

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano

**Relación de la satisfacción profesional y el rendimiento laboral de los  
empleados del Departamento de Conciliaciones de una Entidad  
Financiera, en el año 2019**

Adrián Oswaldo Fadul Marca

Tutora: Carmen Marcela Olmedo Rodríguez

Quito, 2021





## **Cláusula de cesión de derechos de publicación**

Yo, Adrián Oswaldo Fadul Marca, autor del trabajo intitulado “Relación de la satisfacción profesional y el rendimiento laboral de los empleados del Departamento de Conciliaciones de una Entidad Financiera, en el año 2019”, mediante el presente documento 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 magíster 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 caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a 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: 28 de junio de 2021

Firma:



## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo por objetivo determinar la incidencia de la satisfacción profesional en el rendimiento laboral de los empleados del Departamento de Conciliación de una Entidad Financiera. El tipo de investigación fue descriptiva ya que se estudiaron situaciones y actitudes preponderantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas; además, permitió establecer el grado de relación que pudo existir entre dos o más variables, es decir, entre satisfacción y rendimiento laboral. El enfoque al que se recurrió fue de tipo cuantitativo debido a que su anhelo fue de plasmar cifras numéricas cuyos propósitos ayuden a fundamentar el porqué del comportamiento de una población fijada. Entre los principales resultados que el actual trabajo de investigación arrojó encontramos que la satisfacción laboral si influye de manera directa en el rendimiento laboral, ya que se ha corroborado que el grado de satisfacción para desempeñarse es efectivo.

Por otra parte, se alcanza a concluir que existe un porcentaje representativo de colaboradores que se encontraban insatisfechos y desmotivados en su trabajo, debido sobre todo a la mala gestión del liderazgo y la devaluación de los beneficios que ofrece la empresa. Finalmente, uno de los mayores problemas que se pudo identificar es la falta de verificación con respecto al sentido de identidad de los empleados que se desarrollan al interior de la organización.

Palabras claves: Satisfacción profesional, Rendimiento laboral, Conciliación, Compensación



A mi madre, por su apoyo incondicional.

A mi hermana Nancy, porque ha sido un ejemplo de constancia y dedicación.

A mi sobrino, para quien espero ser, una muestra de que todo sacrificio tiene su recompensa.



## **Agradecimiento**

A Jehová por la bendición de tener a mis, hermanos, cuñados, sobrinos, pareja y amigos; quienes han sido el apoyo constante en cada una de las etapas de mi vida.

A la Universidad Andina Simón Bolívar por la oportunidad de permitirme alcanzar una meta más.

A mi tutora, por ser una guía en este proceso de titulación.



## Tabla de Contenidos

Figuras y tablas .....	13
Introducción.....	17
Capítulo primero Satisfacción Profesional .....	21
1.1 Antecedentes de la Satisfacción Laboral .....	21
1.2 Definiciones de Satisfacción Laboral .....	22
1.3 Tipos de Satisfacción Laboral.....	23
1.4 Dimensiones de Satisfacción Laboral.....	23
1.5 Características de la Satisfacción Laboral .....	24
1.6 Importancia de la Satisfacción Laboral .....	25
1.7 Factores determinantes de la Satisfacción Laboral.....	25
1.8 Efectos de la Satisfacción Laboral.....	27
1.9 Modelos Teóricos relacionados a la Satisfacción Laboral.....	27
1.10 Teoría bifactorial de Herzberg.....	28
1.11 Teoría del ajuste en el trabajo .....	29
1.12 Teoría de la discrepancia .....	29
1.13 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow .....	29
2.1 Importancia del Rendimiento Laboral .....	31
2.2 Definiciones del Rendimiento Laboral .....	32
2.3 Clasificación del Rendimiento Laboral .....	33
2.4 Dimensiones del Rendimiento Laboral.....	33
2.5 Factores que influyen en el Rendimiento Laboral .....	35
2.6 Modelos explicativos del Rendimiento Laboral .....	36
2.7 Evaluación del desempeño laboral .....	38
Capítulo segundo Diagnóstica Situacional de la Empresa .....	39

1.	Marco Organizacional .....	39
1.1	Generalidades.....	39
1.2	Organigrama .....	39
1.3	Misión .....	39
1.4	Visión.....	40
1.5	Principios y Valores Corporativos .....	40
	Capítulo Tercero Marco Metodológico .....	43
2.	Metodología de investigación.....	43
2.1	Variables de estudio.....	43
2.2	Pregunta central que servirá de guía de investigación.....	43
2.3	Objetivos específicos .....	43
2.4	Tipo de investigación.....	43
2.5	Enfoque de investigación.....	44
2.6	Población .....	44
2.7	Muestra .....	44
2.8	Recolección de datos .....	44
2.9	Informaciones primarias .....	44
2.10	Fuentes secundarias .....	45
3.	Diseño y aplicación del instrumento para medir la satisfacción laboral y rendimiento laboral.....	45
3.1	Metodología para la medición de la Satisfacción Laboral.....	45
3.2	Metodología para la medición del Rendimiento Laboral .....	46
	Presentación de Resultados .....	49
	Propuesta del Plan de Acción .....	86
	Conclusiones.....	89

Recomendaciones .....	91
Lista de referencias .....	93
Anexos .....	96
Anexo 1: .....	96
Anexo 2: .....	100

## **Figuras y tablas**

Figura 1. Factores determinantes de la satisfacción laboral .....	26
Figura 2. Características de los Factores de la Teoría de Herzberg .....	28
Figura 3. Pirámide de las Necesidades .....	30
Figura 4. Ciclo del rendimiento – satisfacción – esfuerzo .....	32
Figura 5. Factores que afectan el rendimiento laboral .....	35
Figura 6. Organigrama.....	39
Figura 7. Puesto de Trabajo.....	49
Figura 8. Funciones y responsabilidades de cada trabajador .....	50
Figura 9. Repartición de Trabajo.....	50
Figura 10. Desarrollo de las habilidades del personal.....	51
Figura 11. Retroalimentación que recibe el personal a si satisfacción.....	51
Figura 12. Dirección de la Unidad .....	52
Figura 13. Dominio técnico de las funciones del responsable .....	53
Figura 14. Solución de problemas .....	53
Figura 15. Delegación de responsables .....	54
Figura 16. Toma de decisiones en grupo o en conjunto .....	54
Figura 17. Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros.....	55

Figura 18. Relación de trabajo.....	56
Figura 19. La colaboración.....	56
Figura 20. Sentimiento de pertenencia .....	57
Figura 21. Participación del personal .....	57
Figura 22. Ambiente de trabajo .....	58
Figura 23. Comunicación y coordinación .....	59
Figura 24. Comunicación interna .....	59
Figura 25. Comunicación entre el personal y su jefe inmediato .....	60
Figura 26. Información necesaria para el desarrollo del trabajo .....	60
Figura 27. Relacionamiento con otras unidades de trabajo .....	61
Figura 28. Conocimiento entre unidades.....	61
Figura 29. La comunicación entre el personal y los usuarios o clientes .....	62
Figura 30. Condiciones de seguridad .....	63
Figura 31. Condiciones ambientales.....	64
Figura 32. Las instalaciones .....	64
Figura 33. Herramientas informáticas .....	65
Figura 34. Formación .....	66
Figura 35. Información proporcionada al trabajador.....	67
Figura 36. Plan de formación .....	67
Figura 37. Necesidades de formación del personal .....	68
Figura 38. Capacitación al margen del plan de formación financiera.....	68
Figura 39. Formación que proporciona la información.....	69
Figura 40. Implicación en la mejora.....	70
Figura 41. Calidad de servicio.....	71
Figura 42. Iniciativa de mejora.....	71

Figura 43. Participación activa del personal.....	72
Figura 44. Participación.....	72
Figura 45. Logros de la institución financiera.....	73
Figura 46. Mejora del trabajo del personal.....	73
Figura 47. Motivación en el puesto de trabajo .....	75
Figura 48. Reconocimiento del trabajo .....	75
Figura 49. Iniciativas de mejora .....	76
Figura 50. Beneficios de trabajo.....	76
Figura 51. Desarrollo interno del personal .....	77
Figura 52. Satisfacción profesional .....	77
Tabla 1. Proceso de medición del instrumento.....	46
Tabla 2. Escala de puntuación por avance.....	47
Tabla 3. Escala de puntuación por frecuencia de comportamiento .....	47
Tabla 4. Herramienta de evaluación – nivel profesional .....	48
Tabla 5. Herramienta de evaluación – nivel asistencial .....	48
Tabla 6. Sección 1: Puesto de Trabajo .....	49
Tabla 7. Sección 2: Dirección de la Unidad .....	52
Tabla 8. Sección 3: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros .....	55
Tabla 9. Sección 4: Comunicación y coordinación .....	58
Tabla 10. Sección 5: Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos .....	62
Tabla 11. Sección 6: Formación.....	65
Tabla 12. Sección 7: Implicación en la mejora .....	69
Tabla 13. Sección 8: Motivación y Reconocimiento.....	73
Tabla 14. Herramienta de evaluación.....	78
Tabla 15. Evaluación Jefe de conciliaciones de servicios públicos y privados.....	79
Tabla 16. Evaluación Jefe de conciliaciones canales electrónicos.....	79

Tabla 17. Evaluación Jefe de conciliaciones de servicios especializados.....	80
Tabla 18. Evaluación Asistente de conciliaciones de servicios públicos y privados .....	81
Tabla 19. Evaluación Asistente de conciliaciones canales electrónicos .....	82
Tabla 20. Evaluación Asistente de conciliaciones de servicios especializados .....	82
Tabla 21. Correlación entre ambiente de trabajo y Competencias .....	83
Tabla 22. Correlación entre Comunicación, Coordinación y Competencias .....	83
Tabla 23. Correlación entre Implicación en la mejora y Competencias.....	84
Tabla 24.....	84
Tabla 25. Correlación entre la variable de satisfacción profesional y rendimiento laboral .....	85
Tabla 26. Alfa de Cronbach.....	85
Tabla 27. Metodología para la medición de la Satisfacción Profesional .....	96
Tabla 28. Metodología para la medición del Rendimiento Laboral .....	100

## Introducción

Estudiar la relación que existe entre satisfacción laboral y rendimiento laboral es un tema de gran importancia para el mundo organizacional; dado que, es visto como un factor determinante que influye en el deseo de permanecer en la organización. Muchos autores coinciden en que la satisfacción laboral está relacionada como un indicador clave, que ayuda a trabajar en la rotación del personal y en el desempeño de los trabajadores.

Es así, que la satisfacción laboral permite contribuir de forma significativa al éxito de las organizaciones; así como también, determinar los beneficios que se fraguan sobre el desempeño de los trabajadores. De esta forma, su estudio ayudaría a que, la entidad financiera, se tomen las medidas pertinentes para mantener, fidelizar y retener al recurso humano.

En el mismo sentido, al mencionar la importancia que se tiene en el éxito de las organizaciones, es vital también tratar sobre el rendimiento laboral, que es otra de las temáticas con gran relevancia dentro de la gestión de talento humano. Más aún, si se analiza las dimensiones que promueven el óptimo rendimiento de los colaboradores, y a su vez, que se vea reflejado en su lealtad hacia la organización.

En definitiva, es evidente que las estrategias que manejan los directivos de la entidad financiera repercute directamente en la percepción que tienen los colaboradores y por ende en el compromiso hacia su puesto de trabajo y hacia la organización, razón por la cual se realizará la presente investigación; para así, identificar la relación que existe entre satisfacción laboral y rendimiento laboral que generan mayor compromiso en los colaboradores, lo que promoverá el desarrollo organizacional.

Es importante describir la problemática del personal del Departamento de Conciliaciones de una Entidad Financiera, debido a las características de los cargos de esta área necesita mantener niveles de rendimientos altos, pues las actividades financieras requieren de la alineación de su trabajo a los objetivos departamentales e institucionales.

En estas condiciones de trabajo es esencial que el personal mantenga altos niveles de rendimiento para cumplir con lo establecido por la organización; no obstante, actualmente, en el Departamento de Conciliaciones el rendimiento ha disminuido, pudiendo esto ser comparado a través de los logros departamentales que no han llegado

ha concretarse de forma adecuada. Uno de los factores que causan este problema es la satisfacción profesional, que se ha venido a menos debido a las condiciones y entorno de trabajo, es decir, por las exigentes jornadas, que en muchas ocasiones sobrepasan las ocho horas, y por el ambiente tenso resultado de los continuos roces entre compañeros de trabajo que, en su afán de dar cumplimiento a órdenes superiores, omiten protocolos de respeto y cortesía.

Se han planteado varias preguntas para la investigación, siendo la siguiente una significativamente central: ¿Cómo incide la satisfacción profesional en el rendimiento de los empleados del Departamento de Conciliaciones de una Entidad Financiera?; para poder responder a la pregunta central se plantean varios objetivos, el objetivo general fue determinar cómo incide la satisfacción laboral en el rendimiento de los empleados del Departamento de Conciliaciones de una Entidad Financiera, para la consecución de este objetivo se puntualizó tres objetivos específicos, definir las conceptualizaciones y estado del arte de las variables a considerar; es decir, efectuar un levantamiento científico y teórico de las variables que nos permitan identificar claramente su relevancia en el departamento de conciliaciones, un segundo objetivo específico fue determinar los niveles de satisfacción profesional y rendimiento laboral en el Departamento de Conciliaciones de una Entidad Financiera para lo cual se aplicó un enfoque cuantitativo apoyándonos en el método descriptivo, técnicas de encuestas e instrumentos como el de un cuestionario adecuado como la escala de valoración Likert y finalmente para definir la estrategias para mejorar la satisfacción profesional que incide en el incremento del rendimiento laboral se propuso un plan de mejora que abarca el trabajo en equipo, incremento de productividad y optimización en los procesos.

El fin de esta investigación queda plenamente justificado ya que se centra en la determinación de la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento laboral, variables de trabajo que tienen una incidencia significativa tanto en ambiente de laboral, como en los resultados institucionales. En este sentido, el estudio es importante puesto que se busca establecer si el colaborador esta alcanzado el rendimiento necesario para cumplir los objetivos institucionales mediante su satisfacción laboral. Al encontrar una relación directa entre estas dos variables se genera información de tipo cualitativo y

cuantitativo que puede ayudar a la institución a mejorar su estructura de trabajo y poder encadenar los esfuerzos de los colaboradores.



## Capítulo primero

### Satisfacción Laboral

#### 1.1 Antecedentes de la Satisfacción Laboral

El inicio del estudio de la satisfacción laboral surge y se remonta en el tratado del proceso de la división de trabajo en las organizaciones, alcanza su máxima expresión cuando áreas como la administración y la psicología pasan a considerarse como parte de las ciencias. Zayas et al. (2015, 37) al respecto indica que “la satisfacción laboral tiene sus antecedentes en el psicólogo alemán *Munsterberg* (1913) que introdujo el tema con el libro “*Psychology and industrial efficiency*”, pero el interés por el estudio surge al publicarse “*Job Satisfacction*” de *Hoppock* (1935)”.

El protagonismo del talento humano es fundamental para las organizaciones; en gran medida los procesos estratégicos corporativos históricamente se ven afectados por sentimientos de satisfacción e insatisfacción que las personas perciben en sus puestos de trabajo. Así entonces, exponemos a continuación antecedentes que erigen el contexto histórico de la problemática:

La satisfacción laboral es uno de los temas más estudiados en el campo de la Industrial y psicología Organizacional. Esto se debe a que el tema de la satisfacción, ocupa un papel fundamental en la mayoría de las teorías y modelos y ha sido demostrado que está relacionada con los comportamientos importantes que afectan el funcionamiento de las organizaciones tales como: la rotación, el ausentismo, el comportamiento organizacional, desempeño en el trabajo; y tiene aplicaciones prácticas para mejorar la vida individual y eficacia organizacionales (Castro 2014, 16).

En psicología organizacional numerosos estudios han explorado la naturaleza de la satisfacción en el trabajo; estos trabajos de investigación han buscado esclarecer la influencia que tienen aspectos como; liderazgo, gestión, comunicación y las relaciones interpersonales. Desde que iniciaron los estudios sistemáticos del campo, se han logrado analizar resultados que se asocian con las necesidades humanas, las actitudes y las motivaciones personales. Toda la contribución académico-científica que ha logrado plasmarse por medio de trabajos de investigación similares, evoca el gran interés por estudiar la temática recurrente.

## 1.2 Definiciones de Satisfacción Laboral

En el actual contexto académico-científico, la conceptualización de la satisfacción laboral es diversa y bastante concurrida; de hecho, las definiciones que han sido ideadas concluyen en que la satisfacción en el trabajo es un mero estado emocional. Desde luego existe una contraparte teórica que consideran a la satisfacción como una actitud general ante el trabajo. Salessi (2014, 69) manifiesta que la satisfacción laboral es “un constructo complejo y controvertido, sobre el cual no existe un modelo explicativo único ni una definición consensuada. En términos generales, su conceptualización ha fluctuado entre una perspectiva centrada exclusivamente en los aspectos afectivos, a otra que enfatiza la importancia de los juicios e ideas”. El estudio de la satisfacción laboral favorece de manera sustancial la gestión del talento humano; por ello, y con la finalidad de explicar la conceptualización de dicha terminología, presentamos a continuación los siguientes puntos de vista:

Álvarez, López, y Silva (2019, 89) sostienen que “la satisfacción laboral es definida como el grupo de sentimientos benéficos y perjudiciales mediante los cuales los trabajadores consideran su empleo, produciéndose de forma positiva muchos beneficios como son: buena salud mental, productividad en la empresa, mejora en la rentabilidad y efectos negativos como: el ausentismo, absentismo, el nivel de rotación, etc”.

Sanín y Salanova (2014, 4) citan a Wright & Cropanzano (2000) quienes afirman que “la satisfacción laboral se entiende como una reacción afectiva que surge al contrastar la realidad laboral con las expectativas relacionados con esa realidad”.

La satisfacción laboral es una de las variables del comportamiento organizacional que puede abordarse desde la perspectiva del trabajador, quien considera que la satisfacción laboral es una función de respeto, salud psicológica y bienestar, o de la perspectiva de la organización, donde la satisfacción puede conducir a ganancias de productividad a pesar de que los estudios muestran que la asociación entre las dos variables no es muy fuerte, se ha podido comprobar que los trabajadores que se desempeñan mejor en sus actividades presenten niveles más altos de satisfacción. La satisfacción profesional, es una condición fundamental en el trabajo, se entiende como un importante indicador de calidad de vida.

### **1.3 Tipos de Satisfacción Laboral**

Para clasificar los tipos de satisfacción laboral acuñaremos el planteamiento del reconocido psicólogo Frederick Herzberg, quien señala que la satisfacción en el trabajo únicamente puede verse generada a través de factores intrínsecos o motivacionales. Por otro lado, sostiene que la insatisfacción laboral estaría generada y asociada a factores extrínsecos o higiénicos. Bajo esta perspectiva; Portero (2016) presenta a continuación los tipos de satisfacción laboral que hasta hoy la academia investigativa ha podido identificar:

#### **1.3.1 Satisfacción Intrínseca**

Portero (2016, 8) señala que “la satisfacción intrínseca es la disposición, orientación e intensidad de las actividades desempeñadas a objetivos internos de los colaboradores”, este tipo de satisfacción se relaciona con la autorrealización, es decir, busca y proyecta alcanzar objetivos estratégicos propios del campo empresarial.

#### **1.3.2 Satisfacción Extrínseca**

En cuanto a la satisfacción extrínseca, Portero (2016, 10) sostiene que es “la disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos externos a la persona, tales como el salario, alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo. Etc. Aquellos factores que son independientes al ser humano”.

### **1.4 Dimensiones de Satisfacción Laboral**

Chiang (2004) mencionado en el trabajo investigativo de Valencia (2014) presenta las diez dimensiones que pueden incidir sobre la satisfacción laboral:

- 1.- Satisfacción con los superiores, autoridad o gerencia.
- 2.- Satisfacción con las condiciones de trabajo.
- 3.- Satisfacción con el contenido del trabajo.
- 4.- Satisfacción con las compensaciones.
- 5.- Satisfacción con los compañeros de trabajo, las relaciones humanas y sociales.
- 6.- Satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa.
- 7.- Satisfacción con las oportunidades de promoción.
- 8.- Satisfacción con la participación y autonomía.
- 9.- Satisfacción con el grupo de trabajo o con la organización.
- 10.- Satisfacción con el desarrollo personal (Valencia 2014, 22).

No está claro si la satisfacción laboral es unidimensional o multidimensional, pero existen evidencia de la relación que existe entre la satisfacción y algunas áreas de trabajo.

Es totalmente necesario indicar que el nivel de la satisfacción en el trabajo depende de las condiciones relacionadas con factores como; individuales personales, sociales, culturales, organizacional y ambiental. Factores que pueden afectar la satisfacción laboral en ciertas circunstancias, pero no necesariamente en otras situaciones.

### **1.5 Características de la Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es un fenómeno profesional complejo influenciado por aspectos relacionados con el trabajo; sus características nos permiten corroborar el grado de emotividad por el que atraviesan los colaboradores cuando perciben agrado y complacencia en el trabajo. Guillen & Guil (2007) mencionado en el trabajo investigativo de Sánchez (2015), indican que las características de la satisfacción en el trabajo son:

**1.5.1 Progresiva:** cada vez existe más satisfacción laboral y aumenta su nivel de aspiraciones.

**1.5.2 Estabilizada:** Cada vez existe más satisfacción manteniendo el mismo nivel de aspiraciones.

**1.5.3 Resignada:** Existe insatisfacción laboral y por efecto de ellos reducen el nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones del trabajo en las que labora.

**1.5.4 Constructiva:** Mantienen insatisfacción y de igual manera se mantienen las aspiraciones altas buscando alternativas para dominar la situación aumentando la tolerancia a la frustración.

**1.5.5 Fija:** Existe insatisfacción cuando las personas mantienen el nivel de aspiraciones pero no buscan alternativas para solucionar la situación.

**1.5.6 Pseudo – satisfacción:** Existe insatisfacción y frustración pero distorsionan su percepción o lo niegan (Sánchez 2015, 7).

La identificación organizacional se vincula directamente con la participación y el tipo de labor que los trabajadores realizan con regularidad; si bien es cierto, la satisfacción laboral es un estado de conformidad y bienestar que el colaborador exterioriza debido a que sus expectativas personales y profesionales son respetadas y valoradas.

Cabe mencionar que las características descritas promueven la consecución de estados emocionales positivos constructivistas y, paralelamente fomentan escenarios de incomodidad y rechazo de parte del personal trabajador. En otros términos, resulta ser que la percepción sensorial del hombre es holística y sobre todo selectiva ya que se encuentra en plena concordancia con aquellos aspectos relacionados a las motivaciones, intereses y expectativas personales y profesionales.

## 1.6 Importancia de la Satisfacción Laboral

Como es evidente la satisfacción laboral contribuye de forma significativa en parte del éxito de las organizaciones, esta especial razón convierte a la satisfacción en una de las variables de estudio con mayor presencia y representatividad. Cuando la satisfacción en el trabajo llega al umbral máximo de su respuesta perceptiva, la importancia de los beneficios que se fraguan sobre el desempeño de los colaboradores demuestra el acertado interés que determinados autores tienen al respecto de la temática.

Así entonces, se enlistan a continuación algunos beneficios que las compañías adquieren una vez que la satisfacción laboral se encuentra presente en su personal trabajador:

- **Mayor productividad:** como lo menciona Fuentes (2012), un trabajador feliz es un trabajador productivo ya que, al contar con condiciones laborales óptimas, motivación y herramientas de trabajo adecuadas logra realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz.
- **Menor índice de ausentismo:** varios estudios demuestran que los trabajadores insatisfechos muestran un índice de ausentismo alto, de la misma manera presentan continuos atrasos al trabajo, lo cual provoca que la producción se altere. Por esta razón al contar con trabajadores satisfechos no existirán índices de inasistencias altos.
- **Menor nivel de rotación:** como lo menciona Fuentes (2012), la satisfacción tiene una relación negativa más intensa con la rotación, debido a que los trabajadores deciden realizar un cambio voluntario de empleo por diversos factores sean estos internos o externos, por ejemplo, mejor salario, ambiente laboral adecuado, mejor clima laboral, entre otros.
- **Bienestar y salud del trabajador:** al contar con trabajadores con un nivel de satisfacción alto existirá bienestar psicológico, los índices de riesgos psicosociales serán menores, por ejemplo, en el caso del estrés, de igual manera el nivel de motivación será alto.
- **Personal más comprometido:** las empresas al buscar reforzar la satisfacción laboral entre sus colaboradores mediante encuestas de satisfacción o seguimientos de necesidades de sus trabajadores generarán en los empleados mayor compromiso con los objetivos empresariales, ya que sienten que la empresa se preocupa por ellos y una manera de retribución por parte de estos es llegar a conseguir esas metas (Hidalgo 2017, 21–22).

## 1.7 Factores determinantes de la Satisfacción Laboral

Los factores que establecen la satisfacción laboral y que además se exponen a continuación, no miden el grado de satisfacción basándose en el componente afectivo; más bien, asientan su labor enfocándose en el componente cognoscitivo.

FACTORES	ASPECTOS ASOCIADOS
Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Alto acuerdo entre personalidad y ocupación; se parte de la premisa que las personas que poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos se sentirán más satisfechos en la ejecución del mismo.</li> </ul>
Reto del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.</li> <li>▶ Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.</li> <li>▶ Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.</li> <li>▶ Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.</li> <li>▶ Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información (Plan de Capacitación y formación) clara y directa acerca de la efectividad de su actuación (Evaluación del desempeño).</li> </ul>
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ambiente de trabajo: ambiente físico cómodo e infraestructura adecuada.</li> <li>▶ Ambiente psicológico: referido a variables relacionadas a la cultura y clima organizacional; es decir el ambiente laboral.</li> </ul>
Apoyo de colegas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Necesidades de interacción social: se incluyen dentro de este grupo la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo y las oportunidades de aprendizaje que estos ofrecen, así como, el tipo de relación que se establece con los supervisores inmediatos. Es decir, comprende el liderazgo no formal.</li> </ul>
Sistema de recompensas y beneficios laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Satisfacción con el salario: grado: percepción de que se recibe una compensación justa a cambio de la labor realizada.</li> <li>▶ Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: grado de justicia que el trabajador percibe las políticas de promoción y ascenso dentro de la organización.</li> <li>▶ Satisfacción con el sistema de beneficios laborales producto de los convenios laborales y los establecidos en basamento legal.</li> </ul>

Figura 1. Factores determinantes de la satisfacción laboral  
Imagen de Bastardo (2014, 11) Adaptado por Robbins (1998).

Robbins y Coulter (1996) citado por Bastardo (2014, 11), concluyen que los factores que mejor valoran a la satisfacción laboral son “un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyan un respaldo, colegas que apoyen, y el ajuste personalidad-puesto”.

La satisfacción laboral se describe como la conformidad que surge del colaborador cuando las condiciones laborales y su entorno son las adecuadas. Es un aspecto esencial debido a que se encuentra estrechamente relacionado con el buen funcionamiento de la organización, la productividad, rentabilidad y calidad del trabajo. El nivel de rendimiento alcanzado depende no solo de las características sino también de las condiciones de trabajo. De la conjugación de estos factores surgirán resultados, que pueden o no traducirse en satisfacción laboral. Cuando los resultados de rendimiento no son los esperados, es decir, no están a la altura de las expectativas, el trabajador estará insatisfecho y este sentimiento influirá en la motivación para el rendimiento futuro.

## 1.8 Efectos de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral genera sobre el capital humano mayores índices de productividad; si se hace una comparativa con aquellos colaboradores insatisfechos, podemos concluir que el bienestar socio laboral del trabajador considera los siguientes factores:

- Actitudes positivas: los empleados acogen actitudes más positivas ante el trabajo, se desarrolla la responsabilidad y el compromiso en sus tareas. Esto mejora las relaciones entre compañeros, colegas, jefes y subordinados haciendo disminuir posibles conflictos. Además, al tener actitudes positivas crea un ambiente en el trabajo llamado “contagio motivacional” mejorando el clima de la organización.
- Energía y disposición: esto se utiliza para esforzarse en la realización de su trabajo de acuerdo con el tipo de actividad que se realice el individuo dedicara a estas tareas más tiempo, se aplica en el trabajo con mayor concentración, será más cuidadoso en las decisiones que toma y esto beneficiara el trato con los clientes. Este énfasis en las actividades anteriores conllevara a un mejor desempeño y rendimiento.
- Bienestar general del individuo: Al tener satisfacción en el trabajo contribuye a un bienestar general que mejora todos los aspectos ya sea personal o profesional del individuo (Taco 2016, 28).

Es importante para el actual trabajo de investigación señalar los principales efectos que la satisfacción en el trabajo puede generar; su foco de atención diverge a nivel personal y laboral; de este modo, y con la misión de mantener un estatus quo destacado se recomienda fomentar una cultura de trabajo en donde prime el buen trato y el cuidado de los derechos y deberes del trabajador.

## 1.9 Modelos Teóricos relacionados a la Satisfacción Laboral

Los modelos teóricos que se relacionan con la satisfacción en el trabajo han hecho posible la aparición de numerosos estudios y tratados explicativos que buscan transparentar el origen del regocijo laboral; entre los principales modelos teóricos expuestos por la academia tenemos:

- Teoría bifactorial de Herzberg
- Teoría del ajuste en el trabajo
- Teoría de la discrepancia
- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

### 1.10 Teoría bifactorial de Herzberg

A continuación, se expone una breve revisión literaria de la reconocida teoría bifactorial de Herzberg, aunque hasta la fecha el estudio de la motivación mantiene vigencia en el campo académico, la trascendencia en el área de la gestión empresarial impulsa ciertos ejes estratégicos que conforman la estructura de una organización.

La teoría de Herzberg o de la motivación e higiene sostiene que existen dos factores que deben ser considerados: Factores de higiene son aquellos correspondientes al entorno, que su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia sí provoca insatisfacción. Griffin & Moorhead (2010) los definen como “extrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores como pago y seguridad laboral”; se les llama de higiene, porque son las condiciones mínimas indispensables. Factores motivadores son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, una persona plena, realizada, motivada para realizar las tareas. Griffin & Moorhead (2010) señalan que “son intrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores tales como el logro y el reconocimiento” (Madero 2019, 4).

La injerencia de los factores motivacionales sobre la satisfacción laboral de los colaboradores resulta incalculable, a menudo las organizaciones que presentan una marca empleadora sólida promocionan aspectos aspiracionales y motivacionales.

FACTORES HIGIENICOS		FACTORES MOTIVACIONALES	
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>	Sueldos, salarios, prestaciones	<b>TRABAJO ESTIMULANTE</b>	Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente
<b>CONDICIONES LABORALES</b>	Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico y seguro.	<b>SENTIMIENTO DE AUTORREALIZACION</b>	La certeza de contribuir en la realización propia
<b>SEGURIDAD</b>	Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la empresa	<b>RECONOCIMIENTO</b>	La confirmación de que se ha realizado un buen trabajo
<b>FACTORES SOCIALES</b>	Oportunidades para interactuar con los demás trabajadores, y convivir con los compañeros de trabajo.	<b>LOGRO O CUMPLIMIENTO</b>	La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes y cumplir los objetivos propuestos
<b>CATEGORIA</b>	Títulos de los puestos oficinas propias y con ventanas.	<b>RESPONSABILIDAD</b>	La consecuencia de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo.

Figura 2. Características de los Factores de la Teoría de Herzberg  
Imagen de Amorós (2007) citado en Rodríguez (2018, 37).

### **1.11 Teoría del ajuste en el trabajo**

La teoría del ajuste en el trabajo se cataloga como una de las más completas en cuanto a cumplimiento de necesidades y valores. Deza (2017, 41) al respecto manifiesta que “esta teoría se enfoca en la interacción del individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre individuo y ambiente; en este caso, el mantenimiento de dicha correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo”.

### **1.12 Teoría de la discrepancia**

El actual planteamiento teórico manifiesta que la satisfacción en el trabajo funge en función de los valores laborales más importantes para la persona. Para Deza (2017, 42) “los valores de una persona están ordenados de acuerdo a su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma en que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado”.

La percepción que los colaboradores se forman al respecto de los lugares en donde prestan sus servicios, depende en gran medida de la satisfacción laboral del trabajador. Por lo general; los valores son parte esencial del proceso de bienestar profesional y cuando las organizaciones promueven principios éticos transversales dentro de su planificación estratégica, hacen posible la práctica de conductas bien fundamentadas.

### **1.13 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

La satisfacción responde a las necesidades individuales de los hombres, es por eso que la conducta y comportamiento humano se dinamiza cuando las ansiadas expectativas logran ser materializadas. La teoría humanista de Maslow por otra parte sostiene que la satisfacción en el trabajo permite en primera instancia evaluar personalmente a los sujetos, para finalmente descubrir el autorreconocimiento.

Existen varios tipos de necesidades: (a) Necesidades deficitarias o inferiores, estas son: necesidades fisiológicas; necesidad de seguridad; de amor y de pertenencia; y de estima; si se produce una distorsión en ellas se pueden generar problemas psicológicos y/o fisiológicos. (b) Necesidades de desarrollo o superiores que se orientan hacia el logro de la autorrealización, las cuales no son tan poderosas como las necesidades fisiológicas; éstas pueden dañarse o perder su orientación más fácilmente que las necesidades primarias y requieren de un gran apoyo de las influencias exteriores (Elizalde, Martí, y Martínez 2006, 5).

La jerarquía de necesidades que Abraham Maslow presenta en la teoría humanista de su autoría, elementos básicos característicos que influyen sobre la conservación y la misma realización del ser humano, enseguida describiremos la tradicional escala de necesidades y sus principales diferentes:

- Fisiológicas (respiración, alimentación, descanso, sexo, homeostasis)
- Seguridad (seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud)
- Social (amistad, afecto, intimidad sexual)
- Autoestima (autorreconocimiento, confianza, respeto, éxito)
- Autorrealización (moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas).

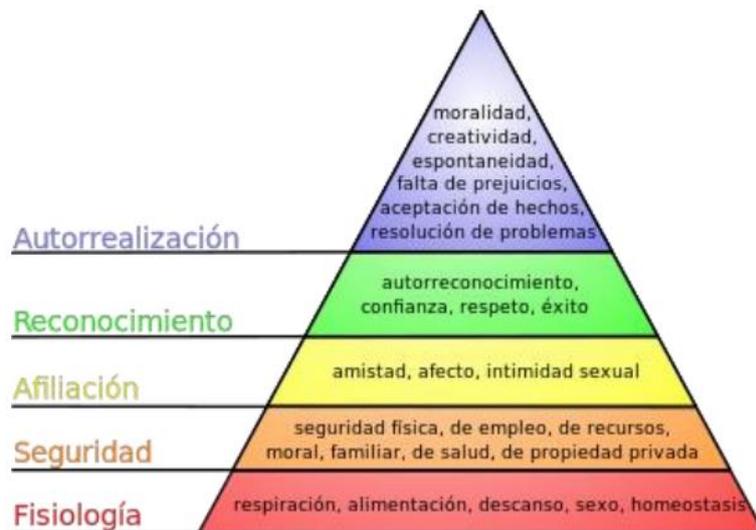


Figura 3. Pirámide de las Necesidades  
Imagen de Naranjo (2015, 4).

## **Rendimiento Laboral**

### **2.1 Importancia del Rendimiento Laboral**

El rendimiento laboral es importante en el mundo de las organizaciones, incluso puede considerarse como una dimensión clave. Esta importancia creciente se debe a la gran competitividad que existe entre las organizaciones, lo que lleva a la necesidad de un alto rendimiento por parte de los trabajadores que las integran. De esta manera, el rendimiento es uno de los principales resultados, generando valor para individuos y organizaciones. Es una construcción conductual, es decir, una acción o conjunto de acciones realizadas por el individuo, que contribuyen al logro de objetivos organizacionalmente relevantes.

El rendimiento puede evaluarse a través de su grado de competencia o nivel de contribución a los objetivos de la organización. Por lo tanto, antes de definir el concepto de desempeño, es importante operacionalizar, para cada organización, cuáles son sus resultados e indicadores de eficiencia. Los resultados permiten un mayor o menor alcance de los objetivos de las organizaciones, al acercarse o distanciarse de ellos. Son estados o condiciones de personas o cosas que se modifican por el desempeño y, en consecuencia, afectan los objetivos. Con respecto a la eficiencia, esto se refiere a la evaluación del resultado del desempeño. Para que el resultado sea evaluado, se deben definir ciertos criterios (criterios de calidad), que luego permiten obtener un análisis del desempeño. Existe una zona crítica de intersección causada por la relación entre rendimiento y eficiencia. Cuando un individuo realiza acciones en el entorno de manera inocente, provoca cambios en él, lo que dará lugar a los resultados.

Además de la necesidad de diferenciar el rendimiento de los dos aspectos anteriores, es necesario aclarar qué comportamientos están relacionados con los resultados. Por lo tanto, es necesario definir las metas, tareas u objetivos fundamentales de la organización, ya que es en relación con ellos que se evaluará y desarrollará el desempeño de los individuos.

## 2.2 Definiciones del Rendimiento Laboral

Es importante entender que el rendimiento laboral de los trabajadores es parte vital del éxito de las compañías; la gestión empresarial ha demostrado que no basta con evaluar el desempeño, sino que además surge la incuestionable necesidad de buscar los mecanismos para poder mejorarla. Se exponen a continuación algunos conceptos que definen el rendimiento laboral:

Palaci (2005) citado por Pedraza, Amaya, y Conde (2010, 496), indica 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”. La diligencia en el trabajo resalta la importancia del comportamiento de los empleados para capitalizar la eficiencia empresarial.

De acuerdo a (Montejo A., 2009, págs. 12-23), se define el desempeño laboral como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa”. El desempeño laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso (Pastor 2018, 22).

El desempeño de la tarea del colaborador varía dependiendo la posición o las actividades que debe realizar; el contexto del rendimiento en el trabajo es multidisciplinar, sin embargo, los aspectos que más trascienden dentro del componente rendimiento son los motivacionales y conductuales. El rendimiento laboral según Benítez (2012, 22), se define como “el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo”.

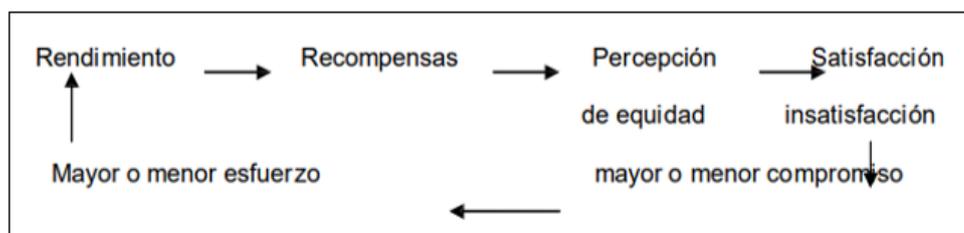


Figura 4. Ciclo del rendimiento – satisfacción – esfuerzo  
Imagen de Davis, Keith (3) citado por Benítez (2012, 23).

## 2.3 Clasificación del Rendimiento Laboral

El rendimiento en el trabajo se divide en aristas que se enlazan con circunstancias intrínsecas del ser humano en el ámbito laboral, para clasificar al desempeño transcribiremos los parámetros que a continuación enlistamos:

### *Conductual*

El comportamiento se evidencia a través del cumplimiento de actividades o funciones que los colaboradores realizan en sus puestos de trabajo y que pueden ser observadas, descritas y verificadas.

### *Episódico*

El rendimiento no puede considerarse como una constante con un inicio y un final definidos dentro de una jornada laboral de ocho horas, ya que hace referencia únicamente a las actividades esenciales de cada puesto o cargo.

### *Evaluable*

En la medida en que puede ser valorado como positivo o negativo para la efectividad personal u organizacional.

### *Multidimensional*

El rendimiento no depende de una única variable, por el contrario, se estudia como un conjunto de factores determinantes (directos o indirectos). (Paz 2016, 20).

Cada aspecto en el que podemos clasificar al rendimiento laboral, permite en primera instancia identificar el dinamismo que la actuación del colaborador es capaz de generar. Es evidente que las circunstancias y características personales influyen sobre la coyuntura del trabajo diario; sin embargo, proceder según establecen los parámetros antes señalados dependerá exclusivamente del rol que desempeña cada colaborador.

## 2.4 Dimensiones del Rendimiento Laboral

El desempeño laboral teóricamente se articula de dimensiones que promueven el óptimo rendimiento de los colaboradores; los principales espacios identificados y que a continuación enlistaremos son; innovación, satisfacción, eficiencia, crecimiento, productividad y calidad.

### 2.4.1 Innovación

Para resaltar la importancia de la innovación, Folgado (2014, párr. 1) propone fomentar el compromiso y la participación de los colaboradores. La innovación transita en la misma línea que la creatividad, pero sin duda, el principal elemento diferenciador será la creación de espacios en los que se puedan establecer vínculos sociolaborales que desencadenen sentimientos de pertenencia para con el proyecto institucional, así seguramente aflorará la innovación como habilidad y destreza competencial.

### **2.4.2 Satisfacción**

Según García (2010), mencionado en el trabajo investigativo de Medina (2017, 33) “la satisfacción de carácter laboral es un tema muy importante actualmente. Se define la satisfacción laboral como una actitud en la que una persona asume ante sus labores el sentir propio de sus sentimientos, actitudes, estados de ánimo y comportamiento en general respecto a su actividad laboral”.

### **2.4.3 Eficiencia**

Manene (2013, párr. 7) define a la eficiencia “como un criterio utilizado para conocer la forma en que se opera con menos recursos para poder lograr un solo o mismo objetivo. Comprende un criterio de evaluación del desempeño laboral para constatar lo útil que puede ser para una organización”.

### **2.4.4 Crecimiento**

Al respecto, Sanín y Salanova (2014, 3) sostienen que el crecimiento “implica un manejo abierto y creativo de la incertidumbre, una amplia apertura al cambio, flexibilidad y manejo del fracaso desde un punto de vista positivo como una importante oportunidad de aprendizaje”.

### **2.4.5 Productividad**

Medina (2017, 34) menciona en su trabajo de investigación a Atalaya (1999, párr. 8), quien sostiene que se “entiende por productividad a una medida que permite constatar lo bien que funciona un conjunto de procedimientos u operaciones de alguna organización. Constituye un indicador del grado de competitividad o nivel de eficiencia alcanzado por una organización o inclusive solo parte de ella”.

### **2.4.6 Calidad**

Medina (2017, 35) cita a Cuevas (2010, párr. 2.) quien define a “la calidad en el desempeño laboral como el desarrollo alcanzado en las diferentes actividades con el mínimo de errores, consiste en el nivel de la elaboración de un producto o la misma prestación de un servicio conforme a estándares requeridos por el cliente”.

## 2.5 Factores que influyen en el Rendimiento Laboral

Los factores que influyen en el rendimiento laboral se definen considerando el desempeño y la valoración de cargo de cada persona, es por eso que a continuación se analizan aspectos desde los puntos de vista más específicos.

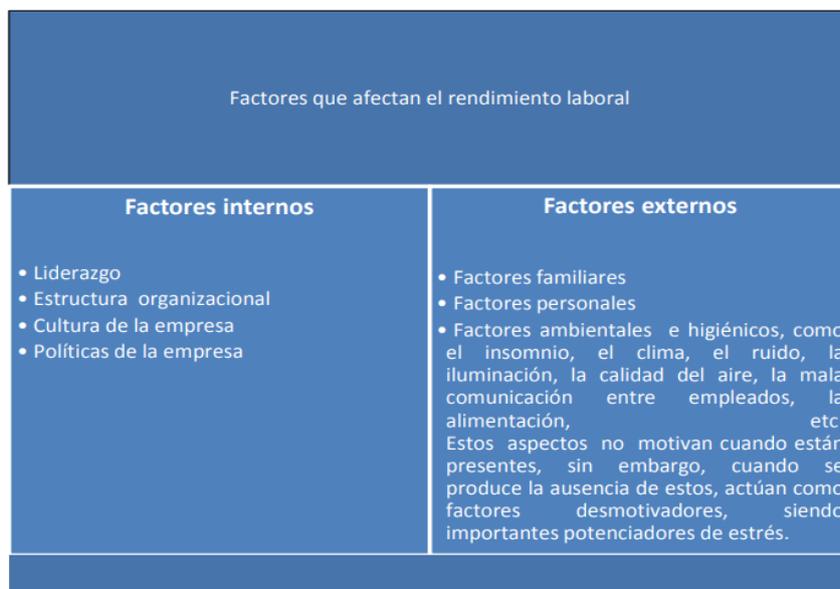


Figura 5. Factores que afectan el rendimiento laboral  
Imagen de Secapsa (2014) mencionado por Redrobán (2015, 24).

Los factores que mayormente inciden sobre el rendimiento laboral son; la motivación, la comunicación y la rotación:

### 2.5.1 Motivación

Según Redrobán (2015, 24), “la motivación en ámbito laboral constituye un factor de innegable trascendencia si tomamos en cuenta su efecto sobre el comportamiento, en tal sentido, para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal, se debe tener en cuenta la complejidad de las necesidades materiales y espirituales comunes a todas las personas”. Los principales factores motivacionales identificados son:

- Ambiente de trabajo
- Establecimiento de objetivos
- Reconocimiento de trabajo
- Participación del empleado
- La formación y desarrollo profesional.

### **2.5.2 Comunicación**

La gestión empresarial a través de sus principales representantes literarios expone la relevancia de la comunicación para las organizaciones, se define a la comunicación como un proceso multidisciplinar que permite intercambiar información cualitativa y cuantitativa.

De esto, se puede concluir que la comunicación brinda cierto tipo de nexo entre varios departamentos dentro de una misma organización, en la que canalizan diferentes puntos de vista o manera de ver la realidad a su percepción.

Es así, que la comunicación involucra en amplia manera al respectivo campo del Rendimiento en determinado cargo que se encuentren desempeñando, llegando hasta que los trabajadores no muestran su aspecto del interés por falta de buena comunicación (Redrobán 2015, 26).

### **2.5.3 Rotación**

Es tradición que la rotación se defina en función del índice de deserción del personal, este particular alcance es insuficiente ya que la movilidad de personal puede ser interna y externa; por un parte, cuando las causas de rotación resultan ser internas, ciertos factores propositivos como (plan carrera y de sucesión) afloran y reinventan la estructura organizacional de una compañía. El problema recae seriamente cuando los motivos de deserción son externos, la teoría del hombre visto como un número nace a partir de la perspectiva externa, en la que para ser más explícitos se demuestra el incumplimiento de condiciones y derechos para los trabajadores.

La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar (Cabrera, Ledezma, y Rivera 2011, 85).

La movilidad posicional en puestos de trabajo de una misma compañía, a diferencia de rotar para trabajar en una compañía diferente entorpecerá de manera distinta en el comportamiento laboral de los trabajadores.

## **2.6 Modelos explicativos del Rendimiento Laboral**

Los modelos teóricos actuales que se relacionan con el rendimiento laboral se construyen dentro del ámbito de las habilidades y motivaciones del trabajador. Para

continuar, presentamos la teoría del rendimiento presentada por Campbell (1990), en ella destacamos tres determinantes básicos de la conducta:

**2.6.1 conocimiento declarativo:** los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de muy diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.

**2.6.2 conocimientos sobre los procedimientos y habilidades.** Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.

**2.6.3 motivación,** definida como conducta de elección, es decir:

- la elección de actuar o invertir esfuerzo
- la elección del nivel de esfuerzo
- la elección de persistir en el tiempo (Díaz 2010, 26).

Otro modelo teórico esencial es el de Furnham (1992), quien considera cinco factores básicos relacionados con el comportamiento laboral:

- **Habilidad.** Grado en el que el trabajador puede realizar con eficacia los múltiples procesos de coordinación necesarios para alcanzar una meta concreta. Incluye tareas que van desde las relativamente simples (como de coordinación mano-ojo) hasta las más complejas, que requieren procesos de decisión intelectual, y que se relacionan con la inteligencia (aunque son distintas).

- **Factores Demográficos.** Factores como el sexo, la edad o la educación. Generalmente, los factores demográficos se relacionan con los factores biográficos (como por ejemplo, lugar que ocupa entre sus hermanos, ocupación de los padres, etc.) y son distintos de los factores psicográficos (que se refieren a creencias y valores del individuo).

- **Inteligencia.** Capacidad de pensamiento abstracto y crítico. A pesar de los debates sobre este constructo (por ejemplo, si es hereditaria o aprendida, cómo debe medirse, etc.), muy pocos dudan de su efecto sobre la conducta organizacional.

- **Motivación.** Al igual que la inteligencia, es multidimensional y abstracta; se refiere a la tendencia a atender a unos estímulos más que a otros, acompañada de una emoción, y el impulso que causa unas acciones más que otras. Por ello, se habla de la fuerza de motivaciones particulares, como la necesidad de logro.

- **Personalidad.** Se refiere a todos aquellos rasgos fundamentales o características de la persona que se afianzan con el tiempo y que determinan patrones de respuestas consistentes ante las situaciones diarias. Se supone que los rasgos de personalidad sirven para explicar el qué, por qué y cómo del funcionamiento humano (Díaz 2010, 27).

Guzzo, Gannett (1988), y Waldman (1994) citados en el trabajo doctoral de Díaz (2010, 28) sostienen que la visión actual “reconoce que los factores situacionales pueden tener efectos facilitadores (potenciadores o impulsores) y limitantes. Los primeros, llevarían el rendimiento al máximo nivel posible, mientras que los segundos, restringirían el rendimiento hasta el mínimo aceptable”.

- Factores facilitadores o potenciadores: ciertos factores del sistema que afectan indirectamente el rendimiento, influyendo en primer lugar sobre aspectos del

individuo. Los potenciadores personales deben incluir aspectos de los sistemas de RRHH, procesos de liderazgo y diseño del trabajo que puedan desarrollar y motivar a los trabajadores.

- Factores limitantes e inhibidores: se trata de características de procesos tecnológicos y de trabajo, políticas, estructura y cultura organizativas.

## **2.7 Evaluación del desempeño laboral**

Amorós (2007) mencionado por Santamaría (2020, 55) define a la evaluación del desempeño como “un procedimiento estructural y sistemático que mide, evalúa e influye sobre los atributos, comportamientos y objetivos relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, a fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

La evaluación del rendimiento laboral permite establecer políticas de compensación, plan carrera o movilidad, capacitación, diseño de cargos y beneficios personales para los colaboradores. Werther, William y Keith, (2000) señalan que la evaluación del rendimiento laboral constituye el proceso en el cual se estima el desempeño global del trabajador.

Además, la evaluación del desempeño laboral en la actualidad constituye una función estratégica que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

## Capítulo segundo

### Diagnóstica Situacional de la Empresa

#### 1. Marco Organizacional

##### 1.1 Generalidades

La institución financiera tiene una amplia trayectoria dentro del contexto ecuatoriano, teniendo representatividad a nivel sectorial como una organización solvente. A través, de su historia la institución se ha destacado por su labor financiera. Para conocer el funcionamiento de la institución financiera se detalla a continuación información relevante con relación a su estructura interna.

##### 1.2 Organigrama

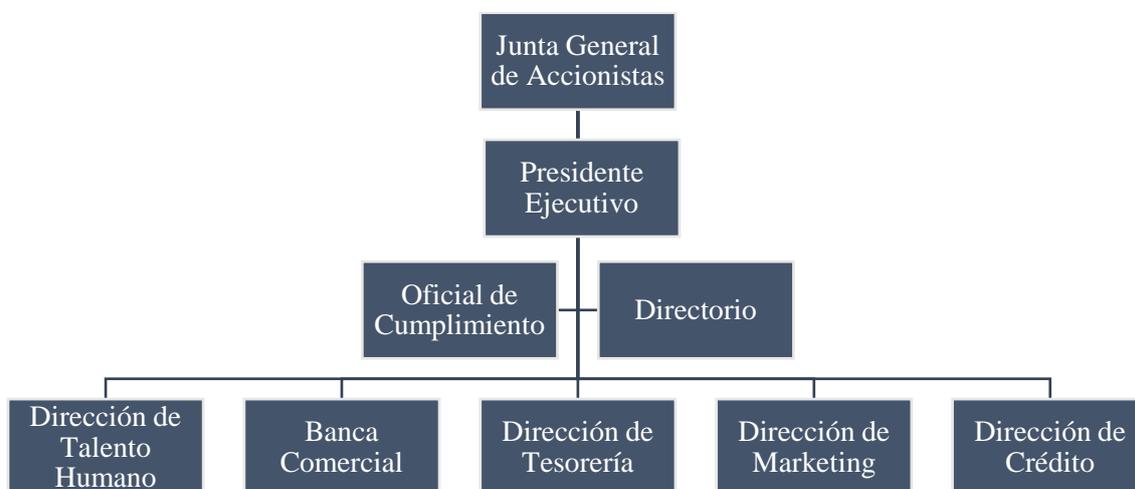


Figura 6. Organigrama  
Imagen de Banco Internacional (2021), Directorio y Administración.

##### 1.3 Misión

Ser más, respondiendo con solidez, eficiencia y calidad a las necesidades financieras de nuestros clientes.

#### **1.4 Visión**

Ser el mejor Banco del Ecuador (Institución Financiera, 2019):

- Crecimiento sólido y rentable
- Talento humano
- Calidad y servicio
- Eficiencia y productividad
- Prudencia en la gestión integral de riesgos

#### **1.5 Principios y Valores Corporativos**

##### **Principios:**

- Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones, la satisfacción del cliente y la orientación a resultados.
- Promover la mejora de la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.
- Gestionar el riesgo crediticio, basados en los valores de disciplina, prudencia y calidad.
- Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas y tecnología, para apoyar a los procesos de gestión. impulsar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores mediante la gestión del conocimiento, promoviendo el compromiso, iniciativa y responsabilidad personal.
- Ofrecer a nuestros clientes productos competitivos de calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización en toma de decisiones.
- Comprometer a todos nuestros colaboradores en el cumplimiento de los valores y hábitos del funcionamiento bancario.

##### **Valores:**

- **Ejemplaridad:** Demostramos a través de nuestro comportamiento que somos ejemplo de los principios y valores siendo coherentes en nuestra relación con clientes, accionistas, colaboradores y sociedad en general.

- **Decisión:** Actuamos con calidad en entornos inciertos y cambiantes, identificando con agilidad alternativas y eligiendo las más adecuadas buscamos mejorar continuamente y aprendemos del error con autocrítica y humildad.
- **Solidez:** Perseguimos la permanente creación de valor para asegurar el desarrollo futuro. Esto nos permite tener una visión común que integra el corto y largo plazo generando un verdadero compromiso y responsabilidad de crear legado.
- **Cercanía:** Generamos un ambiente profesional de confianza que facilita la comunicación. Escuchamos activamente a nuestros clientes, colaboradores y a las demandas de sociedad. Ser cercanos nos permite una adaptación ágil y sencilla a las circunstancias respetando la diversidad.



## **Capítulo Tercero**

### **Marco Metodológico**

#### **2. Metodología de investigación**

##### **2.1 Variables de estudio**

- Satisfacción Laboral
- Rendimiento Laboral

##### **2.2 Pregunta central que servirá de guía de investigación**

¿Cómo incide la satisfacción profesional en el rendimiento de los empleados del Departamento de Conciliaciones de una Entidad Financiera?

##### **2.3 Objetivos específicos**

- Definir las conceptualizaciones de satisfacción profesional y rendimiento laboral.
- Determinar los niveles de satisfacción profesional y rendimiento laboral en el Departamento de Conciliaciones de una Entidad Financiera.
- Definir estrategias de mejorar de la satisfacción profesional para el incremento del rendimiento laboral.

##### **2.4 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se empleó en el estudio, es la descriptiva “es aquella que describe el problema, e intenta verificar la causa que ocasiona dificultades dentro de una área de la organización” (Martínez & Ponce de León, 2013 ), de esta manera es importante conocer las causas del bajo rendimiento del área, pudiendo esto ser comparado a través de los logros departamentales que no han llegado a concretarse de forma adecuada dentro del Departamento de Conciliaciones. Con relación a la información o datos encontrados se pudo definir parámetros de solución con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos del área.

## **2.5 Enfoque de investigación**

El enfoque de investigación que se manejó dentro del estudio es el cuantitativo “que es un instrumento que estudia la realidad de un contexto, misma que permite interpretar datos de las personas implicadas en la problemática, a través de la cual se realizará la recolección de información, para su posterior análisis (Rodríguez & Flores , 2013, pág. 15). De esta manera dentro de la investigación se empleó la herramienta de encuestas en relación con la problemática del departamento, para en base a ello obtener datos del personal de Conciliaciones de la entidad financiera.

## **2.6 Población**

La población de estudio se direccionó a 50 trabajadores del Departamento de Conciliación de la Institución Financiera.

## **2.7 Muestra**

Se contó con una población mínima de 50 trabajadores del Departamento de Conciliación de la Institución Financiera del Banco Internacional, los cuales están compuestos por 6 jefaturas, 43 asistentes y 1 director. Al ser una población reducida no es necesario realizar el cálculo del tamaño de la muestra, es decir que la aplicación del instrumento de la encuesta se realizará a la totalidad de la población.

## **2.8 Recolección de datos**

La recolección de datos dentro del estudio se realizó mediante informaciones primarias y secundarias.

## **2.9 Informaciones primarias**

Dentro del estudio se aplicó el instrumento de la encuesta, la cual permitió realizar una medición de la satisfacción profesional del personal del Departamento de Conciliación, con el fin de buscar soluciones a la problemática.

### **2.10 Fuentes secundarias**

La obtención de fuentes secundarias permitió obtener datos históricos del personal, que hacen referencia al desempeño dentro del Departamento de Conciliación, y en base a ello analizar soluciones a la problemática.

## **3. Diseño y aplicación del instrumento para medir la satisfacción profesional y rendimiento laboral**

### **3.1 Metodología para la medición de la Satisfacción Profesional**

Hernández (2010, 200); indica que la confiabilidad de un instrumento de investigación tiene que ver con el grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

La confiabilidad y validez de ambos cuestionarios se realizaron mediante la realización de una prueba piloto, para ello se aplicaron los instrumentos a una muestra conformado por 50 participantes cuyas características son similares a la población con la que se trabajó. Una vez levantada la información se procedió alimentar el software estadístico SPSS en función a los niveles de confiabilidad esperados.

El instrumento se centró en mecanismos y procedimientos empleados para la identificación, análisis y decisión de las estrategias, en base a las relaciones generadas entre las decisiones estratégicas y los resultados que se obtuvieron para aplicarlo; este instrumento consta de 8 secciones en las cuales a través de una escala de valoración (Likert) de 5 niveles se evalúa (Alles, 2010), se emplea este tipo de herramienta por ser fiable, validado, probado y ampliamente difundido, para realizar este tipo de análisis de satisfacción laboral y rendimiento laboral.

- Puesto de trabajo
- Dirección de la unidad
- Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros
- Comunicación y coordinación
- Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos
- Formación
- Implicación en la mejora
- Motivación y reconocimiento.



Visión estratégica									
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

“Fuente y elaboración: (Alles, 2010)”

A continuación, exponemos la escala de puntuación por avance que el instrumento emplea para valorar la información levantada.

Tabla 2.  
**Escala de puntuación por avance**

Escala	Puntuación	Significado	Medida a tomar
<b>N/D</b>	0%	Requiere desarrollarse de forma importante	Requiere mejoras urgentes para lograr la eficiencia en la competencia.
<b>D</b>	25%	Requiere desarrollarse	Requiere determinadas mejoras para lograr la eficiencia en la competencia.
<b>C</b>	50%	Competente	Posee la capacitación necesaria y cumple con lo esperado.
<b>B</b>	75%	Nivel de competencia alto	Presenta eficiente y supera lo esperado en la competencia.
<b>A</b>	100%	Referencia de rol	Modelo de excelencia dentro de la competencia.

“Fuente y elaboración: (Alles, 2010)”

### **Reconocimiento del nivel de frecuencia**

A continuación, se valorará la frecuencia de la conducta o comportamiento de los funcionarios evaluados. Esta valoración se realizará entorno a cada competencia laboral en que se ha evaluado al personal. La puntuación tiene los siguientes niveles; 100% que significa “siempre”; 75% que significa frecuente; 50% que significa la mitad del tiempo; y 25% que significa ocasionalmente. Para que tenga una mejor idea se establece la siguiente tabla Fuente: (Alles, 2010):

Tabla 3.  
**Escala de puntuación por frecuencia de comportamiento**

Escala	Puntuación	Significado
<b>Ocasional</b>	25%	Comportamiento esporádico del trabajador
<b>La mitad del tiempo</b>	50%	Comportamiento de la mitad de las ocasiones del trabajador
<b>Frecuente</b>	75%	Comportamiento frecuente del trabajador
<b>Siempre</b>	100%	Comportamiento usual del trabajador

“Fuente y elaboración: (Alles, 2010)”

En la tabla 2. expuesta anteriormente se establece la puntuación relacionada con la periodicidad en que dichos comportamientos reaparecen.

Tabla 4.  
Herramienta de evaluación – nivel profesional

Puesto De Trabajo: Jefe de conciliaciones de servicios públicos y privados Jefe de conciliaciones canales electrónicos Jefe de conciliaciones de servicios especializados									
Competencias	Avance					Frecuencia			
Competencias generales	A	B	C	D	N/D	100%	75%	50%	25%
Perseverancia en la consecución de objetivos									
Orientación al cliente externo e interno									
Iniciativa									
<b>Competencias específicas</b>									
Conocimiento de la industria y el mercado									
Influencia y negociación									
Toma de decisiones									
Trabajo en equipo									

“Fuente y elaboración: (Alles, 2010)”

Tabla 5.  
Herramienta de evaluación – nivel asistencial

Puesto De Trabajo: Asistente de conciliaciones de servicios públicos y privados Asistente de conciliaciones canales electrónicos Asistente de conciliaciones de servicios especializados									
Competencias	Avance					Frecuencia			
Competencias generales	A	B	C	D	N/D	100%	75%	50%	25%
Perseverancia en la consecución de objetivos									
Orientación al cliente externo e interno									
Iniciativa									
<b>Competencias específicas</b>									
Manejo de la información									
Colaboración									
Flexibilidad									

“Fuente y elaboración: (Alles, 2010)”

### Presentación de Resultados

El análisis de los resultados inicia con el Instrumento de Medición de Satisfacción Profesional, el cual consta de 8 secciones que son aplicadas a todo el personal, sin excepción, y lo que busca es establecer un panorama general de la satisfacción profesional del Departamento de Conciliación de una institución financiera.

Tabla 6.  
Sección 1: Puesto de Trabajo

PUESTO DE TRABAJO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	El trabajo en mi Unidad está bien organizado.	0%	16%	20%	56%	8%	100%
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí.	0%	0%	16%	68%	16%	100%
3	En mi Unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.	8%	82%	10%	0%	0%	100%
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.	0%	12%	60%	28%	0%	100%
5	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.	0%	18%	30%	42%	10%	100%

“Fuente y elaboración propia”

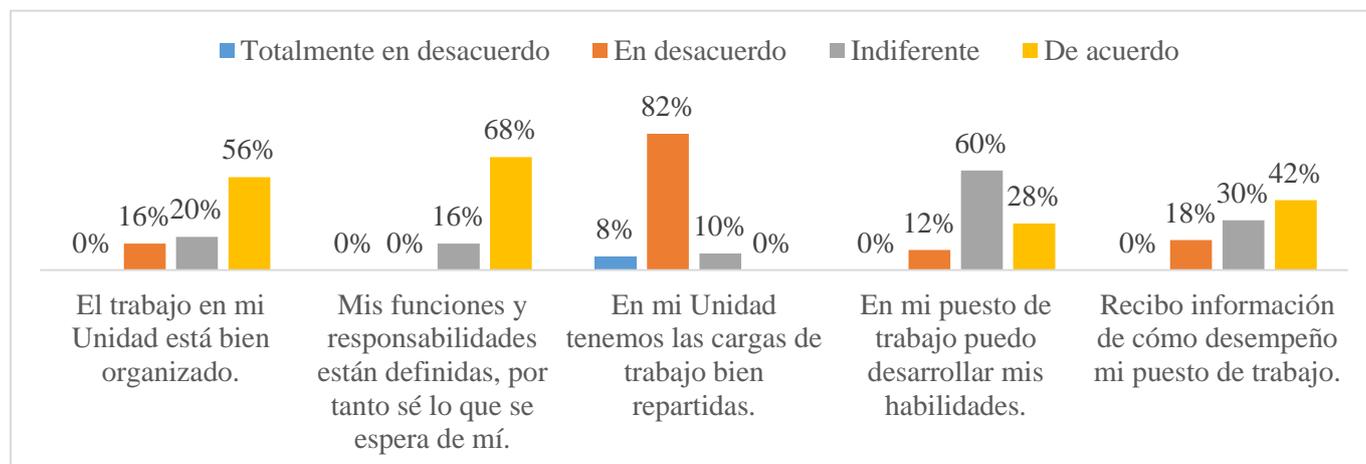


Figura 7. Puesto de Trabajo  
Imagen elaborada por el investigador.

En la dimensión “Puesto de Trabajo” se tienen las siguientes consideraciones:

1.- Con relación a la organización del trabajo se establece que el 56% del personal de la unidad (más de la mitad) está de acuerdo con esta afirmación, es decir, que existe una adecuada coordinación de actividades laborales. Esto es consecuencia, de correcta estructuración interna que se realiza conforme a las necesidades de la institución financiera.

2.- En referencia a las funciones y responsabilidades de cada trabajador y su definición, el 68% del personal está de acuerdo, pues consideran que son claras y por tanto saben que esperar de su rendimiento. Esto también es el resultado de una adecuada organización del trabajo.

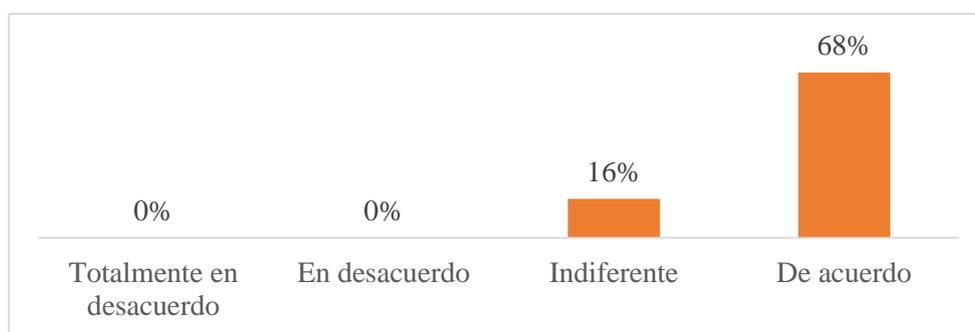


Figura 8. Funciones y responsabilidades de cada trabajador  
Imagen elaborada por el investigador.

3.- En lo que respecta a la repartición de trabajo el 82% está en desacuerdo con la carga laboral, siendo este un factor a considerarse, pues es necesario para que el trabajo se desempeñe adecuadamente estructurar y distribuir eficientemente el trabajo.

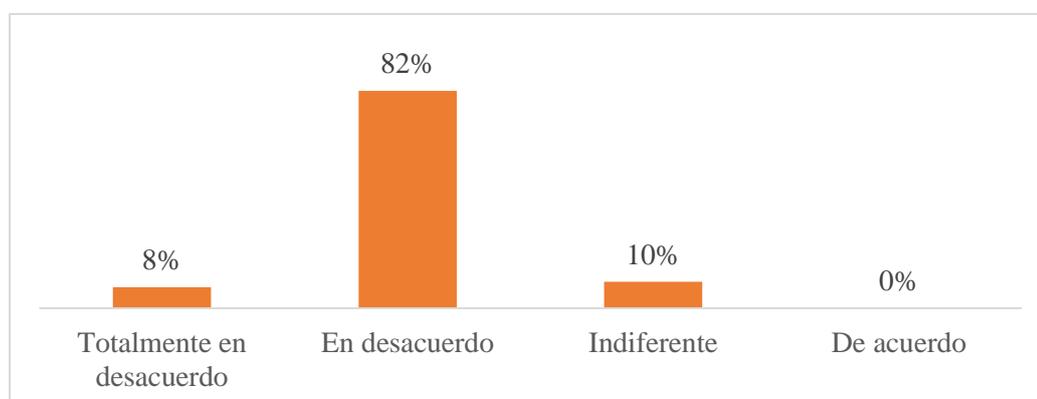


Figura 9. Repartición de Trabajo  
Imagen elaborada por el investigador.

4.- En asociación con el desarrollo de las habilidades del personal para el 60% de ellos esto es indiferente, por lo que es incierto determinar si en cada puesto de trabajo los colaboradores pueden potencializar sus habilidades.

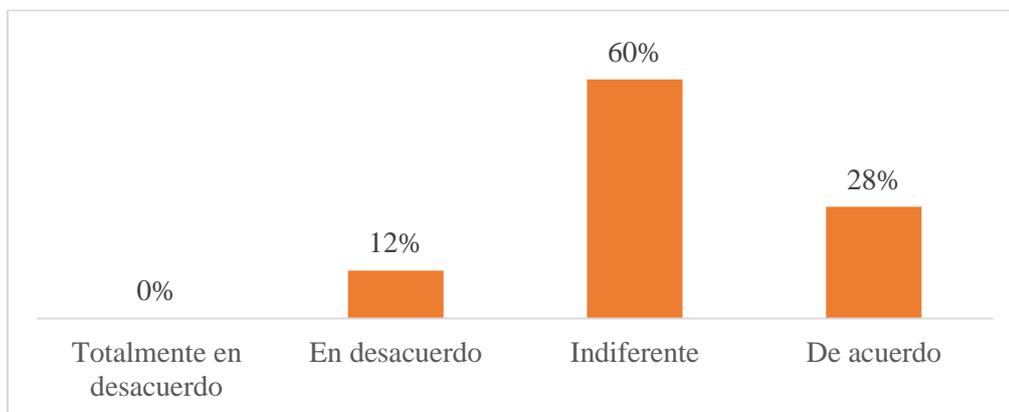


Figura 10. Desarrollo de las habilidades del personal  
Imagen elaborada por el investigador.

5.- En cuanto a la retroalimentación que recibe el personal conforme a su satisfacción, existe una opinión bastante dividida, pues el 42% de los trabajadores está de acuerdo con que es retroalimentado en relación con su desenvolvimiento, mientras que para el 30% del personal esto es indiferente, lo que muestra la necesidad de mejorar sustancialmente los procedimientos de evaluación y de comunicación de resultados.

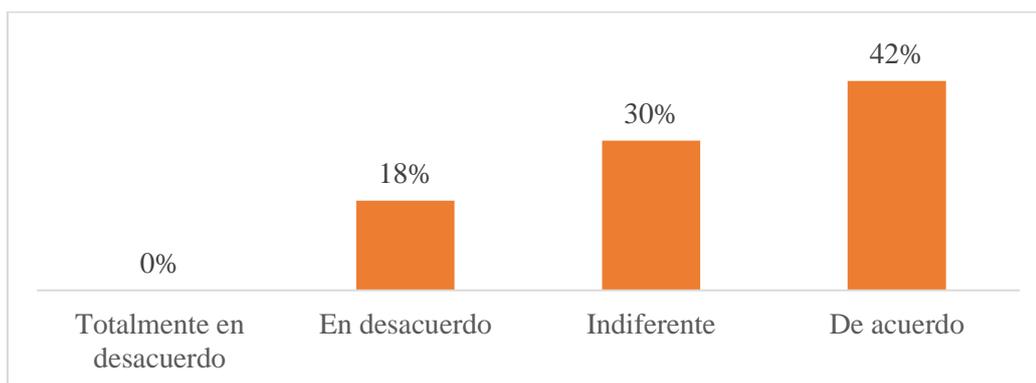


Figura 11. Retroalimentación que recibe el personal a si satisfacción  
Imagen elaborada por el investigador.

Tabla 7.  
Sección 2: Dirección de la Unidad

DIRECCIÓN DE LA UNIDAD		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
6	El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.	0%	0%	20%	68%	12%	100%
7	El responsable soluciona los problemas de manera eficaz.	10%	34%	56%	0%	0%	100%
8	El responsable de mi Unidad delega eficazmente funciones de responsabilidad.	0%	44%	0%	40%	16%	100%
9	El responsable toma decisiones con la participación del personal de la Unidad.	0%	40%	4%	50%	0%	94%
10	El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	0%	76%	4%	20%	0%	100%

“Fuente y elaboración propia”

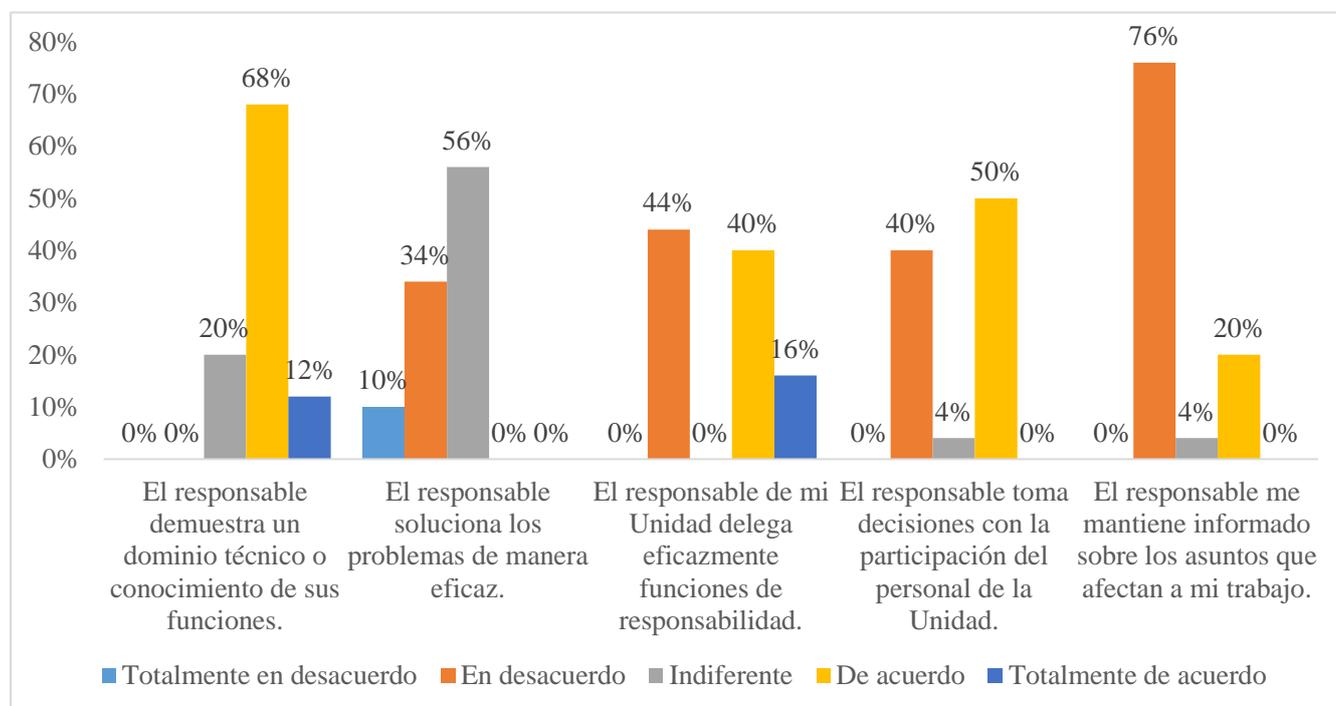


Figura 12. Dirección de la Unidad  
Imagen elaborada por el investigador.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la sección “Dirección de la Unidad”, se tienen las siguientes conclusiones:

6.- Al respecto del dominio técnico de las funciones del responsable, se tiene que el 68% del personal está de acuerdo con que la dirección tiene pleno conocimiento de las actividades que debe realizar, por tanto, se establece que existe un adecuada dirección y planificación conforme al trabajo que realiza el responsable de la unidad.

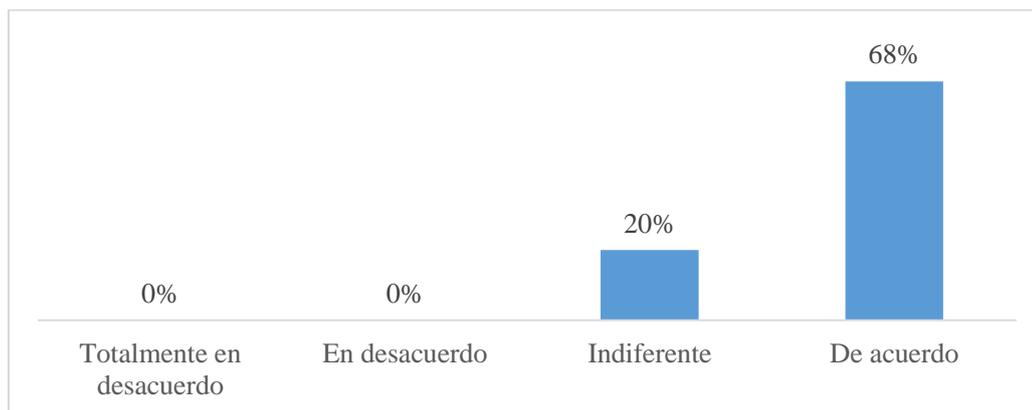


Figura 13. Dominio técnico de las funciones del responsable  
Imagen elaborada por el investigador.

7.- En cuestión a la solución de problemas, el 56% del personal se muestra indiferente, señalando que el responsable no aborda los problemas eficazmente, pero tampoco lo hace de una manera desprolija, por lo tanto, es necesario, que este factor sea corregido de forma inmediata para mejorar la toma de decisiones conforme a problemas en el desarrollo de las actividades diarias de trabajo.

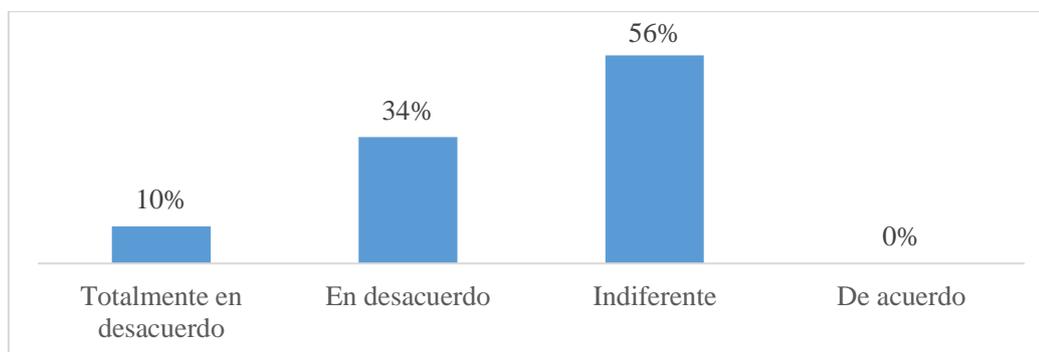


Figura 14. Solución de problemas  
Imagen elaborada por el investigador.

8.- En cuanto a la delegación de responsabilidades el 44% del personal está en desacuerdo, es decir, considera que el responsable no realiza esta actividad de forma adecuada. Mientras que un 40% del personal está de acuerdo con que las responsabilidades están bien delegadas, por tanto, se deben hacer ajustes a la forma en la cual se toman decisiones.

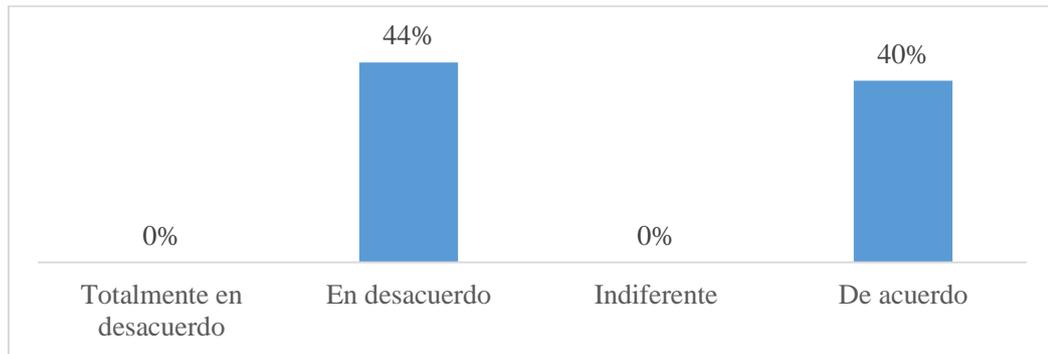


Figura 15. Delegación de responsables  
Imagen elaborada por el investigador.

9.- En correspondencia con la toma de decisiones en grupo o en conjunto, el 50% del personal este acuerdo con que el responsable aplica procesos para llegar a un consenso entre todos los colaboradores para tomar decisiones. Es importante, que todo el personal tenga un mayor alineamiento con las acciones del responsable para mejorar los acuerdos.

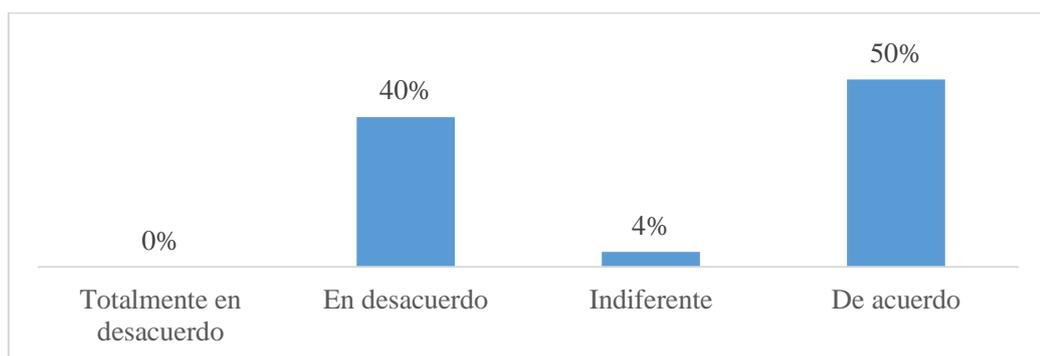


Figura 16. Toma de decisiones en grupo o en conjunto  
Imagen elaborada por el investigador.

10.- Con respecto a la información que afecta a la satisfacción de los trabajadores, el 76% del personal está en desacuerdo con que esta sea proporcionada por el responsable,

lo que significa que quien se encuentra a cargo de la unidad evita proporcionar información para disminuir el impacto del problema, en consecuencia, se debe mejorar considerablemente esta interacción para sensibilizar y concientizar a todos los colaboradores.

Tabla 8.  
Sección 3: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.	0%	34%	46%	20%	0%
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.	0%	0%	8%	72%	20%
13	Me siento parte de un equipo de trabajo.	0%	0%	18%	66%	16%
14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.	0%	44%	36%	10%	10%
15	El ambiente de trabajo me produce stress.	0%	6%	20%	74%	0%

“Fuente y elaboración propia”

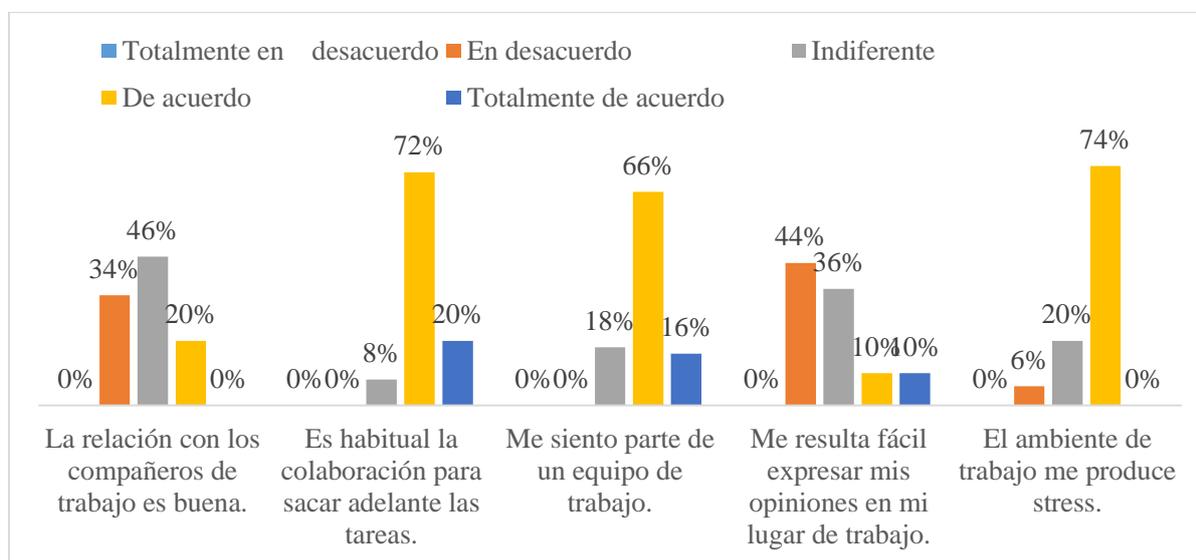


Figura 17. Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros  
Imagen elaborada por el investigador.

En consideración con los resultados obtenidos en esta sección se tienen las siguientes síntesis:

11.- En cuanto a la relación de trabajo se tiene que para el 46% del personal esto es indiferente, por lo que no se puede establecer si esta es buena o mala. Mientras que el 34% del personal está en desacuerdo con que exista una relación buena entre compañeros. Esto muestra que existen problemas internos siendo necesario que se generen acciones enfocadas a mejorar el trabajo conjunto y las relaciones intrapersonales.

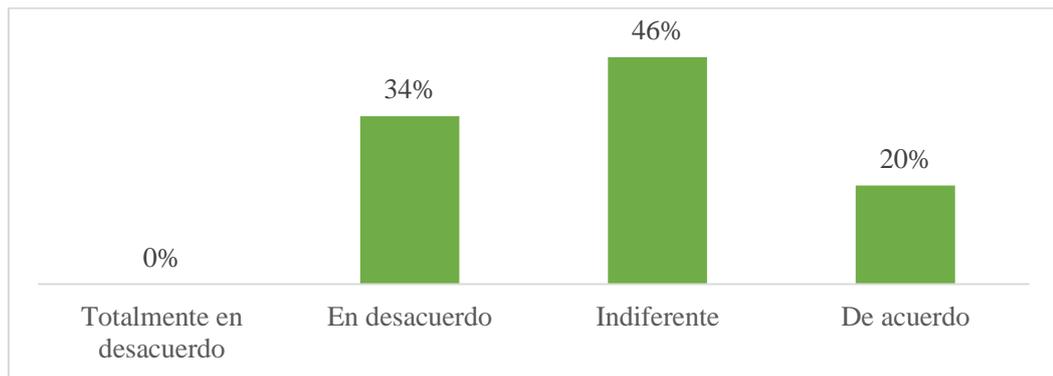


Figura 18. Relación de trabajo  
Imagen elaborada por el investigador.

12.- En relación con la colaboración se establece que el 72% están de acuerdo con que esto se hace frecuentemente para sacar adelante tareas, por lo tanto, se determina que la acción colaborativa para el trabajo en equipo se realiza de manera habitual y forma parte de la manera en la cual equipo de colaboradores labora. Estos son importantes, pues muestra niveles de satisfacción en grupo aceptable pero mejorable.

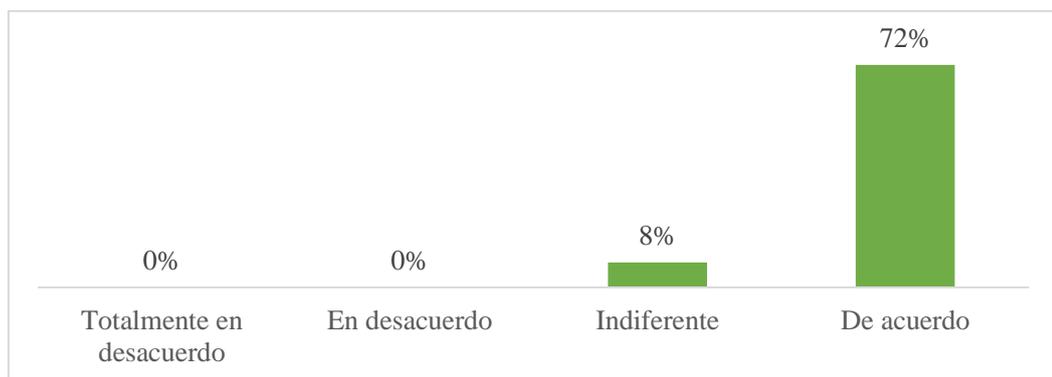


Figura 19. La colaboración  
Imagen elaborada por el investigador.

13.- En correspondencia al sentimiento de pertenencia, se tiene que el 64% está de acuerdo, en el sentir de formar parte de un equipo de trabajo, siendo esto fundamental para que la satisfacción profesional se fortalezca, pues la base para que el personal se desarrolle es necesario contar con un equipo de trabajo sólido.

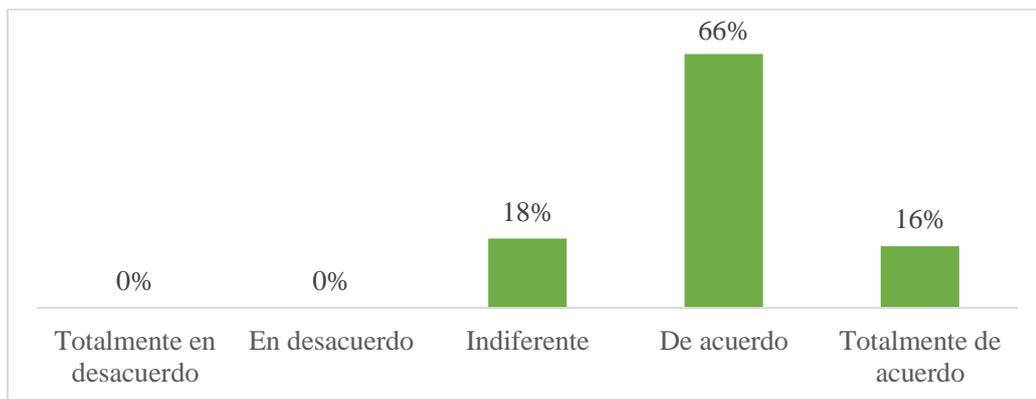


Figura 20. Sentimiento de pertenencia  
Imagen elaborada por el investigador.

14.- En que concierne la participación del personal se establece que el 44% está en desacuerdo, conforme a la facilidad de expresar sus opiniones, siendo este un elemento que índice de manera directa la satisfacción profesional, por lo que es importante, que se generen sistemas de participación igualitaria conforme a las necesidades de la unidad.

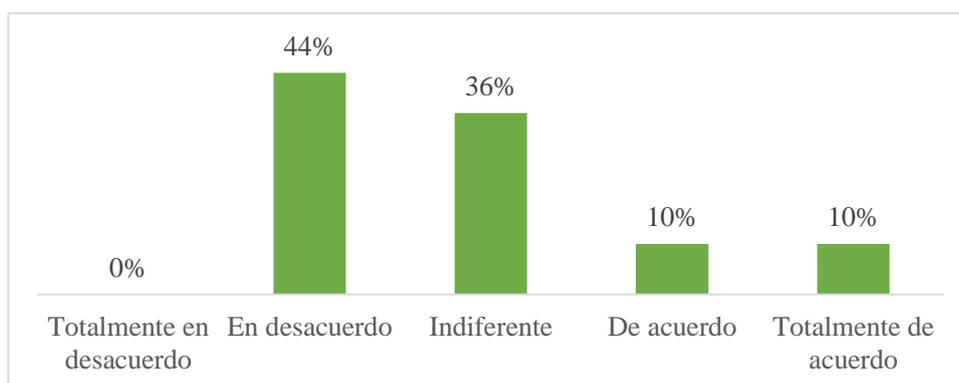


Figura 21. Participación del personal  
Imagen elaborada por el investigador.

15.- En lo que respecta al ambiente de trabajo el 74% del personal está de acuerdo en que se genera estrés, es decir, que existe bastante tensión y presión para desarrollar las actividades laborales, lo que incide en la satisfacción profesional de los trabajadores de la unidad.

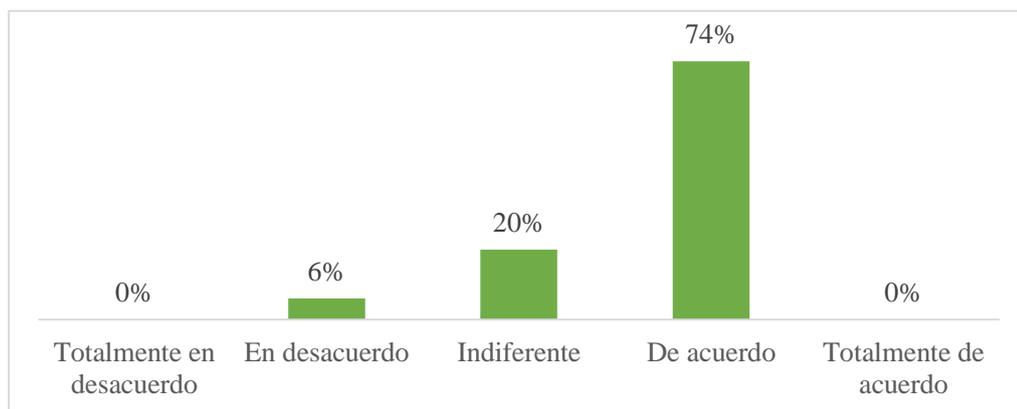


Figura 22. Ambiente de trabajo  
Imagen elaborada por el investigador.

Tabla 9.  
Sección 4: Comunicación y coordinación

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	La comunicación interna dentro de la Unidad funciona correctamente.	0%	0%	20%	74%	6%
17	Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.	0%	0%	20%	50%	30%
18	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.	0%	0%	0%	82%	18%
19	Conozco los servicios que prestan otras Unidades de la institución.	0%	0%	40%	44%	16%
20	Tenemos una adecuada coordinación con otras Unidades de la institución	0%	0%	86%	14%	0%
21	La comunicación entre el personal de la Unidad y los usuarios es buena.	0%	8%	66%	26%	0%

“Fuente y elaboración propia”

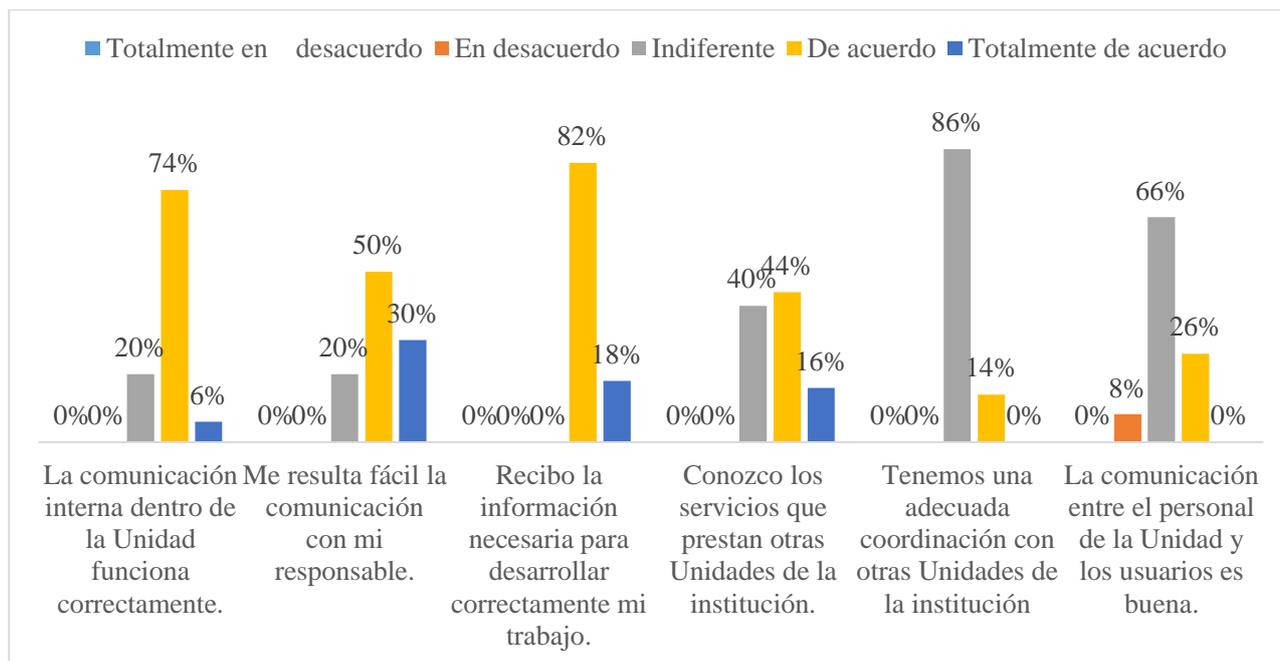


Figura 23. Comunicación y coordinación  
Imagen elaborada por el investigador.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la sección 4 referida a la comunicación y coordinación:

16.- En cuanto a la comunicación interna dentro de la Unidad se establece que el 74% del personal está de acuerdo con que el intercambio de información funciona de manera correcta, es decir, que existe una comunicación fluida. Este factor puede incrementar la satisfacción profesional pues es un punto clave para crear relación de largo plazo en el ámbito laboral.

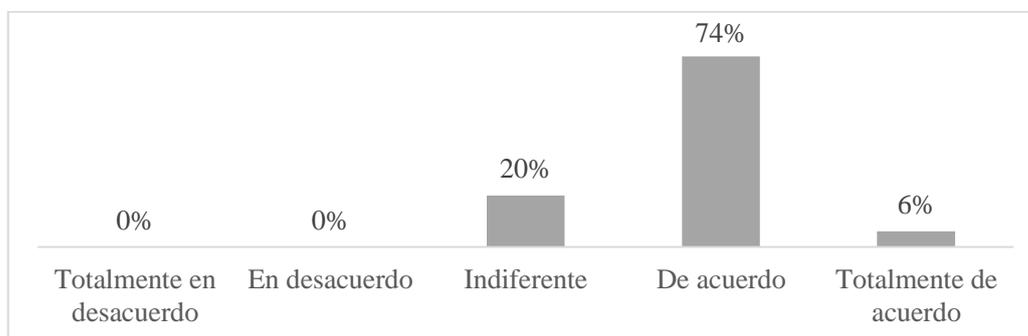


Figura 24. Comunicación interna  
Imagen elaborada por el investigador.

17.- En lo que se refiere a la comunicación entre el personal y su jefe inmediato, el 50% de los colaboradores considera que están de acuerdo en que es fácil comunicarse

con los superiores, esto establece una relación adecuada entre todo el personal, que no considera rangos o posiciones internas. Esto incrementa la satisfacción profesional, pues les permite a los trabajadores desarrollarse en todos los niveles de la organización.

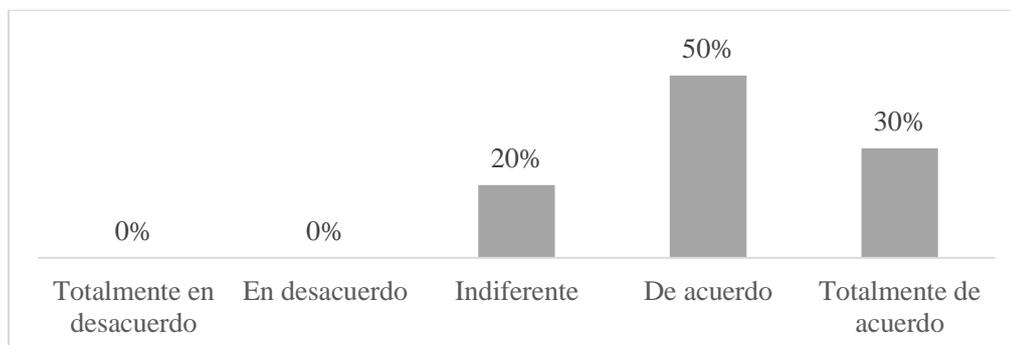


Figura 25. Comunicación entre el personal y su jefe inmediato  
Imagen elaborada por el investigador.

18.- En lo que concierne a la información necesaria para el desarrollo del trabajo, el 82% del personal está de acuerdo en que la recibe. Este nivel de respuesta positiva muestra la forma en la cual se distribuye la formación en la institución financiera y especialmente en la unidad. En este sentido, la satisfacción profesional del personal a través de este factor se fortalece pues tiene los elementos necesarios para hacer adecuadamente su trabajo.

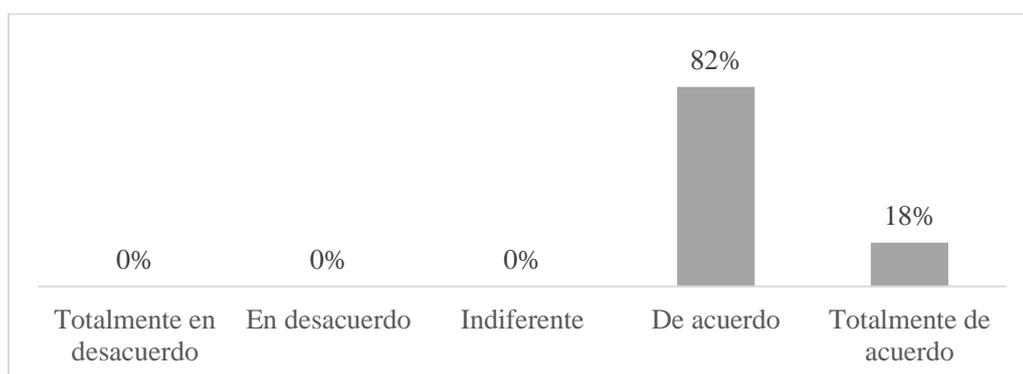


Figura 26. Información necesaria para el desarrollo del trabajo  
Imagen elaborada por el investigador.

19.- En cuanto al relacionamiento con otras unidades de trabajo, la opinión del personal es bastante dividida, pues el 44% está de acuerdo con que existe conocimiento

entre unidades, mientras que el 40% considera esto como indiferente. Este es un factor que debe mejorarse pues es necesario generar relaciones interprofesionales para incrementar la satisfacción del personal.

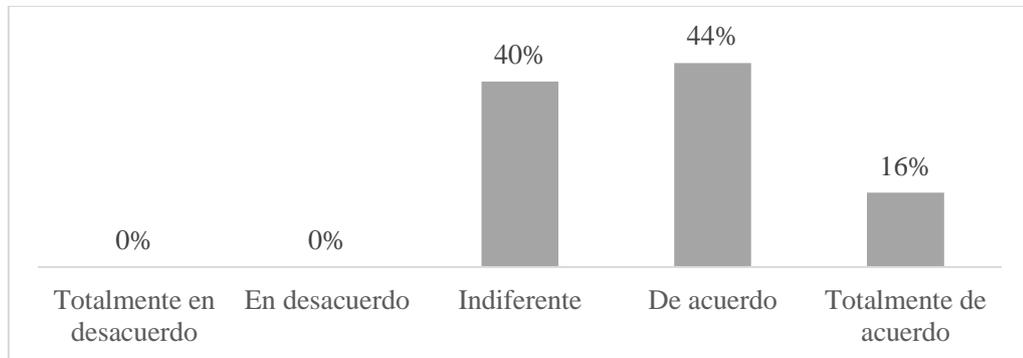


Figura 27. Relacionamiento con otras unidades de trabajo  
Imagen elaborada por el investigador.

20.- A consecuencia de un limitado conocimiento entre unidades se establece que el 86% del personal es indiferente ante la coordinación entre unidades, es decir, su participación es escasa y no propende a desarrollarse en conjunto a todos los integrantes de la institución financiera.

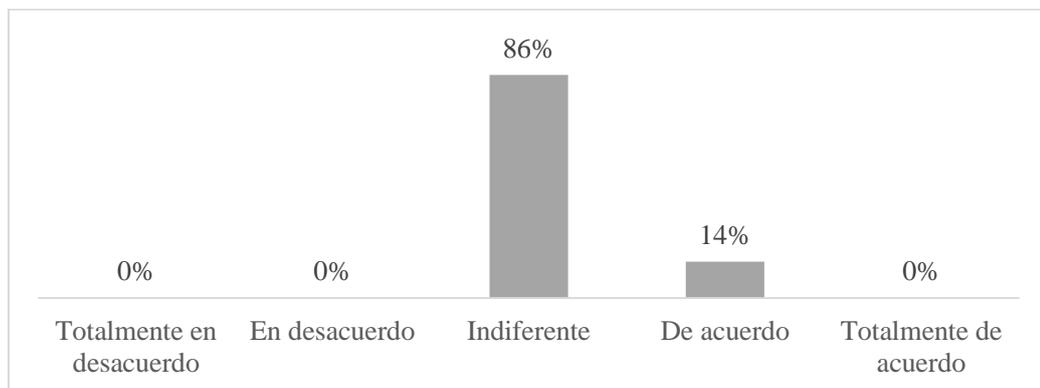


Figura 28. Conocimiento entre unidades  
Imagen elaborada por el investigador.

21.- La comunicación entre el personal y los usuarios o clientes, es fundamental para alcanzar un mayor nivel de desarrollo profesional y su correspondiente satisfacción, en este sentido, el 66% de los colaboradores es indiferente ante este contexto, por lo que es fundamental buscar una mejor relación con todo su entorno.

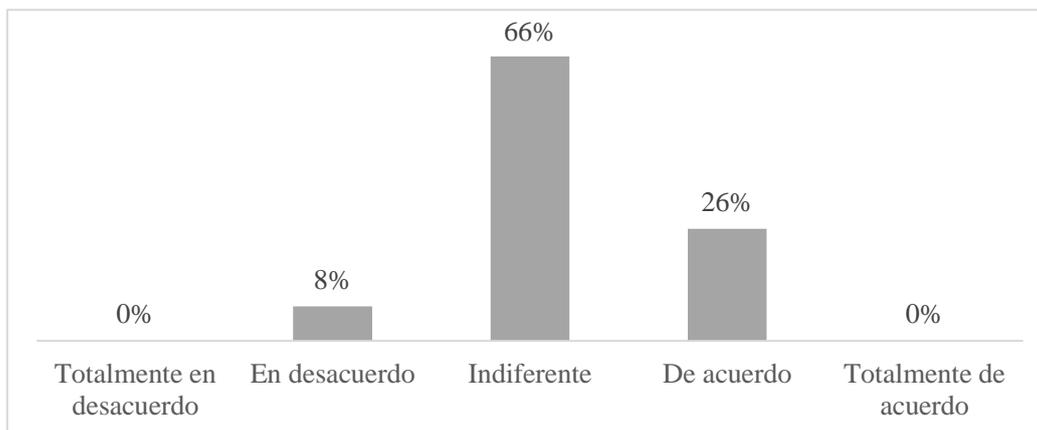


Figura 29. La comunicación entre el personal y los usuarios o clientes  
Imagen elaborada por el investigador.

Tabla 10.

**Sección 5: Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos**

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
22	Las condiciones de trabajo de mi Unidad son seguras (no representan riesgos para la salud).	0%	0%	0%	80%	20%	100%
23	Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.	0%	0%	0%	86%	14%	100%

24	Las instalaciones de la Unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.	0%	0%	0%	90%	10%	100%
25	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	0%	0%	0%	80%	20%	100%

“Fuente y elaboración propia”

Los resultados de la sección 5 determinan los siguientes hallazgos conforme a la satisfacción profesional:

22.- En relación con las condiciones de seguridad, es decir, a la existencia de riesgos, el 80% está de acuerdo con el ambiente es seguro y por tanto puede desarrollar su actividad eficientemente, de manera que este factor incrementa la satisfacción profesional.

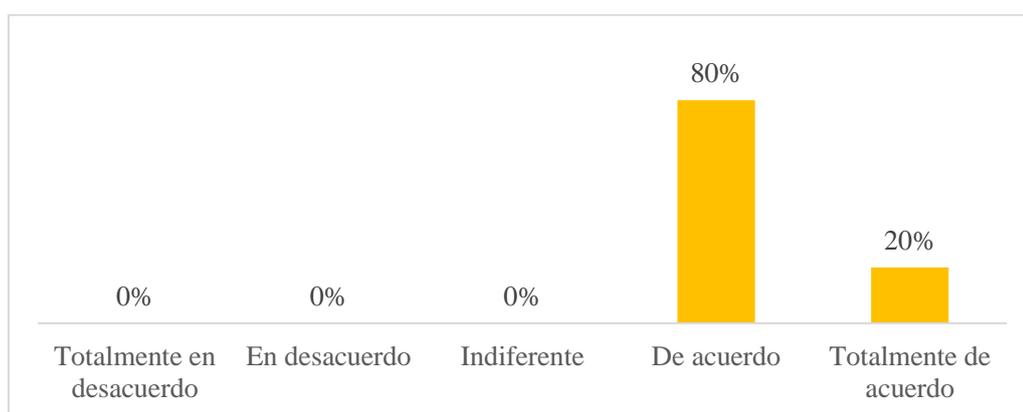


Figura 30. Condiciones de seguridad  
Imagen elaborada por el investigador.

23.- En cuanto a las condiciones ambientales se establece que el 86% del personal está de acuerdo con que estas son adecuadas y facilitan la actividad diaria, consecuentemente, esto infiere en la satisfacción profesional del personal, con lo que el trabajador se siente cómodo para desarrollarse sus laborales.

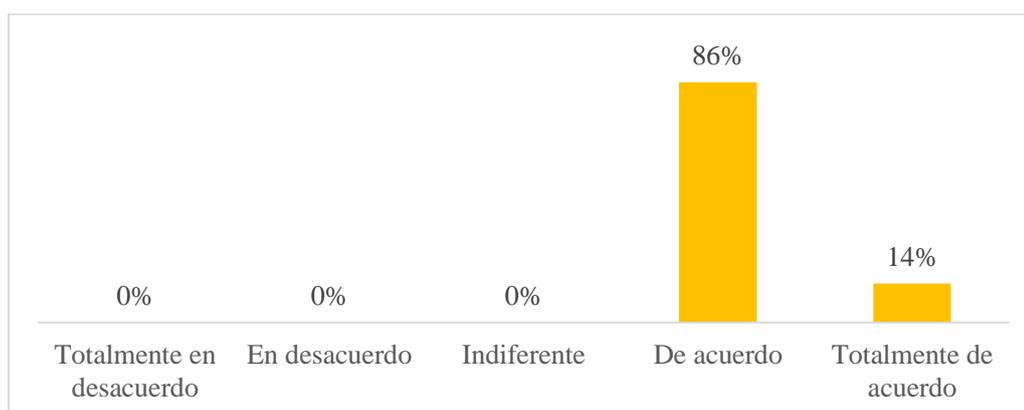


Figura 31. Condiciones ambientales  
Imagen elaborada por el investigador.

24.- En correspondencia con las instalaciones el 90% del personal está de acuerdo con que la superficie, dotación de mobiliario y equipos técnicos facilitan el trabajo y los servicios prestados a los usuarios, lo que contribuye al desarrollo profesional del personal.

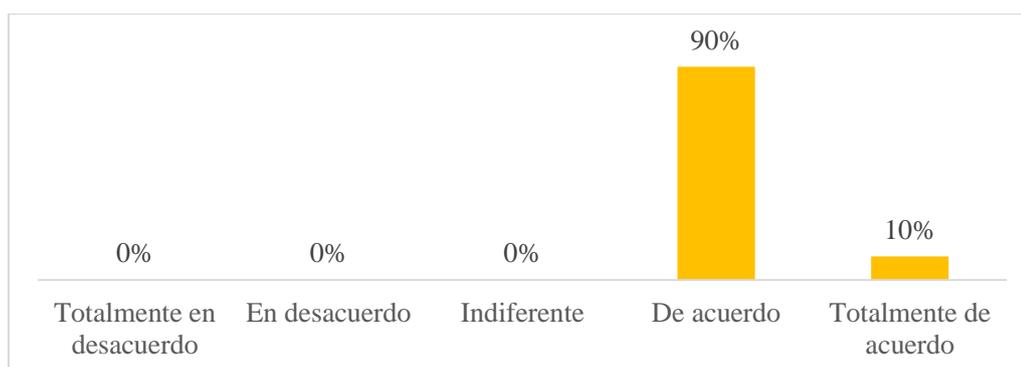


Figura 32. Las instalaciones  
Imagen elaborada por el investigador.

25.- Con respecto las herramientas informáticas el 80% del personal está de acuerdo con que el software provisto por la institución financiera se encuentra bien

adaptadas a las necesidades del trabajo del personal, lo que influye en la satisfacción profesional.

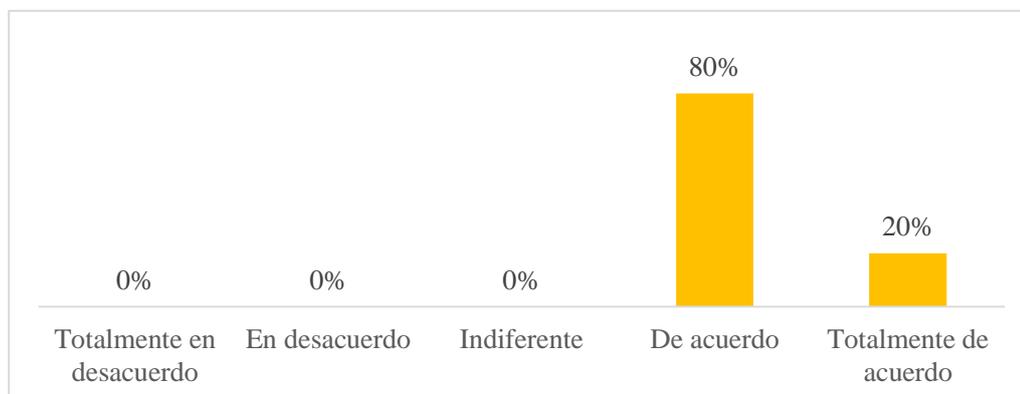


Figura 33. Herramientas informáticas  
Imagen elaborada por el investigador.

Tabla 11.  
Sección 6: Formación

FORMACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
26	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo	0%	0%	20%	76%	4%	100%
27	El Plan de formación es útil.	0%	0%	30%	58%	12%	100%
28	Mis necesidades con respecto al Plan de Formación han sido atendidas.	0%	64%	16%	20%	0%	100%
29	Cuando es necesario, la institución me facilita formación al margen del Plan de Formación Financiera.	0%	0%	0%	84%	16%	100%

30	Cuando la institución implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibo es suficiente.	0%	0%	4%	76%	20%	100%
----	---	----	----	----	-----	-----	------

“Fuente y elaboración propia”

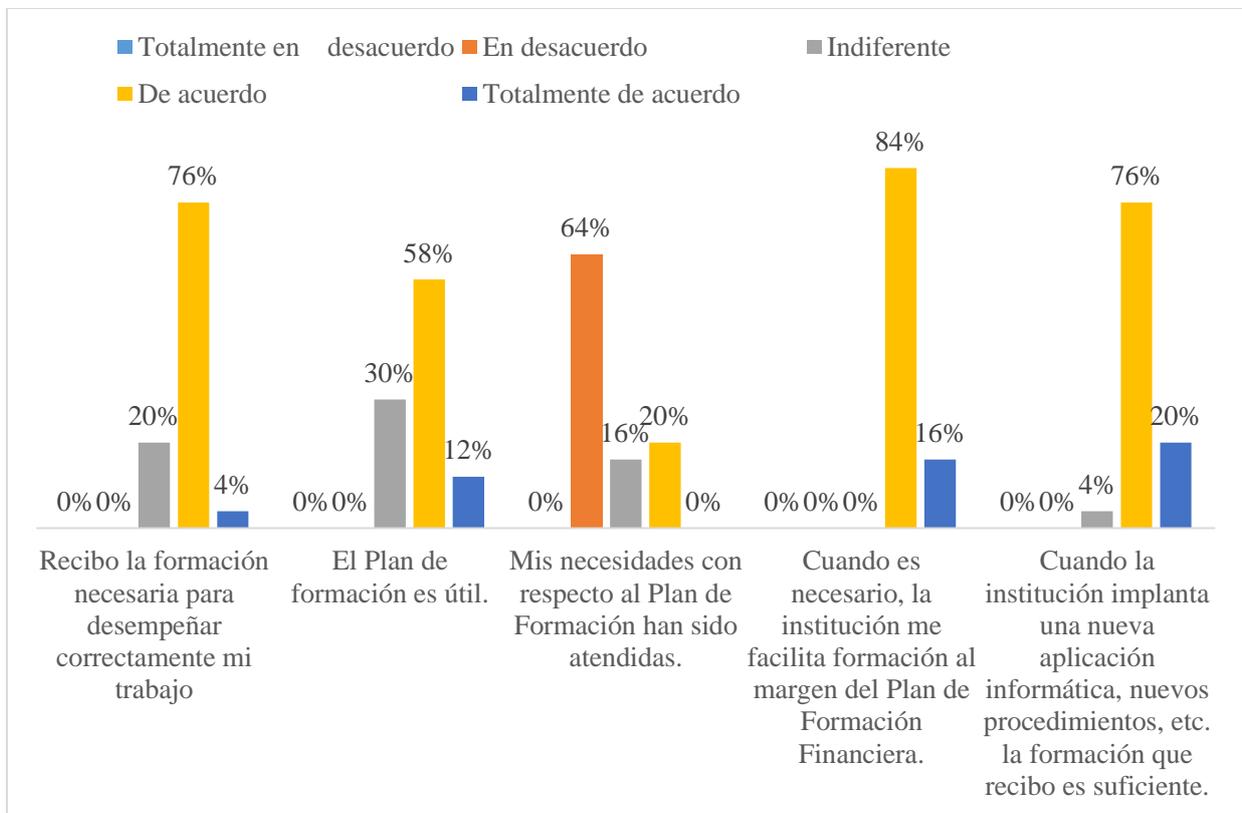


Figura 34. Formación  
Imagen elaborada por el investigador.

De acuerdo con los resultados establecidos en la sección 6 en relación a la formación del personal se tiene las siguientes consideraciones:

26.- En referencia a la información proporcionada al trabajador para desarrollar su trabajo, se tiene que el 76% del personal está de acuerdo con que esta es entregada a

los colaboradores para que puedan desempeñar bien su trabajo, por lo que la institución provee de los recursos necesarios para la satisfacción profesional del personal.

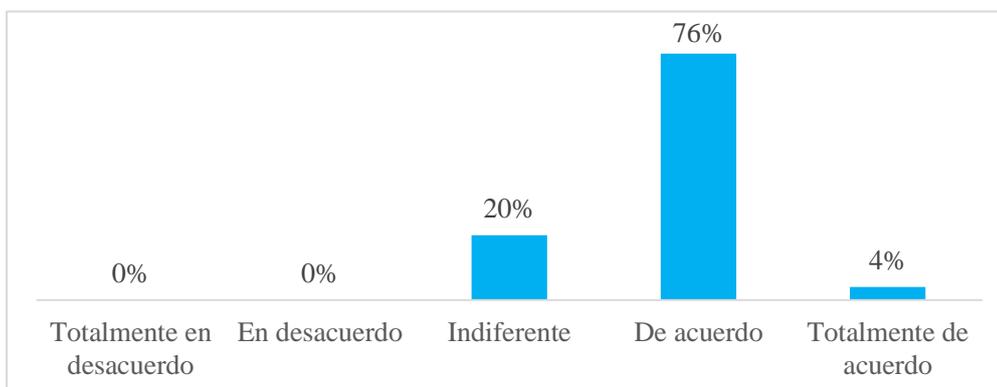


Figura 35. Información proporcionada al trabajador  
Imagen elaborada por el investigador.

27.- En cuanto al plan de formación el 58% del personal está de acuerdo con que es útil el desarrollo de las actividades diarias de la unidad, por lo tanto, se considera que el contenido de esta planificación es relevante para incrementar la satisfacción profesional.

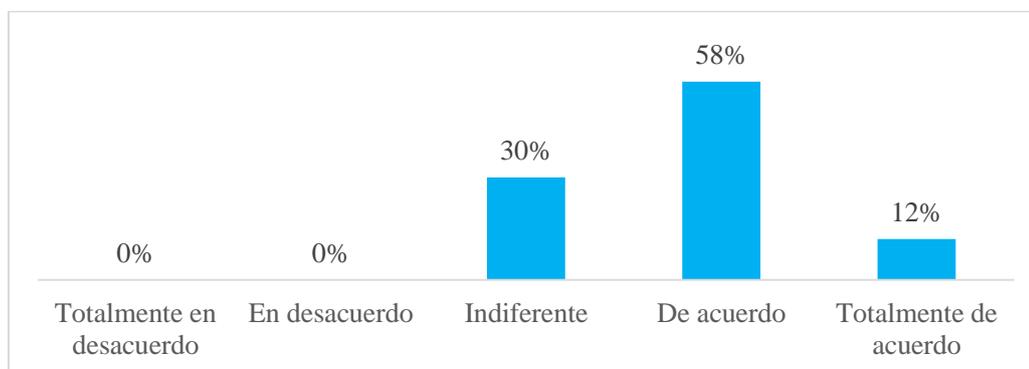


Figura 36. Plan de formación  
Imagen elaborada por el investigador.

28.- Con respecto a las necesidades de formación del personal, se establece que el 64% de los colaboradores está en desacuerdo con el tratamiento que se les da a sus requerimientos, es decir, que este factor puede causar insatisfacción profesional. Siendo necesario de esta forma tomar en cuenta este problema para mejorar el desarrollo del personal.

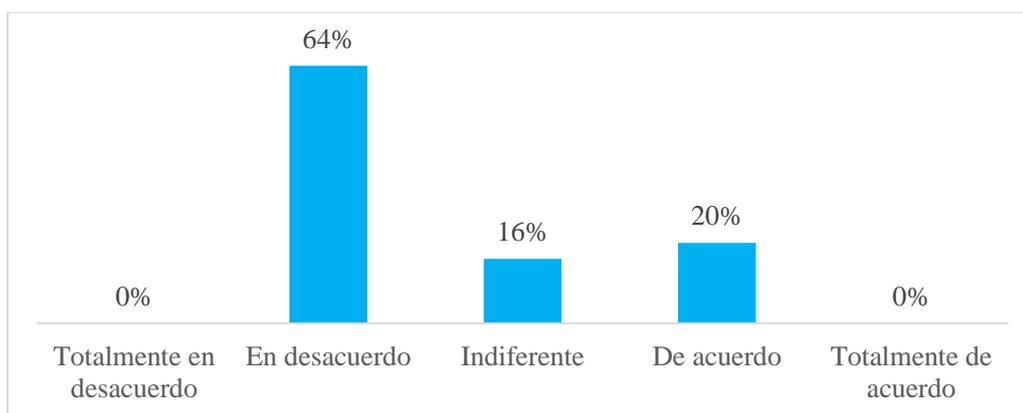


Figura 37. Necesidades de formación del personal  
Imagen elaborada por el investigador.

29.- Al margen del plan de formación, el 84% del personal está de acuerdo con que la institución facilita capacitación al margen del Plan de Formación Financiera, con lo que de esta forma se establece que por parte de la institución financiera se hacen esfuerzo por mejorar la satisfacción profesional.

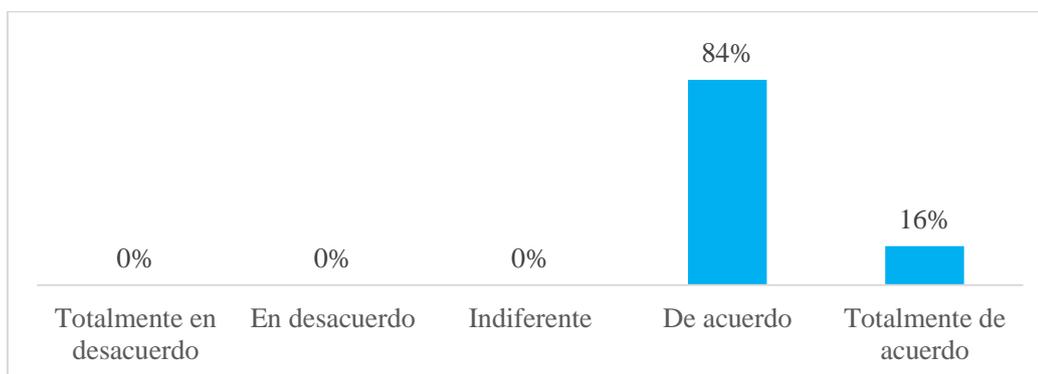


Figura 38. Capacitación al margen del plan de formación financiera  
Imagen elaborada por el investigador.

30.- En consideración con la formación que proporciona la institución, se establece que el 76% del personal está de acuerdo con que en el momento que la institución implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación provista es suficiente, lo que incrementa la satisfacción profesional.

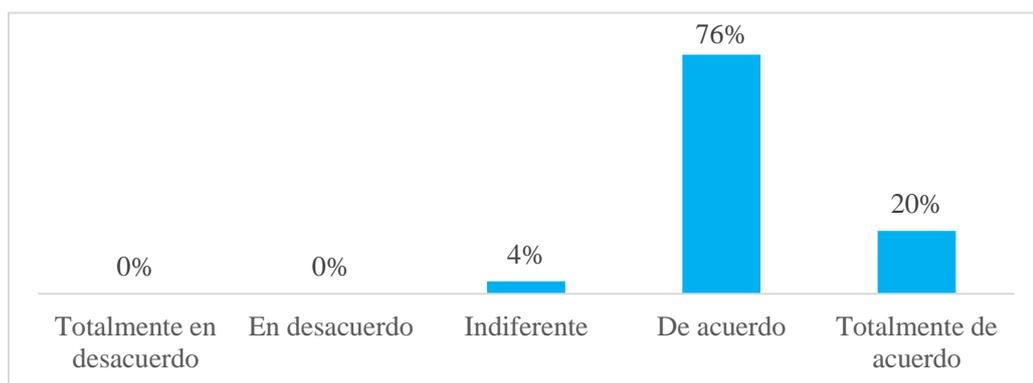


Figura 39. Formación que proporciona la información  
Imagen elaborada por el investigador.

Tabla 12.  
Sección 7: Implicación en la mejora

IMPLICACIÓN EN LA MEJORA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
31 Entre los objetivos de mi Unidad, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos	0%	0%	52%	48%	0%	100%
32 El responsable de mi Unidad pone en marcha iniciativas de mejora.	0%	12%	88%	0%	0%	100%
33 Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora	0%	0%	10%	80%	10%	100%
34 En mi Unidad se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.	0%	0%	74%	24%	0%	98%
35 Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi Unidad.	0%	0%	22%	78%	0%	100%

<b>36</b>	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi Unidad.	0%	4%	90%	4%	2%	100%
-----------	--	----	----	-----	----	----	------

“Fuente y elaboración propia”

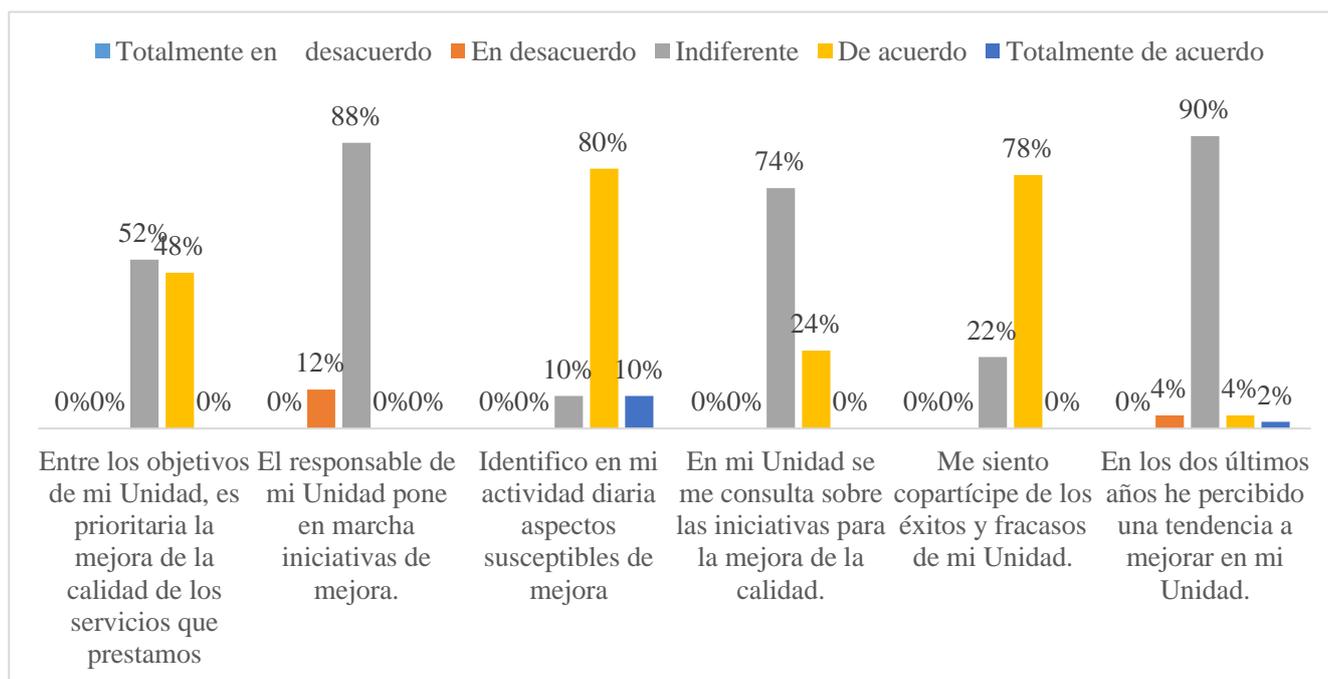


Figura 40. Implicación en la mejora  
Imagen elaborada por el investigador.

De acuerdo, a la información obtenida en base a la sección 7 “implicancia en la mejorar”, se tiene las siguientes consideraciones:

31.- En cuestión a la calidad del servicio, se tiene que el 52% del personal es indiferente ante las mejoras que se realizan o se buscan realizar para desarrollar adecuadamente las actividades diarias de trabajo, por tanto, es importante, incrementar la participación del personal en las acciones de mejora de institución financiera.

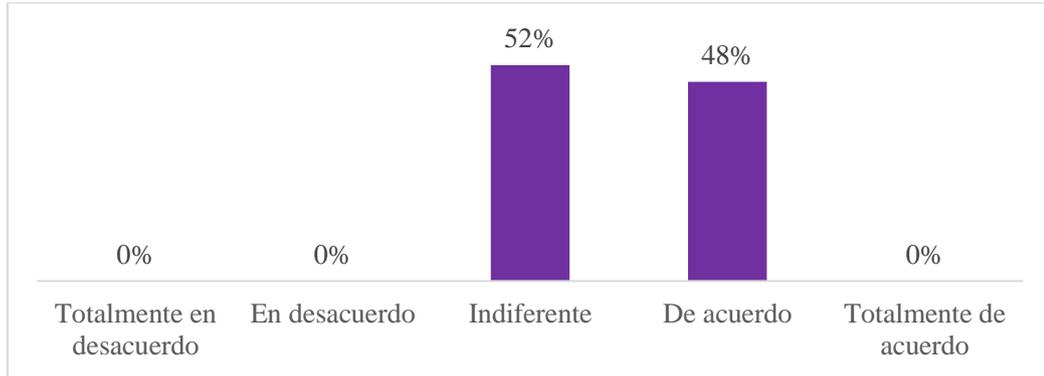


Figura 41. Calidad de servicio  
Imagen elaborada por el investigador.

32.- En cuanto a la iniciativa de mejora, se determina que el 88% del personal es indiferente ante este tipo de acciones, es decir, que desde la estructura gerencial no se están realizando los esfuerzos necesarios para desarrollar mejoras que impliquen la satisfacción profesional del personal y de los usuarios.

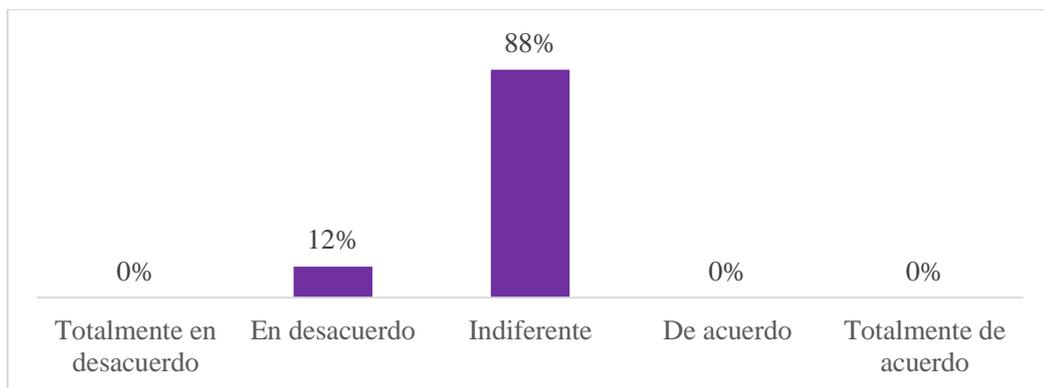


Figura 42. Iniciativa de mejora  
Imagen elaborada por el investigador.

33.- La participación activa del personal, con el 80% de los colaboradores está de acuerdo con la identificación de aspectos susceptibles de mejora en su actividad diaria, siendo este factor importante para el desarrollo de la satisfacción profesional.

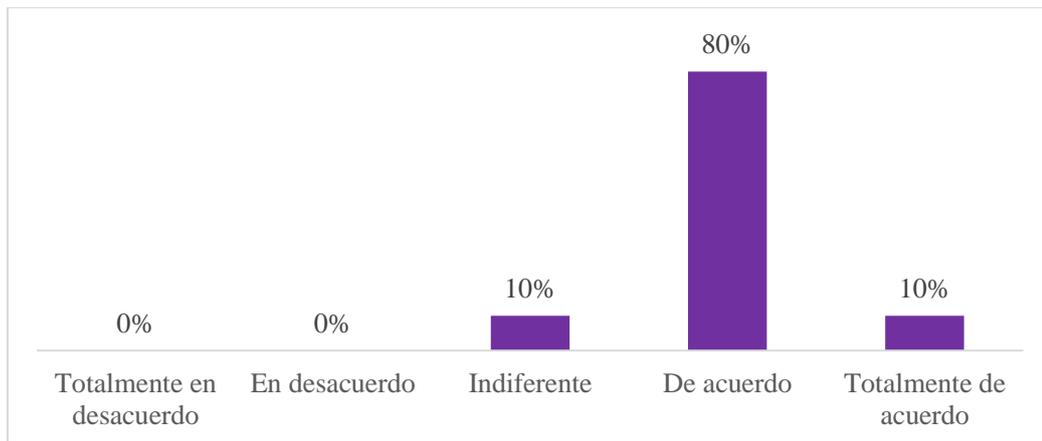


Figura 43. Participación activa del personal  
Imagen elaborada por el investigador.

34.- Siguiendo con la temática de participación, el 74% del personal es indiferente ante las iniciativas de intervención que se derivan por parte de los mandos superiores y gerenciales, por lo que no existe cooperación para desarrollar acciones mejora, y, por tanto, esto limita la satisfacción profesional.

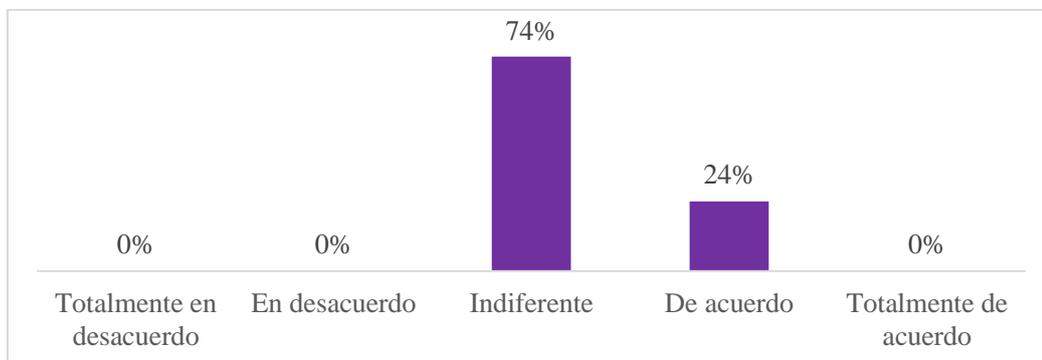


Figura 44. Participación  
Imagen elaborada por el investigador.

35.- Con lo que respecta a los logros de la institución financiera, se determina que el 78% del personal está de acuerdo en que se siente copártcipe de los éxitos y fracasos de la unidad. Esto sin duda fortalece el desarrollo de la satisfacción laboral e incrementa la posibilidad de mejorar la actividad de la organización.

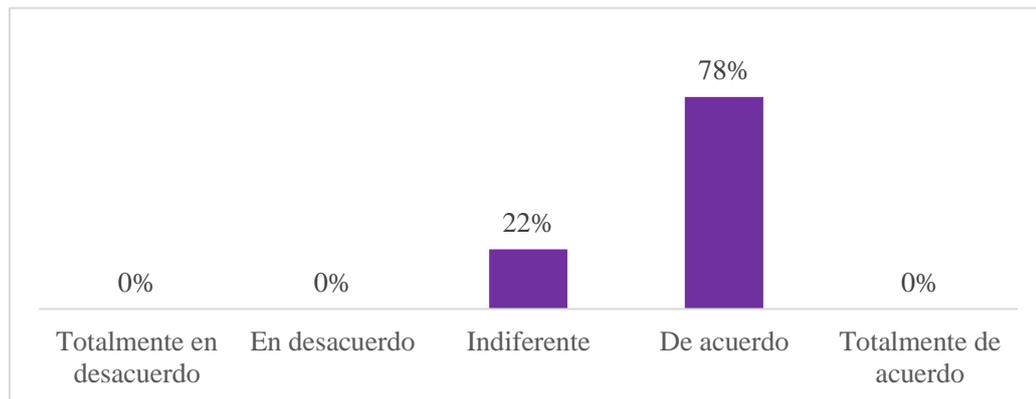


Figura 45. Logros de la institución financiera  
Imagen elaborada por el investigador.

36.- En correspondencia con la mejora del trabajo del personal, se tiene que el 90% del personal es indiferente a los comportamientos que se desarrollan en la unidad, es decir, no percibe las tendencias a mejorar en la unidad, esto limita la satisfacción profesional pues no es posible encontrar un entorno que presente retos constantes.

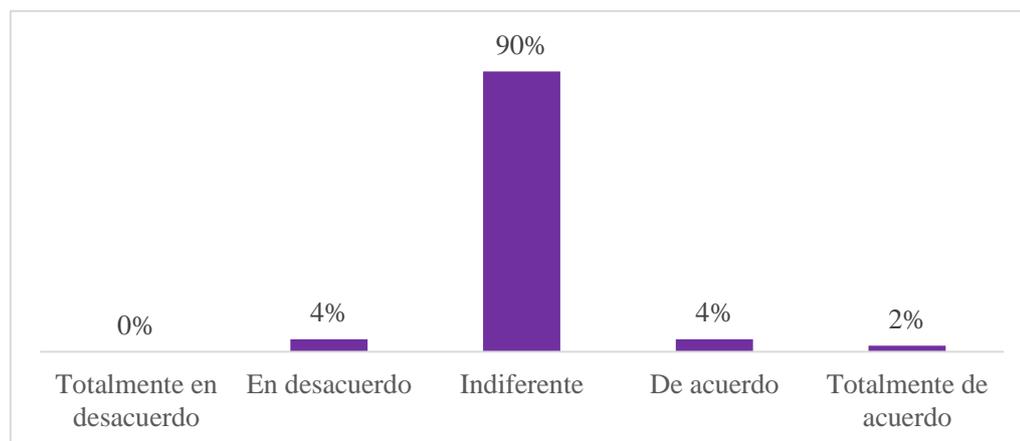


Figura 46. Mejora del trabajo del personal  
Imagen elaborada por el investigador.

Tabla 13.

### Sección 8: Motivación y Reconocimiento

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
37	Estoy motivado para realizar mi trabajo.	0%	0%	20%	62%	18%	100%
38	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.	0%	0%	40%	56%	4%	100%

<b>39</b>	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.	0%	0%	86%	14%	0%	100%
<b>40</b>	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales) son satisfactorias.	0%	6%	44%	50%	0%	100%
<b>41</b>	La institución me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.	0%	2%	20%	74%	4%	100%
<b>42</b>	En general, me siento satisfecho en mi Unidad.	0%	10%	50%	40%	0%	100%

“Fuente y elaboración propia”

Los resultados de la sección 8 “motivación y reconocimiento”, son los elementos más importantes de la satisfacción profesional, pues muestran el comportamiento del personal con respecto su bienestar dentro de la institución financiera, en este sentido, se tienen las siguientes consideraciones:

37.- En relación con la motivación en el puesto de trabajo se establece que el 62% del personal se encuentra de acuerdo con la afirmación de que realiza su trabajo motivado, esto factor es importante, pues muestra en primera instancia la satisfacción que siente el trabajador al desarrollar sus actividades diarias.

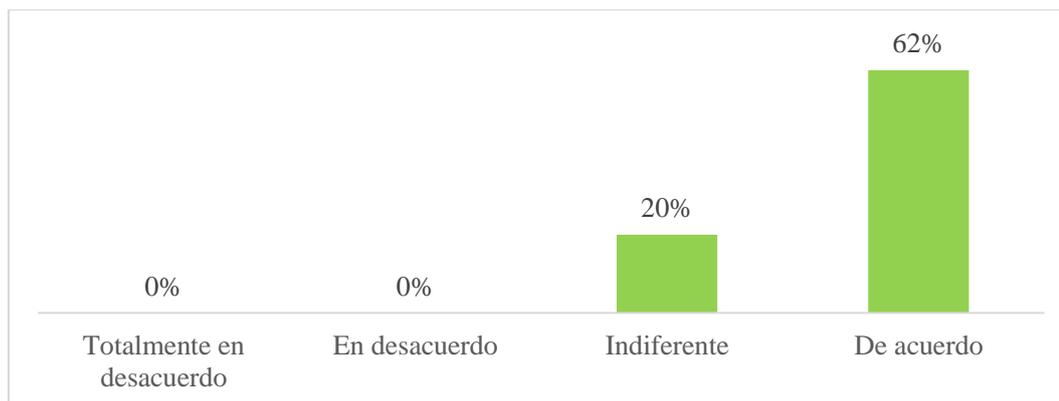


Figura 47. Motivación en el puesto de trabajo  
Imagen elaborada por el investigador.

38.- En cuanto a reconocimiento del trabajo el 56% del personal considera que las actividades que realizan son reconocidas, no obstante, para el 40% restante esto es indiferentemente, por lo que dentro de la unidad se deben hacer esfuerzos para incrementar el reconocimiento y satisfacción profesional.

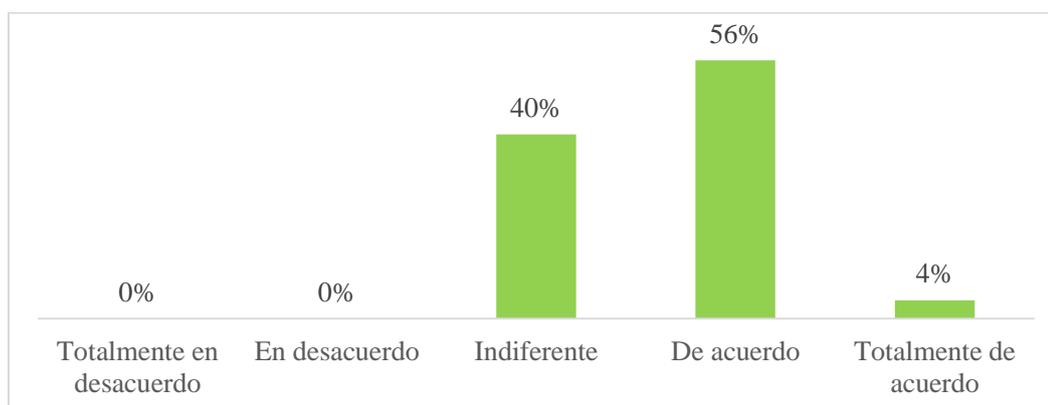


Figura 48. Reconocimiento del trabajo  
Imagen elaborada por el investigador.

39.- En lo que respecta a las iniciativas de mejora, el 86% del personal considera que es indiferente o pasa desapercibido los cambios que realiza dentro de su puesto de trabajo para mejorar su desempeño. Por lo que sería importante generar políticas de reconocimiento para incrementar la satisfacción profesional.

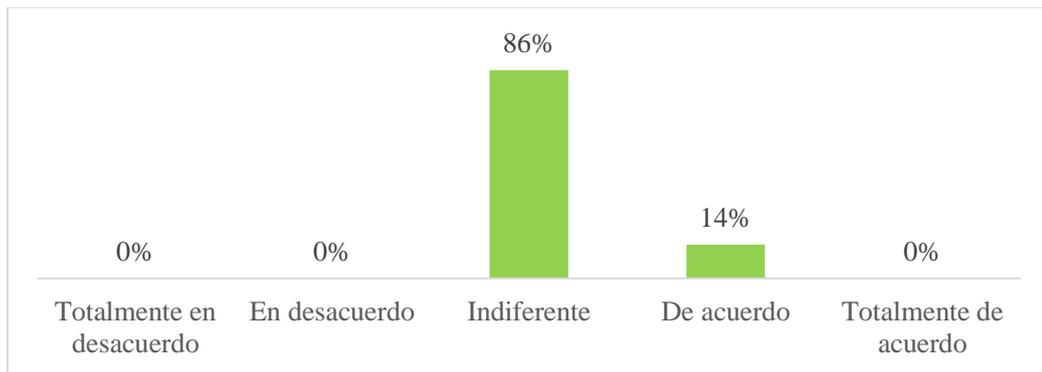


Figura 49. Iniciativas de mejora  
Imagen elaborada por el investigador.

40.- En referencia a los beneficios de trabajo, la opinión del personal se encuentra dividida, pues el 50% está de acuerdo con las retribuciones, mientras que el 40% es indiferentes ante estas condiciones, por lo que es importante mejorar los parámetros laborales.

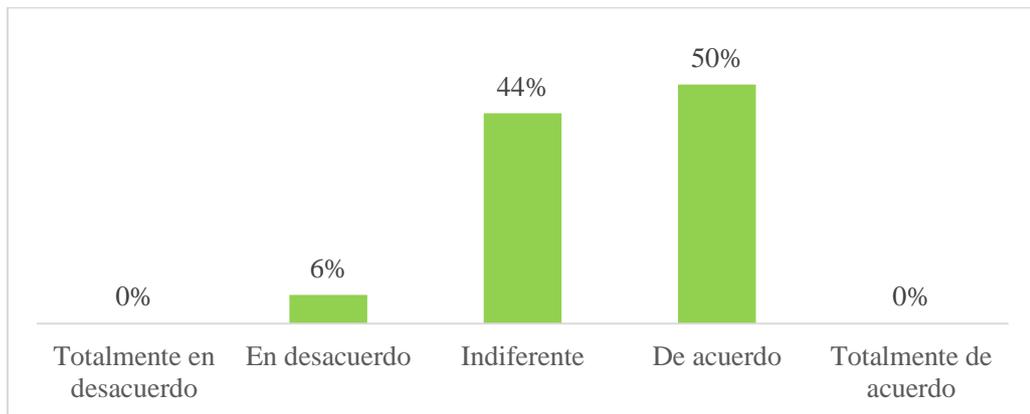


Figura 50. Beneficios de trabajo  
Imagen elaborada por el investigador.

41.- En lo que concierne al desarrollo interno del personal se establece que el 74% del personal está de acuerdo que la institución proporciona oportunidades para el desarrollo de la carrera profesional.

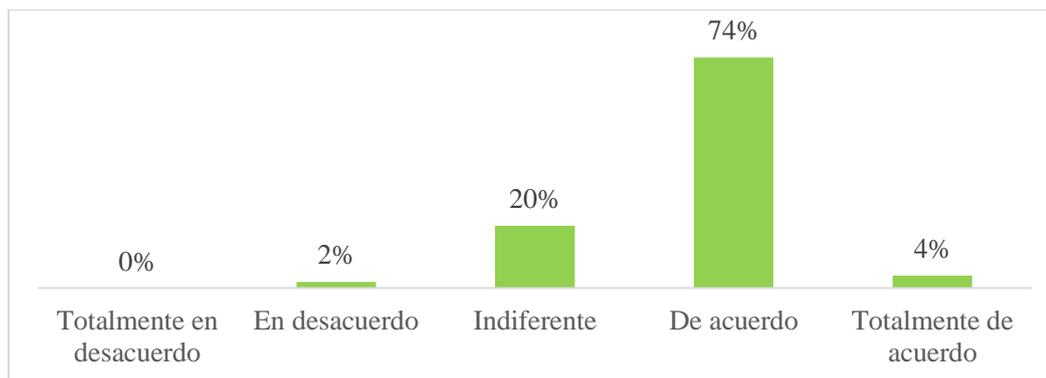


Figura 51. Desarrollo interno del personal  
Imagen elaborada por el investigador.

42.- Finalmente, de forma general el 50% del personal considera indiferente su satisfacción profesional, es decir, que su desarrollo laboral se encuentra limitado por la falta de reconocimiento. Siendo importante que se realicen los esfuerzos necesarios para mejorar el desarrollo de la unidad.

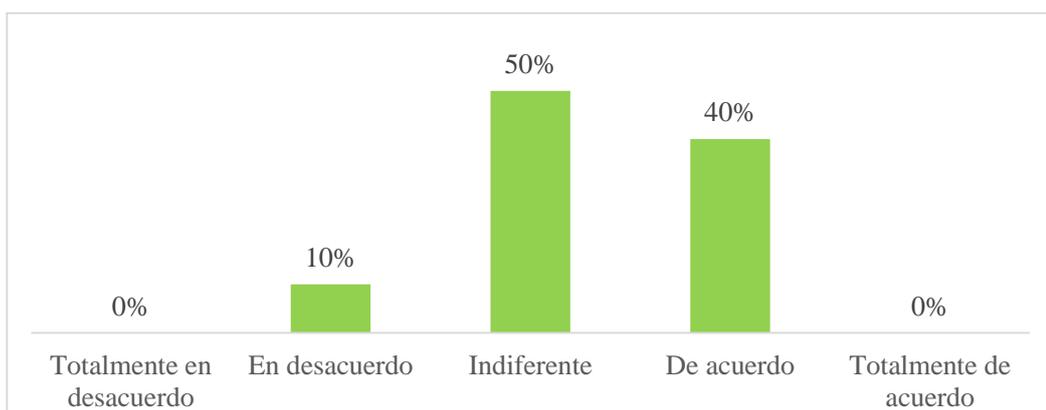


Figura 52. Satisfacción profesional  
Imagen elaborada por el investigador.

La herramienta que a continuación analizaremos se enfoca en la medición del rendimiento laboral, esta última será aplicada en cada uno de los puesto de trabajo.

### **Herramienta de evaluación – nivel directivo**

Esta herramienta fue aplicada al Director de Crédito (1), obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 14.  
Herramienta de evaluación

Puesto de trabajo: Director de Crédito (1)									
Competencias	Avance					Frecuencia			
	A	B	C	D	N/D	100%	75%	50%	25%
<b>Competencias generales</b>									
Perseverancia en la consecución de objetivos			X					x	
Orientación al cliente externo e interno			X				x		
Iniciativa			X						x
<b>Competencias específicas</b>									
Conocimiento de la industria y el mercado			X				x		
Liderazgo para el cambio				X					X
Conducción de personas		X						x	
Visión estratégica		X						x	

“Fuente y elaboración propia”

En el caso del nivel directivo, específicamente del puesto de trabajo director de crédito, por su nivel de exigencia requiere de un mayor número de competencias a ser aplicadas, en este sentido existe una única competencia que falta por desarrollarse, el liderazgo para el cambio, la cual se realiza con una frecuencia del 25%. Es decir, requiere de especial atención para que el directivo pueda mejorar integralmente su desempeño. Además, una de las competencias que presenta niveles poco aceptables y que no cumple los parámetros deseados es la iniciativa. La escasa formación y/o motivación que este cargo en particular recibe permite evidenciar los hallazgos que hasta aquí sean identificados. Por ello es importante dentro de este puesto de trabajo incrementar el nivel de aplicación, es decir, la frecuencia para propenderlo hacia el 100%.

#### Herramienta de evaluación – nivel profesional

Esta herramienta fue aplicada a los jefes de conciliaciones de servicios públicos y privados (2), obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 15.  
Evaluación Jefe de conciliaciones de servicios públicos y privados

Puesto De Trabajo: Jefe de conciliaciones de servicios públicos y privados									
Competencias	Avance					Frecuencia			
	A	B	C	D	N/D	100%	75%	50%	25%
<b>Competencias generales</b>									
Perseverancia en la consecución de objetivos		x						x	
Orientación al cliente externo e interno			X					x	
Iniciativa		x							x
<b>Competencias específicas</b>									
Conocimiento de la industria y el mercado		x						x	
Influencia y negociación		x						x	
Toma de decisiones			X					x	
Trabajo en equipo		x						x	

“Fuente y elaboración propia”

En relación al nivel profesional el puesto de trabajo jefe de conciliaciones de servicios públicos y privados muestra resultados de desempeño bastante aceptables, pues todas las competencias son cumplidas de manera satisfactoria, es decir, todas tienen un mínimo de competencia, aunque, pueden mejorarse. Así lo demuestra la competencia “iniciativa”, la cual es Competente pero únicamente se realiza con un 25% de frecuencia. En este sentido, es preciso incentivar al personal de este puesto de trabajo a poner en práctica con mayor frecuencia las competencias asignadas para un mejor desarrollo de las actividades de trabajo.

Esta herramienta fue aplicada a jefes de conciliaciones canales electrónicos (2), obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 16.  
Evaluación Jefe de conciliaciones canales electrónicos

Puesto De Trabajo: Jefe de conciliaciones canales electrónicos									
Competencias	Avance					Frecuencia			
	A	B	C	D	N/D	100%	75%	50%	25%
<b>Competencias generales</b>									
Perseverancia en la consecución de objetivos		x						x	
Orientación al cliente externo e interno			X					x	
Iniciativa				x					x
<b>Competencias específicas</b>									
Conocimiento de la industria y el mercado		x						x	

Influencia y negociación				x					x
Toma de decisiones			X					x	
Trabajo en equipo		x						x	

“Fuente y elaboración propia”

Para la evaluación del desempeño del personal del puesto de trabajo jefe de conciliaciones canales electrónicos, se tienen dos competencias que disminuyen el rendimiento de los colaboradores, estas son la iniciativa y la influencia y negociación, las dos se realizan con una frecuencia del 25%, siendo los principales factores a corregir si se busca un desempeño óptimo del personal. Las demás competencias estas se desarrollan favorablemente; es decir, el personal es competente para las actividades de su trabajo.

Esta herramienta fue aplicada a jefe de conciliaciones de servicios especializados (2), obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 17.  
**Evaluación Jefe de conciliaciones de servicios especializados**

Puesto De Trabajo: Jefe de conciliaciones de servicios especializados									
Competencias	Avance					Frecuencia			
	A	B	C	D	N/D	100%	75%	50%	25%
<b>Competencias generales</b>									
Perseverancia en la consecución de objetivos		x						x	
Orientación al cliente externo e interno			X					x	
Iniciativa				x					x
<b>Competencias específicas</b>									
Conocimiento de la industria y el mercado			X					x	
Influencia y negociación		x						x	
Toma de decisiones				x				x	
Trabajo en equipo				x				x	

“Fuente y elaboración propia”

En consideración con la evaluación del desempeño del Jefe de conciliaciones de servicios especializados, se tiene que existen 3 competencias que deben desarrollarse, están son iniciativa, toma de decisiones y trabajo en equipo. En el caso de la iniciativa esta se desarrolla con una frecuencia del 25%, mientras que la toma de decisiones y trabajo en equipo se realizan con una frecuencia del 50%. Las tres requieren mayor interés,

puesto que las demás competencias evaluadas cumplen con los parámetros de competencia.

### Herramienta de evaluación – nivel asistencial

Esta herramienta fue aplicada a Asistentes de conciliaciones de servicios públicos y privados (15), obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 18.  
Evaluación Asistente de conciliaciones de servicios públicos y privados

Puesto De Trabajo: Asistente de conciliaciones de servicios públicos y privados									
Competencias	Avance					Frecuencia			
	A	B	C	D	N/D	100%	75%	50%	25%
<b>Competencias generales</b>									
Perseverancia en la consecución de objetivos			X					x	
Orientación al cliente externo e interno				x				x	
Iniciativa				x					X
<b>Competencias específicas</b>									
Manejo de la información			X						X
Colaboración				x					X
Flexibilidad				x				x	X

“Fuente y elaboración propia”

En cuanto al nivel asistencial muestra una menor cantidad de competencias desarrolladas y aplicadas, de esta forma el puesto de trabajo Asistente de conciliaciones de servicios públicos y privados, establece cuatro competencias que deben ser desarrolladas y mejoradas, estas son; orientación al cliente externo e interno, iniciativa, colaboración, flexibilidad, las cuales a excepción de la orientación al cliente externo e interno (50%), se aplican con una frecuencia del 25%, por lo que es fundamental capacitar al personal para mejorar estas dimensiones e incrementar su desempeño laboral, sobre todo en el área asistencial para lo cual se requiere mayor participación y relacionamiento con el público externo.

Esta herramienta fue aplicada a Asistentes de conciliaciones canales electrónicos (15), obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 19.  
Evaluación Asistente de conciliaciones canales electrónicos

Puesto De Trabajo: Asistente de conciliaciones canales electrónicos									
Competencias	Avance					Frecuencia			
	A	B	C	D	N/D	100%	75%	50%	25%
<b>Competencias generales</b>									
Perseverancia en la consecución de objetivos			X					x	
Orientación al cliente externo e interno			X				x		
Iniciativa				x					X
<b>Competencias específicas</b>									
Manejo de la información			X				x		
Colaboración				x					X
Flexibilidad		X						x	

“Fuente y elaboración propia”

El puesto de trabajo denominado *asistente de conciliaciones canales electrónicos* tiene un comportamiento similar al del *asistente de servicios públicos y privados*, destacándose por la falta de iniciativa y colaboración, mismas que deben desarrollarse e incrementar su aplicación pues únicamente se practican en un 25%. La recomendación general es incrementar la capacitación y formación interna para mejorar considerablemente las competencias laborales del personal.

Esta herramienta fue aplicada a Asistente de conciliaciones de servicios especializados (13), obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 20.  
Evaluación Asistente de conciliaciones de servicios especializados

Puesto De Trabajo: Asistente de conciliaciones de servicios especializados									
Competencias	Avance					Frecuencia			
	A	B	C	D	N/D	100%	75%	50%	25%
<b>Competencias generales</b>									
Perseverancia en la consecución de objetivos			X					x	
Orientación al cliente externo e interno			X				x		
Iniciativa			X						X
<b>Competencias específicas</b>									
Manejo de la información			X				x		
Colaboración		X					x		
Flexibilidad		X						x	

“Fuente y elaboración propia”

En correspondencia con el puesto de trabajo Asistente de conciliaciones de servicios especializados, este no muestra competencias que deben desarrollarse, es decir, el personal de este nivel cumple con las competencias establecidas para el desempeño de este puesto de trabajo, es decir, son competentes, aunque es posible mejorar en la frecuencia de aplicación, buscando que se pongan en práctica constante, propendiendo llegar al 100% progresivamente, motivados por la dirección a través de incentivos.

Posteriormente se realizan las correlaciones respectivas en relación a las variables estudiadas, a través de las cuales se evidencian la relación de una variable con otra, la cual permita establecer los resultados correspondientes a la relación existente:

Tabla 21.  
**Correlación entre ambiente de trabajo y Competencias**

	Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	Perseverancia en la consecución de objetivos
<b>Ambiente de trabajo en interacción con los compañeros</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	1
	Sig. (bilateral)	,050
	N	,728
		50
Perseverancia en la consecución de objetivos	Correlación de Pearson	,050
	Sig. (bilateral)	,728
	N	50

“Fuente y elaboración propia”

De acuerdo con la correlación realizada se evidencia que el ambiente de trabajo y las competencias, mantienen una relación media, considerando que el coeficiente es de 0,50, lo cual denota que las competencias son importantes, pero influyen mínimamente en el desarrollo del ambiente laboral.

Tabla 22.  
**Correlación entre Comunicación, Coordinación y Competencias**

	Perseverancia en la consecución de objetivos	Comunicación y coordinación
Perseverancia en la consecución de objetivos	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,190
	N	,185
		50
Comunicación y coordinación	Correlación de Pearson	,190
	Sig. (bilateral)	,185
	N	50

“Fuente y elaboración propia”

De acuerdo con la correlación establecida, se evidencia un coeficiente de 0,190, lo cual denota que no existe relación entre la comunicación y coordinación con relación al desarrollo de las competencias, considerando que la comunicación ciertamente es importante pero no se centra en el desarrollo de las competencias, sino por el contrario una de las competencias que debe ser desarrollada de manera esencial es la comunicación por ende no mantienen relación directa.

Tabla 23.  
**Correlación entre Implicación en la mejora y Competencias**

		Perseverancia en la consecución de objetivos	Implicación en la mejora
Perseverancia en la consecución de objetivos	Correlación de Pearson	1	,137
	Sig. (bilateral)		,344
	N	50	50
Implicación en la mejora	Correlación de Pearson	,137	1
	Sig. (bilateral)	,344	
	N	50	50

“Fuente y elaboración propia”

Se evidencia conforme el coeficiente de correlación es de 0,137, lo cual demuestra que la relación entre la implicación de mejora y las competencias para el alcance de los objetivos no existe, considerando que las implicaciones de mejora se centran en el desarrollo de las competencias que se alcancen los objetivos, estableciendo en este sentido que no se mantiene una relación directa entre los factores analizados.

Tabla 24.  
**Correlación entre Motivación y reconocimiento y Competencias**

		Perseverancia en la consecución de objetivos	Motivación y Reconocimiento
Perseverancia en la consecución de objetivos	Correlación de Pearson	1	,034
	Sig. (bilateral)		,817
	N	50	50
Motivación y Reconocimiento	Correlación de Pearson	,034	1
	Sig. (bilateral)	,817	
	N	50	50

“Fuente y elaboración propia”

De acuerdo con el coeficiente de correlación que es de 0,034 se evidenció que no existe una relación poco significativa entre la motivación y el alcance de los objetivos, considerando que ciertamente la motivación es importante para la institución, pero no se aplica para el alcance de los objetivos, sino más bien se enfoca en la satisfacción del personal y el ambiente laboral dentro de la institución.

Tabla 25.  
**Correlación entre la variable de satisfacción laboral y rendimiento laboral**

			Satisfacción profesional	Rendimiento laboral
Rho de Spearman	Satisfacción profesional	Coefficiente de correlación	1,000	,899**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Rendimiento laboral	Coefficiente de correlación	,899**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50
La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).				

“Fuente y elaboración propia”

De acuerdo a los resultados que se alcanzan a visualizar en la tabla adjunta, se presenta la información estadística en cuanto al grado de correlación que existe entre las variables determinadas por el Rho de Spearman, 899 lo que significa que existe relación directa entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p=0,000 < 0,05$ , por lo que en respuesta a la pregunta de investigación se ha determinado que existe relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y el rendimiento laboral del personal del departamento de conciliaciones.

### Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach permitirá medir la fiabilidad de las variables medidas, en torno a las correlaciones existentes, tal como se muestra a continuación:

Tabla 26.  
**Alfa de Cronbach**

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Perseverancia en la consecución de objetivos	,925	2
Orientación al cliente externo e interno	,914	2

Iniciativa	,920	2
Manejo de la información	,810	2
Colaboración	,905	2
Flexibilidad	,900	2

“Fuente y elaboración propia”

El reporte estadístico muestra que las dimensiones y las variables se encuentran entre los índices superiores a ,800 / resultado obtenido 0,925 y considerando que estos niveles indican alta confiabilidad. Se dictamina que los instrumentos son fiables y por lo tanto se encuentran factibles para ser aplicados en el actual trabajo investigativo.

Luego de los resultados que hemos obtenido y contemplando el último objetivo de la investigación que es la mejora de la satisfacción profesional se ha considera el siguiente plan de acción.

### **Propuesta del Plan de Acción**

La planificación estratégica como plan de mejora de la entidad financiera en el departamento de conciliaciones, tiene el objetivo de contribuir y mejorar el bienestar, la sociedad biopsicosocial, las relaciones entre compañeros y los grupos de trabajo que se encuentran inmersos. El plan de mejora es una serie de acciones de cambio perfeccionado por las organizaciones para mejorar la productividad y así lograr los anhelados objetivos empresariales.

Tomando en cuenta los resultados de la encuesta de satisfacción laboral, podemos apreciar que existen una serie de programas, actividades e intervenciones dirigidas a promover niveles adecuados de satisfacción laboral. Considerando el hecho de que cuanto más satisfechos estén los colaboradores, mayor será el desempeño de su trabajo y mejor será la productividad de la compañía. Una de las principales ventajas procedentes del actual plan de acción es que incide sobre el incremento el rendimiento del equipo, permitiendo definir una visión sistemática de todas las actividades y operaciones realizadas.

A menudo, los reprocesos tienden a generar costos adyacentes en las compañías, identificar alternativas de mitigación y reducción procedimental se convierte hoy por hoy en unas de las mejores prácticas mediáticas. Así, por ejemplo, tenemos la sugerida y tan

benéfica reducción de costos de inversión como una de las estrategias pilares del mundo empresarial. Entre las ventajas de la mejora de procesos, se puede garantizar la optimización de las operaciones corporativas, al detectar las causas de la ineficiencia, la mala organización, los puntos ambiguos y los métodos desactualizados, establecer un sistema metodológico más eficiente y simple promoverá la correcta ejecución del procedimiento.

Según los resultados obtenidos en el capítulo tercero, la principal falencia identificada en el departamento de conciliaciones es la satisfacción profesional, influye de manera directa en el rendimiento laboral, considerando que si el personal de la institución se siente satisfecho desarrolla de manera más eficiente su trabajo, por lo cual su rendimiento es más efectivo y benéfica a que la institución alcance de manera eficiente sus objetivos. Se identificó las siguientes deficiencias en cada puesto de trabajo:

- Nivel directivo, específicamente del puesto de trabajo director, por su nivel de exigencia requiere de un mayor número de competencias a ser aplicadas, en este sentido existe una única competencia que falta por desarrollarse, el liderazgo.
- Jefe de conciliaciones, es preciso incentivar al personal de este puesto de trabajo a poner en práctica con mayor frecuencia las competencias asignadas para un mejorar desarrollo de las actividades de trabajo.
- Jefe de conciliaciones canales electrónicos, se identifican dos competencias que disminuyen el rendimiento de los colaboradores, estas son: la iniciativa, la influencia y negociación.
- Jefe de conciliaciones de servicios especializados, existen tres competencias que deben desarrollarse, están son; iniciativa, toma de decisiones y trabajo en equipo.
- Nivel asistencial, muestra una menor cantidad de competencias desarrolladas y aplicadas, de esta forma el puesto de trabajo “asistente de conciliaciones” establece cuatro competencias que deben ser desarrolladas y mejoradas, estas son; orientación al cliente externo e interno, iniciativa, colaboración y flexibilidad.
- Asistente de conciliaciones canales electrónicos, se tiene un comportamiento similar al del asistente de servicios públicos y privados, destacándose por la falta de iniciativa y colaboración, mismas que deben desarrollarse e incrementar.

En los resultados obtenidos se han logrado identificar los siguientes desatinos institucionales, los cuales recomendamos sean desarrollados por el Departamento de Talento Humano que permitan mejorar los niveles de satisfacción laboral como el nivel

de confianza, organigrama circular, sistema de evaluación, recibir opiniones de colaboradores y sobre todo la flexibilidad. Para reducir los desacuerdos sobre la actitud de los jefes hacia los empleados, la principal conjetura debiera ser que el jefe de personal tiene la voz del departamento entero. Por este motivo, se debe asumir que la persona en este puesto es la más idónea para acercarse a los trabajadores, el comportamiento del superior es uno de los principales determinantes de un empleado satisfecho, este se incrementará cuando lidere de manera comprensiva y amigable, elogie el buen desempeño, acepte opiniones de sus gerentes y muestre interés personal en ellos, brinde confianza.

El organigrama que proponemos dentro del departamento de conciliaciones es un organigrama cíclico; esta estructura elimina totalmente la jerarquía, logrando la igualdad para todos de forma unificada, y creando metas equilibradas para todos. Al implementar un organigrama circular en el departamento de conciliaciones financieras, el trabajar en equipo alcanzará su máximo esplendor.

Siempre es bueno considerar la participación de los colaboradores para que propongan otros temas de formación; por ejemplo, podemos recomendar cursos sobre relaciones interpersonales y ética profesional, para actualizar los conocimientos latentes entre los empleados.

Por último, con el objetivo de reducir la insatisfacción con el horario de trabajo, proponemos crear una jornada de trabajo flexible; una buena opción es convertir los días libres de la semana en fines de semana al menos una vez al mes.

Planteamos desarrollar las siguientes actividades a fin de mejorar el rendimiento laboral, una vez que se capitalice la satisfacción de los colaboradores:

- Análisis de los objetivos y metas del cargo y de la Institución.
- Empoderamiento Laboral
- Reuniones de Trabajo
- Plan de Carrera
- Escuela de Negocios
- Eventos de reconocimiento
- Control de Actividades.

## Conclusiones

Con base a los resultados obtenidos en la evaluación correlacional de la influencia de la satisfacción laboral sobre el rendimiento laboral se puede concluir que los colaboradores del departamento de conciliaciones se encuentran satisfechos; nada más se alcanza a identificar a un pequeño porcentaje de personas insatisfechas y desmotivadas en su trabajo, debido sobre todo a la mala gestión del liderazgo, iniciativa y a la devaluación de los beneficios que ofrece la compañía.

Se llevó a cabo un proceso de evaluación del desempeño, caracterizado por la evaluación del jefe inmediato a su personal, el cual se ajustó a las necesidades de la empresa. Se identificó que la mayoría de la plantilla tiene un buen desempeño, calificado como efectivo, mientras que un pequeño porcentaje de los trabajadores presenta un desempeño inefectivo.

En el desarrollo del actual trabajo de investigación se pudo identificar que existe relación cercana entre la satisfacción laboral y el desempeño. Con los datos obtenidos se propone desarrollar estrategias para direccionar la satisfacción de los empleados hacia el desempeño adecuado del personal. Durante el transcurso del proceso de evaluación, se identificaron oportunidades de mejora, que también sugieren metas de cumplimiento para mejorar el desempeño.

Las estrategias están diseñadas para mejorar el trabajo en función de los resultados, creando cambios que se adapten a las necesidades del personal. Para lograrlos, es inevitable tener una gestión adecuada.

Es posible verificar el sentido de identidad de los empleados con la empresa y estar satisfecho con el estatus que les otorga la organización, pero otros aspectos directamente relacionados con la satisfacción y el desempeño de los empleados no lo hacen. no fueron tratados eficazmente.



## Recomendaciones

Una vez que las conclusiones del actual trabajo investigativo se han expuesto, se presentan a continuación algunas recomendaciones que tienen la finalidad de sopesar las desavenencias del modo en que la satisfacción profesional incide sobre el rendimiento laboral. Entonces, en primera instancia se recomienda que trimestralmente se emplee el uso de herramientas o instrumentos que permitan medir la satisfacción y la motivación del personal con la finalidad de identificar posibles oportunidades de mejora.

Una de las principales actividades del talento humano es trabajar por la formación y desarrollo del personal. Por lo tanto, el desempeño del personal debe evaluarse al menos una vez al año y ayudar a los gerentes en la evaluación para minimizar los errores de personal y los conflictos que puedan surgir en el proceso.

Se deben buscar otras alternativas de satisfacción enfocadas a mejorar el desempeño, dirigiendo adecuadamente el trabajo y esfuerzo de los colaboradores para que el personal se sienta satisfecho y satisfecho con su trabajo.

Se recomienda implementar las estrategias diseñadas, con el objetivo de mejorar el desempeño del personal y satisfacer plenamente las necesidades básicas que pueden afectar su desempeño en el trabajo y dificultar el trabajo que realizan en el día a día.

Se recomienda actualizar continuamente los conocimientos específicos del área en base a los resultados de la investigación, con el fin de trabajar a tiempo para preparar al personal y desarrollar las nuevas habilidades necesarias para el puesto.



## Lista de referencias

- Álvarez, Luis Antonio, Lourdes Adriana López, y Nelly Elizabeth Silva. 2019. "Satisfacción laboral en una organización human care de la Bahía de Guayaquil". *PODIUM*, no 35 (junio): 87–96. doi:10.31095/podium.2019.35.6.
- Banco Internacional. 2021. "Directorio y Administración". Banco Internacional. <http://intranet.bcointernacional.com/Mi-Banco#organizacion>.
- Bastardo, Naima. 2014. "Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela". Venezuela: Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela. <https://biblat.unam.mx/hevila/Strategos/2014/no12/1.pdf>.
- Benítes, Ikoll. 2012. "Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C". Perú: Universidad Nacional de Trujillo. [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3310/benites\\_ikoll.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3310/benites_ikoll.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Cabrera, Ana, María Teresa Ledezma, y Nora Rivera. 2011. "El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León." V (núm, 5): 10.
- Castro, Carmen. 2014. "Satisfacción Laboral de los profesionales de enfermería del Hospital Pablo Arturo Suárez, período agosto-noviembre 2013". Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7226/8.14.001697.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.
- Deza, Alberto. 2017. "Satisfacción Laboral y su relación con la Productividad de los piscicultores de la comunidad de Pacococha - Castrovirreyna, Huancavelica". Perú: Universidad Nacional de Huancavelica. <https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1404/TP%20-%20UNH.POST.%200002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Díaz, Marian. 2010. "Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales". Madrid: Universidad Complutense de Madrid. <http://site.ebrary.com/id/10522643>.
- Elizalde, Antonio, Manuel Martí, y Francisco Martínez. 2006. "Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona", 18.
- Folgado, Rubén. 2014. "Diseño y estimulación para mejorar el rendimiento laboral". *ELMUNDO*. junio 10. <https://www.elmundo.es/economia/2014/06/10/5391ebc5ca474196668b458e.html>.
- Hernández, Roberto. 2010. *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill. <http://www.pucesi.edu.ec/webs/wp-content/uploads/2018/03/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-l%C3%ADnea.pdf>.
- Hidalgo, Erika Estefanía. 2017. "Análisis de la Satisfacción Laboral y su relación con el Compromiso Organizacional de los colaboradores del Instituto Tecnológico

- Superior Central Eécnico, en el año 2017”. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14304/Disertaci%C3%B3n%20Erika%20Estefan%C3%ADa%20Nierto%20Hidalgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Madero. 2019. “Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores”. *Acta Universitaria* 29 (octubre): 1–18.  
 doi:10.15174/au.2019.2153.
- Manene, Luis. 2013. “Eficacia, Eficiencia y Efectividad”. *Actualidad Empresa*. noviembre 28. <http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>.
- Medina. 2017. “Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017”. Perú: Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12001/medina\\_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12001/medina_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Naranjo, Pablo. 2015. “Introducción al Neuromarketing” 2 (Nro. 2): 14.
- Pastor, Andrea. 2018. “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en trabajadores administrativos de una Empresa Privada de Combustibles e Hidrocarburos, Lima 2017”. Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018\\_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf).
- Paz, Jessica. 2016. “El Trabajo en Equipo influye en el desempeño laboral del personal de la Agencia de Promoción Económica Conquito”. Ecuador: Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7556/1/T-UCE-0007-244i.pdf>.
- Pedraza, Esperanza, Glenys Amaya, y Mayrene Conde. 2010. “Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia” XVI (núm 3): 14.
- Portero, Verónica. 2016. “La satisfacción laboral y su influencia en la rotación de personal del área de farmacia de la empresa FARMAENLACE”. Ecuador: Universidad Central del Ecuador.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7320/1/T-UCE-0007-393i.pdf>.
- Redrobán, Miguel. 2015. “La evaluación de desempeño y su relación con el rendimiento laboral en la empresa Jara Seguridad”. Ecuador: Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7220/1/T-UCE-0007-184i.pdf>.
- Rodríguez, Sellenne. 2018. “El Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral del personal de la empresa Flor Encanto Cía. Ltda. Finenflor”. Ecuador: Universidad Central del Ecuador.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15973/1/T-UCE-0007-CPS-022.pdf>.
- Salessi, Solana. 2014. “Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte”. Vol. 10 10 (19): 18.
- Sánchez, Jacqueline. 2015. “La influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores del área de producción de la empresa Plywood Ecuatoriana

- S.A.” Ecuador: Universidad Central del Ecuador.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7300/1/T-UCE-0007-235i.pdf>.
- Sanín, John Alejandro, y Marisa Salanova. 2014. “Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios”. *Universitas Psychologica* 13 (1): 95–108.  
doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp.
- Santamaría, Juan. 2020. “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.” Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Ecuador.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>.
- Taco, Marco. 2016. “Discapacidad Física e Inserción Laboral. Caso: Cantón Quito”. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/123456789/13043/Tesis%20-%20Marco%20Taco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Valencia, Edwin Guillermo Valencia. 2014. “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu - American”. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Ecuador.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4088/1/T1471-Valencia-Influencia.pdf>.
- Zayas, Pedro Manuel, Rafael Antonio Báez, Josué Zayas, y Marianela Hernández. 2015. “Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista”. *Revista Facultad de Ciencias Económicas* 23 (2): 17.  
doi:10.18359/rfce.1606.

## Anexos

### Anexo 1:

Tabla 27.  
Metodología para la medición de la Satisfacción Profesional

PUESTO DE TRABAJO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El trabajo en mi Unidad está bien organizado.					
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí.					
3	En mi Unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.					
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
5	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.					
7	El responsable soluciona los problemas de manera eficaz.					
8	El responsable de mi Unidad delega eficazmente funciones de responsabilidad.					
9	El responsable toma decisiones con la participación del personal					

	de la Unidad.					
10	El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.					
<b>AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.					
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
13	Me siento parte de un equipo de trabajo.					
14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
15	El ambiente de trabajo me produce stress.					
<b>COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
16	La comunicación interna dentro de la Unidad funciona correctamente.					
17	Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.					
18	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.					
19	Conozco los servicios que prestan otras Unidades de la institución.					
20	Tenemos una adecuada coordinación con otras Unidades de la institución					
21	La comunicación entre el personal de la Unidad y los usuarios es buena.					
<b>CONDICIONES AMBIENTALES,</b>		<b>Totalmente en</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>

<b>INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS</b>		<b>desacuerdo</b>				
<b>22</b>	Las condiciones de trabajo de mi Unidad son seguras (no representan riesgos para la salud).					
<b>23</b>	Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.					
<b>24</b>	Las instalaciones de la Unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.					
<b>25</b>	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					
<b>FORMACIÓN</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>26</b>	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo					
<b>27</b>	El Plan de formación es útil.					
<b>28</b>	Mis necesidades con respecto al Plan de Formación han sido atendidas.					
<b>29</b>	Cuando es necesario, la institución me facilita formación al margen del Plan de Formación Financiera.					

<b>30</b>	Cuando la institución implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibo es suficiente.					
<b>IMPLICACIÓN EN LA MEJORA</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>31</b>	Entre los objetivos de mi Unidad, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos					
<b>32</b>	El responsable de mi Unidad pone en marcha iniciativas de mejora.					
<b>33</b>	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora					
<b>34</b>	En mi Unidad se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.					
<b>35</b>	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi Unidad.					
<b>36</b>	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi Unidad.					
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>37</b>	Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
<b>38</b>	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
<b>39</b>	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.					

40	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales) son satisfactorias.					
41	La institución me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
42	En general, me siento satisfecho en mi Unidad.					

“Fuente y elaboración: (Alles, 2010)”

## Anexo 2:

Tabla 28.  
**Metodología para la medición del Rendimiento Laboral**

Escala	Puntuación	Significado	Medida a tomar
N/D	0%	Requiere desarrollarse de forma importante	Requiere mejoras urgentes para lograr la eficiencia en la competencia.
D	25%	Requiere desarrollarse	Requiere determinadas mejoras para lograr la eficiencia en la competencia.
C	50%	Competente	Posee la capacitación necesaria y cumple con lo esperado.
B	75%	Nivel de competencia alto	Presenta eficiente y supera lo esperado en la competencia.
A	100%	Referencia de rol	Modelo de excelencia dentro de la competencia.

“Fuente y elaboración: (Alles, 2010)”