6 con relación a los periodos considerados en la determinación de las metas                     |
|  | Disponibilidad Álvaro Tinajero                                       | Incremento / Mensual                  | 92.5% | 45.2%   |        |              |         |   | El indicador es inferior a la meta debido a la indisponibilidad por cumplimiento de las horas de operación en la unidad AT1   |
|  | Confiability Gonzalo Zevallos  | Incremento / Mensual                  | 98.5% | 88.0%   |        |              |         |   | El indicador es inferior a la meta debido a la indisponibilidad de la unidad TG4 por fallo en la caja de engranajes del generador de gases  |
|  | Confiability Trinitaria  | Incremento / Mensual                  | 97.5% | 98.5%   |        |              |         |   | El indicador resultó superior a la meta no obstante la salida de servicio para cambio de válvula de soplado de hollín   |
|  | Confiability Enrique García  | Incremento / Mensual                  | 99.5% | 100.0%  |        |              |         |   | Se alcanzó la meta puesto que no se presentaron novedades en la unidad  |
|  | Confiability Santa Elena II  | Incremento / Mensual                  | 85.1% | 80.6%   |        |              |         |   | El indicador es inferior a la meta debido a la ejecución de mantenimiento correctivo en varios motores  |
|  | Confiability Santa Elena III   | Incremento / Mensual                  | 85.0% | 54.1%   |        |              |         |   | El indicador es inferior a la meta por el mantenimiento correctivo ejecutado en los motores 1 y 3   |
|  | Confiability Aníbal Santos   | Incremento / Mensual                  | 99.2% | 70.4%   |        |              |         |   | El indicador resultó inferior debido a la extensión del mantenimiento de las unidades TG3 y TG6 con relación a los periodos considerados en la determinación de las metas                     |
|  | Confiability Álvaro Tinajero   | Incremento / Mensual                  | 95.3% | 100.0%  |        |              |         |   | Se superó la meta puesto que no se presentaron novedades o mantenimientos correctivos en las unidades   |
|  | Índice de indisponibilidad no programado en generación CGZ           | Discreto / Reducción / Mensual        | 5.0%  | 16.3%   |        |              |         |   | El indicador es superior a la meta debido a la indisponibilidad de la unidad TG4 por fallo en la caja de engranajes del generador de gases  |
|  | Índice de indisponibilidad no programado en generación CTT           | Discreto / Reducción / Mensual        | 2.5%  | 3.4%    |        |              |         |   | El indicador resultó superior por la salida de servicio para cambio de válvula de soplado de hollín y restricción de carga a 120 MW   |
|  | Índice de indisponibilidad no programado en generación CEG           | Discreto / Reducción / Mensual        | 0.4%  | -       |        |              |         |   | No se presentaron novedades que afectaran el índice de la unidad  |
|  | Índice de indisponibilidad no programado en generación CSE II        | Discreto / Reducción / Mensual        | 14.5% | 18.6%   |        |              |         |   | El indicador resultó superior a la meta debido a la ejecución de mantenimiento correctivo en varios motores   |
|  | Índice de indisponibilidad no programado en generación CSE III       | Discreto / Reducción / Mensual        | 13.9% | 46.2%   |        |              |         |   | El indicador es superior a la meta por el mantenimiento correctivo ejecutado en los motores 1 y 3   |
|  | Índice de indisponibilidad no programado en generación Aníbal Santos | Discreto / Reducción / Mensual        | 0.8%  | 32.5%   |        |              |         |   | El indicador resultó superior debido a la extensión del mantenimiento de las unidades TG3 y TG6 con relación a los periodos considerados en la determinación de las metas                     |
| Índice de indisponibilidad no programado en generación Álvaro Tinajero | Discreto / Reducción / Mensual                                       | 7.5%                                  | -     |         |        |              |         | No se presentaron novedades que afectaran el índice de la central |   |
|  | Porcentaje de ejecución del POA Producción                           | Continuo / Incremento / Cuatrimestral |       |         |        | 42.7%        | 35.7%   |   |   |
| SUBGERENCIA JURIDICA   | Porcentaje de trámites atendidos                                     | Incremento / Mensual / Fraccional     | 0.9   | 0.8     |        |              |         |   |   |
|  | Porcentaje de causas atendidas                                       | Incremento / Mensual                  | 0.9   | 1.0     |        |              |         |   |   |
|  | Porcentaje de cumplimiento POA Jurídico                              | Continuo / Incremento / Cuatrimestral |       |         |        | 52.5%        | 25.0%   |   |   |
| COMUNICACIÓN   | Porcentaje de cumplimiento POA Comunicación                          | Continuo / Incremento / Cuatrimestral |       |         |        | 12.8%        | 21.7%   |   |   |
| SEGURIDAD Y SALUD LABORAL  | Tasa de Riesgo   | Discreto / Reducción / Mensual        | 6.3   | 2       |        |              |         |   |   |
|  | Índice de morbilidad general   | Discreto / Reducción / Mensual        | 11.5% | 11.2%   |        |              |         |   |   |
|  | Porcentaje de cumplimiento POA Seguridad y Salud Laboral             | Continuo / Incremento / Cuatrimestral |       |         |        | 34.2%        | 20.5%   |   |   |
| FORMACIÓN Y CALIDAD  | Porcentaje de cumplimiento del Plan anual de Desempeño Ambiental     | Continuo / Incremento / Trimestral    |       |         |        | 30.0%        | 35.9%   |   |   |

## Apéndice E: Oficio Nro. SNAP-SNADP-2016-000148-O



Secretaría Nacional  
de la Administración Pública



Oficio Nro. SNAP-SNADP-2016-000148-O

Quito, D.M., 16 de marzo de 2016

**Asunto:** Políticas de austeridad

Señora Ingeniera  
Ana Beatriz Tola Bermeo  
Ministra  
**MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL**

Señora  
Ana Cristina Rodríguez Ludeña  
Ministra de Cultura y Patrimonio Encargada  
**MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO**

Señora Magíster  
Ana Isabel Ruiz Cedeño  
Secretaria Técnica  
**SECRETARÍA TÉCNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CUALIFICACIONES Y  
CAPACITACIÓN PROFESIONAL**

Ana María García Pando  
Gerente General  
**FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PÚBLICA**

Señora Ingeniera  
Ana Vanessa Froaño De La Torre  
Directora Ejecutiva  
**AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL DE LAS TELECOMUNICACIONES**

Señor Magíster  
Andrés David Arauz Galarza  
Ministro  
**MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE CONOCIMIENTO Y TALENTO HUMANO**

Señor Economista  
Andrés Iván Mideros Mora  
Secretario Técnico para la Erradicación de la Pobreza  
**SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

Señor Arquitecto  
Ángel Raúl Sánchez Montenegro  
Gerente General  
**EMPRESA PÚBLICA DEL AGUA**

Señor Ingeniero  
Augusto Rubén Espín Tobar  
Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información  
**MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN**

Augusto X. Espinosa A.  
Ministro  
**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**





Oficio Nro. SNAP-SNADP-2016-000148-O

Quito, D.M., 16 de marzo de 2016

1. Restringir al máximo, las autorizaciones para laborar en horas suplementarias y extraordinarias. Los servidores públicos deberán cumplir con las tareas a ellos asignadas dentro de la jornada ordinaria de trabajo.
2. Restringir las autorizaciones para movilizaciones internas de los servidores públicos, a aquellas debidamente justificadas, motivadas y en lo posible planificadas, al igual que el número de servidores públicos que integran las comisiones de servicios, por lo tanto, restringir el gasto por concepto de viáticos, subsistencias, alimentación, gastos de movilización y/o transporte en el país. Para este efecto, observarán las disposiciones constantes en el artículo dos del Acuerdo Ministerial No. 08 expedido por esta Secretaría Nacional el 25 de julio de 2013 y publicado en Registro Oficial Suplemento No. 56 de 12 de agosto de 2013 y que insta a las entidades de la APCID, a las empresas públicas creadas por Decreto Ejecutivo y a la Banca Pública, a que en la realización de conferencias, reuniones, talleres de trabajo u cualquier otra actividad similar que se realice al interior del país o entre instituciones pertenecientes a la Función Ejecutiva y que involucre personal de diferentes ciudades, utilicen los medios tecnológicos de comunicación simultánea con los que cuentan las instituciones, a fin de evitar el desplazamiento innecesario de los servidores públicos. Sólo de manera excepcional y siempre que se demuestre documentadamente que la institución no cuenta con los medios tecnológicos de comunicación simultánea, la máxima autoridad institucional aprobará la movilización de su personal, restringiéndolo al máximo.
3. Restringir las comisiones de servicios al exterior. Se autorizarán exclusivamente cuando las organizaciones anfitrionas financien los costos totales (pasajes, viáticos, inscripciones, entre otros gastos), a fin de que no representen erogación presupuestaria alguna para el Estado. De forma excepcional, se podrán aprobar viajes cuyo costo deba asumir el Estado debidamente justificados y con la presentación posterior del informe de beneficios cuantificables para el Estado, aprobado por la máxima autoridad institucional, conforme la normativa expedida para el efecto. De igual forma, sin excepción, la comisión de servicios podrá integrarse por máximo dos personas por institución, tomando en consideración que de requerir cualquier tipo de apoyo, debe ser coordinado con las embajadas y consulados, dentro de su programación presupuestaria.
4. Evitar totalmente el desperdicio de material de oficina, propender al uso de archivos digitales a fin de disminuir el gasto por impresiones e implementar políticas de uso racional de recursos amigables con el medio ambiente (reciclaje, reutilización, no impresión a colores, materialización de documentación digital, entre otros).
5. Optimizar el uso de servicios básicos en las dependencias y oficinas públicas (agua potable, energía eléctrica y telefonía).
6. Evitar la realización de todo tipo de acto ceremonial, conmemorativo o de carácter institucional, que implique la erogación de recursos públicos.
7. Restringir los gastos relacionados a la ejecución de los planes institucionales de capacitación y formación.

El cumplimiento de las presentes políticas es de responsabilidad de la máxima autoridad institucional, cuya verificación se realizará en coordinación con la Secretaría Nacional de la Administración Pública y el Ministerio de Finanzas, para posterior informe al señor Presidente.

Adicionalmente se exhorta a todas las entidades de la APCID, a velar por un eficiente gasto público, que tienda al ahorro y se reduzca a lo estrictamente necesario.

Atentamente,



**Apéndice E: Resultados de encuestas aplicadas**

| <b>PUESTO</b>  | <b>P1</b> | <b>P2</b> | <b>P3</b> | <b>P4</b> | <b>P5</b> | <b>P6</b> | <b>P7</b> | <b>P8</b> | <b>P9</b> | <b>P10</b> | <b>P11</b> | <b>P12</b> | <b>P13</b> | <b>P14</b> | <b>P15</b> | <b>SATISFACION</b> | <b>SIN</b> | <b>SEX</b> |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|------------|------------|
| ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE SUBGERENCIA                    | 5         | 6         | 6         | 6         | 6         | 6         | 6         | 6         | 6         | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 89                 | 42         | 131        |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTAL 5                   | 4         | 5         | 6         | 5         | 4         | 7         | 5         | 6         | 6         | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 90                 | 42         | 134        |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTAL 5 -<br>CAPACITACION | 5         | 5         | 4         | 5         | 5         | 4         | 5         | 5         | 5         | 5          | 5          | 5          | 6          | 6          | 6          | 76                 | 36         | 111        |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTAL 6                   | 6         | 6         | 6         | 6         | 6         | 6         | 6         | 6         | 6         | 5          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 89                 | 42         | 130        |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 4-BODEGA                          | 5         | 5         | 6         | 6         | 7         | 6         | 6         | 7         | 7         | 6          | 6          | 7          | 7          | 7          | 7          | 95                 | 46         | 139        |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 5                                 | 6         | 6         | 6         | 6         | 7         | 5         | 4         | 6         | 6         | 5          | 5          | 5          | 6          | 6          | 7          | 86                 | 41         | 125        |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 5                                 | 4         | 5         | 6         | 7         | 4         | 7         | 5         | 5         | 4         | 4          | 6          | 6          | 4          | 6          | 7          | 80                 | 36         | 120        |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 5-ARCHIVO                         | 5         | 6         | 6         | 5         | 6         | 6         | 7         | 7         | 7         | 6          | 6          | 7          | 6          | 6          | 7          | 93                 | 45         | 136        |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 5-ARCHIVO                         | 4         | 5         | 6         | 5         | 6         | 4         | 4         | 5         | 5         | 5          | 5          | 6          | 6          | 6          | 6          | 78                 | 38         | 114        |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 6                                 | 3         | 4         | 5         | 6         | 6         | 6         | 7         | 7         | 7         | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 93                 | 46         | 137        |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 6                                 | 4         | 5         | 5         | 5         | 4         | 5         | 6         | 6         | 6         | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 7          | 83                 | 40         | 122        |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 7                                 | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 75                 | 35         | 110        |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 7                                 | 5         | 5         | 5         | 6         | 6         | 6         | 6         | 5         | 5         | 6          | 6          | 5          | 4          | 5          | 6          | 81                 | 38         | 119        |
| ASISTENTE DE ADQUISICIONES                                 | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 4         | 5         | 5         | 5          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 79                 | 37         | 116        |
| ASISTENTE DE PRESUPUESTO 1                                 | 6         | 6         | 6         | 6         | 6         | 5         | 6         | 4         | 5         | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 86                 | 41         | 125        |
| ASISTENTE DE TALENTO HUMANO 6                              | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 3         | 4         | 4         | 4          | 4          | 4          | 6          | 6          | 6          | 65                 | 31         | 95         |
| ASISTENTE DE TALENTO HUMANO 7                              | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 4         | 3         | 5         | 5         | 5          | 5          | 6          | 6          | 6          | 6          | 76                 | 35         | 112        |
| ASISTENTE DE TESORERIA 6                                   | 3         | 2         | 3         | 2         | 2         | 1         | 3         | 4         | 4         | 3          | 5          | 4          | 6          | 5          | 6          | 53                 | 29         | 74         |
| ASISTENTE DE TESORERIA 7                                   | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 6         | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 82                 | 39         | 120        |
| ASISTENTE DE TIC'S 6                                       | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 3         | 5         | 5         | 5          | 5          | 5          | 5          | 6          | 7          | 76                 | 35         | 112        |
| ASISTENTE DE TIC'S 6                                       | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 75                 | 35         | 110        |
| ASISTENTE TALENTO HUMANO                                   | 5         | 5         | 6         | 6         | 6         | 6         | 6         | 5         | 5         | 5          | 5          | 5          | 6          | 5          | 6          | 82                 | 40         | 119        |
| ASISTENTE TECNICO DE SERVICIOS GENERALES                   | 4         | 4         | 4         | 4         | 5         | 6         | 3         | 6         | 6         | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 78                 | 36         | 116        |

| PUESTO   | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | SATISFACION | SIN | SEX |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|
| SUBGERENTE DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL ENCARGADO | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 7  | 4   | 4   | 4   | 7   | 4   | 7   | 76          | 40  | 107 |
| ASESOR DE GERENCIA                             | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 7   | 4   | 7   | 73          | 37  | 104 |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVA 4                     | 6  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 6  | 4   | 7   | 4   | 7   | 4   | 7   | 79          | 42  | 110 |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTAL 5       | 6  | 5  | 5  | 5  | 5  | 6  | 5  | 4  | 6  | 4   | 7   | 4   | 7   | 4   | 7   | 80          | 42  | 112 |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 5                     | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 7   | 4   | 7   | 73          | 37  | 104 |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 5                     | 6  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 7  | 4   | 7   | 4   | 7   | 4   | 7   | 80          | 43  | 111 |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 5                     | 6  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 6  | 4   | 7   | 4   | 7   | 4   | 7   | 79          | 42  | 110 |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 6                     | 6  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 6  | 4   | 7   | 4   | 7   | 4   | 7   | 79          | 42  | 110 |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 7                     | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 7  | 4   | 4   | 4   | 7   | 4   | 7   | 76          | 40  | 107 |
| ASISTENTE TECNICO DE SERVICIOS GENERALES       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 5   | 6   | 6   | 65          | 31  | 95  |
| AUXILIAR                                       | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 5  | 4  | 6  | 4   | 7   | 4   | 7   | 4   | 7   | 83          | 43  | 117 |
| AUXILIAR DE BODEGA                             | 6  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 6  | 6   | 5   | 6   | 6   | 6   | 7   | 80          | 37  | 117 |
| AUXILIAR DE BODEGA                             | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 80          | 39  | 118 |
| CHOFER   | 7  | 6  | 5  | 6  | 6  | 7  | 6  | 6  | 7  | 6   | 7   | 7   | 6   | 7   | 5   | 94          | 42  | 139 |
| CHOFER   | 5  | 5  | 7  | 1  | 7  | 6  | 5  | 4  | 6  | 5   | 5   | 6   | 6   | 6   | 7   | 81          | 43  | 114 |
| CHOFER - MENSAJERO                             | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 7   | 72          | 32  | 107 |
| CHOFER - MENSAJERO                             | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5   | 5   | 5   | 6   | 6   | 6   | 71          | 34  | 104 |
| CHOFER - MENSAJERO                             | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 6  | 6  | 5   | 4   | 6   | 6   | 6   | 7   | 76          | 38  | 111 |
| CHOFER - MENSAJERO                             | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 6   | 6   | 6   | 71          | 33  | 105 |
| CHOFER - MENSAJERO                             | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 72          | 34  | 106 |
| CHOFER - MENSAJERO                             | 4  | 5  | 4  | 5  | 6  | 5  | 6  | 5  | 6  | 5   | 6   | 5   | 5   | 6   | 7   | 80          | 40  | 116 |
| CONSERJE ADMINISTRATIVO                        | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 5   | 5   | 6   | 6   | 6   | 7   | 83          | 40  | 121 |
| CONSERJE ADMINISTRATIVO                        | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 89          | 42  | 131 |
| CONSERJE ADMINISTRATIVO                        | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 7  | 7   | 7   | 6   | 6   | 7   | 7   | 94          | 45  | 137 |
| CONSERJE ADMINISTRATIVO                        | 5  | 6  | 6  | 6  | 5  | 5  | 6  | 6  | 5  | 6   | 6   | 7   | 6   | 6   | 7   | 88          | 41  | 130 |
| CONSERJE ADMINISTRATIVO                        | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 90          | 42  | 132 |
| CONSERJE ADMINISTRATIVO                        | 4  | 5  | 4  | 5  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 83          | 39  | 123 |

| PUESTO                                     | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | SATISFACION | SIN | SEX |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|
| CONSERJE ADMINISTRATIVO                    | 4  | 5  | 6  | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 7   | 86          | 42  | 126 |
| CONSERJE ADMINISTRATIVO                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 7   | 4   | 7   | 73          | 37  | 104 |
| ESPECIALIALISTA DE CONTABILIDAD 1          | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 4   | 4   | 5   | 5   | 6   | 6   | 65          | 28  | 97  |
| ESPECIALISTA ADMINISTRATIVA 1              | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 52          | 23  | 78  |
| ESPECIALISTA ADMINISTRATIVA DE GERENCIA    | 4  | 3  | 2  | 3  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 78          | 38  | 114 |
| ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO DE COMBUSTIBLE | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 6   | 6   | 6   | 77          | 36  | 113 |
| ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO DE GERENCIA    | 5  | 5  | 5  | 4  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 85          | 41  | 124 |
| ESPECIALISTA CONTABLE                      | 6  | 6  | 5  | 7  | 7  | 7  | 6  | 7  | 6  | 6   | 6   | 6   | 7   | 6   | 6   | 94          | 43  | 139 |
| ESPECIALISTA CONTABLE                      | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 3  | 6  | 6  | 6  | 5   | 6   | 5   | 7   | 5   | 6   | 84          | 42  | 120 |
| ESPECIALISTA CONTABLE                      | 4  | 6  | 4  | 5  | 6  | 7  | 6  | 6  | 7  | 6   | 4   | 6   | 7   | 7   | 7   | 88          | 41  | 131 |
| ESPECIALISTA CONTABLE DE COMBUSTIBLE       | 6  | 7  | 6  | 6  | 7  | 7  | 5  | 6  | 6  | 6   | 7   | 7   | 6   | 6   | 6   | 94          | 43  | 139 |
| ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES 1            | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 90          | 42  | 132 |
| ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES 1            | 4  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2   | 3   | 3   | 5   | 3   | 6   | 44          | 23  | 61  |
| ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES 1            | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 2   | 3   | 2   | 6   | 3   | 6   | 40          | 23  | 53  |
| ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES 1            | 4  | 3  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1  | 3  | 1  | 2   | 3   | 2   | 5   | 5   | 6   | 45          | 22  | 64  |
| ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES 2            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 75          | 35  | 110 |
| ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES 2            | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 7  | 7  | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 96          | 46  | 141 |
| ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES 2            | 5  | 4  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 86          | 42  | 125 |
| ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES 2            | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 2  | 4  | 4  | 3   | 5   | 3   | 6   | 6   | 6   | 58          | 30  | 82  |
| ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES 2            | 4  | 5  | 5  | 6  | 6  | 7  | 7  | 7  | 6  | 6   | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 94          | 45  | 139 |
| ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES 3            | 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 86          | 41  | 126 |
| ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES 3            | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2   | 1   | 1   | 4   | 2   | 6   | 36          | 20  | 50  |
| ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES 3            | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 3  | 2  | 3  | 4  | 3   | 4   | 4   | 6   | 6   | 6   | 53          | 26  | 77  |
| ESPECIALISTA DE ARCHIVO 2                  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 56          | 27  | 82  |
| ESPECIALISTA DE BODEGA E INVENTARIOS 2     | 5  | 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 86          | 41  | 126 |
| ESPECIALISTA DE BODEGA E INVENTARIOS 2     | 5  | 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 86          | 41  | 126 |
| ESPECIALISTA DE CALIDAD 1                  | 4  | 5  | 5  | 5  | 6  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 70          | 34  | 102 |
| ESPECIALISTA DE CALIDAD 1                  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 78          | 37  | 115 |

| PUESTO  | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | SATISFACION | SIN | SEX |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|
| ESPECIALISTA DE CALIDAD 2                             | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 5  | 2  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 67          | 29  | 101 |
| ESPECIALISTA DE CAPACITACION 3                        | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 3  | 6   | 2   | 3   | 6   | 4   | 7   | 78          | 35  | 115 |
| ESPECIALISTA DE COMUNICACIÓN                          | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 90          | 42  | 132 |
| ESPECIALISTA DE CONTABILIDAD 1                        | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 5   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 78          | 38  | 115 |
| ESPECIALISTA DE CONTABILIDAD 1                        | 5  | 6  | 5  | 4  | 5  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6   | 7   | 6   | 6   | 6   | 6   | 85          | 40  | 125 |
| ESPECIALISTA DE CONTABILIDAD 1                        | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 7   | 4   | 7   | 73          | 37  | 104 |
| ESPECIALISTA DE CONTABILIDAD 2                        | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 90          | 42  | 132 |
| ESPECIALISTA DE CONTABILIDAD 3                        | 4  | 5  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 5   | 6   | 6   | 5   | 6   | 84          | 40  | 124 |
| ESPECIALISTA DE INGENIERÍA CIVIL                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 7   | 4   | 7   | 73          | 37  | 104 |
| ESPECIALISTA DE PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y CALIDAD 3 | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 6   | 6   | 6   | 70          | 33  | 102 |
| ESPECIALISTA DE PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y CALIDAD 3 | 6  | 5  | 4  | 4  | 5  | 6  | 4  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 74          | 33  | 109 |
| ESPECIALISTA DE PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y CALIDAD 3 | 6  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 81          | 37  | 119 |
| ESPECIALISTA DE SEGUROS                               | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 6   | 5   | 6   | 7   | 7   | 7   | 101         | 47  | 148 |
| ESPECIALISTA DE SERVICIOS GENERALES                   | 5  | 4  | 5  | 6  | 6  | 6  | 7  | 7  | 7  | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 95          | 46  | 139 |
| ESPECIALISTA DE SERVICIOS GENERALES                   | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 6  | 6  | 5  | 5  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 80          | 38  | 118 |
| ESPECIALISTA DE SUBGERENCIA                           | 5  | 6  | 6  | 6  | 5  | 4  | 5  | 6  | 6  | 4   | 5   | 6   | 6   | 5   | 6   | 81          | 39  | 118 |
| ESPECIALISTA DE SUBGERENCIA                           | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 89          | 42  | 131 |
| ESPECIALISTA DE SUBGERENCIA JURIDICA                  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6   | 5   | 6   | 6   | 7   | 7   | 90          | 41  | 133 |
| ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 3                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 85          | 40  | 125 |
| ESPECIALISTA DE TESORERÍA 1                           | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 7   | 4   | 7   | 73          | 37  | 104 |
| ESPECIALISTA DE TIC'S                                 | 5  | 5  | 6  | 3  | 7  | 5  | 2  | 5  | 3  | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 6   | 69          | 33  | 100 |
| ESPECIALISTA DE TIC'S 2                               | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 2  | 4  | 3  | 2   | 5   | 3   | 6   | 6   | 6   | 62          | 31  | 89  |
| ESPECIALISTA DE TIC'S 2                               | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 3  | 4  | 6  | 7  | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 91          | 43  | 133 |
| ESPECIALISTA DE TIC'S 4 - JEFE DE TIC'S               | 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 2  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 6   | 77          | 34  | 115 |
| ESPECIALISTA EN ADQUISICIONES                         | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 7  | 7  | 6   | 7   | 7   | 6   | 6   | 7   | 93          | 45  | 136 |
| ESPECIALISTA EN ADQUISICIONES                         | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 7   | 7   | 6   | 6   | 7   | 92          | 43  | 135 |

| PUESTO                               | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | SATISFACION | SIN | SEX |
|--------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|
| ESPECIALISTA JURIDICO 1              | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 77          | 37  | 112 |
| ESPECIALISTA JURIDICO 2              | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 90          | 42  | 132 |
| ESPECIALISTA JURIDICO 2              | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 105         | 49  | 154 |
| ESPECIALISTA JURIDICO 4              | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 5  | 4  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 85          | 40  | 125 |
| ESPECIALISTA TIC'S 2                 | 5  | 5  | 6  | 5  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 7   | 7   | 7   | 6   | 6   | 7   | 90          | 43  | 132 |
| ESPECIALISTA TIC'S 6                 | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 7   | 89          | 43  | 130 |
| ESPECIALISTA TIC'S 8                 | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 82          | 37  | 121 |
| GERENTE DE UNIDAD DE NEGOCIO         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 7   | 4   | 7   | 73          | 37  | 104 |
| JEFE DE CONTABILIDAD                 | 2  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6   | 5   | 6   | 6   | 6   | 6   | 84          | 40  | 126 |
| JEFE DE ADQUISICIONES                | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 5  | 4  | 6  | 4   | 7   | 4   | 7   | 4   | 7   | 83          | 43  | 117 |
| JEFE DE BODEGA E INVENTARIOS         | 6  | 6  | 6  | 6  | 7  | 6  | 7  | 4  | 6  | 4   | 7   | 4   | 7   | 4   | 7   | 87          | 47  | 121 |
| JEFE DE PRESUPUESTO                  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 90          | 42  | 132 |
| JEFE DE SERVICIOS GENERALES          | 6  | 5  | 5  | 6  | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6   | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 91          | 43  | 133 |
| JEFE DE TALENTO HUMANO               | 6  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 7  | 4   | 7   | 4   | 7   | 4   | 7   | 80          | 43  | 111 |
| JEFE DE TESORERIA                    | 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 86          | 41  | 126 |
| JEFE DE TIC'S- ESPECIALISTA DE TIC'S | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 7   | 4   | 7   | 73          | 37  | 104 |
| MISCELÉNEO                           | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 6   | 6   | 6   | 7   | 7   | 7   | 79          | 39  | 116 |
| MISCELÉNEO                           | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 83          | 40  | 122 |
| MISCELÉNEO                           | 4  | 5  | 5  | 5  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 84          | 41  | 123 |
| MISCELÉNEO                           | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 6   | 6   | 6   | 6   | 78          | 37  | 115 |
| MISCELÉNEO                           | 4  | 4  | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 84          | 41  | 123 |
| MISCELÉNEO                           | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 5   | 6   | 6   | 6   | 68          | 33  | 99  |
| RECEPCIONISTA                        | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 66          | 31  | 96  |
| SUBGERENTE ADMINISTRATIVO            | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 5  | 4  | 6  | 4   | 7   | 4   | 7   | 4   | 7   | 83          | 43  | 117 |
| SUBGERENTE FINANCIERO                | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 5  | 4  | 6  | 4   | 7   | 4   | 7   | 4   | 7   | 83          | 43  | 117 |
| SUBGERENTE JURIDICO                  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 7   | 7   | 7   | 7   | 94          | 44  | 138 |
| TRABAJADORA SOCIAL                   | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 7  | 6  | 6   | 5   | 6   | 6   | 6   | 6   | 89          | 41  | 131 |
| TRABAJADORA SOCIAL                   | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 5  | 5  | 6  | 5   | 6   | 5   | 5   | 6   | 6   | 84          | 40  | 122 |