

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Relación de la satisfacción laboral y el desempeño del personal en la
empresa LUMINEX RESOURCES**

Carlos Fabián Benalcázar Silva

Tutor: Hugo Fabricio Ojeda Flores

Quito, 2020



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Carlos Fabián Benalcázar Silva, autor/a de la tesis titulada Relación de la Satisfacción Laboral y el Desempeño del Personal en la empresa LUMINEX RESOURCES, mediante el presente documentos dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magister en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede, Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en el caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autoría de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 06 de octubre de 2020

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'C. Benalcázar', written over a light blue circular stamp or watermark.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo estudiar primero por separado dos variables independientes para luego poder relacionarlas entre sí, e identificar si existe o no una correlación entre las mismas.

La empresa Luminex Resources está dedicada a la exploración minera con diferentes concesiones en el Ecuador, la empresa consta de 225 personas, sin embargo, para esta investigación se trabajó solo con el personal de Staff que tienen contrato fijo y son 48 personas.

La empresa no contaba con una evaluación de desempeño, por lo cual, se ha creado una herramienta de evaluación para poder aplicarla y así poder obtener los resultados, los mismos fueron analizados para poder tener una visión concreta de la situación empresa respecto al desempeño de sus empleados. La satisfacción laboral fue medida de igual manera por medio de una prueba creada y así se obtuvo los resultados por persona.

Se realizó la comparación de las dos variables de manera general y segmentada donde encontramos que la correlación entre las mismas es débil, produciendo una relación inversa, esto quiere decir que si una de las dos variables independientes aumenta la otra puede disminuir, pero no se relacionarán.

Se recomienda a la empresa realizar una retroalimentación para que los empleados estén informados de los resultados y realizar capacitaciones o talleres que cubran algunas debilidades encontradas en la evaluación de desempeño por competencias individuales.

Agradecimientos

Reconozco y agradezco al profesionalismo de mi tutor, que gracias a las guías impartidas y experiencias de su labor pudieron ayudarme al logro de este objetivo.

Gracias a mi familia y amigos que siempre apoyan mis decisiones y que sus consejos siempre serán asertivos positivamente en mi vida diaria.

Agradezco a la empresa y jefes que permiten desarrollarme profesionalmente y confían en mi, para el desarrollo del departamento de Recursos Humanos trabajando en equipo.

Tabla de Contenidos

Introducción.....	13
Capítulo primero Marco Teórico.....	17
1. Desempeño laboral	17
1.1. Definición.....	17
1.2. Objetivos del desempeño laboral	19
1.3. Factores del desempeño laboral	21
1.4. Evaluación de desempeño.....	22
2. Satisfacción laboral.....	28
2.1. Definición.....	28
2.2. Métodos de satisfacción laboral	32
2.3. Factores de la satisfacción e insatisfacción laboral	33
Capítulo segundo Relación de la satisfacción laboral y el desempeño de personal	39
1.1. Antecedentes y reseña histórica de la Institución	39
1.2. Misión	39
1.3. Visión.....	40
1.4. Valores	40
1.5. Información sobre personal	40
1.6. Organigrama de la compañía	41
1.7. Metodología de la Investigación.....	42
1.7.1. Metodología para Desempeño de Personal	42
1.7.2. Metodología para Satisfacción Laboral	49
1.8. Procesamiento de Información	51
1.9. Resultados globales de Desempeño Laboral.....	52
1.9.1. Resultado General de Desempeño Laboral	52
1.9.2. Resultado de Desempeño Laboral por género	53
1.9.3. Resultado de Desempeño Laboral por área.....	54
1.9.4. Resultado de Desempeño Laboral por antigüedad	56
1.10. Resultados globales de la Satisfacción Laboral	57
1.10.1. Resultado General de la Satisfacción Laboral	58
1.10.2. Resultado por niveles de la Satisfacción Laboral.....	59
1.10.3. Resultado de la Satisfacción Laboral por género	60
1.10.4. Resultado de la Satisfacción Laboral por área.....	61

1.10.5. Resultado de la Satisfacción Laboral por antigüedad	63
1.11. Relación de la Satisfacción Laboral con el Desempeño Laboral.....	64
1.11.1. Correlación de las Variables estudiadas	64
1.11.2. Correlación de variables por género	66
1.11.3. Correlación de variables por área	67
1.11.4. Correlación de variables por antigüedad	68
1.11.5. Correlación de variables de las competencias de la Evaluación de Desempeño con la Satisfacción Laboral.....	70
1.11.6. Correlación de variables de los objetivos de la Evaluación de Desempeño con la Satisfacción Laboral	71
Capítulo tercero Plan de mejora o plan de acción	73
1.1. Socialización de Resultados.....	73
1.2. Sesiones de retroalimentación	74
1.3. Acciones de integración.....	75
1.4. Plan de capacitación y desarrollo en competencias	76
Conclusiones y recomendaciones	83
Lista de Referencias.....	87
Anexos	89

Lista de tablas

Tabla 1 Número de ocupantes por cargo	41
Tabla 2 Factores por evaluar	43
Tabla 3 Escala de calificación para competencias genéricas	45
Tabla 4 Escala de calificación para competencias específicas	46
Tabla 5 Escala de calificación para objetivos.....	46
Tabla 6 Porcentajes por tipo de evaluadores	47
Tabla 7 Número de personas para evaluar.....	47
Tabla 8 Escala de resultados para calificación final de evaluación.....	48
Tabla 9 Escala de resultados para las competencias.....	49
Tabla 10 Escala de calificación para la satisfacción laboral	50
Tabla 11 Población por género.....	51
Tabla 12 Población por antigüedad	51
Tabla 13 Población por área	52
Tabla 14 Niveles de Satisfacción Laboral	59
Tabla 15 Coeficiente de correlación entre variables	65
Tabla 16 Coeficiente de correlación entre variables por género	66
Tabla 17 Coeficiente de correlación entre variables por área	67
Tabla 18 Coeficiente de correlación entre variables por área	68
Tabla 19 Coeficiente de correlación entre variables por Competencias	70
Tabla 20 Socialización de resultados.....	73
Tabla 21 Sesiones de retroalimentación	74
Tabla 22 Acciones de integración	75
Tabla 23 Estrategia de autodesarrollo	77
Tabla 24 Estrategia de codesarrollo.....	78
Tabla 25 Estrategia de desarrollo	80

Lista de Figuras

Figura 1 Factores que afectan a la actitud en el trabajo.....	32
Figura 2 Organigrama empresa Luminex Resorces	41
Figura 3 Resultado general Desempeño Laboral.....	52
Figura 4 Resultado de Desempeño Laboral del género femenino.....	53
Figura 5 Resultado de Desempeño Laboral del género masculino	54
Figura 6 Resultado de Desempeño Laboral del área administrativa	54
Figura 7 Resultado de Desempeño Laboral del área geología	55
Figura 8 Resultado de Desempeño Laboral del área técnica.....	55
Figura 9 Resultado de Desempeño Laboral del personal que labora menos de 1 año ..	56
Figura 10 Resultado de Desempeño Laboral del personal que labora entre 1-2 años...	56
Figura 11 Resultado de Desempeño Laboral del personal que labora más de 3 años...	57
Figura 12 Resultado general de Satisfacción Laboral	58
Figura 13 Resultado de Satisfacción Laboral del género femenino	60
Figura 14 Resultado de Satisfacción Laboral del género masculino.....	61
Figura 15 Resultado de Satisfacción Laboral del área administrativa.....	61
Figura 16 Resultado de Satisfacción Laboral del área de geología	62
Figura 17 Resultado de Satisfacción Laboral del área técnica	62
Figura 18 Resultado de Satisfacción Laboral del personal que labora menos de 1 año	63
Figura 19 Resultado de Satisfacción Laboral del personal que labora de 1 a 2 años....	63
Figura 20 Resultado de Satisfacción Laboral del personal que labora más de 3 años ..	64
Figura 21 Resultado de R cuadrado de la correlación.....	65
Figura 22 Resultado de R cuadrado de la correlación de géneros.....	66
Figura 23 Resultado de R cuadrado de la correlación por áreas	68
Figura 24 Resultado de R cuadrado de la correlación por antigüedad	69
Figura 25 Resultado de R cuadrado de la correlación por Competencias	71
Figura 26 Coeficiente de correlación entre variables por Competencias	71
Figura 27 Resultado de R cuadrado de la correlación por Objetivos	72

Introducción

Descripción

La empresa LUMINEX RESOURCES pertenece al conjunto de compañías de la corporación LUMINA GOLD, la empresa actualmente está conformada por 48 personas fijas de Staff y tiene la necesidad por conocer si el nivel del desempeño laboral tiene relación con la satisfacción de los colaboradores ya que se han presentado algunas incomodidades por parte del personal y se ve afectado al rendimiento en el trabajo en cierto grupo de personas.

La empresa está ubicada en Cumbayá rentando cuatro oficinas de un edificio ubicadas todas en un mismo piso, con algunas comodidades y a la vez desconformidades expuestas por parte del personal; la estructura física de la organización, el limitado espacio físico para poder realizar las actividades, la falta de privacidad en algunos temas, horarios estrictos, la falta de comunicación directa, son temas expuestos por parte de los colaboradores que crea cierto rumor de pasillo y se quiere investigar que tan cierto podría llegar hacer.

Es por esto por lo que, al no tener una evaluación de desempeño como índice referencial, se debe empezar a evaluar al personal para conocer su rendimiento y después, con los temas explicados por los colaboradores verificar si se puede afectar al desempeño de las personas, por tal motivo, se desea investigar si hay una relación entre la satisfacción laboral con el desempeño del personal, para poder así plantear un plan de acción de mejora y realizar un aporte importante a la empresa.

Objetivo General

Realizar la evaluación de desempeño al personal, medir la satisfacción laboral e identificar si existe relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño de Personal en la empresa LUMINEX RESOURCES

Pregunta de Investigación

¿Existe relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño del Personal en la empresa LUMINEX RESOURCES?

Objetivos Específicos

- Diseñar un método de evaluación de desempeño y realizar la respectiva evaluación al personal.
- Evaluar el nivel de satisfacción laboral en el personal e identificar su relación con la satisfacción laboral.
- Definir planes de mejora y acción en base a los resultados obtenidos.

Justificación

La motivación de realizar esta investigación nace en poder aportar con los conocimientos desde la profesión y preparación en Recursos Humanos, una vez que se identifiquen los conceptos, indicadores o puntos débiles de la evaluación al Desempeño Laboral, se puede dar paso a propuestas de un plan de mejora en la empresa LUMINEX, con el fin de aportar de manera positiva para el crecimiento de esta y de sus colaboradores como resultado final.

El desempeño de los colaboradores es uno de los indicadores más importante para poder llegar a la productividad, por eso es fundamental conocer su resultado y así trabajar en sus puntos críticos y/o negativos para la mejora continua y evolución personal y profesional: con esto lograremos un ganar-ganar tanto en las personas como la empresa. De este modo podremos actuar en una medición de satisfacción laboral paralelamente y encontrar la relación existente para conocer si las dos variables son dependientes.

La investigación puede aportar como punto de estudio verídico a la sociedad de que existen factores que pueden intervenir en el desempeño de las personas, siendo este un tema de importancia y cuidado en las empresas.

La preparación de la maestría permite afrontar nuevos retos en las empresas y poder resolver problemáticas que se pueden desarrollar en los empleados con temas de Recursos Humanos, el poder aplicar teorías, evaluaciones, ejercicios, programas desarrollados hará que este análisis tome un sentido de aporte a nivel de académico para los profesionales que desarrollamos esta importante y delicada área en las empresas.

Viabilidad

La Gerencia General de la empresa y el departamento de Recursos Humanos dentro de sus estrategias empresariales, desea tener un control y amplio conocimiento sobre el rendimiento de sus colaboradores, por tal motivo, tiene la necesidad de obtener resultados sobre el Desempeño Laboral y saber si la satisfacción laboral pueda estar implicado directamente al tema global. Esta investigación permitirá tomar acciones, entonces el apoyo y entrega de recursos, tiempo, información y demás factores que se necesiten para llevar a cabo esta investigación serán consideradas como fuentes accesibles para cumplir con el objetivo.

Capítulo primero

Marco Teórico

1. Desempeño laboral

1.1. Definición

El desempeño laboral es al actuar que manifiesta una persona dentro del ámbito de su puesto de trabajo. Las funciones, actividades y tareas a realizar pueden ser medidas por medio de una de una evaluación de desempeño, mismas que arrojarán diferentes indicadores para determinar un puntaje al trabajo realizado.

La evaluación de desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos (Mondy 2005).

La medición por equipos es compleja ya que muchas veces no solo los resultados o indicadores son los puntos de medición para juzgar una calificación, también depende de la personalidad y habilidades individuales, es decir, que a veces una persona es la que puede variar positiva o negativamente una calificación grupal.

La evaluación del desempeño laboral sirve para obtener información sobre el desenvolvimiento del colaborador en la empresa y ayuda a la toma de decisiones en la compañía, con el fin de llegar a establecer políticas para el desarrollo y productividad de las dos partes. Por tal motivo, existe en la actualidad total interés para el equipo de Recursos Humanos y Gerentes que este aspecto no solo se permita medirlo sino también mejorarlo.

Robbins (2005, 109) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Esto quiere decir que las personas al realizar sus funciones vean la respuesta o el efecto de su trabajo en el producto final, que se palpe el resultado por medio de su desempeño.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo (Gan y Triguiné 2010).

Faria (1995, 89) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. Cabe recalcar que los seres humanos realizan sus diversas actividades con la mayor comodidad dependiendo de varias variables, una de las principales variables puede ser el acuerdo remunerativo entre las partes, así como lo indica el autor.

Palaci (2005, 155) plantea que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo.

Es común que los trabajadores sean considerados como un número más en las empresas, sin embargo, no todas las compañías lo consideran así, y reconocen en el trabajador emociones y respuestas conductuales variables según cada situación, en donde la madurez laboral al cien por ciento es fundamental para que el desempeño realizado en las funciones del cargo no se vean afectadas por el actuar personal.

Chiavenato (2004, 359) plantea que el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Cada persona tiene su manera de trabajar y como desempeñarse individualmente, primero fija los objetivos personales para obtener los objetivos de la compañía.

Es en el desempeño laboral, donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

La eficiencia, la calidad, la delicadeza y el nivel de productividad es lo que permitirá llegar a tener un excelente desempeño laboral, se debe manejar de manera

eficiente el recurso del tiempo, ya que este será uno de los principales medidores de respuesta ante el desempeño.

1.2. Objetivos del desempeño laboral

La evaluación de desempeño tiene varios objetivos, siendo uno de ellos ayudar a los directivos a la toma de decisiones mediante el análisis del proceso que estará a cargo el departamento de recursos humanos, sobre:

- **Adecuación del individuo al cargo.**
Realizar un análisis de las funciones realizadas por el colaborador en su puesto de trabajo o del cargo evaluado y a partir de este análisis adecuarlo para una mejora en el desempeño de sus funciones, una adecuación al entorno físico de equipos y herramientas para una adaptación de las dos partes.
- **Capacitaciones o entrenamientos.**
Siempre es fundamental como reacción ante un proceso de evaluación de desempeño el tema de capacitaciones, talleres, entrenamientos que permitan focalizarse en las debilidades o índices de bajo rendimiento para poder mejorarlos.
- **Recompensas o incentivo salarial.**
El incentivo y reconocimiento por un excelente desempeño es importante para promover y fortalecer la continuación de este nivel, se debe ejecutar una política interna para poder actuar siempre bajo los mismos parámetros con todos los empleados de la empresa.
- **Ascensos o Promociones.**
Las evaluaciones sobresalientes que demuestran un trabajo con valor agregado, deben ser partícipes para dar un paso al ascenso y convertirse estas personas en estrategia de la compañía para tenerlos en los encargos más importantes que ayuden a la productividad del negocio. Estos ascensos o promociones para realizar siempre deben tener el consentimiento y conocimiento de los directos de las compañías.
- **Relaciones humanas entre superiores y subordinados.**

Se puede aprovechar este proceso de evaluación para conocer la percepción de las diferentes jerarquías y mejorar su comunicación y empatía, el relacionamiento humano debe ser una de clave fundamental para un clima laboral adecuado para el desempeño de los trabajadores.

- **Auto perfeccionamiento del empleado.**

Al saber los resultados de una evaluación es un gran camino para uno autoevaluarse y decidirse a mejorar y reforzar aquellos puntos débiles sobre los conocimientos y metodologías que se utiliza en el cargo.

- **Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.**

En los resultados de la evaluación pueden surgir temas importantes para la empresa que no se los podía percibir en el día a día, pero que gracias a estas evaluaciones reflejan o salen al aire argumentos que para las áreas de Recursos Humanos se pueden convertir en motivo de investigación para mejorar el mismo.

- **Estimación del potencial del desarrollo de los empleados.**

El potencial humano es el valor agregado al desempeño de los seres humanos, pues se puede entender como la capacidad que tienen las personas para crear, cumplir e innovar objetivos para alcanzar resultados eficientes y eficaces.

Se puede asimilar con las competencias y las empresas deben tener un talento humano desarrollado que ayuden al desarrollo de la organización, alineado a los objetivos y al desarrollo de esta.

- **Estímulo a la mayor productividad.**

La evaluación es un empuje para que cada colaborador vea lo importante que es su rol de trabajo y como el mismo aporta a los objetivos de la empresa, si se da una retroalimentación adecuada se puede conseguir elevar la productividad a través de los resultados de su desempeño.

- **Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.**

Los sistemas de evaluación aplicados por el área de Recursos Humanos permiten conocer a los directivos quienes son las personas con más alto rendimiento en las empresas, y considerar esta información en los procesos de toma de decisiones.

- **Retroalimentación al colaborador sobre su desempeño.**

Es obligatorio por parte de la línea de supervisión comunicar al trabajador los resultados obtenidos del proceso de evaluación, ya que es una fuente valiosa de

información para poder mejorar aquellas falencias que tuviese o reforzar aquellos aspectos positivos identificados.

- **Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.**

Es fundamental tomar decisiones de incentivo para el personal, el hecho de dar una promoción, ascenso, bonos a veces no es suficiente o solo lo único que la empresa puede entregar al colaborador, se puede entregar también la transferencia para aprendizaje en otra área de trabajo, licencias de estudios, cursos, etc.

1.3. Factores del desempeño laboral

El desempeño depende de factores a los que está expuesto un colaborador tales como internos y los externos. Estos se pueden analizar desde distintas aristas con el fin de evaluar su rendimiento laboral.

Los factores internos pueden ser:

- Liderazgo de las líneas de supervisión.
- Jerarquía organizacional
- Clima y Cultura de la empresa.

Los factores externos son:

- Temas personales o familiares
- Temas ambientales o higiénicos, así como los factores físicos, químicos, mecánicos o psicosociales.

Uno de los factores importantes que influyen en el desempeño laboral es la motivación, cabe recalcar que este tema es muy amplio para analizarlo pero uno de los conceptos principales lo menciona (González 2008 citado en Sum 2015, 47) donde menciona que “es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable”.

Cuando existe motivación se unen los componentes necesarios para cumplir con un alto desempeño laboral. Por otra parte, objetivos claros ayudan a manejar el proceso de mejor forma y ser eficiente y eficaces con los resultados.

1.4. Evaluación de desempeño

1.4.1. Definición

El desempeño es cumplir a cabalidad una actividad o función, por lo regular se lo tiene más familiarizado con el tema laboral, ya que de aquí nace uno de los subsistemas más importantes de Recursos Humanos y es la Evaluación de Desempeño, y que puede medido en distintas características como normas establecidas, acciones, eficacia, profesionalismo, incluso ineficacia o improductividad. Para esta medición, se puede utilizar diferentes escalas como puede ser la nominal, ordinal, de intervalo y de razón.

La manera de monitorear y poder tener indicadores del personal de una organización se lo puede o se debe realizar exclusivamente por la evaluación del desempeño del personal, es así como nacen las guías, pautas o caminos para poder saber el nivel de desempeño que se obtiene en la empresa y dar paso a desarrollar los objetivos estratégicos de las empresas según los resultados encontrados. En dichos resultados se encuentran respuestas para ver si el personal está avanzando o por el contrario se deben realizar planes de mejora para poder actuar sobre el problema para el bien de toda la organización y exclusivamente del colaborador.

La evaluación de desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo (Chiavenato 2009).

Esta herramienta permite medir el rendimiento laboral de cada empleado, siendo este un proceso dinámico que incluye al evaluado, líneas de supervisión, compañeros de líneas o subordinados, dependiendo de la metodología que se quiera llevar.

La evaluación de desempeño se evalúa para saber si la persona que está ocupando el cargo, está totalmente apta y capacitada para cumplir las funciones, con el fin de

contribuir a la productividad de la organización. Se compara también con las competencias que cuenta el colaborador y medir estos dos conceptos, su desempeño a través de las competencias.

1.4.2. Factores de evaluación de desempeño

Cuando se realiza la evaluación de desempeño de los colaboradores, se toma en cuenta algunos factores que pueden ser tangibles o intangibles, esto independientemente del método a utilizar, entre los más sobresalientes destacan los siguientes:

- **Calidad de trabajo:** la calidad en el trabajo es una demostración de no solo cumplir lo necesario, es de realizar la producción teniendo eficiencia y eficacia, siendo exacto con los requerimientos, produciendo un trabajo de alta calidad.
- **Cantidad de trabajo:** hace referencia al resultado final entregando un avance significativo al objetivo a cumplir, cumplen razonablemente con el tiempo según las circunstancias del cargo.
- **Conocimiento del cargo o puesto de trabajo:** el colaborador conoce todas las responsabilidades y políticas que tienen relación a su cargo, aporta e investiga procesos que ayudan al mejor desenvolvimiento del cargo, pudiendo así entregar un valor agregado a la organización.
- **Iniciativa:** la persona no necesita instrucciones para realizar sus actividades, pues reacciona de forma positiva a los cambios que pueden darse en la organización y sus funciones las puede realizar de manera independiente.
- **Innovación y creatividad:** el colaborador tiene la capacidad de poder realizar mejoras de procesos o implementar mejores prácticas que ayuden a la productividad de la organización.
- **Relacionamiento con los compañeros:** tienen la habilidad de poder manejar relaciones personales que no interfieran con el desarrollo de sus actividades, buscando un liderazgo, siendo el punto importante para el trabajo en equipo, en donde él mismo puede ser identificado como un potencial líder y ayudar al desarrollo del giro del negocio.

- **Puntualidad:** esta persona es estrictamente responsable en horarios, tiempos, fechas para cualquier actividad que la organización requiera.

1.4.3. Indicadores de evaluación de desempeño

Estos indicadores en la evaluación de desempeño cumplen un rol importante ya que pueden dar respuestas numéricas del desempeño que cumplen los colaboradores y de esta manera se puede cuantificar su rendimiento.

Métricas de Trabajo

Esta métrica mide la cantidad y calidad de trabajo que el colaborador ha realizado:

- Número de productos, ventas o tareas.
- Número de unidades producidas, oficios o recursos tangibles con sus servicios.
- Tiempo de servicio

Métricas Financieras

El trabajo de los colaboradores tiene siempre un impacto financiero, que se define en costos tales como:

- Costo de ingreso
- Retorno de Inversión
- Crecimiento de los ingresos

Métricas de Satisfacción del cliente

Los colaboradores se rigen a entregar un producto o servicio, en este se medirá la respuesta que tiene el cliente:

- Satisfacción en el trato
- Problemas resueltos
- Churn rate (clientes ganados – perdidos)

1.4.4. Métodos de evaluación de desempeño

- **Evaluación de desempeño por competencias**

Para Lyle y Signe Spencer una competencia es una marcada o subyacente característica o cualidad de una persona que está causalmente relacionada a un criterio-referencial efectivo y/o a un superior desempeño en una situación laboral (Urquijo 2008, 289). Las competencias son características intrínsecas de una persona que le permite tener el mayor desempeño en un determinado puesto de trabajo o situación y pueden ser heredadas y/o adquiridas mediante la capacitación y aprendizaje, además, “se relacionan con el desempeño desde el momento en que predicen unas conductas que, a su vez, predicen un desempeño concreto (que se supone excelente) en las áreas de resultado clave de un determinado puesto” (Riviera 2020, 2).

Mientras tanto, para McClelland (1987), una competencia agrupa las características de una persona y su relación con su actividad laboral, por lo que dichas competencias conllevan diversos aspectos como la habilidad, el conocimiento, la actitud, la práctica del trabajador por lo que es entendible que estos aspectos sobrepasan a la información que se puede tener de un colaborador solamente por su título o calificaciones y le da mayor importancia a características como la flexibilidad, iniciativa, liderazgo, etc.

Por otra parte, Alles (2005) considera que la evaluación de desempeño es un instrumento cuyo objetivo es el desarrollo personal y profesional del trabajador, lo cual repercute en su desempeño y por lo tanto en los resultados de la empresa. Además, se presentan otros beneficios como facilitar los procesos de promociones, crear procesos de retroalimentación sobre los resultados y modificar su comportamiento en caso de ser necesario.

En cuanto a la evaluación del desempeño por competencias, se parte de la identificación de que competencias están relacionadas con un determinado puesto de trabajo, ya que de esta manera se definen criterios concretos que facilitan su evaluación a partir de escalas comportamentales que guían la conducta de un trabajador, de tal manera que este puede saber que competencias debe fortalecer para que su trabajo sea aceptable dentro de la organización (Alles 2005).

Trabajar en una evaluación con el enfoque en competencias permite mejorar el desempeño de las personas en el trabajo y a modelar un enfoque de resultados en la organización, logrando en un futuro mejorar los recursos con mayor efectividad en la productividad, realizar o promover a los colaboradores con entrenamientos para mejorar su desempeño pero sabiendo en que competencia trabajar, mejora el desempeño individual y grupal dando a la organización una respuesta ágil y fuerte en sus resultados.

En conclusión, esta evaluación permite distinguir comportamientos observables, rasgos psicológicos y a comparar entre un perfil de competencias del cargo versus el perfil de competencias de la persona.

- **Administración por objetivos**

Consiste en analizar las metas comunes que tiene la empresa para su desarrollo y crecimiento, con las necesidades de áreas o departamentos de la organización.

Según la estructura y cultura de una organización se plantean objetivos concretos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo, cuyo cumplimiento depende del diseño adecuado de estrategias, cuyo éxito depende de un seguimiento adecuado por medio de la evaluación, así se llega a controlar el desempeño del personal para entender en que porcentaje se están logrando los objetivos planteados y como se los puede ir mejorando, dependiendo de su calificación.

La Administración por Objetivos arrancó como un método de evaluación para luego transformarse en una herramienta financiera y en un sistema de administración empresarial, gracias a este proceso se van alineando los objetivos empresariales con los de los empleados. La característica fundamental de utilización de esta metodología es que ayuda a la relación que existe entre las líneas de supervisión y sus subordinados, promoviendo participación de ambas partes y una comunicación efectiva.

- **Incidentes críticos**

Es un método tradicional de evaluación de desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxitos) o negativos (fracaso) (Chiavenato 2009, 256).

Este método se encarga de evaluar los puntos más fuertes y débiles del trabajador. Se trata de una técnica en que las líneas de supervisión observan durante un determinado

periodo y registra los hechos extraordinariamente positivos y los extraordinariamente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Se lo aplica por medio del cuestionario de incidentes críticos, una herramienta diseñada y utilizada por David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber & Company, que sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

Esta metodología permite observar como el colaborador actúa en determinados escenarios y así saber cómo lograrán repercutir en los objetivos del cargo y de la organización.

- **Escala de calificación gráfica**

Este método enumera una serie de factores de desempeño, como la cantidad y calidad de trabajo, el conocimiento del trabajo, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa (Robbins 2005, 296).

Este método es uno de los más utilizados y recomendados para las empresas, puede presentarse como más simple, pero, hay que evitar crear juicios por parte de los evaluadores.

El mismo evalúa el desempeño de las personas mediante indicadores previamente establecidos y graduales. Los métodos de escalas gráficas son:

- ✓ Escalas gráficas continuas: donde se define uno de los puntos extremos, es decir que puede ser el mínimo o máximo.
- ✓ Escalas gráficas semicontinuas: es similar a la escala continua, pero tenemos puntos medios entre los extremos, es decir, más oportunidad de segmentar.
- ✓ Escala gráfica discontinua: la posición de calificación ya se ha descrito previamente, y el evaluador tendrá que elegir una de ellas.

- **BARS**

La metodología BARS (behaviorally anchored rating scale) o calificación basada en el comportamiento, es una mezcla entre la evaluación de incidentes críticos y la escala tradicional. Indica cuáles son los comportamientos laborales a través de una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante de desempeño, identificada

según el puesto, y son calificadas en un rango desde satisfactorio hasta rendimiento ineficaz.

- **Ensayos escritos**

Seguramente el método más simple de evaluación sea escribir una narración que describa las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial y sugerencias para el mejoramiento del empleado.

Los resultados a menudo reflejan la capacidad del escritor; una buena o mala evaluación podría ser determinada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por nivel real del desempeño del empleado.

- **Evaluación de 360°**

Se llama 360° porque es una herramienta de evaluación integral basada en la retroalimentación, es decir representa un sistema circular en donde se obtiene información del desempeño del trabajador de diversas fuentes como compañeros, superiores, subordinados, clientes externos e internos, para ofrecer al evaluado mediante retroalimentación los diferentes puntos de vista sobre su desempeño y permitirle mejorar.

2. Satisfacción laboral

2.1. Definición

“La satisfacción laboral se puede definir como un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Locke, 1984 citado en Chang, Martín y Núñez 2010, 184)

El nivel de satisfacción para una persona está relacionado con su experiencia, pues esta le permite realizar procesos comparativos, de tal manera, que las mismas condiciones de un trabajo sean satisfactorias para una persona, pero no lo sean para otra que proviene de un mejor entorno laboral. Por lo tanto, la satisfacción laboral puede entenderse como la actitud general del individuo hacia su puesto de trabajo (Robbins 2005, 25).

La satisfacción laboral toma lugar como una reacción a la presencia de cinco “motivadores” asociados con la naturaleza de trabajo en sí mismo o el logro, el reconocimiento por el trabajo cumplido, el trabajo en sí, la responsabilidad y las oportunidades para el desarrollo del individuo (Fontes 2003, 23).

Esta variable es muy común escucharla en el ámbito laboral y de paso se ha convertido en una herramienta de comparación muy común, la afectación de la satisfacción a otros procesos puede y no puede ser cierta, no se puede juzgar a simple vista sin haber hecho primero una investigación para poder darlo por hecho, muchas veces la interpretación de una persona no es el sentir del conjunto de todos.

Si bien la satisfacción se puede asimilar como una sola, este tiene un conjunto de características como lo nombra Fontes (2003) es el logro que se puede alcanzar en el trabajo para poder tener la tranquilidad que de los objetivos se están alcanzando, es el reconocimiento por el trabajo cumplido, es un punto importante en el ser humano ya que es uno de los principales factores para poder continuar con el trabajo ejecutado y sentirse reconocido por el papel que uno cumple en ámbito laboral, la responsabilidad que demanda el trabajo y asimilándolo a este como un valor y las oportunidades del desarrollo será el empuje y motivación total como reconocimiento a todo lo descrito anteriormente.

La satisfacción laboral tiene en las organizaciones tres causales principales que se los puede tener muy en cuenta ya que arrojarán indicadores que pondrá en un estatus importante a la compañía en relación con el mercado:

1. Menores tasas de ausentismo y rotación.
2. Mayor productividad.
3. Lealtad con la organización.

La satisfacción produce estimulación y a su vez se genera en alto rendimiento, muchas veces se lo asimila a la cultura de la empresa, pero tiene sus propias características ya que la satisfacción depende de la persona en un estado individual, mientras que la cultura es el conjunto de percepciones y de recursos tangibles e intangibles.

Pero la satisfacción al ser individual y una necesidad de bienestar para la persona, busca los siguientes intereses dentro de una organización:

- Desarrollo Profesional

- Refuerzo positivo
- Reconocimiento al mérito
- Promociones
- Relaciones de grupo
- Comodidades físicas y ambientales
- Amistades
- Estabilidad en la empresa
- Beneficios complementarios
- Remuneración justa y competitiva

Este conjunto de conceptos permitirá convertirlos en indicadores para poder evaluar la satisfacción en la empresa y así poder actuar sobre aquellos que en promedio resultaran ser bajos en relación con otros.

Desde otro punto de vista, existe la satisfacción de la empresa con el desempeño del colaborador en el cual se busca:

- Lealtad
- Compromiso
- Entrega
- Aportes significativos que superen los estándares del puesto.

Analizando con mayor profundidad, la interacción del individuo con la organización, según Porter, Lawler y Hackman, contribuye con expectativas o necesidades y a la vez con recursos (Bravo 1989, 24).

La definición de Satisfacción Laboral que parece apropiada es la proporcionada por (Bravo, Peiró y Rodríguez 1996), quienes la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así, la Satisfacción Laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de sus trabajos. Por consiguiente, hablar de Satisfacción Laboral implica hablar de actitudes (Chiang, Salazar y Núñez 2007).

La satisfacción es concebida como un concepto multidimensional que incluye un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables del individuo frente a su trabajo y que agrupa diversos factores distinguiendo entre aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral (Davis y Newstrom 1999).

(Snyder y Ickes 1985), señalan que la Satisfacción es un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, tales como, absentismo, el cambio de puesto y de organización.

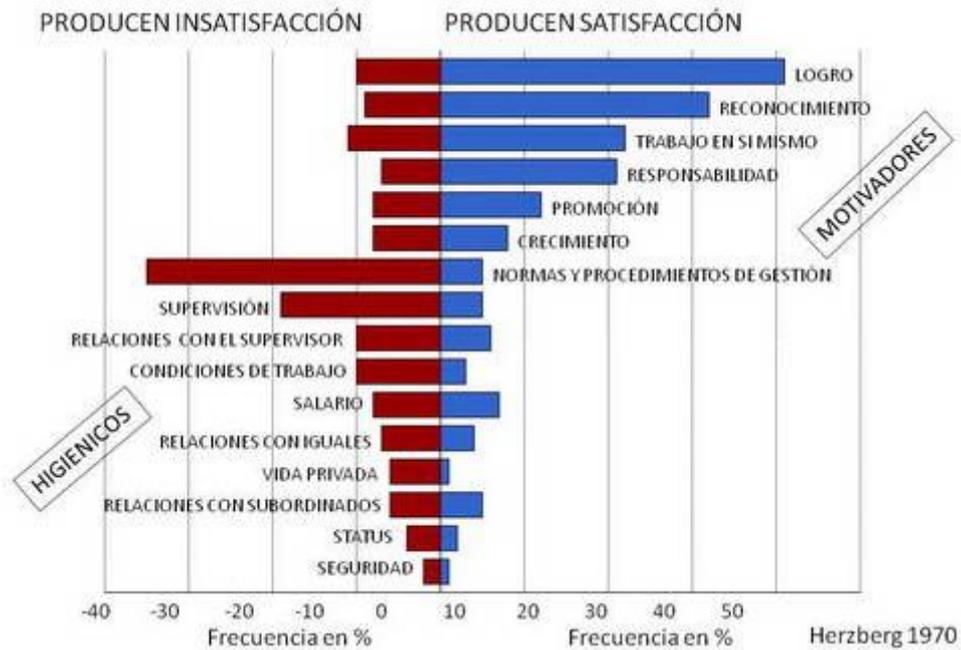
Teoría de los factores de Herzberg

Frederick Herzberg uno de los más grandes psicólogos que se destacó e influyó en la gestión de administración de empresas, propuso una de las teorías más significativas y reconocidas en el ambiente laboral, ya que este pudo explicar el porqué del comportamiento de las personas en el trabajo planteado en dos factores.

Herzberg (1968) menciona “los factores que contribuyen a la satisfacción y motivación en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción” (Palomo 2007, 83). Por lo tanto, se concluye que dichos sentimientos son opuestos entre sí, ya que según se estudie la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes.

Los factores positivos se pueden encontrar en el entorno de trabajo, ya que si bien son un peso importante para el desarrollo del día a día no siempre son los que llevan a la satisfacción de la persona o por lo menos no la tendrá por siempre satisfecha, no por esto significa que los factores negativos son aquellos que provocarán insatisfacción, una empresa puede eliminar los factores negativos dando así un poco de satisfacción a los empleados pero no necesariamente los motiva a realizar el trabajo adecuado, simplemente baja su nivel de descontento en sus actividades.

Figura 1
Factores que afectan a la actitud en el trabajo



Fuente: (Palomo 2001, 111)

Elaboración propia

2.2. Métodos de satisfacción laboral

Para evaluar la satisfacción de los empleados se emplea el Job Descriptive Index (J.D.I.) de (Smith, Kendall y Hulin 1969). Este instrumento es el más empleado para la evaluación de la satisfacción laboral y es el modelo por el que se han desarrollado la mayoría de las medidas de satisfacción laboral. El JDI, que en ocasiones se llama en castellano Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST), evalúa la satisfacción del empleado con los siguientes aspectos del trabajo:

1. Los compañeros
2. El trabajo y las tareas.
3. Las oportunidades de promoción
4. El mando y la satisfacción
5. El salario.

2.3. Factores de la satisfacción e insatisfacción laboral

2.3.1. Factores que favorecen la satisfacción laboral

Los siguientes factores suman a favor del bienestar y las sensaciones positivas de los empleados:

- Contratar a las personas adecuadas para cada puesto.
- Crear lazos con los trabajadores.
- Contar con un sistema de incentivos.
- Promover el trabajo en equipo y la formación adecuada.
- Crear espacios de descanso y desconexión, donde los empleados puedan charlar mientras toman agua o un buen café.

2.3.2. Factores que favorecen a la insatisfacción laboral

Los siguientes factores influyen en el sentido contrario, es decir, provocan insatisfacción laboral y sus temibles consecuencias, lo que hace que el trabajador no se sienta involucrado con el proyecto general de la empresa, cometa errores, baje la calidad del trabajo y los mejores talentos acaben marchándose a la competencia.

- Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario alineado con su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad.
- Mala relación con los compañeros o jefes. Las actitudes prepotentes y desconsideradas, sobre todo por parte de los superiores, son el principal motivo de un mal ambiente laboral.
- Escasa o nulas posibilidades de promoción. Es necesario flexibilizar las plantillas y que las personas vean en la empresa un lugar donde poder desarrollarse en lo personal y en lo profesional.

- Malas condiciones laborales. Falta de higiene en el trabajo, iluminación deficiente o espacios insuficientes, son algunos de los factores que crean sensación de malestar y fastidio en los trabajadores, impidiendo su bienestar.
- Imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral. Las empresas deben poner los medios necesarios, implantando unos horarios racionales, para que las personas puedan cuidar y atender a sus familias, en especial cuando tienen a su cargo personas mayores o enfermas y niños pequeños.

Por otra parte, el equilibrio es fundamental para conseguir la satisfacción laboral. Un empleado al que se le exige un trabajo por debajo de sus expectativas y posibilidades puede causarle frustración y sentimientos de fracaso. Pero el caso contrario, es decir, exigirle demasiado es muy probable que le provoque excesiva presión y estrés. Estas situaciones, aunque diferentes, deben siempre evitarse, pues ambos casos conducen al malestar e insatisfacción del empleado.

2.3.3. Dimensiones de la satisfacción laboral

A través de estudios se han reconocido una gran diversidad de dimensiones o variables que influyen en la Satisfacción Laboral. Cada teoría investigada ha realizado su propio instrumento con el fin de ajustarlo a su grupo objetivo de acuerdo con las características que éste posea (Mesa y Ramírez 2010), y a su vez agrupándolas como se señala a continuación:

Según LOCKE, 1976:

1. Satisfacción con el salario

Los sentimientos de una persona con respecto a su contribución económica, que puede ser su sueldo, bonos, comisiones, no solo van de la mano con la cantidad de dinero recibido o la calidad de aquellos beneficios que se pueda obtener, sino de poder cubrir las necesidades que demande su estatus.

2. Satisfacción con las promociones

El poder ser reconocido por el correcto y alto desempeño reflejado en un ascenso o promociones crea una satisfacción personal para seguir creciendo y es un empuje a la mejora continua.

3. Satisfacción con el reconocimiento

El trabajo reconocido puede ser muchas veces similares a una recompensa económica, ya que todas las personas siempre buscan reconocimiento ante el trabajo realizado.

4. Satisfacción con los beneficios

Los beneficios no siempre deben ser económicos, abarcan también recursos intangibles que contribuyen con una cierta comodidad al colaborador, el famoso salario emocional.

5. Satisfacción con las condiciones de trabajo

La satisfacción de poder trabajar en un ambiente de trabajo adecuado que ayude y aporte al desarrollo de la productividad de la compañía.

6. Satisfacción con la supervisión

El diálogo con las líneas de supervisión para poder recibir instrucciones y consejos con el fin de poder tener una línea de comunicación adecuada.

7. Satisfacción con los acompañantes

Viene de la mano con el ambiente laboral, el compañerismo y la convivencia con el resto de los colaboradores será un punto importante para poder tener satisfacción en el trabajo.

8. Satisfacción con la compañía y la dirección

Las empresas que reconocen el desempeño de sus colaboradores son muestra de una fuerte y reconocida dirección que encabeza y lidera una organización, con esto el colaborador se sentirá satisfecho e identificado con la empresa.

Según Tschirhart, Mesch, Miller y Lee, 2001:

1. Satisfacción con respecto a la experiencia

La experiencia del trabajador será su instrumento principal para siempre defenderse o aportar con soluciones a los problemas en el trabajo, dicho esto, la persona que pueda aportar según su experiencia sentirá una satisfacción por haber aprendido de algo en un pasado para hacerlo uso en un futuro.

Según Jamison, 2003:

1. Satisfacción sobre los aspectos organizacionales.

Los colaboradores siempre buscarán satisfacción en aspectos internos de una organización, pueden ser sus políticas, su cultura, su identidad, la fuerza de la

marca, etc., pero algo con que se sientan identificados de pertenecer a dicha compañía.

2.3.4. Determinantes de la satisfacción laboral

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Por otra parte, las principales causas de insatisfacción son la falta de retos o metas en un puesto de trabajo, lo cual impide que el colaborador puede demostrar su conocimiento y habilidades para desempeñar sus funciones y obtener óptimos resultados. De esta manera el trabajo, no constituye un estímulo y pueden llegar a frustrar al trabajador (Atalaya 1999).

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumenta la satisfacción laboral (Robbins 1998 citado en Atalaya 1999, 1).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción

influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Mondy 2005).

Capítulo segundo

Relación de la satisfacción laboral y el desempeño de personal

1.1. Antecedentes y reseña histórica de la Institución

Luminex es una compañía canadiense de exploración y desarrollo de metales preciosos y básicos con sede en Vancouver, centrada en el proyecto Condor Au-Cu ubicado en el sureste de Ecuador, a 30 km al sur de Fruta del Norte. La Compañía también tiene dos acuerdos de ganancia por separado con BHP y Anglo American en sus concesiones Tarqui y Pegasus A&B en Ecuador. Luminex también posee varias otras concesiones de exploración en etapa inicial en Ecuador.

El 1 de noviembre de 2016, Odin Mining & Exploration (TSX.V: ODN) adquirió el 100% de las acciones emitidas y en circulación de Ecuador Gold and Copper Corp (TSX.V: EGX) y se le cambió el nombre a Lumina Gold Corp (TSX. V: LUM). Ambas compañías tienen una larga historia en Ecuador con buenas relaciones de trabajo con las comunidades respectivas. El 31 de agosto de 2018, Lumina Gold se sometió a un plan de arreglos para crear Luminex Resources (TSX.V: LR). El plan de acuerdo transfirió todas las propiedades de la Compañía, excepto Cangrejos, a Luminex Resources. Cada accionista de Lumina Gold antes del plan de acuerdo recibió 0,15 acciones de Luminex Resources por cada 1 acción de Lumina Gold que poseían.

1.2. Misión

Somos una empresa de exploración minera con el fin de investigar los diversos recursos minerales que existe en el país y así poder crear espacios de producción respetando los espacios comunitarios y creando plazas de trabajo.

1.3. Visión

Ser la empresa de exploración más reconocida a nivel mundial por su exactitud en información, entregando proyectos sustentables.

1.4. Valores

- Respeto a la gente de las comunidades
- Respeto por el medio ambiente
- Valorar el esfuerzo de sus colaboradores
- Manejo correcto de las normas que regulan la minería
- Velar por la seguridad de los colaboradores y sus implicados
- Excelencia y discreción en los manejos de información
- Tener creatividad para la responsabilidad social.
- Crear fuentes de trabajo sustentables.

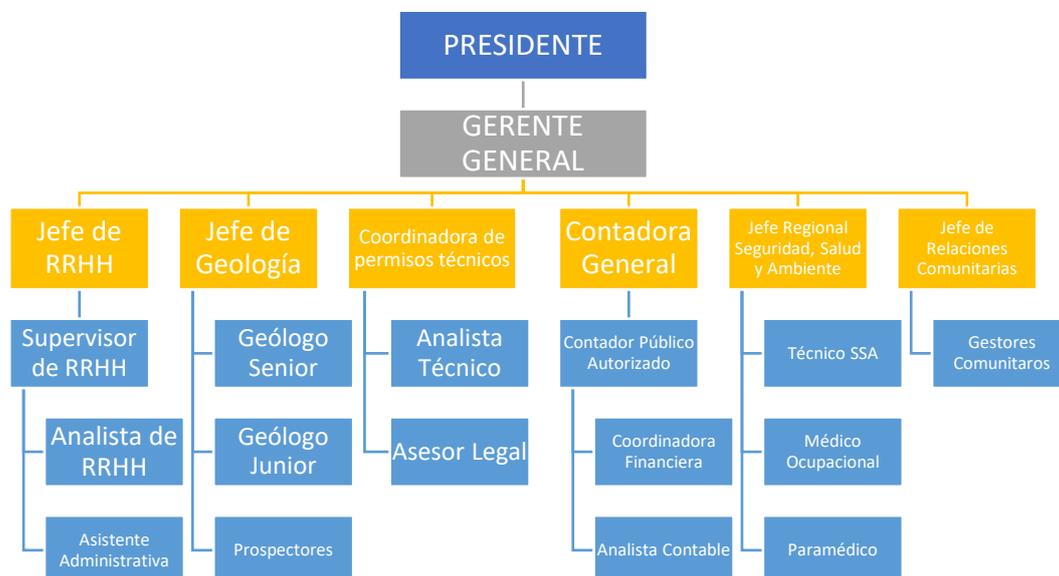
1.5. Información sobre personal

La compañía maneja actualmente dos tipos de contratos que es el contrato Indefinido con 48 personas y el contrato Eventual Discontinuo con 177 personas, la empresa tiene actualmente un total de 225 personas.

El Contrato Eventual Discontinuo se lo maneja ya que la naturaleza de la empresa es poder explorar en diferentes concesiones según la planificación que se tenga, y estos contratos se lo ocupa para la contratación del personal de la comunidad, como es incierto el tiempo que se realice el trabajo en el lugar, es la única manera de poder abrir plazas de trabajo con las personas de ese mismo sitio.

1.6. Organigrama de la compañía

Figura 2
Organigrama Luminex Resources



Fuente: Luminex Resources
Elaboración: Propia

En la siguiente tabla se presenta el número de personas que ocupa cada cargo descrito en el organigrama, para una mejor identificación de la cantidad de personal que se va a realizar la investigación:

Tabla 1
Número de ocupantes por cargo

Cargo	Número de Ocupantes
<i>Jefe de RRHH</i>	1
<i>Jefe de Geología</i>	1
<i>Coordinadora de permisos técnicos y reportes</i>	1
<i>Contadora General</i>	1
<i>Jefe Regional de Seguridad, Salud y Ambiente</i>	1
<i>Jefe de Relaciones Comunitarias</i>	1
<i>Contador Público Autorizado</i>	1
<i>Coordinadora Financiera</i>	1
<i>Supervisor de RRHH</i>	1

<i>Analista de RRHH</i>	1
<i>Geólogo Senior</i>	7
<i>Geólogo Junior</i>	6
<i>Analista Técnico</i>	1
<i>Técnico SSA</i>	3
<i>Médico Ocupacional</i>	4
<i>Gestor Comunitario</i>	2
<i>Analista Contable</i>	2
<i>Asistente Administrativo</i>	4
<i>Asesor Legal</i>	1
<i>Prospectores</i>	8
TOTAL	48

Fuente: Luminex Resources

Elaboración: Propia

1.7. Metodología de la Investigación

Para la presente investigación se trabajó con las personas que tienen contrato indefinido en la compañía, es decir, con un total de 48 personas de la organización, tal como se describe en la Tabla 1. Este personal cumple con funciones principales que son el motor para el giro del negocio, por lo cual son las elegidas para las evaluaciones pertinentes.

1.7.1. Metodología para Desempeño de Personal

Según el marco teórico se utilizó para la evaluación de desempeño el método de Administración por Objetivos y Evaluación de Competencias, con esta evaluación identificaremos si los resultados arrojados son positivos versus los resultados que nos arroje la satisfacción laboral.

Esta evaluación completa cumple con varios parámetros que se explicarán de manera segmentada para ir entendiendo como se obtiene el resultado final.

Primero se observa que es lo que se va a calificar y de qué manera, se tiene dentro de la evaluación la identificación de competencias genéricas, competencias específicas y objetivos. Estos factores son la esencia de este método de evaluación, dando un peso ponderado de importancia a cada uno. Las competencias genéricas tienen una ponderación del 30%, las competencias específicas una ponderación del 20% y los objetivos una ponderación del 50%.

Tabla 2
Factores por evaluar

FACTORES A EVALUAR	PORCENTAJE
COMPETENCIAS GENERICAS	30%
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	20%
OBJETIVOS	50%
TOTAL	100%

Fuente y elaboración propias

Las competencias elegidas se han extraído de los descriptivos de cargo que LUMINEX ya lo tiene institucionalizado, con el fin de trabajar bajo la misma línea de necesidades que la compañía desea en sus empleados, deseando desarrollar dichas competencias. Estas competencias se pueden observar en el Anexo 1.

Las competencias genéricas definidas por la organización son:

- Liderazgo Integral que analiza los siguientes comportamientos:
 - Es positivo, de mente abierta, objetivo, ágil con el cambio, y flexible.
 - Lidera a otros. Inspira, desarrolla y guía a otros con el fin de que entreguen resultados efectivos.
 - Se guía por valores, principios y la ética. Hace un mejor lugar para trabajar.

- Aptitud Técnica que analiza los siguientes comportamientos:
 - Se adhiere a las prácticas y políticas de LUMINEX.
 - Ofrece experticia y experiencia relevantes para el trabajo que hace.
 - Realza la calidad y la eficiencia utilizando sus Network y los recursos existentes.

- Visión de Negocios que analiza los siguientes comportamientos:
 - Entiende cómo funciona el negocio y como está cambiando.
 - Procesa y asimila datos complejos e información objetiva para generar recomendaciones.
 - Desarrolla el negocio y crea valores sostenibles.
 - Trae lo mejor que tiene la red para ofrecer.

- Visión Global que analiza los siguientes comportamientos:
 - Es estudioso de cómo funciona el mundo económico, social, cultural, tecnológico y ambiental.
 - Participa de manera productiva en entornos cambiantes.

- Relaciones que analiza los siguientes comportamientos:
 - Comunica con impacto.
 - Construye relaciones con una mente abierta.
 - Es apasionado por el servicio al cliente.

Las competencias específicas son:

- Orientación al Logro que analiza los siguientes comportamientos:
 - Crea sus propios estándares de trabajo.
 - Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos.

- Pensamiento Analítico que analiza los siguientes comportamientos:
 - Desglosa los problemas, separándolos en partes.
 - Realiza planes o análisis complejos para resolver un problema.

- Pensamiento Conceptual que analiza los siguientes comportamientos:
 - Reconoce modelos o pautas en la información que maneja.
 - Clarifica datos o situaciones complejas.

Los objetivos relacionados a la medición de desempeño son los siguientes, que tienen relación directa en base a las competencias específicas:

1. ORIENTACIÓN AL LOGRO:

Objetivo 1: Elabora y analiza informes de su área o cargo, con el propósito de entregar resultados óptimos para el avance de los proyectos de la empresa y que los mismos ayuden a seguir desarrollando mejoras para el designio empresarial.

2. PENSAMIENTO ANALÍTICO:

Objetivo 2: Atiende las necesidades de los clientes internos o externos y a través de estos busca estrategias para reducir los tiempos de cumplimiento de metas.

3. PENSAMIENTO CONCEPTUAL Y LIDERAZGO INTEGRAL:

Objetivo 3: Comprende y domina el tema de su área o cargo generando proactividad en él y a la vez en su equipo de trabajo, reflejando también competencias de liderazgo.

Se deber tomar en cuenta que los objetivos de la organización son en base a una planificación estratégica donde surgen ideales a los que se pretende llegar, en un tiempo determinado a través de utilización de sus mejores recursos y capacidades de sus colaboradores. Los objetivos planteados en esta evaluación son direccionados exclusivamente a los colaboradores de una manera individual que nacen de lo objetivos macros que posee la organización, pero en especial relacionados directamente a cada competencia específica en el mismo orden.

Las escalas de calificación para las competencias y los objetivos se han realizado en base a criterios de investigación que resulte de fácil comprensión para el lector y coherente su respuesta ante las preguntas realizadas.

Para cada concepto de calificación se asignado un puntaje del 1 al 5, donde el 1 es la más baja puntuación hasta ascender a 5 siendo la más alta puntuación. Los mismos cumplen con un peso porcentual importante que ayudará a tener un resultado más eficiente.

Tabla 3
Escala de calificación para competencias genéricas

ESCALA	PUNTAJE	PORCENTAJE
SIEMPRE SUPERA LAS EXPECTATIVAS	5	120%
FRECUENTEMENTE SUPERA LAS EXPECTATIVAS	4	110%
CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS	3	100%
PARCIALMENTE CUMPLE CON LO ESPERADO	2	50%
NO CUMPLE CON LO ESPERADO	1	10%

Fuente y elaboración propias

Tabla 4
Escala de calificación para competencias específicas

ESCALA	PUNTAJE	PORCENTAJE
MUESTRA SIEMPRE COMPORTAMIENTO	5	120%
MUESTRA CASI SIEMPRE COMPORTAMIENTO	4	110%
MUESTRA FRECUENTEMENTE COMPORTAMIENTO	3	100%
MUESTRA OCASIONALMENTE COMPORTAMIENTO	2	50%
NO MUESTRA EL COMPORTAMIENTO	1	10%

Fuente y elaboración propias

Tabla 5
Escala de calificación para objetivos

ESCALA	PUNTAJE	PORCENTAJE
EXCEDE CONSISTENTEMENTE	5	120%
CUMPLE CONSISTENTEMENTE	4	110%
CUMPLE PARCIALMENTE	3	100%
CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	2	50%
NO CUMPLE	1	0%

Fuente y elaboración propias

Uno de los principales principios de la compañía es reconocer y fortalecer los esfuerzos que realizan sus colaboradores, como vemos el cumplir parcialmente ya es una calificación del 100% pero lo que la empresa desea es que todos superen las expectativas, por eso anima y empuja a que se superen para lograr obtener calificaciones sobresalientes sobre el porcentaje deseado

Para el análisis de la evaluación se ha ponderado según el tipo de evaluador de la manera detallada en la Tabla 6, cabe aclarar que para la autoevaluación es importante tener un resultado como información y realizar un análisis si se requiere entre el entorno y la autoevaluación, pero su puntaje no influye en el resultado final.

Tabla 6
Porcentajes por tipo de evaluadores

TIPOS DE EVALUADORES	PORCENTAJE
Jefe Inmediato	60%
Pares	40%
Autoevaluación	0%
TOTAL	100%

Fuente y elaboración propias

El número de evaluadores se presenta en la tabla 7, y se determinaron con el fin de tener un análisis del jefe inmediato, de los pares o personal al mismo nivel del cargo, así como una autoevaluación.

Tabla 7
Número de personas para evaluar

EVALUADOR	PERSONAS
Jefe Inmediato	2
Pares	3
Autoevaluación	1
TOTAL	6

Fuente y elaboración propias

Una vez que se cuenta con los factores y parametrización de la evaluación, se procede a explicar de qué manera se tabularon los resultados obtenidos:

Proceso para la tabulación de datos:

1. Se generó el promedio de la calificación de los dos jefes inmediatos y realizamos la conversión al proporcional sabiendo que si el máximo de calificación es 120% entonces al 100% cual es el porcentaje final. Esto se realiza a cada pregunta del cuestionario.
2. Se obtuvo el promedio de la calificación de los tres pares y realizamos la conversión al proporcional sabiendo que si el máximo de calificación es 120% entonces al 100% cual es el porcentaje final. Esto se realiza a cada pregunta del cuestionario.
3. La calificación directa de autoevaluación consideró la conversión al proporcional, sabiendo que, si el máximo de calificación es 120% entonces al 100% cual es el porcentaje final. Esto se realiza a cada pregunta del cuestionario.

4. La calificación de los jefes inmediatos tiene un peso del 60%, por lo tanto, se tomó el resultado de la calificación de los jefes inmediatos y lo ponderamos al proporcional. Esto se realiza a cada pregunta del cuestionario.
5. La calificación de los pares tiene un peso del 40%, por lo tanto, tomamos el resultado de la calificación de los pares y lo ponderamos al proporcional. Esto se realiza a cada pregunta del cuestionario.
6. Se realizó el promedio parcial por cada competencia del cuestionario, es decir, cada competencia cuenta con tres preguntas, sacamos los proporcionales entre ellas, así llegando a obtener una calificación por competencias.
7. De igual manera sucede con los tres objetivos, sacamos el resultado de cada uno para luego llegar a tener un promedio de los tres.
8. A continuación, se saca el promedio de las respuestas de competencias genéricas y se realiza la conversión sabiendo que estas tienen el peso del 30% en la evaluación.
9. Se realiza el mismo proceso anterior con el promedio de las competencias específicas y se hace la conversión sabiendo que estas tienen el peso del 20% en la evaluación.
10. Posteriormente se obtuvo el promedio con los objetivos y se realiza la conversión sabiendo que tienen el peso del 50% en la evaluación.
11. Se suman estos tres resultados de las competencias genéricas, competencias específicas y objetivos y se logra obtener el resultado final.

Para poder interpretar el resultado final se realiza la siguiente escala, según el porcentaje logrado:

Tabla 8
Escala de resultados para calificación final de evaluación

ESCALA DE RESULTADOS FINALES	
SIEMPRE SUPERA LAS EXPECTATIVAS	90% - 100%
FRECUENTEMENTE SUPERA LAS EXPECTATIVAS	80%-89%
CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS	70%-79%
PARCIALMENTE CUMPLE CON LO ESPERADO	50%-69%
NO CUMPLE CON LO ESPERADO	MENOS DE 50%

Fuente y elaboración propias

Para evaluar cada competencia también se cuenta con una escala de interpretación de resultados, para saber cómo se encuentra desarrollada dicha competencia, con el fin de poder tomar un plan de mejora sobre la misma.

Tabla 9
Escala de resultados para las competencias

ESCALA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS	
DESARROLLADA	85% A 100%
EN DESARROLLO	60% A 84%
DESARROLLO BÁSICO	40% a 59%
NO MUESTRA DESARROLLO	MENOS DE 39%

Fuente y elaboración propias

1.7.2. Metodología para Satisfacción Laboral

Para la medición de esta variable se analizan las dimensiones descritas en nuestro marco teórico, por lo tanto, cada pregunta corresponde a cada una de ellas; se ha descartado los factores asociados a las compensaciones, dado que las personas por lo regular siempre buscarán una mejor situación económica y esta pregunta o dimensión nos arrojará resultados que no serán reales y que la organización sujeta de estudio solicitó la no incorporación de este factor.

La herramienta de medición fue construida y elaborada por el mismo criterio y conocimiento del autor de la presente tesis, apeándose a las tradicionalmente realizadas para tener un resultado preciso y real.

El número de encuestas realizadas consideró un total de 48 personas que se ha realizado la evaluación para poder comparar luego uno a uno los grupos segmentados y ver sus relaciones.

A continuación se detalla las dimensiones con su respectiva pregunta para tener una visión bajo que cuestiones se está teniendo un resultado de satisfacción.

Promociones: ¿Cómo percibo la formación que la empresa me brinda para poder crecer dentro de la misma?

El reconocimiento: ¿Se reconocen adecuadamente las actividades y funciones que realizo en mi puesto de trabajo?

Los beneficios: ¿Estás de acuerdo con los beneficios agregados que la empresa brinda?

Condiciones de trabajo: ¿En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades?

Supervisión: ¿El responsable de mi área me tiene informado sobre los temas que afectan mi trabajo?

Compañeros de trabajo: ¿Me siento parte de un equipo consolidado de trabajo?

La empresa: ¿El nombre y prestigio de la empresa me identifica con la misma?

Directivos de la empresa: ¿Comparte los lineamientos y decisiones de los directivos de la empresa?

Respecto a la experiencia: ¿La experiencia que posee le ayuda a resolver problemas en la empresa?

Cultura organizacional: ¿Le resulta fácil manejarse en su ambiente laboral?

La escala de calificación a utilizar tiene 6 opciones de calificación, ya que al ser pares no tenemos una tendencia central de respuesta.

Tabla 10
Escala de calificación para la satisfacción laboral

ESCALA DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE
MUY INSATISFECHO	1
INSATISFECHO	2
MODERADAMENTE INSATISFECHO	3
MODERADAMENTE SATISFECHO	4
SATISFECHO	5
MUY SATISFECHO	6

Fuente y elaboración propias

La tabulación de esta encuesta se realiza bajo un cuadro de sumatoria por cada pregunta dividido para el número de encuestados y así tener una respuesta individual para poder analizar a la empresa en sí.

Para poder tener un resultado de cada persona, se divide la sumatoria total de resultados de cada encuesta para el número de preguntas, con el fin de comparar individualmente los resultados.

1.8. Procesamiento de Información

La población de la presente investigación esta segmentada en tres cualidades principales para el estudio de la compañía, estos son en género, antigüedad y área.

Tabla 11
Población por género

GÉNERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
FEMENINO	17	35.4%
MASCULINO	31	64.6%
TOTAL	48	100.0%

Fuente y elaboración propias

Tabla 12
Población por antigüedad

ANTIGÜEDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
MENOS DE 1 AÑO	15	31.3%
1 – 2 AÑOS	7	14.6%
MAS DE 3 AÑOS	26	54.2%
TOTAL	48	100.0%

Fuente y elaboración propias

Tabla 13
Población por área

ÁREA	CANTIDAD	PORCENTAJE
ADMINISTRACIÓN	13	27.1%
GEOLOGÍA	22	45.8%
TÉCNICOS	13	27.1%
TOTAL	48	100.0%

Fuente y elaboración propias

1.9. Resultados globales de Desempeño Laboral

Los resultados que se presentan a continuación se han realizado cumpliendo con la metodología a través de la encuesta con la ayuda de medios digitales, en el cual, por medio de la aplicación de la metodología utilizada arrojan los resultados para ir analizando de manera general y segmentada.

1.9.1. Resultado General de Desempeño Laboral

Figura 3
Resultado general Desempeño Laboral



Fuente y elaboración propias
Tabulación de Evaluación de Desempeño

En los resultados se obtiene que el 73% del personal supera las expectativas de trabajo, esta calificación es positiva y supera el desempeño base que se busca en el personal, entonces se verifica que la mayoría del personal tiene un desempeño elevado que aporta con valores agregados a su desempeño. El 23% del personal cumple con las expectativas, es decir, cumple solo con su trabajo y el 4% que es una relación a 2 personas parcialmente cumple con lo esperado en su trabajo, siendo este un porcentaje muy bajo de personal y con un desempeño negativo para la compañía pero que se lo puede analizar de manera individual para un plan de acción, como dato importante si es necesario recalcar que no se tiene ninguna calificación que no cumple con lo esperado.

A partir de estos resultados, se muestran ya los obtenidos por las variables demográficas ya indicadas que son: género, área y antigüedad. Se considera adecuado presentar de manera detallada los resultados, para entender los comportamientos de cada grupo; y así verificar que grupo tiene el mayor o menor desempeño laboral en la compañía.

1.9.2. Resultado de Desempeño Laboral por género

Figura 4
Resultado de Desempeño Laboral del género femenino



Fuente y elaboración propias
Tabulación de Evaluación de Desempeño

Respecto al género femenino el 88 % supera y cumple las expectativas siendo una calificación alta y positiva, por lo tanto, abarca casi con toda esta segmentación. El 12% tiene una relación a 2 mujeres con una calificación negativa.

Figura 5
Resultado de Desempeño Laboral del género masculino

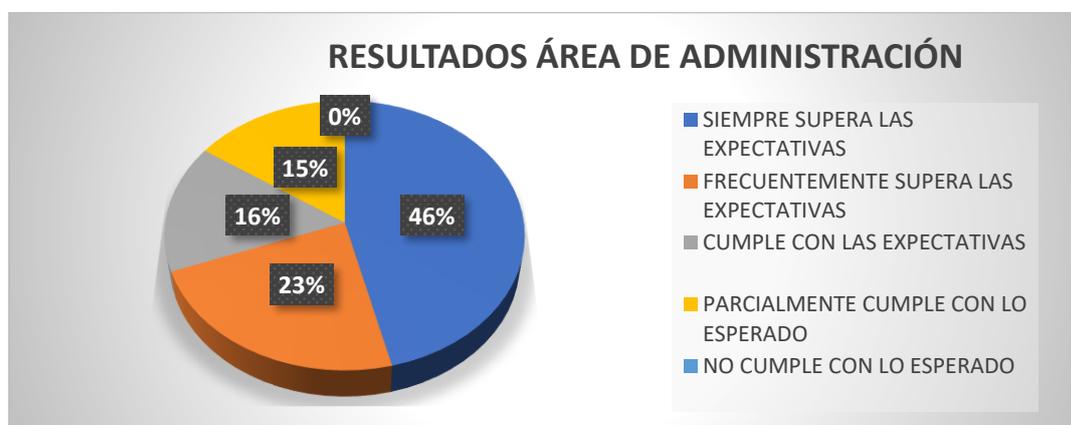


Fuente y elaboración propias
Tabulación de Evaluación de Desempeño

En el género masculino un total de 31 hombres donde se observa que su gran mayoría supera las expectativas, esto hace referencia al 74% de la población masculina. Solo el 26% que hace referencia a que cumple con las expectativas, se puede observar que el personal masculino en general tiene una valoración positiva de desempeño.

1.9.3. Resultado de Desempeño Laboral por área

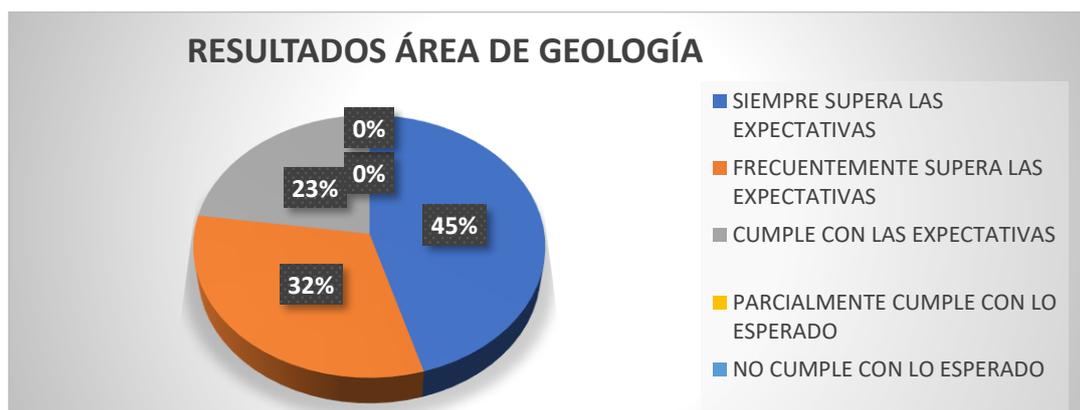
Figura 6
Resultado de Desempeño Laboral del área administrativa



Fuente y elaboración propias
Tabulación de Evaluación de Desempeño

El área administrativa está conformada por 13 personas, de las cuales el 69% tiene la calificación más alta de desempeño donde superan las expectativas. El 16% cumple con las expectativas, pero el 15% que corresponde a 2 personas cumple parcialmente con lo esperado, en esta área se debe poner atención al último porcentaje ya que podría ser un punto importante para la empresa y saber en qué deben mejorar.

Figura 7
Resultado de Desempeño Laboral del área geología



Fuente y elaboración propias
Tabulación de Evaluación de Desempeño

El área de geología tiene un 77% que supera las expectativas y el 23% que cumplen con las expectativas, siendo esta un área que tiene un desempeño laboral completamente positivo para la organización.

Figura 8
Resultado de Desempeño Laboral del área técnica

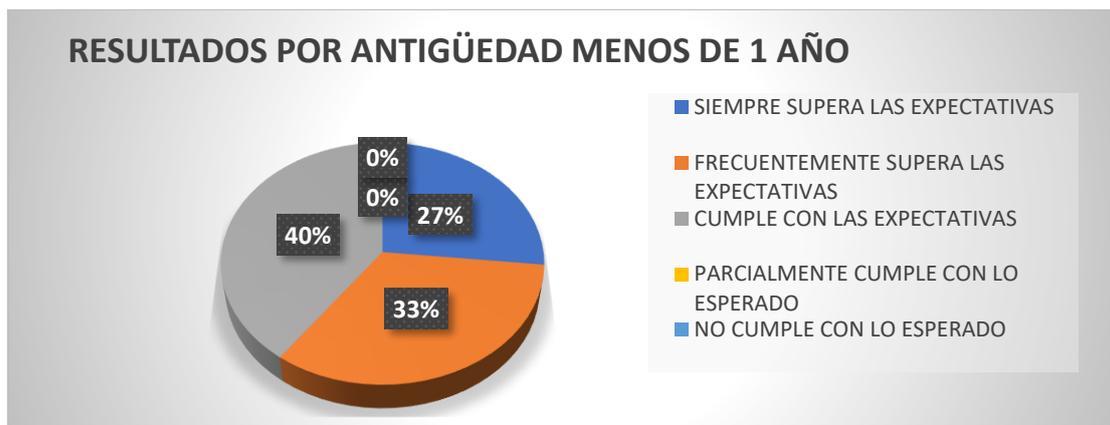


Fuente y elaboración propias
Tabulación de Evaluación de Desempeño

El área técnica está conformada por 13 personas. El 69% superan las expectativas con su desempeño y el 31% que corresponde a 4 personas cumple con las expectativas. En esta área se puede evidenciar que si bien es positivo su desempeño no se tiene un porcentaje sobresaliente como en las otras áreas.

1.9.4. Resultado de Desempeño Laboral por antigüedad

Figura 9
Resultado de Desempeño Laboral del personal que labora menos de 1 año



Fuente y elaboración propias
Tabulación de Evaluación de Desempeño

El personal que tiene menos de 1 año en la compañía que son 15 personas, el 60% supera las expectativas y el otro 40% cumple con las expectativas. Se puede ver entonces que el personal más nuevo en la empresa destaca su desempeño ya que tiene una tendencia a realizar su trabajo, más de la mitad entrega un valor agregado.

Figura 10
Resultado de Desempeño Laboral del personal que labora entre 1-2 años



Fuente y elaboración propias
 Tabulación de Evaluación de Desempeño

El personal que labora en la compañía de 1 a 2 años un 42% supera las expectativas, el 29% cumple con las expectativas y el 29% parcialmente cumple con lo esperado. Este personal que tiene esta antigüedad ya media donde está adaptada a la empresa tiene una variación de desempeño, que, si bien son pocos en número de personal, no todos tienen el mismo ritmo de trabajo. La empresa debe analizar porque estas personas ya teniendo 2 años en sus cargos no pueden desempeñarse de mejor manera o si bien la empresa requiere de sus servicios.

Figura 11
Resultado de Desempeño Laboral del personal que labora más de 3 años



Fuente y elaboración propias
 Tabulación de Evaluación de Desempeño

Las personas que laboran más de 3 años es casi la mitad del personal de investigación. El 89% supera las expectativas y el 11% que corresponde a 3 personas cumple con las expectativas. Se puede verificar que el personal que tiene mayor antigüedad es el que mejor desempeño laboral tiene en la empresa.

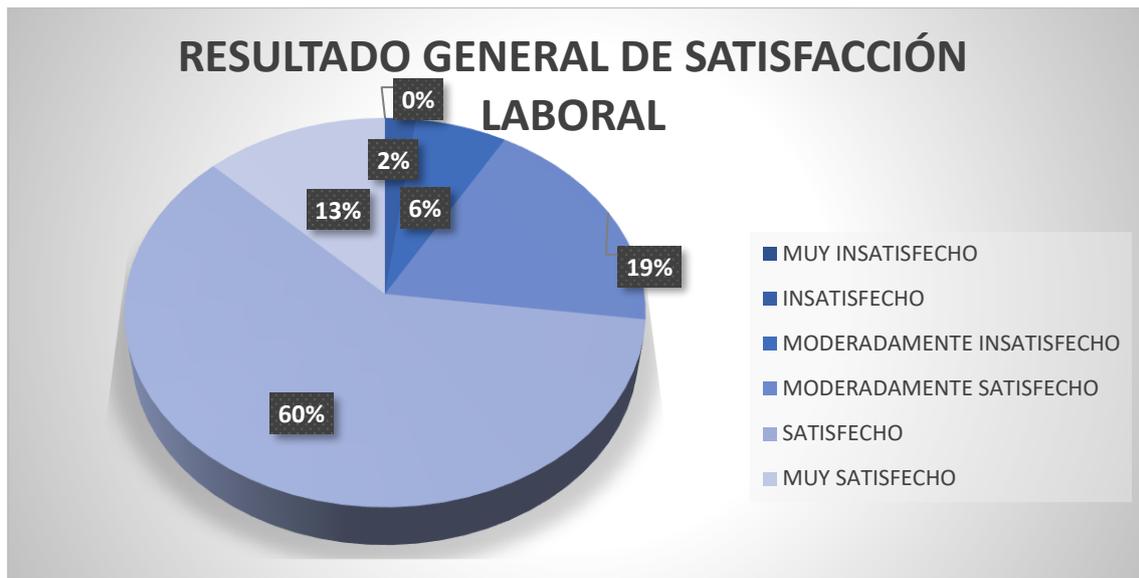
1.10. Resultados globales de la Satisfacción Laboral

Los resultados que se analizaron hacen referencia a que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra el personal a través de la encuesta con la ayuda de medios

digitales, en el cual por medio de las entrevistas arrojan los resultados para ir analizando de manera general y segmentada.

1.10.1. Resultado General de la Satisfacción Laboral

Figura 12
Resultado general de Satisfacción Laboral



Fuente y elaboración propias
Tabulación de Evaluación de Desempeño

Se realiza el análisis general y se obtienen los siguientes resultados, el 92% se encuentran satisfechos con la empresa y el 8% de personal se encuentran insatisfechos

Hay que recalcar que no existe nadie del personal con una calificación de muy insatisfecho y solo hay 4 personas que no se encuentran satisfechas con las diversas dimensiones de medición. Se analiza más adelante cuales son los factores que tienen menor impacto en estas personas para saber en que la empresa puede estar fallando con ellos o no se han adaptado totalmente.

1.10.2. Resultado por niveles de la Satisfacción Laboral

Tabla 14
Niveles de Satisfacción Laboral

DIMENSIONES	MUY INSATISFECHO		INSATISFECHO		MODERADAMENTE INSATISFECHO		MODERADAMENTE SATISFECHO		SATISFECHO		MUY SATISFECHO		TOTAL		PERCEPCIONES positivas	PERCEPCIONES negativas
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	%	%
SATISFACCIÓN CON LAS PROMOCIONES	1	2%	5	10%	4	8%	12	25%	23	48%	3	6%	48	100%	79%	21%
SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO	2	4%	0	0%	6	13%	17	35%	20	42%	3	6%	48	100%	83%	17%
SATISFACCIÓN CON LOS BENEFICIOS	3	6%	1	2%	4	8%	8	17%	21	44%	11	23%	48	100%	83%	17%
SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO	2	4%	0	0%	1	2%	9	19%	30	63%	6	13%	48	100%	94%	6%
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN	4	8%	3	6%	2	4%	9	19%	14	29%	16	33%	48	100%	81%	19%
SATISFACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	2	4%	0	0%	11	23%	8	17%	20	42%	7	15%	48	100%	73%	27%
SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA	2	4%	0	0%	2	4%	5	10%	19	40%	20	42%	48	100%	92%	8%
SATISFACCIÓN CON LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA	2	4%	1	2%	1	2%	13	27%	14	29%	17	35%	48	100%	92%	8%
SATISFACCIÓN CON RESPECTO A LA EXPERIENCIA	1	2%	0	0%	1	2%	4	8%	21	44%	21	44%	48	100%	96%	4%
SATISFACCIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL	1	2%	2	4%	1	2%	4	8%	24	50%	16	33%	48	100%	92%	8%
IMPACTO PROMEDIO		4%		3%		7%		19%		43%		25%				

Fuente y elaboración propias
Tabulación de Satisfacción Laboral

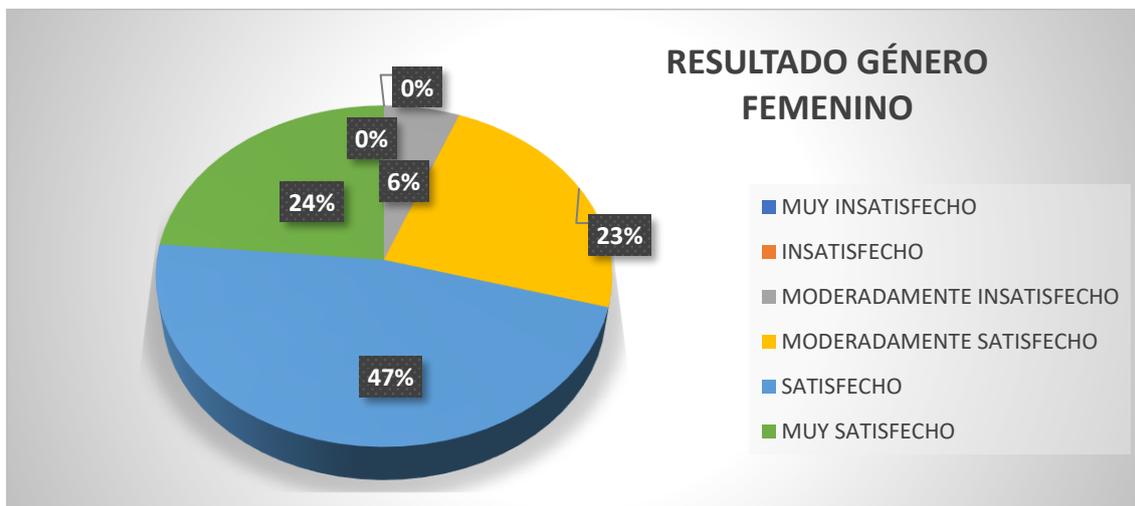
Esta es una tabla general para poder ver las calificaciones de satisfacción laboral observando las dimensiones calificadas, se divide en dos grupos a las calificaciones que son las percepciones positivas a las satisfechas, que están compuestas por aquellos resultados considerados como muy insatisfecho, insatisfecho y moderadamente satisfecho. Y, por otra parte, las percepciones negativas a las insatisfechas, que están conformadas por aquellas respuestas como moderadamente satisfecho, satisfecho y muy satisfecho.

En las percepciones positivas las dimensiones mejores calificadas son respecto a la experiencia para el desarrollo de su trabajo individual, satisfacción con la empresa de manera general por el ambiente de trabajo, satisfacción con los directivos de la empresa que puede ser la administración y decisiones de estos, y con la cultura de la organización que si retrocedemos un poco recordemos que es una empresa canadiense y la cultura es distinta a la empresa tradicional ecuatoriana.

Respecto a las percepciones negativas tiene un impacto negativo la satisfacción con los compañeros de trabajo ya que puede existir un poco de rivalidad o envidia entre los mismos y la satisfacción con las promociones ya que podrían percibir que no tienen las oportunidades para poder crecer en la organización. Estas percepciones podrían hacer relación a las 4 personas que tienen una insatisfacción laboral donde se pueden ver afectadas.

1.10.3. Resultado de la Satisfacción Laboral por género

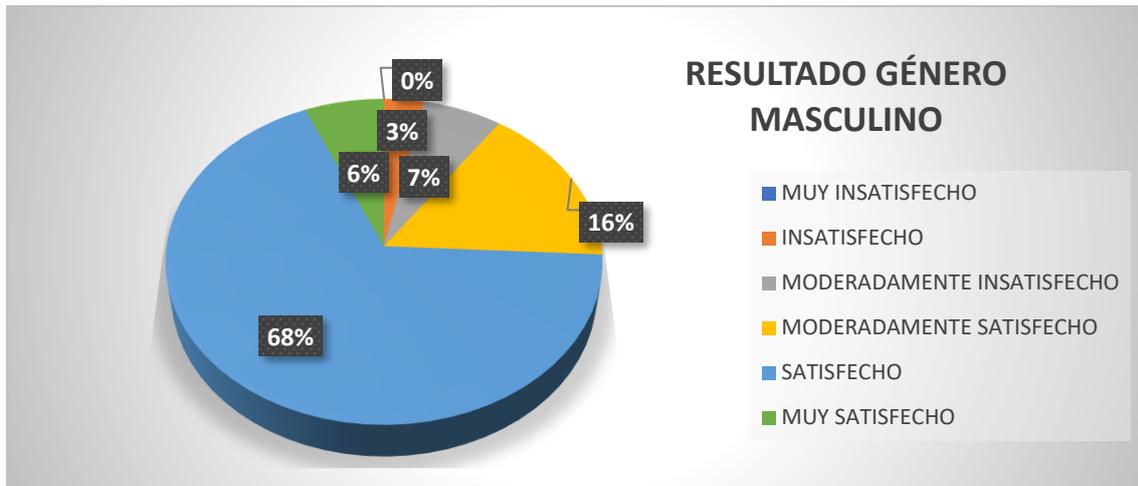
Figura 13
Resultado de Satisfacción Laboral del género femenino



Fuente y elaboración propias
Tabulación de Satisfacción Laboral

El género femenino tiene el 94% del personal con una satisfacción con la empresa y el 6% que hace referencia a una mujer se encuentra moderadamente insatisfecha con la empresa. Es una población completamente adaptada y satisfecha a la empresa.

Figura 14
Resultado de Satisfacción Laboral del género masculino

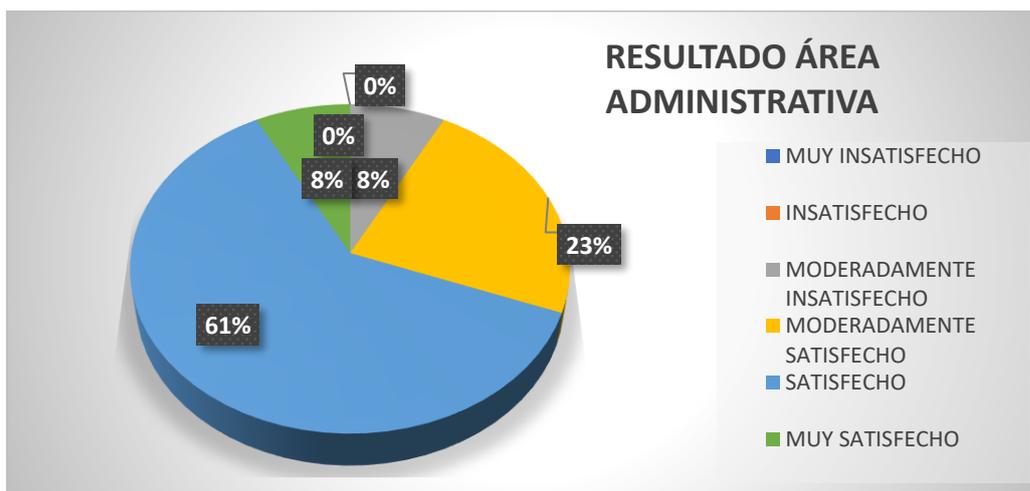


Fuente y elaboración propias
 Tabulación de Satisfacción Laboral

En el género masculino se tiene el 90% de personal satisfecho y el 10% insatisfechos con la empresa, donde se observa que tiene una similitud con el sentir del género femenino.

1.10.4. Resultado de la Satisfacción Laboral por área

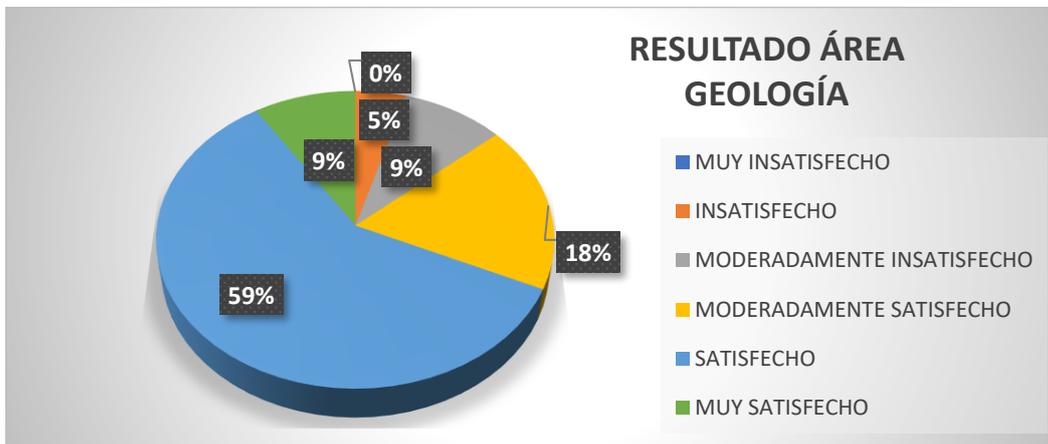
Figura 15
Resultado de Satisfacción Laboral del área administrativa



Fuente y elaboración propias
 Tabulación de Satisfacción Laboral

En el área administrativa el 92% corresponde a personal satisfecho y el 8% se encuentran moderadamente insatisfechas, esta área tiene lineamiento a los resultados de los géneros.

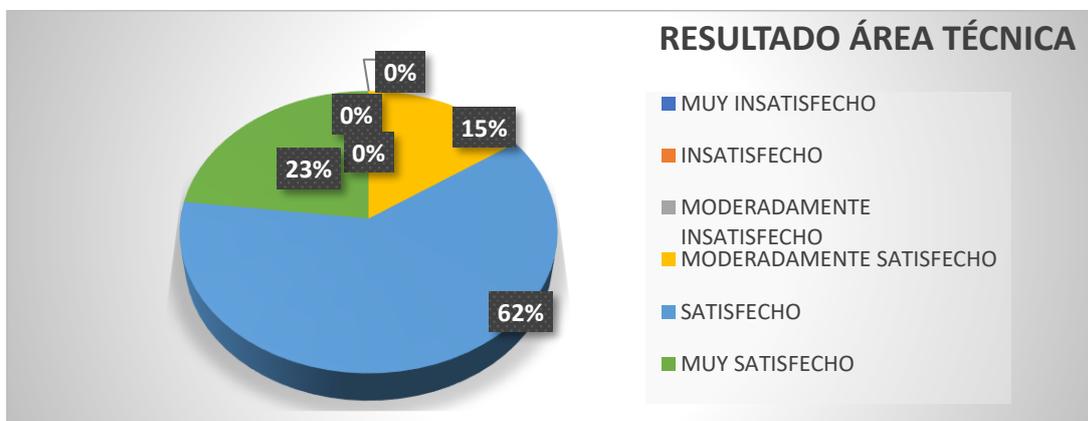
Figura 16
Resultado de Satisfacción Laboral del área de geología



Fuente y elaboración propias
Tabulación de Satisfacción Laboral

El área de geología tiene al 86% satisfecho con la empresa y el 14% insatisfecho, se puede analizar que ya la relación obtenida en los análisis anteriores se va extendiendo a otros resultados.

Figura 17
Resultado de Satisfacción Laboral del área técnica

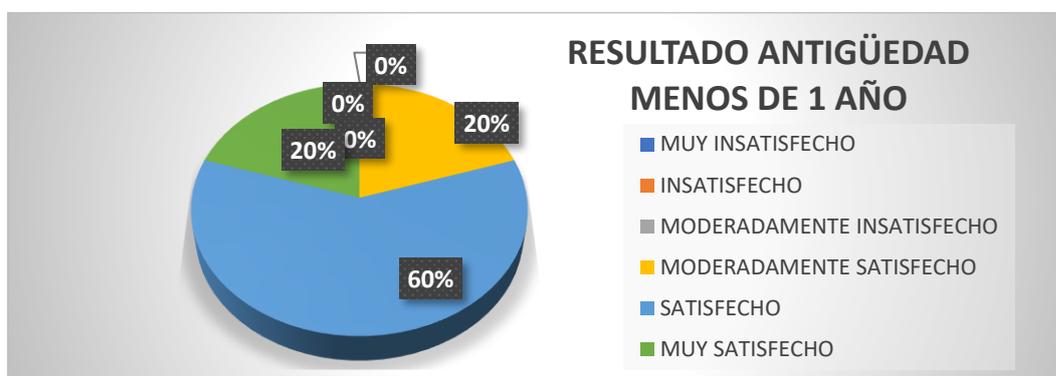


Fuente y elaboración propias
Tabulación de Satisfacción Laboral

El área técnica tiene al 100% de su personal con un alto nivel de satisfacción, esto quiere decir que es un área con un buen grupo de trabajadores que poseen todas las comodidades para realizar su trabajo.

1.10.5. Resultado de la Satisfacción Laboral por antigüedad

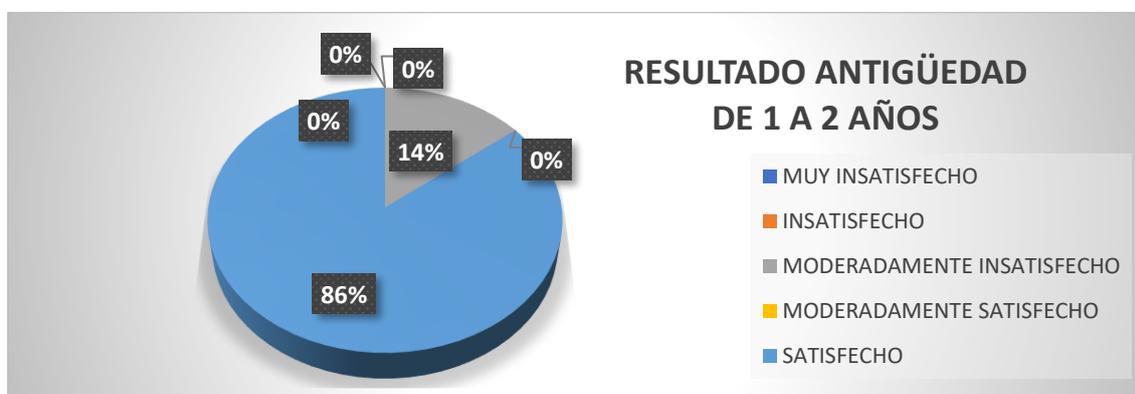
Figura 18
Resultado de Satisfacción Laboral del personal que labora menos de 1 año



Fuente y elaboración propias
Tabulación de Satisfacción Laboral

El personal que tiene una antigüedad menor a un año es un grupo con una tendencia de satisfacción positiva ya que el 100% del personal está satisfecha.

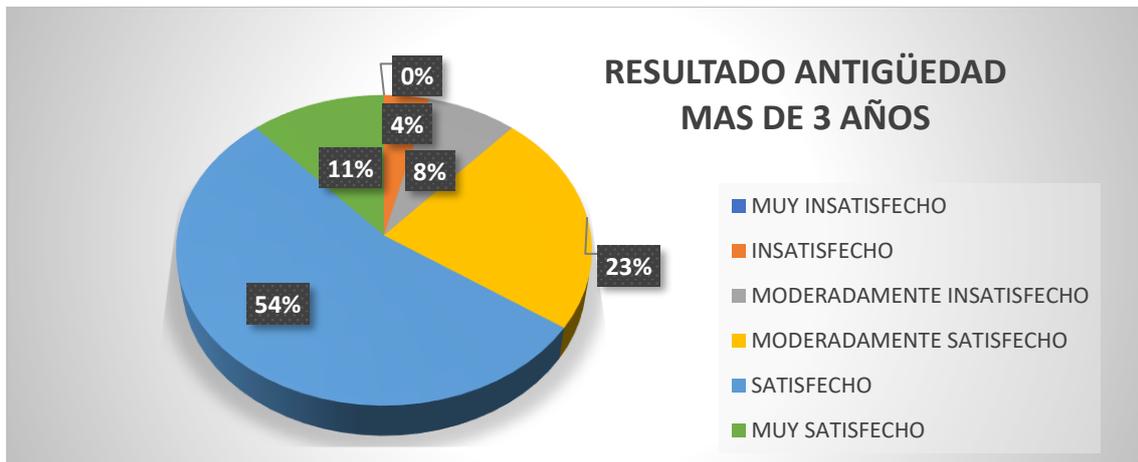
Figura 19
Resultado de Satisfacción Laboral del personal que labora de 1 a 2 años



Fuente y elaboración propias
Tabulación de Satisfacción Laboral

El personal que tiene una antigüedad de 1 a 2 años está conformado por 7 personas, el 86% se encuentran satisfechas en la empresa y el 14% que corresponde a una persona se encuentra moderadamente insatisfecho. Es un grupo pequeño, pero con tendencia positiva.

Figura 20
Resultado de Satisfacción Laboral del personal que labora más de 3 años



Fuente y elaboración propias
Tabulación de Satisfacción Laboral

En el personal que tiene una antigüedad con más de 3 años, el 88% tiene una satisfacción en la compañía y el 12% se siente insatisfecho, teniendo una tendencia positiva en su mayoría, pero no deja de llamar la atención los pocos casos que califican de manera negativa.

1.11. Relación de la Satisfacción Laboral con el Desempeño Laboral

1.11.1. Correlación de las Variables estudiadas

En la presente investigación se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson, medir el grado de relación entre las dos variables de Satisfacción y Desempeño, en primera instancia corresponde al análisis de correlación de los 48 registros de las dos variables.

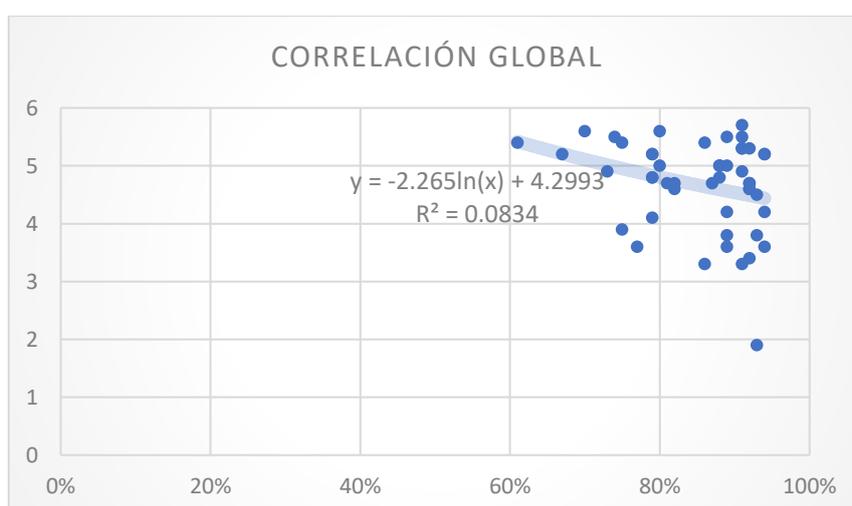
Tabla 15
Coefficiente de correlación entre variables

VARIABLES	DESEMPEÑO LABORAL	SATISFACCION LABORAL
DESEMPEÑO LABORAL	1	-0.29
SATISFACCION LABORAL	-0.29	1

Fuente y elaboración propias
 Correlación de variables

Este resultado de -0.29 indica que tiene una correlación negativa baja, es decir, que las variables se relacionan inversamente, mientras una de las variables puede aumentar la otra puede disminuir, en otras palabras, el resultado de esta investigación en esta compañía indica que las dos variables independientes no se relacionan, si bien el desempeño del personal puede subir la satisfacción laboral puede disminuir o, al contrario.

Figura 21
Resultado de R cuadrado de la correlación



Fuente y elaboración propias
 Correlación de variables

En el eje X podemos observar el porcentaje de evaluación de desempeño obtenido y en eje Y podemos observar las calificaciones de satisfacción laboral, siendo 6 la calificación más alta.

El R-cuadrado o coeficiente de determinación da un resultado de 0.0834, que también se lo puede interpretar como el 8.34%, el cual no significa que sean variables independientes pero que su relación es débil, aquí puede intervenir la elección de los modelos de medición utilizados.

1.11.2. Correlación de variables por género

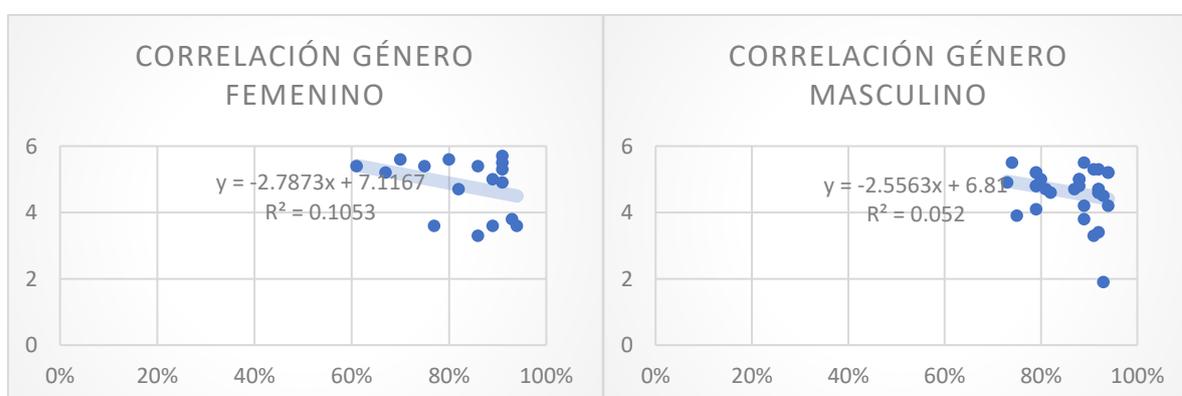
Tabla 16
Coeficiente de correlación entre variables por género

GÉNERO	Coeficiente de Correlación	R cuadrado
MASCULINO	-0.23	5.20%
FEMENINO	-0.32	10.5%

Fuente y elaboración propias
Correlación de variables

Se observa los resultados generales en la tabla de correlación de los géneros que para el género femenino corresponde el -0.32 y para el género masculino -0.23 en lo que se refiere a coeficiente de correlación siendo estos dos resultados una correlación negativa baja, que va de la mano de correlación global.

Figura 22
Resultado de R cuadrado de la correlación de géneros



Fuente y elaboración propias
Correlación de variables

El R-cuadrado o coeficiente de determinación da un resultado del 10.5% para el género femenino y el 5.20% para el género masculino, donde se observa que la relación de variables es mucho más débil en los hombres.

1.11.3. Correlación de variables por área

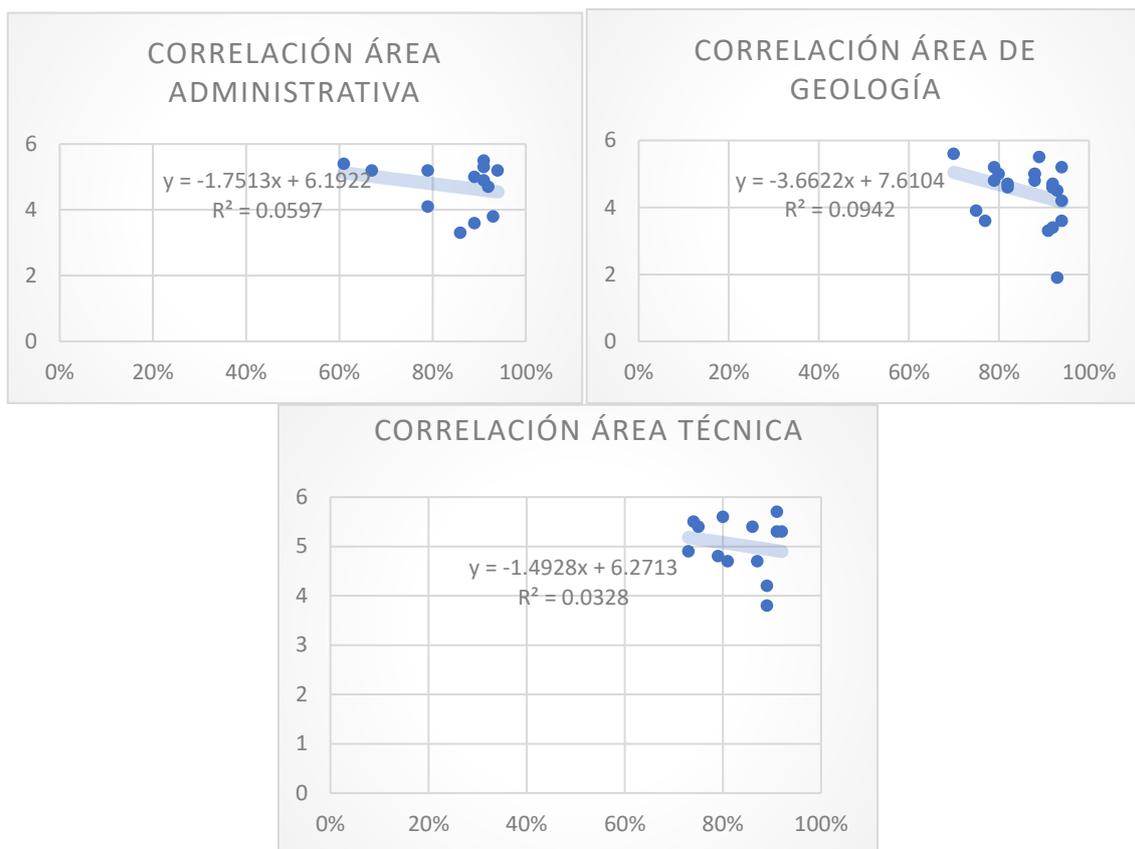
Tabla 17
Coefficiente de correlación entre variables por área

ÁREAS	Coefficiente de Correlación	R cuadrado
ADMINISTRACIÓN	-0.24	5.97%
GEOLOGÍA	-0.30	9.42%
TÉCNICA	-0.18	3.28%

Fuente y elaboración propias
Correlación de variables

Los resultados generales en la tabla de correlación por áreas arrojan los siguientes resultados, para el área administrativa el coeficiente de correlación es -0.24, para el área de geología el coeficiente de correlación es de -0.30 mientras que para el área técnica el coeficiente de correlación es de -0.18. Todos los resultados dan una correlación negativa baja, que va de la mano de correlación global, pero se observa que el área más baja es el área técnica siendo esta la menos expuesta a un ajuste de modelos según los datos.

Figura 23
Resultado de R cuadrado de la correlación por áreas



Fuente y elaboración propias
 Correlación de variables

El R-cuadrado o coeficiente de determinación da un resultado del 5.97% para el área administrativa, el 9.42% para el área de geología y el 3.28% para el área técnica, donde se observa que la relación de variables es mucho más débil para el área técnica.

1.11.4. Correlación de variables por antigüedad

Tabla 18
Coeficiente de correlación entre variables por área

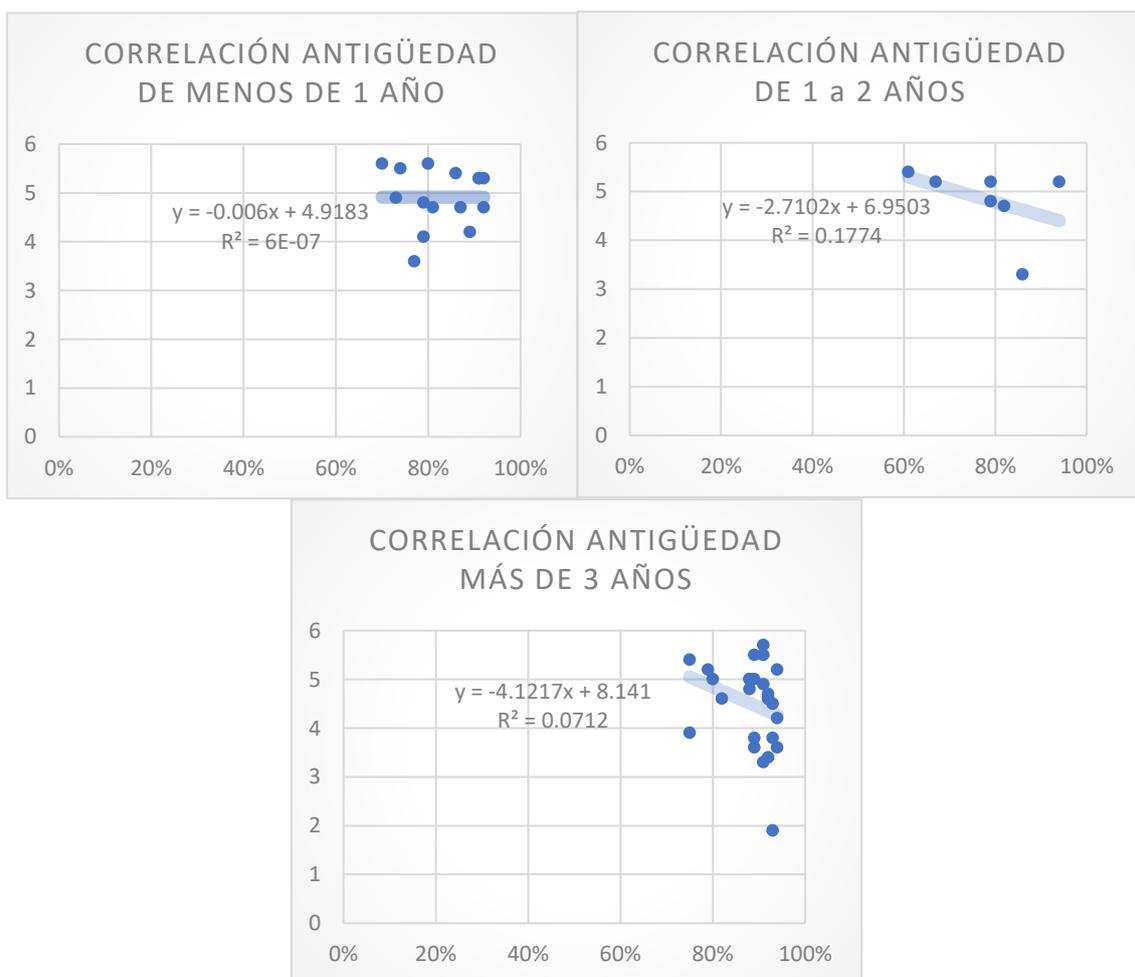
ANTIGÜEDAD	Coeficiente de Correlación	R cuadrado
MENOS DE 1 AÑO	-0.00	0%
1 a 2 AÑOS	-0.42	17.74%
MÁS DE 3 AÑOS	-0.27	7.12%

Fuente y elaboración propias
 Correlación de variables

Los resultados generales en la tabla de correlación por antigüedad arrojan los siguientes resultados, para la antigüedad de menos de un año en la compañía el coeficiente de correlación es -0.00, para la antigüedad de entre 1 a 2 años en la compañía el coeficiente de correlación es de -0.42 y para la antigüedad de más de 3 años en la compañía el coeficiente de correlación es de -0.27.

Todos los resultados dan una correlación negativa baja, que va de la mano de correlación global, pero observamos que la antigüedad de menos de un año el resultado es -0.0001, entonces tenemos que en esta antigüedad las variables están incorrectamente relacionadas o la relación es completamente nula.

Figura 24
Resultado de R cuadrado de la correlación por antigüedad



Fuente y elaboración propias
Correlación de variables

El R-cuadrado o coeficiente de determinación da un resultado del 0% para la antigüedad de menos de un año, el 17.74% para la antigüedad de 1 a 2 años y el 7.12% para antigüedad con más de 3 años, donde se observa que la relación de variables es nula para la antigüedad de menos de 1 año.

1.11.5. Correlación de variables de las competencias de la Evaluación de Desempeño con la Satisfacción Laboral

Tabla 19
Coeficiente de correlación entre variables por Competencias

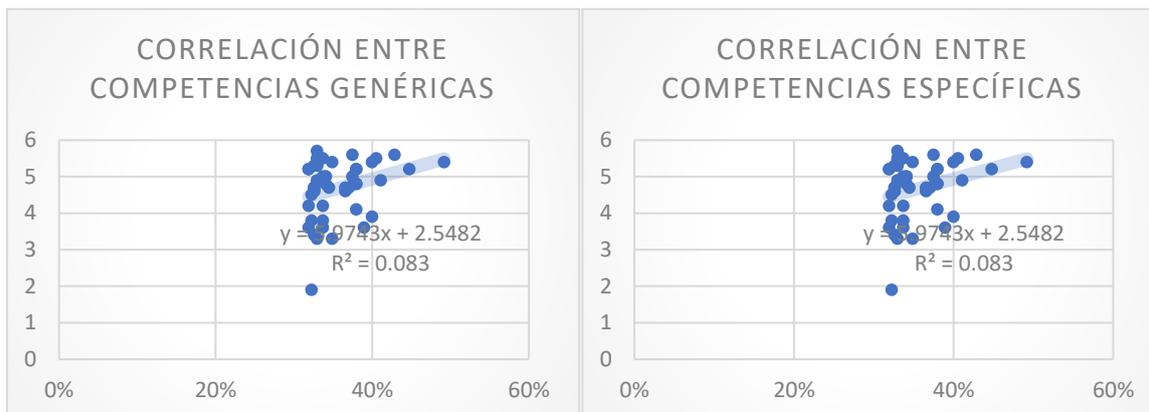
COMPETENCIAS	Coeficiente de Correlación	R cuadrado
GENÉRICAS 30%	0.28	8.30%
ESPECÍFICAS 20%	0.28	8.30%

Fuente y elaboración propias
Correlación de variables

Se observa que los resultados en la tabla de correlación de las competencias evaluadas, para las competencias genéricas y específicas corresponden el 0.28 lo que refiere estos dos resultados una correlación positiva, que da un resultado opuesto al resultado global.

Esto significa que esta relación puede ser más directa entre variables, es decir, cuando una de las variables aumenta, la otra aumenta en proporción, pero por el resultado vemos que no es un gran porcentaje ya que sigue siendo lejos de 1 para que sea completamente directa.

Figura 25
Resultado de R cuadrado de la correlación por Competencias



Fuente y elaboración propias
 Correlación de variables

El R-cuadrado o coeficiente de determinación da un resultado del 8.30% para los dos casos, donde se observa que la relación de variables es débil.

1.11.6. Correlación de variables de los objetivos de la Evaluación de Desempeño con la Satisfacción Laboral

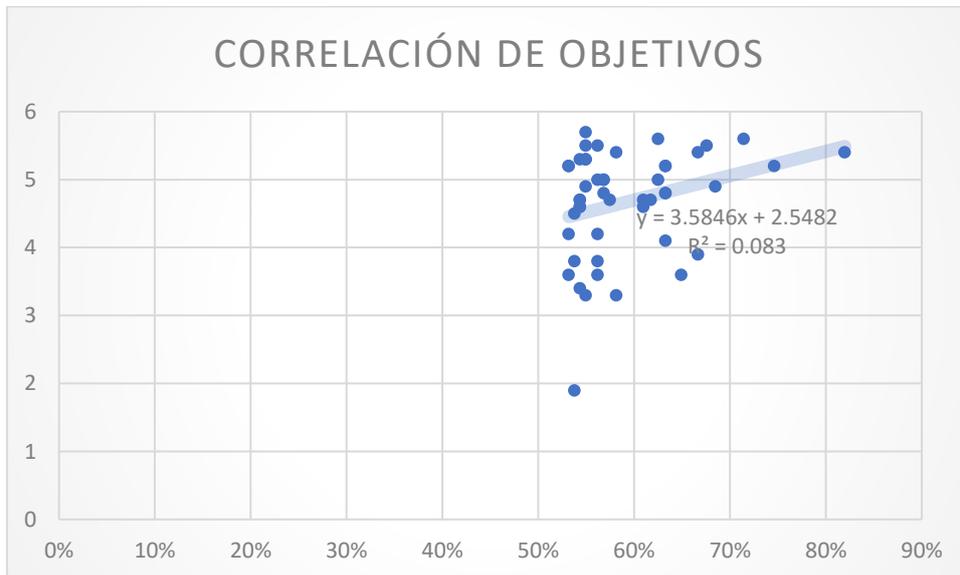
Figura 26
Coefficiente de correlación entre variables por Competencias

	Coefficiente de Correlación	R cuadrado
OBJETIVOS 50%	0.28	8.30%

Fuente y elaboración propias
 Correlación de variables

Este resultado de 0.28 indica que tiene una correlación positiva, es decir, que las variables actúan igual que las competencias.

Figura 27
Resultado de R cuadrado de la correlación por Objetivos



Fuente y elaboración propias
Correlación de variables

El R-cuadrado o coeficiente de determinación da un resultado del 8.30%, lo que significa que la relación de variables es débil.

Capítulo tercero

Plan de mejora o plan de acción

1.1. Socialización de Resultados

Una vez que se han analizado los resultados y se tiene una visión general y específica respecto a los mismos, el departamento de Recursos Humanos, guiado por las líneas de supervisión de cada área debe llevar a cabo un Taller Informativo para comunicar los datos obtenidos en cuanto al desempeño y satisfacción laboral presentes en la empresa, el cual debe realizarse en cuatro partes, tal como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 20
Socialización de resultados

Primera Parte	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del taller informativo • Explicación acerca de la metodología utilizada para la recolección de información 	20 minutos
Segunda Parte	
Presentación de resultados positivos respecto al desempeño <ul style="list-style-type: none"> • Resultados generales del desempeño • Resultados por género respecto al desempeño • Resultados por área respecto al desempeño 	20 minutos
Presentación de resultados críticos respecto al desempeño <ul style="list-style-type: none"> • Resultados por antigüedad respecto al desempeño 	15 minutos
Tercera parte	
Presentación de resultados positivos respecto a la satisfacción laboral <ul style="list-style-type: none"> • Resultados generales respecto a la satisfacción laboral • Resultados por niveles respecto a la satisfacción laboral • Resultados por género respecto a la satisfacción laboral 	20 minutos
Presentación de resultados críticos respecto a la satisfacción laboral <ul style="list-style-type: none"> • Resultados por antigüedad respecto a la satisfacción laboral 	15 minutos

Cuarta parte	
Cierre del Taller <ul style="list-style-type: none"> • Respuestas a inquietudes sobre los datos presentados • Fijación de futuras sesiones de retroalimentación sobre los resultados 	15 minutos

Fuente y elaboración propias

1.2. Sesiones de retroalimentación

Luego de haberse llevado a cabo el taller informativo es fundamental plantear el desarrollo de sesiones de retroalimentación, a través de las cuales cada área de la empresa presente sus puntos de vista y estrategias a implementarse, a fin de fortalecer la satisfacción laboral de su personal, y de esta manera, mejorar el desempeño en cada uno de los departamentos.

Dichas sesiones de retroalimentación deben estructurarse de la forma que se presenta en la tabla descrita a continuación.

Tabla 21
Sesiones de retroalimentación

Actividad	Tiempo
Presentación del objetivo de la sesión	15 minutos
Exposición acerca de los datos presentados en el taller y puestos a discusión por cada área de la empresa.	15 minutos
Formulación de estrategias por cada área para fortalecer el desarrollo de competencias genéricas y específicas en el personal, así como en el cumplimiento de objetivos establecidos por la empresa, que contribuyan a consolidar su desempeño.	20 minutos
Presentación de un FODA acerca de las limitaciones y facilidades en las distintas dimensiones asociadas al grado de	20 minutos

satisfacción laboral formulada por el personal en cada una de las áreas.	
Focus group para definir acciones de integración que deben incluirse en el plan comunicacional de la empresa con miras a fortalecer la satisfacción laboral del personal de cada área, y de esta manera, mejorar su desempeño.	20 minutos
Cierre de cada sesión	15 minutos

Fuente y elaboración propias

1.3. Acciones de integración

Tomando en cuentas las gráficas de satisfacción que presentan datos relevantes en torno a esta variable dentro de la empresa, es fundamental generar acciones de integración en base a las brechas encontradas. Dichas acciones deben incluirse en el plan de comunicación, a fin de trabajar internamente en cada área de la empresa para que el personal sienta que existe interés por mejorar sus condiciones, y, por lo tanto, aumentar su grado de satisfacción al respecto.

De esta manera, y tomando en cuenta los datos obtenidos, se presentan un grupo de acciones de integración en la siguiente tabla, así como el área responsable de ejecutarlas, que deben incluirse en el Plan de Comunicación de la empresa.

Tabla 22
Acciones de integración

Brechas encontradas	Acciones de integración	Área Responsable
Insatisfacción con los compañeros de trabajo	Focus group mensual para debatir sobre los conflictos entre compañeros de trabajo.	Recursos Humanos
Insatisfacción con las promociones	Revisión trimestral acerca de las condiciones que deben cumplir el personal para beneficiarse con una promoción.	Gerencia Contabilidad Recursos Humanos

Insatisfacción con la supervisión	Desarrollo de encuestas mensuales al personal para evaluar el tipo de supervisión efectuada y formular cambios en la misma.	Recursos Humanos
Insatisfacción con el reconocimiento	Evaluación trimestral acerca de los logros efectuados por el personal para definir actividades de reconocimiento interno en la empresa.	Recursos Humanos
Insatisfacción con los beneficios	Desarrollo de encuestas mensuales al personal para evaluar los beneficios que requieren de acuerdo a su área de trabajo.	Recursos Humanos

Fuente y elaboración propias

1.4. Plan de desarrollo en competencias

Es fundamental señalar que, pese a que en la empresa LUMINEX no se evidenció una relación directa entre el nivel de satisfacción laboral del personal y su desempeño, es necesario formular un plan de acción para desarrollar competencias genéricas y específicas que contribuyan a mejorar el trabajo que se efectúa en las áreas, tomando en consideración el cumplimiento de los requisitos formulados para cada uno de los cargos.

De esta manera se plantea la realización de alternativas de desarrollo, autodesarrollo y codesarrollo, que serán efectuados cada año con recursos designados por la empresa, que le permitirá obtener datos específicos acerca de las competencias genéricas y específicas demostradas por su personal, y al mismo tiempo, ejecutar intervenciones necesarias para que estas se desarrollan de manera eficiente en los colaboradores que forman parte de cada área.

Tabla 23
Estrategia de autodesarrollo

Objetivo	Impulsar un proceso de autodesarrollo en el personal a fin de conseguir cambios comportamentales y desarrollar competencias en los trabajadores de la empresa a partir de un taller motivacional.		
Responsable	Talento Humano		
Periodicidad	Semestral		
Alcance			
Área	Descripción		
Dentro del trabajo	Incentivar al personal a mejorar sus capacidades para un eficiente desempeño de sus funciones a partir de un taller motivacional sobre la importancia del autodesarrollo.		
Fuera del trabajo	Motivar al personal a realizar actividades de autodesarrollo fuera de la empresa, como asistencia cursos, lectura de libros, observación de videos, etc.		
Dirigido	Se emplean guías de desarrollo para orientar el desarrollo de competencias.		
Desarrollo			
Hora	Duración	Actividad	Recursos
10h00	20 min	Bienvenida	-
10h20	10 min	Presentación	-
10h30	12h30	Proyección de película	Infocus
12h30	1 hora	Almuerzo	Mesas, comida
13h30	30 min	Formación de grupos	-
15h00	1 hora	Reflexión	Papelería
16h00	30 min	Presentación de grupos	Pizarra, marcadores
16h30	20 min	Reflexión general	
16h50	10 min	Agradecimiento	-
17h00	-	Cierre	-

Fuente y elaboración propias

Tabla 24
Estrategia de codesarrollo

Objetivo	Desarrollar las competencias del personal mediante la colaboración de un instructor experto, para la potenciación de sus capacidades a partir del método de desarrollo de competencias de (Alles, 2009)		
Responsable	Talento Humano		
Periodicidad	Trimestral		
Desarrollo etapa 1. Taller 1 de codesarrollo			
Hora	Duración	Actividad	Recursos
10h00	30 min	Presentación de tema	-
10h30	2 horas	Relacionar teoría con problemas presentes	pizarra
12h30	1 hora	Almuerzo	Mesas, alimentos
13h30	1 hora	Reflexión	pizarra
14h30	1 hora	Autoevaluación	Formatos de evaluación
15h30	1 hora	Plan de acción	pizarra
16h30	20 min	Reflexión general	-
16h50	10 min	Agradecimiento	-
17h00	-	Cierre	-
Desarrollo etapa 2. Seguimiento de codesarrollo			
Momento	Duración	Actividad	Recursos
Al final de etapa 1	1 semana	Seguimiento de proceso de codesarrollo por: instructor jefe inmediato y jefe de talento humano	Formatos de seguimiento
Desarrollo etapa 3. Taller 2 de codesarrollo			

Hora	Duración	Actividad	Recursos
10h00	30 min	Presentación de tema	-
10h30	2 horas	Relacionar teoría con problemas presentes	pizarra
12h30	1 hora	Almuerzo	Mesas, alimentos
13h30	1 hora	Reflexión	pizarra
14h30	1 hora	Autoevaluación	Formatos de evaluación
15h30	1 hora	Plan de acción	pizarra
16h30	20 min	Reflexión general	-
16h50	10 min	Agradecimiento	-
17h00	-	Cierre	-
Desarrollo etapa 4. Seguimiento permanente de codesarrollo			
Momento	Duración	Actividad	Recursos
Al final de etapa 3	1 semana	Seguimiento de proceso de codesarrollo por instructor, jefe inmediato y jefe de talento humano	Formatos de seguimiento

Fuente y elaboración propias

Como estrategia de desarrollo se plantea un plan de capacitación, dicho plan se dirige al personal de la empresa y se encuentra estructurado por las actividades definidas por una duración y frecuencia de aplicación, acorde al desarrollo de competencias genéricas, y específicas tal como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 25
Estrategia desarrollo

Competencias Genéricas	Actividades	Duración - Frecuencia
Liderazgo	Conferencia de liderazgo	Una hora - Semestral
Aptitud técnica	Capacitaciones técnicas para cada área	Dos horas - Mensual
Visión de negocios	Taller empresarial	Dos horas - Trimestral
Visión Global	Taller empresarial	Dos horas - Semestral
Relaciones humanas	Conferencia sobre comunicación y relaciones humanas	Una hora - Trimestral

Competencias Específicas	Actividades	Duración - Frecuencia
Orientación al logro	Capacitación sobre cultura organizacional	Dos horas - Trimestral
Pensamiento analítico	Taller sobre cultura organizacional	Dos horas - Trimestral
Pensamiento conceptual	Capacitación sobre cultura organizacional	Dos horas - Trimestral

Fuente y elaboración propias

También se planifica un plan de capacitación que será efectuado cada año con recursos designados por la empresa, que le permitirá obtener datos específicos acerca de las competencias genéricas y específicas demostradas por su personal, y al mismo tiempo, ejecutar intervenciones necesarias para que estas se desarrollan de manera eficiente en los colaboradores que forman parte de cada área.

Por ello, el plan de capacitación que se dirige al personal de la empresa se encuentra estructurado por las actividades definidas por una duración y frecuencia de aplicación, tal como se describe en las siguientes tablas.

Tabla 26
Plan de capacitación y desarrollo en competencias

Competencias Genéricas	Actividades	Duración - Frecuencia
Liderazgo	Conferencia de liderazgo	Una hora - Semestral
Aptitud técnica	Capacitaciones técnicas para cada área	Dos horas - Mensual
Visión de negocios	Taller empresarial	Dos horas - Trimestral
Visión Global	Taller empresarial	Dos horas - Semestral
Relaciones humanas	Conferencia sobre comunicación y relaciones humanas	Una hora - Trimestral

Competencias Específicas	Actividades	Duración - Frecuencia
Orientación al logro	Capacitación sobre cultura organizacional	Dos horas - Trimestral
Pensamiento analítico	Taller sobre cultura organizacional	Dos horas - Trimestral
Pensamiento conceptual	Capacitación sobre cultura organizacional	Dos horas - Trimestral

Fuente y elaboración propias

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Los resultados obtenidos determinan que la mayor parte del personal femenino 84% y masculino 74% de la empresa LUMINEX supera las expectativas propias de su trabajo, definiendo una calificación positiva al respecto, que conlleva a un desempeño elevado que no influye sobre su grado de satisfacción laboral, razón por la que se concluye que la relación entre estas dos variables no es significativa, ya que la una puede presentarse sin la otra.
- Un elemento que incide en el desempeño de un grupo minoritario del personal de la empresa LUMINEX corresponde a su antigüedad, ya que el 29% de quienes llevan laborando entre 1 a 2 años, parcialmente cumple con lo esperado, lo que implica que la empresa debe llevar a cabo un análisis respecto a este fenómeno para comprender los aspectos que podrían estar generando tal situación y que afecta al ritmo profesional de estos trabajadores.
- En lo que respecta al nivel de satisfacción del personal femenino y masculino de la empresa, la mayoría se encuentran satisfechos, ya que apenas un porcentaje mínimo correspondiente al 8% demuestra lo contrario, debido a su grado de inconformidad con dimensiones específicas vinculadas a los compañeros de trabajo, promociones, la supervisión que reciben, el reconocimiento, y los beneficios a los que pueden acceder de acuerdo a su trabajo efectuado en cada área.
- De esta manera, en lo que respecta a satisfacción del personal de LUMINEX, las percepciones positivas se encuentran relacionadas con las dimensiones correspondientes a la experiencia obtenida en el desarrollo de su trabajo individual 96%, las características generales de la empresa por el ambiente de trabajo 94%, satisfacción con los directivos a causa de sus procesos administrativos y toma de decisiones 92%, y la cultura de la organización 92%, recalando que se trata de una empresa canadiense y que por tanto, demuestra una cultura distinta a la empresa tradicional ecuatoriana.

- De forma similar que en el desempeño, un aspecto que influye en el grado de satisfacción laboral de un grupo minoritario del personal de la empresa LUMINEX corresponde a su antigüedad, ya que quienes trabajan en la entidad por más de 3 años se sienten satisfechos en un 88%, frente a un 100% de aquellos trabajadores que laboran menos de un año, a causa de dimensiones particulares como su relación con los compañeros de trabajo, acceso a promociones, reconocimiento y beneficios a los que pueden acceder, así como la supervisión que reciben en torno al trabajo que realizan en cada área.
- Si bien es cierto que otras investigaciones efectuadas en el contexto ecuatoriano determinan una relación directa entre la satisfacción laboral y el desempeño del personal de una empresa, en el caso de LUMINEX, dicha premisa no se cumple. Ello se debe a que los resultados obtenidos y analizados mediante el coeficiente de correlación de Pearson, efectuado a partir de 48 registros de las dos variables, establecen que no se trata de un gran porcentaje, ya que se sitúan por debajo de 1 para que sea completamente directa.

Recomendaciones

- Una de las herramientas fundamentales en el contexto empresarial corresponde a los planes de capacitación dirigidos al desarrollo del Talento Humano, ya que, a través de estos, entidades como LUMINEX pueden consolidar conocimientos en el personal de sus distintas áreas, enseñándoles la importancia de su trabajo y la superación de aquellas dificultades que pueden afectar negativamente a su desempeño, incluyendo determinados factores asociados a su satisfacción laboral.
- A causa de que la antigüedad es un elemento que incide en el desempeño de un grupo minoritario del personal de LUMINEX y que lleva laborando entre 1 a 2 años, es recomendable que la empresa establezca entrevistas con este grupo de profesionales para identificar las razones que producen tal situación, y de esta manera definir estrategias para generar cambios eficientes al respecto.
- Tomando en consideración que un porcentaje mínimo del personal de LUMINEX demuestra su insatisfacción laboral respecto a dimensiones específicas como la relación con los compañeros de trabajo, acceso a promociones, reconocimiento y beneficios que pueden obtener, así como el tipo de supervisión que reciben en su área de trabajo, resulta necesario implementar acciones de integración como encuestas, evaluaciones y grupos focales mediante los cuales la empresa pueda transformarlos de manera eficiente, y convertirlos en un aspecto positivo de su gestión.
- Debido a que la experiencia obtenida en el desarrollo del trabajo individual, las características generales de la empresa por el ambiente de trabajo, la satisfacción con los directivos a causa de sus procesos administrativos y toma de decisiones, y la cultura de la organización son aspectos que satisfacen al personal de LUMINEX, resulta fundamental potencializar y tomar como referencia para intervenir otros aspectos que generan dificultades en el área de Talento Humano.
- Puesto que la antigüedad influye en la satisfacción laboral de un grupo minoritario del personal de la empresa LUMINEX que trabaja por más de 3 años, es necesario

llevar a cabo un análisis FODA sobre las dimensiones que producen esta situación, ya que ello le permitirá a la empresa tomar decisiones asertivas, a fin de contribuir con el bienestar del Talento Humano, y de manera directa, fortalecer los procesos productivos que se ejecutan en tan entidad.

- Es fundamental que la empresa se interese por establecer continuamente actividades educativas y de formación para su personal, a fin de que puedan fortalecer sus competencias genéricas y específicas, ya que ello les permite actuar de manera eficiente en cada las áreas donde laboran, contribuyendo además, a la toma asertiva de decisiones, la construcción de relaciones humanas internas más participativas y dinámicas, así como la expansión global de la empresa mediante la consolidación de un espíritu visionario, analítico y conceptual en quienes forman parte de LUMINEX.

Lista de Referencias

- Alles, Martha. *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica, 2005.
- Atalaya, María. *Satisfacción laboral y productividad*. 05 de septiembre de 1999.
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/> (último acceso: 07 de marzo de 2020).
- Chang, Margarita, María Martín, y Antonio Núñez. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2010.
- Chiang, María, Mauricio Salazar, y Antonio Núñez. *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas*. 12 de enero de 2007.
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ClimaYSatisfaccionLaboralEnInstitucionesPublicas-2234840.pdf (último acceso: 16 de febrero de 2020).
- Chiavenato, I. *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill, 2004.
- . *Gestión del talento humano*. México: Elsevier, 2009.
- . *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill, 2009.
- Davis, J, y Newstron. *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill, 1999.
- Faria, F. *Desarrollo Organizacional*. México: Noriega Editores, 1995.
- Fontes, Francisco. *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública*. México: Anuies, 2003.
- Gan, Federico, y Jaune Triguiné. *Evaluación del desempeño individual*. Madrid: Diaz de Santos, 2010.
- JuncoI, Varna, Lázaro Quintana, Reynaldo Mederos, Ramiro Guedes, y Benita García. «Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio.» *Revista Cubana de Medicina Militar*, 2009.
- McClelland, David. *Human motivation*. New York: Cup Archive, 1987.

- Mondy, Wayne. *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación, 2005.
- Palaci, F. *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Palomo, María. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic, 2007.
- Riviera, Rafael. «Evaluación de desempeño basado en competencias.» *Iclaves*, 2020: 1-3.
- Robbins, Stephen. *Administración*. México: Pearson Educación, 2005.
- Snyder, M, y W Ickes. «Personality and social behavior.» *Handbook of social psychology*, 1985: 883-948.
- Sum, Mónica. *Motivación y desempeño laboral*. México: Universidad Rafael Landívar, 2015.
- Urquijo, José. *La remuneración en el trabajo*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, 2008.

Anexos

1. Formato de Encuesta de Satisfacción Laboral

MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL



1. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL EVALUADO	_____	NOMBRE DEL EVALUADOR	_____						
CARGO DEL EVALUADO	_____	TIPO DE EVALUADOR	_____						
AREA DE TRABAJO	_____	FECHA DE EVALUACIÓN	_____						
PERÍODO DE EVALUACIÓN	<u>ENERO - DICIEMBRE 2019</u>	ANTIGÜEDAD	<table border="1"> <tr> <td>MENOS DE 1 AÑO</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1 - 2 AÑOS</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MAS DE 2 AÑOS</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	MENOS DE 1 AÑO	<input type="checkbox"/>	1 - 2 AÑOS	<input type="checkbox"/>	MAS DE 2 AÑOS	<input type="checkbox"/>
MENOS DE 1 AÑO	<input type="checkbox"/>								
1 - 2 AÑOS	<input type="checkbox"/>								
MAS DE 2 AÑOS	<input type="checkbox"/>								
GÉNERO	<table border="1"> <tr> <td><u>MASCULINO</u></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><u>FEMENINO</u></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<u>MASCULINO</u>	<input type="checkbox"/>	<u>FEMENINO</u>	<input type="checkbox"/>				
<u>MASCULINO</u>	<input type="checkbox"/>								
<u>FEMENINO</u>	<input type="checkbox"/>								

2. DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN

Esta medición corresponde a las dimensiones asociadas a la estrategia y cultura organizacional.
 Le solicitamos que la evaluación se realizada en términos de transparencia, honestidad y considerando todo el
 A continuación Usted encontrará una serie de preguntas acorde a la Organización y su puesto de trabajo, por favor valore cada medición en base a la siguiente escala de calificación:

1	MUY INSATISFECHO
2	INSATISFECHO
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO
4	MODERADAMENTE SATISFECHO
5	SATISFECHO
6	MUY SATISFECHO

DIMENSIÓN	Nº PREGUNTA	PREGUNTA	CALIFICACIÓN
SATISFACCIÓN CON LAS PROMOCIONES	1	Cómo percibo la formación que la empresa me brinda para poder crecer dentro de la misma?	
SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO	2	Se reconocen adecuadamente las actividades y funciones que realizo en mi puesto de trabajo?	
SATISFACCIÓN CON LOS BENEFICIOS	3	Estás de acuerdo con los beneficios agregados que la empresa brinda?	
SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO	4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades?	
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN	5	El responsable de mi área me tiene informado sobre los temas que afectan mi trabajo?	
SATISFACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	6	Me siento parte de un equipo consolidado de trabajo?	
SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA	7	El nombre y prestigio de la empresa me identifica con la misma?	
SATISFACCIÓN CON LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA	8	Comparte los lineamientos y decisiones de los directivos de la empresa?	
SATISFACCIÓN CON RESPECTO A LA EXPERIENCIA	9	La experiencia que posee le ayuda a resolver problemas en la empresa?	
SATISFACCIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL	10	Le resulta fácil manejarse en su ambiente laboral?	

2. Formato de Encuesta de Evaluación de Desempeño

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



1. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL EVALUADO	_____	NOMBRE DEL EVALUADOR	_____
CARGO DEL EVALUADO	_____	TIPO DE EVALUADOR	_____
AREA DE TRABAJO	_____	FECHA DE EVALUACIÓN	_____
PERÍODO DE EVALUACIÓN	_____ ENERO - DICIEMBRE 2019 _____		

2. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

Esta sección de la evaluación corresponde a las competencias asociadas a la estrategia y cultura organizacional. Muestran los comportamientos generales requeridos por las personas para el logro de Estrategia. Le solicitamos que la evaluación se realice en términos de transparencia, honestidad y considerando todo el período evaluado.

A continuación Usted encontrará una serie de comportamientos asociados al rol / cargo dentro de la Organización, por favor valore cada comportamiento en base a la siguiente escala de calificación:

5	SIEMPRE SUPERA LAS EXPECTATIVAS
4	FRECUENTEMENTE SUPERA LAS EXPECTATIVAS
3	CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS
2	PARCIALMENTE CUMPLE CON LO ESPERADO
1	NO CUMPLE CON LO ESPERADO

COMPETENCIAS GENÉRICAS	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO	CALIFICACIÓN
LIDERAZGO INTEGRAL	Me lidero a mí mismo y a los demás para marcar la diferencia y generar resultados de una forma responsable, auténtica, resiliente, inclusiva y apasionada	Es positivo, de mente abierta, objetivo, ágil con el cambio, y flexible.	
		Lidera a otros, inspira, desarrolla y guía a otros con el fin de que entreguen resultados efectivos.	
		Se guía por valores, principios y la ética. Hace un mejor lugar para trabajar.	
APTITUD TÉCNICA	Aplico una serie de capacidades técnicas para aportar calidad y valor a los clientes, a LUMINEX y los grupos interesados	Se adhiere a las prácticas y políticas de LUMINEX.	
		Ofrece experticia y experiencia relevantes para el trabajo que hace.	
		Realza la calidad y la eficiencia utilizando sus network y los recursos existentes.	
VISIÓN DE NEGOCIOS	Aporto conocimiento de negocios, para generar un valor añadido a los clientes, a LUMINEX y los grupos interesados.	Entiende como funciona el negocio y como esta cambiando.	
		Procesa y asimila datos complejos e información objetiva para generar recomendaciones.	
		Desarrolla el negocio y crea valores sostenibles.	
VISIÓN GLOBAL	Trabajo y colabro eficazmente con una mentalidad que trasciende las fronteras geográficas y culturales.	Es estudioso de cómo funciona el mundo económico, social, cultural, tecnológico y ambiental.	
		Participa de manera productiva en entornos cambiantes.	
		Trae lo mejor que tiene la red para ofrecer.	
RELACIONES	Construyo relaciones de alto valor, auténticas y basadas en la confianza.	Comunica con impacto.	
		Construye relaciones con una mente abierta.	
		Es apasionado por el servicio al cliente interno.	

3. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Esta Sección de la evaluación corresponde a las competencias asociadas al cargo de la persona evaluada, identifica los requisitos necesarios para cumplir con las necesidades del rol que tiene en el área de trabajo.

Piense en todo el período de evaluación y valore en base a la escala mostrada a continuación:

5	MUESTRA SIEMPRE COMPORTAMIENTO
4	MUESTRA CASI SIEMPRE COMPORTAMIENTO
3	MUESTRA FRECUENTEMENTE COMPORTAMIENTO
2	MUESTRA OCASIONALMENTE COMPORTAMIENTO
1	NO MUESTRA EL COMPORTAMIENTO

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO	CALIFICACIÓN
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Logra resultados de manera efectiva	Crea sus propios estándares de trabajo.	
		Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos.	
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Analiza los problemas encontrado resultados óptimos	Desglosa los problemas, separándolos en partes.	
		Realiza planes o análisis complejos para resolver un problema	
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Resuelve problemas con razonamiento creativo	Reconoce modelos o pautas en la información que maneja.	
		Clarifica datos o situaciones complejas.	

4. EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Esta sección considera los objetivos definidos con el colaborador, por favor valore el nivel de cumplimiento o avance de dichos objetivos en base a las metas planteadas. Esta valoración deberá ser realizada únicamente por el Jefe Inmediato en base a información, hechos y datos que corroboren los resultados.

Califique el cumplimiento de objetivos y metas en base a la siguiente escala:

5	EXCEDE CONSISTENTEMENTE
4	CUMPLE CONSISTENTEMENTE
3	CUMPLE PARCIALMENTE
2	CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE
1	NO CUMPLE

OBJETIVO	META	CALIFICACIÓN
Objetivo 1: Elabora y analiza informes de su área o cargo, con el propósito de entregar resultados óptimos para el avance de los proyectos de la empresa y que los mismos ayuden a	ORIENTACIÓN AL LOGRO	
Objetivo 2: Atiende las necesidades de los clientes internos o externos y a través de estos busca estrategias para reducir los tiempos de cumplimiento de metas.	PENSAMIENTO ANALÍTICO	
Objetivo 3: Comprende y domina el tema de su área o cargo generando proactividad en él y a la vez en su equipo de trabajo, reflejando también competencias de liderazgo.	PENSAMIENTO CONCEPTUAL Y LIDERAZGO INTEGRAL	

3. Descriptivo de Cargo

	LUMINEX RESOURCES		Código	
			Revisión	2
	DEPARTAMENTO DE EXPLORACION		Fecha	28/mayo/2019
	DESCRIPCION DE CARGO / FUNCIONES: GEOLOGO SENIOR		Pág.	1/2
Departamento:	EXPLORACION			
Indicador Referencia Cargo:	GSE			
Indicador Referencia	Gerente de Operaciones			
Supervisor:	Presidente			
Propósito	Asistir al Vicepresidente de Exploración para desarrollar la estrategia de exploración e implementar los objetivos establecidos. Lo reemplaza durante su ausencia o por delegación.			
Dimensiones	\$ Presupuesto Anual de la empresa: \$6.000.000	Subordinados – Ingenieros, Geólogos, perforadores y demás personal técnico.		
Responsabilidades Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa las acciones para el cumplimiento de la estrategia de exploración de la compañía • Aplica los procesos definidos para las operaciones de exploración para lograr los objetivos • Implementa el programa de exploración del proyecto en las concesiones de la empresa. • Analiza las bases de compiladas de datos geológicos, geoquímicos y geofísicos regionales, para maximizar las reservas metálicas de la empresa. • Desarrolla los sistemas de medición de desempeño operacional de exploración con los objetivos de proporcionar una alta exploración técnica y experiencia geológica para determinar soluciones a los problemas técnicos y otras dificultades operativas con el fin de mantener el programa de exploración dentro de la planificación. • Interpretar y analizar los resultados de las perforaciones y otros datos geológicos y geotécnicos para desarrollar modelos y teorías geológicas de mineralización. • Establece y ejecuta planes de exploración, y evaluaciones de las reservas / recursos mineros en las áreas en exploración. • Proporcionar conocimientos en minería para los estudios de factibilidad y la elaboración de recomendaciones para la gestión operativa de corto y la estrategia de la minería a largo plazo. • Implementar procedimientos operativos y hacer cumplir las normas dentro de las cuales los miembros del grupo de exploración operan. • Gestionar el cumplimiento de los procedimientos y normas de funcionamiento. • Asegura el cumplimiento de las normas de seguridad, salud y medio ambiente. 			
Toma de Decisiones	Las decisiones que se toman se basan en su conocimiento técnico, experiencia y en los planes establecidos para el cumplimiento de los objetivos.			
Calificaciones Requeridas	EDUCACION: Ingeniero Geólogo / Minero EXPERIENCIA: Diez años de experiencia en áreas de exploración y operativas, implementación de proyectos de exploración de gran escala. IDIOMAS: inglés y español fluidos.			

Competencias Requeridas	CONOCIMIENTO Profundo conocimiento de geología y administración de proyectos Planificación y ejecución de proyectos de minería. Conocimiento de normas de seguridad industrial aplicada a áreas de exploración minera,	GENÉRICAS Liderazgo integral Aptitud técnica Visión de Negocios Visión Global Relaciones ESPECÍFICAS Orientación al logro Pensamiento analítico y conceptual	HABILIDAD Gerencia de personal. Evaluar situaciones Manejo de relaciones interpersonales Administrar información. Organizar y seguimiento del trabajo. Analizar y sintetizar información. Buen comunicador
------------------------------------	--	--	--