UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO

"ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A. (EERSSA) DE LA CIUDAD DE LOJA"

Tesis previa a la obtención del grado de: ***Ingeniero Comercial.***

AUTOR:

Guillermo Eduardo Maldonado Morales

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Galo Salcedo

Loja – Ecuador

2013

Ing. Com.

Galo Salcedo

Director de Tesis

CERTIFICACIÓN

El presente proyecto de tesis **"ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LOS ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A. (EERSSA) DE LA CIUDAD DE LOJA",** realizado por el egresado: Guillermo Maldonado, desarrollada conforme a los requisitos metodológicos exigidos de acuerdo a las normas de graduación de la Universidad Nacional de Loja y habiendo realizado la correspondiente revisión en calidad de director de tesis:

Autorizo su presentación,

Loja, 10 de abril de 2013

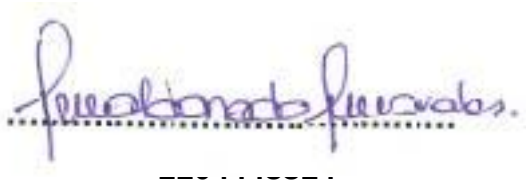
Ing. Com. Galo Salcedo
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo **GUILLERMO EDUARDO MALDONADO MORALES** declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional Biblioteca-Virtual

Guillermo Eduardo Maldonado Morales



Loja, 10 de abril de 2013

AGRADECIMIENTO

A LA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, así mismo a su cuerpo docente y administrativo, de manera especial al **Ing. Com. Galo Salcedo,** por su valiosa dirección para la culminación exitosa de la presente tesis.

El Autor

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi hijo y esposa, padres, hermanos y familia por el incansable apoyo, el amor constante que me brindan siempre, siendo éste el impulso más grande en mi vida para alcanzar todas mis metas.

Guillermo Eduardo Maldonado Morales

a) “ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A. (EERSSA) DE LA CIUDAD DE LOJA”

b) RESUMEN

El presente proyecto de tesis, plantea el tema **ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A. (EERSSA) DE LA CIUDAD DE LOJA;** el cual tiene como finalidad analizar los factores vulnerables en la satisfacción laboral y brindar soluciones a las falencias sobre gestión del talento humano que tiene la empresa objeto de estudio.

La EERSSA es una empresa orientada hacia el servicio de la comunidad brindando energía hacia los hogares de la región sur, cuenta con un número de 468 colaboradores, mismos que ayudan en el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la empresa, es por esta razón que se busca brindarles un adecuado ambiente en el cual puedan desenvolverse con la firme idea del mejor servicio hacia la comunidad

Para llevar a cabo el diagnóstico situacional de la empresa, se utilizó un proceso metodológico que inicio con la técnica de observación obteniendo información general acerca de la empresa, su estructura y a más de ello se logró una noción de cómo se maneja el personal y actividades efectuadas por cada empleado.

A continuación para obtener la percepción de los empleados en relación a la satisfacción laboral se aplicaron encuestas, divididas en 9 aspectos, los mismos que brindaron información de suma importancia para el análisis y determinación de los índices de satisfacción laboral de la empresa

CUADRO N°12

Factores	Satisfacción
Imagen de la Institución	91.96%
Liderazgo	81.64%
Estrategia de la Institución	87.68%
Comunicación	74.07%
Normatividad y Procesos	85.19%
Condiciones de Trabajo	85.76%
Expectativas	81.19%
Ambiente Interno	84.30%
Sentido de Pertenencia	94.16%
Fuente: Cuadros N°2,3,4,5,6,7,8,9,10 Elaborado por: El Autor	

Para el desarrollo del diagnóstico en cuanto a la gestión del talento humano y la satisfacción laboral, se ha creído conveniente delimitar objetivos específicos que contribuyan a lograr el objetivo general de una forma más eficaz y disminuyendo el tiempo para solucionar las dificultades que tiene la empresa.

Como primer objetivo se tiene, realizar un análisis situacional de la EERSSA en donde se identifique datos de vital importancia como el número de colaboradores que ahí trabaja e ideas claras sobre el entorno en que se desarrollan dentro de los distintos 9 aspectos resumidos en el cuadro de la parte superior.

El segundo objetivo tiene como finalidad determinar mediante la realización del estudio de campo datos y referentes que nos permitan identificar el nivel de satisfacción laboral de los servidores de la EERSSA.

Con la aplicación del tercer objetivo, se busca analizar, interpretar, tabular y concientizar la información obtenida en dicho estudio de campo logrando cristalizar la misma.

Un cuarto objetivo busca el establecer el índice de satisfacción laboral del talento humano de la EERSSA. Y para finalizar se realizó la propuesta del quinto objetivo como culminación del trabajo realizado que es, presentar las respectivas conclusiones y recomendaciones que se deriven de la realización del presente trabajo investigativo.

Con la implementación del mismo, esperamos mejorar el ambiente laboral dentro de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. ofreciendo alternativas óptimas, acorde a las necesidades y condiciones actuales, provocando de una manera positiva el desarrollo personal y colectivo, aumentando la eficiencia en cuanto al servicio prestado y los requerimientos de la sociedad, a la cual se debe dicha empresa, orgullo de todos los Lojanos.

SUMARY

This thesis raises the issue analysis and determination of the levels of job satisfaction HUMAN TALENT REGIONAL ELECTRIC COMPANY SOUTH SA (EERSSA) LOJA CITY, which is to analyze the factors vulnerable to job satisfaction and provide solutions to the shortcomings on talent management company that is under study.

The EERSSA is a service oriented company providing community energy to households in the southern region has a 468 number of partners, which help them in meeting goals and objectives set by the company, it is for this reason that seeks to provide a suitable environment in which to cope with the firm idea of better service to the community

To carry out the situation analysis of the company, we used a methodological process that began with the observation technique obtaining general information about the company, its structure, and this was achieved over a notion of how to manage the staff and activities undertaken for each employee.

Then for the perception of employees regarding job satisfaction surveys were conducted, which provided the same information that is critical for the development of this thesis.

For the development of diagnosis in terms of talent management and job satisfaction, has seen fit to define specific objectives to help achieve the overall goal of a more effective and reducing the time to resolve the difficulties the company.

As a first objective has situational analysis of EERSSA identify where the number of employees who work there, which seeks to remove a sample to conduct an assessment of job satisfaction.

The second objective aims to determine by conducting field survey data and references that allow us to identify the level of job satisfaction EERSSA servers.

With the implementation of the third objective, seeks to analyze, interpret, and raise awareness tabular information obtained in the field study crystallize achieving it.

A fourth objective seeks to establish the rate of job satisfaction of human talent EERSSA. And finally the proposal was made the fifth goal as the consummation of the work along this thesis is to present the relevant conclusions and recommendations arising from the conduct of this research work.

This proposal will ensure that the work environment within the Southern Regional Electricity Company SA is in good condition, providing staff satisfaction, resulting in a positive personal and collective development, increasing efficiency in terms of service, and the requirements of society.

c) INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente tesis es el analizar y determinar los índices de satisfacción laboral del talento humano de la Empresa Eléctrica Regional del sur S.A. (EERSSA) de la ciudad de Loja y buscar un plan de acción que mejore los puntos vulnerables que provocan la insatisfacción de sus colaboradores.

La satisfacción que los individuos reciben de su trabajo es dependiente al grado en el que sus labores y todo lo asociado a estas cumplan con las necesidades y deseos de los mismos.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la empresa no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de los factores que lo rodean dentro de su trabajo, además estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización.

En los resultados se demuestra lo que en las encuestas a los colaboradores de la empresa se determino y la situación actual y real que manejan respecto a la satisfacción laboral.

Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.

El esfuerzo intelectual desplegado en el desarrollo de esta tesis está plasmado en el cumplimiento de los objetivos los cuales siguen lineamientos sumamente claros para su ejecución dando como resultado final una clara visión de el clima laboral imperante dentro de la EERSSA.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

EMPRESA.

CONCEPTO.

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.[1]

GRAFICO N°1

Fuente: Leticia Ramos, Introducción al mundo de los negocios de McGraw Hill
Elaborado: Leticia Ramos, Introducción al mundo de los negocios de Mc Graw Hill

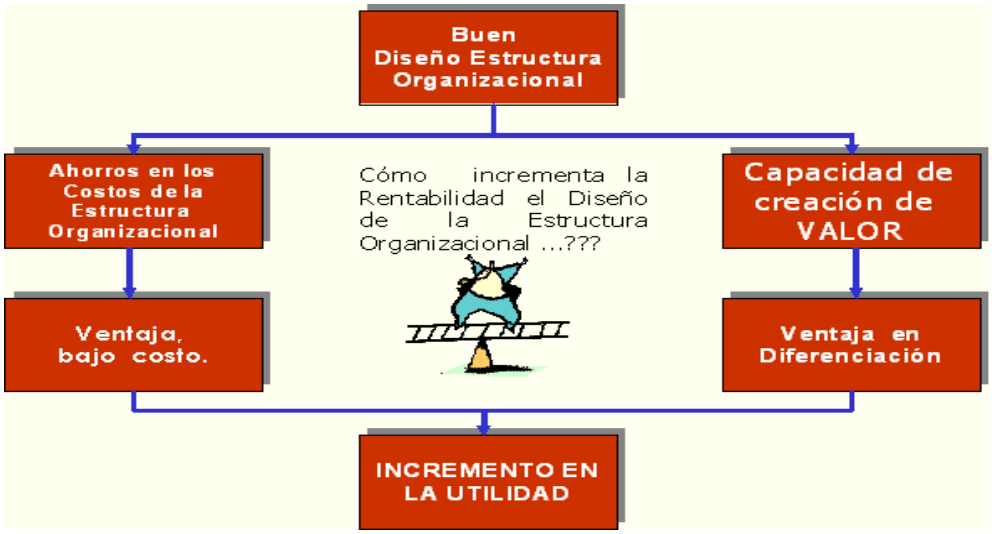
[1]FERRELL O.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Marianela y FLORES Miguel Ángel «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 215.

DISEÑO ORGANIZACIONAL.

CONCEPTO.

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.[2]

GRAFICO N°2



Fuente: Miguel Aníbal Echavarría, diseño organizacional
Elaborado: Miguel Aníbal Echavarría, diseño organizacional

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

[2]Miguel Aníbal Echavarría/2012/02/27/diseño-organizacional/

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

GRAFICO N°3

Fuente: Miguel Aníbal Echavarría, diseño organizacional
Elaborado: Miguel Aníbal Echavarría, diseño organizacional

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.[3]

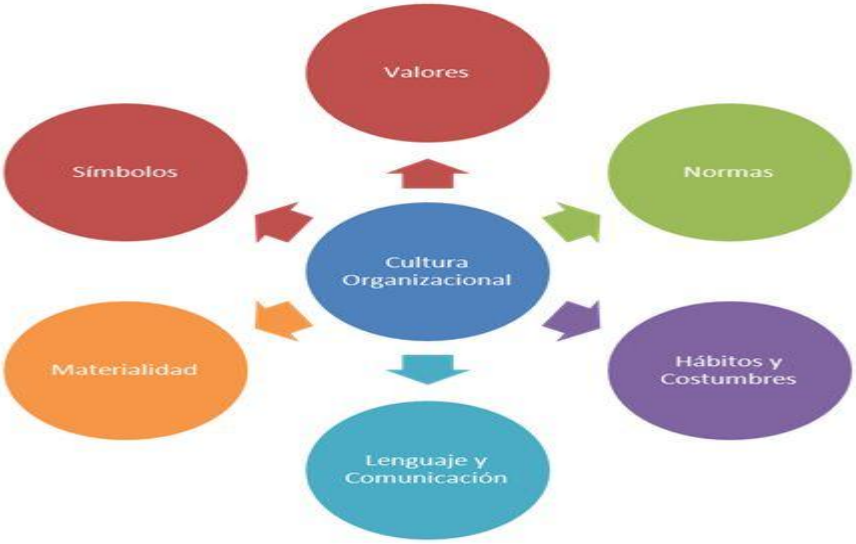
[3]BRUNET, luc /espacio/cont/investigación/diagnostico.html

CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización.[4]

GRAFICO N°4



Fuente: Luc Brunet, cultura organizacional
Elaborado: Luc Brunet, cultura organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan dentro de la empresa.

[4]CHIAVENATO, idalberto.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad". [5]

Características del clima organizacional

Estructura: Son reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Factores del clima organizacional.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización.

[5]BRUNET,luc,degerencia.com/tema/clima_organizacional

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

GRAFICO N°5

Fuente: BRUNET, luc, clima organizacional
Elaborado: BRUNET, luc, clima organizacional

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

Las herramientas administrativas son una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa. Dichas herramientas se dividen en organigramas y manuales administrativos las cuales permiten una mejor estructuración y diseño de la empresa.

ENERGÍA ELÉCTRICA

La generación de energía eléctrica en Suramérica con fines de establecer un servicio público, se inicia a finales del siglo XIX.

Las primeras experiencias con energía eléctrica tuvieron un carácter demostrativo y temporal, comenzando en Chile en 1882, con la creación de la primera compañía de iluminación en el país. En 1883 tres máquinas a vapor accionaban siete generadores para alimentar las luces en el centro comercial alrededor de la Plaza de Armas, la plaza principal de Santiago.

La primera iniciativa permanente fue posible gracias a una concesión municipal en Lima. El 15 de mayo de 1886 se inauguró el primer sistema de alumbrado público eléctrico de la ciudad, potenciado por una planta de vapor de 500 HP.

La generación de energía eléctrica en la ciudad de Loja y del Ecuador se inicia en 1897, con la creación de la Sociedad Sur Eléctrica.

En 1929, el Ilustre Municipio de Loja autorizó a Don Adolfo Valarezo, la conformación de una nueva empresa de generación, cuyas instalaciones se encontraban en la parte norte de la ciudad de Loja en la cuenca del Río Zamora, a la altura del actual Centro de Rehabilitación Social.

Hay veinte empresas distribuidoras de energía eléctrica en el ecuador actualmente las cuales son:

CUADRO N°2

Empresa	Provincias
Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro-Norte S.A. (AMBATO)	• Tungurahua • Pastaza • Napo • Morona Santiago
Empresa Eléctrica Azogues CA. (AZOGUES)	• Cañar
Empresa Eléctrica de Bolívar S.A. (EMOLBO S.A)	• Bolívar
Empresa Eléctrica del Ecuador Inc. (EMELEC CATEG)	• Guayas
Empresa Eléctrica Los Ríos (LOS RÍOS)	• Los ríos
Empresa Eléctrica Manabí S.A. (EMELMANABI S.A)	• Manabí
Empresa Eléctrica Milagro C.A. (MILAGRO)	• Guayas • Cañar • Los ríos • Chimborazo
Empresa Eléctrica península de Sta. Elena C.A. (STA. ELENA)	• Guayas
Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. (ELEPCO S.A)	• Cotopaxi
Empresa Eléctrica Provincial Galápagos S.A. (GALÁPAGOS)	• Galápagos
Empresa Eléctrica Quito S.A. (QUITO)	• Pichincha • Napo
Empresa Eléctrica Regional Centro Sur S.A. (CENTROSUR)	• Azuay • Cañar • Morona Santiago
Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (SUR)	• Loja • Zamora • Morona
Empresa Eléctrica Regional El Oro S.A. (EL ORO)	• El oro • Azuay
Empresa Eléctrica Regional Esmeraldas S.A. (EMELESA)	• Esmeraldas
Empresa Eléctrica Regional Guayas-Los Ríos S.A. (EMELGUR)	• Guayas • Los ríos • Manabí • Cotopaxi • Azuay
Empresa Eléctrica Riobamba	• Chimborazo
Empresa Eléctrica Santo Domingo	• Pichincha • Esmeraldas
Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. (EMELNORTE)	• Carchi • Imbabura • Pichincha • Esmeraldas • Sucumbíos
Empresa Eléctrica Regional Sucumbíos S.A. (SUCUMBIOS)	• Sucumbíos • Napo • Francisco de Orellana
Fuente: Corporación *Eléctrica del Ecuador* (CELEC) Elaborado por: El Autor	

RECURSOS HUMANOS

Definición

Normalmente, se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.

Objetivos de los RRHH

a. Objetivos corporativos: (Cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa) La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.

b. Objetivos funcionales: (planeación, selección evaluación ubicación, retroalimentación) Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

c. Objetivos sociales: Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

d. Objetivos personales (evaluación, ubicación retroalimentación) Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de RR.HH. debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.[6]

[6]Chiavenato, Idalberto (1997).Recursos Humanos. México: Editorial McGraw. Segunda edición

Importancia de los RR.HH.

“La importancia de los recursos humanos en las empresas actuales se desglosa de la siguiente manera:

- Debe guiar a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma.
- Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.
- El área de Recursos Humanos es un puente entre las necesidades de productividad de la organización y las necesidades de satisfacción de los empleados.
- Es un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados.
- Es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la organización.
- Evalúa en términos de resultados cuantificables al igual que todas las demás áreas.

Incorporación de personal

La función de incorporación de nuevo personal consiste en determinar el perfil de la persona que necesitamos para cubrir el puesto que estamos ofreciendo, recluir o convocar a los postulantes que cumplan con dicho perfil, evaluarlos a través de pruebas y entrevistas, seleccionar y contratar al más idóneos (o a los más idóneos), e inducirlo y capacitarlo para que se adapte a su nuevo puesto y a la empresa lo más pronto posible”.[7]

Administración de sueldos, prestaciones y beneficios

“Consiste en la gestión de todo lo relacionado a las percepciones, prestaciones y beneficios de los trabajadores.

[7]Chiavenato, Idalberto .Recursos Humanos. México: Editorial McGraw. Segunda edición

Por ejemplo, consiste en determinar y gestionar sus remuneraciones (sueldos y salarios), sus horarios de trabajo, sus vacaciones, sus retenciones (por impuestos, pensiones y seguros), descuentos, etc.

1. Educación y Capacitación

"Consiste en educar, capacitar y adiestrar constantemente a nuestros trabajadores:

- Educación: consiste en proveer valores y actitudes.
- Capacitación: consiste en proveer conocimiento, para ello podemos optar por contratar instructores externos, enviar a nuestros empleados donde instituciones especializadas, brindarles literatura o textos sobre un determinado tema, etc.
- Adiestramiento: consiste en proveer conocimiento práctico, con el fin de que el trabajador adquiera habilidades y experiencia. Se da mientras el trabajador cumple su función, por ejemplo, al vender o al usar una máquina compleja".[8]

2. Motivación:

"Se define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión".[9]

Comunicación

"La comunicación es el medio por el que la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales, es el medio a través del que se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran las metas.

Uno de los propósitos de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, esto es, influir sobre la acción en beneficio de la empresa. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas, debido a que

[8]Chiavenato, Idalberto .Recursos Humanos. México: Editorial McGraw. Segunda edición

[9]Davis, Keith, Newstrom, John (1995) Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México: Editorial McGraw Hill. Octava edición.

integra las funciones administrativas, ya que se necesita especialmente para establecer y difundir las metas de la empresa, desarrollar planes para lograrlas, organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente, seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal y controlar el desempeño.

Los autores Keith Davis y John Newstro indican que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo.

Control y evaluación del desempeño

Consiste en controlar y evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, así como su compenetración con el puesto y con la empresa.

Para ello podemos hacer uso de técnicas como la asignación de criterios, en donde a cada trabajador le vamos asignando una puntuación en criterios tales como responsabilidad, puntualidad, productividad, iniciativa, trabajo en equipo, pulcritud en el trabajo, etc., puntuación que se va acumulando, por ejemplo, cada tres o seis meses."[10]

SATISFACCIÓN LABORAL

"Consiste en controlar y evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, así como su compenetración con el puesto y con la empresa.

Para ello podemos hacer uso de técnicas como la asignación de criterios, en donde a cada trabajador le vamos asignando una puntuación en criterios tales como responsabilidad, puntualidad, productividad, iniciativa, trabajo en equipo, pulcritud en el trabajo, etc., puntuación que se va acumulando, por ejemplo, cada tres o seis meses".[11]

---

[10]Recursos humanos /calidad de vida en el trabajo/Idalberto Chiavetano /octava edición

[11]Chruden, Hebert; Sherman, A. (1987). Satisfacción-laboral. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V

Satisfacción de las necesidades

“La satisfacción que los individuos reciben de su trabajo es dependiente al grado en el que el trabajo y todo lo asociado a este cumplen con las necesidades y deseos del empleado. Los deseos son aspiraciones conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le dará satisfacción

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro de su trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos y asumir sus retos.

Otros factores que influyen de igual manera en la satisfacción laboral pueden ser: la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socioeconómica, tiempo libre, relaciones familiares entre otros.

Quien está muy satisfecho con su puesto de trabajo tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio actitudes negativas.

Las actitudes son afirmaciones de valores favorables acerca de los objetivos, gente o acontecimientos. Muestran como nos sentimos acerca de algo.

Cada individuo puede tener cientos de actitudes pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto y con la organización.

Importancia

La satisfacción laboral es de suma importancia para la persona ya que ayuda a desarrollarse en sus habilidades, conocimientos, da un enfoque positivo de salud en el trabajo y apoya a todos los proyectos de las empresas, para el equipo de trabajo y los compañeros; en ello contribuye un clima positivo; aumenta el trabajo en equipo, y sobre todo ayuda a motivar para tener mejores relaciones entre los compañeros basadas en la confianza”.[12]

---

[12]Chruden, Hebert; Sherman, A. (1987). Satisfacción-laboral. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V

Clima Laboral

“La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional, por lo que daremos una definición básica para entender su relación.

Clima laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Clima laboral es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El clima se refiere a las características del lugar de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causas consecuencias en el comportamiento laboral.

El clima puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo. Este puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción en el clima laboral.

El clima laboral puede ser favorable, desfavorable o neutral; y los empleados y el dueño quieren un clima favorable porque éste beneficia en muchos aspectos, como por ejemplo; satisfacción en el trabajo, un funcionamiento adecuado, etc.

Existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, estos con:

- Calidad de liderazgo
- Nivel de confianza
- Responsabilidad
- Recompensas justas
- Presiones razonables de trabajo
- Implicación y participación de los empleados

Medición del clima laboral

“Varios son los instrumentos que se han desarrollado para medir el clima laboral de las organizaciones. El instrumento usualmente se mide un número de elementos del clima, le asigna resultados numéricos e interpreta los resultados”.[13]

Los elementos son los siguientes:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgo
- Calor
- Ayuda
- Estándares
- Conflicto
- Identidad

“Este modelo fue utilizado por muchas organizaciones y llegaron a la conclusión que, el clima laboral es afectado por la motivación, las características del mismo y la satisfacción.

Factores que determinan la satisfacción laboral

Para que se dé la satisfacción en el puesto existen varios factores importantes que son:

- Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental: los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y capacidad, que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando.
  Los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso.
- Recompensas equitativas: los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus

[13]BRUNET, luc, “el clima de trabajo en las organizaciones” México, 1996, sexta edición,p,16

expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. La clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que el trabajador recibe; más bien es la percepción de equidad.

- Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo: los empleados se preocupan por su ambiente de trabajo, tanto por la comodidad personal como el que se facilite un buen desempeño. Dentro de las condiciones se toma en cuenta los factores físicos que conforman el ambiente de trabajo, la ubicación de la organización con respecto a la vivienda del trabajador, la cultura de la empresa y otros.[14]
- "Colegas que apoyen: los trabajadores reciben más de su trabajo que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena la necesidad de interacción social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción.
- Ajuste de personalidad y puesto: afirma que un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho. La persona con tipo de personalidad congruente con su vocación seleccionada debe encontrar que tiene los talentos y habilidades correctos para satisfacer los requerimientos del puesto; por ello, es más probable que tenga éxito en dichos puestos y que tenga una alta satisfacción en su trabajo.

La mayoría de las empresas están organizadas por departamentos o equipos de trabajo. Este tipo de distribución del personal permite que aumente o disminuya la satisfacción en el puesto, ya que se involucran factores como la relación con los compañeros, la equidad en el trato del supervisor, la comunicación formal e informal, el establecimiento de metas y el reforzamiento que se da al cumplir éstas.

Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño del empleado

[14]Chruden, Hebert; Sherman, A. (1987). Satisfacción-laboral. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V

Stephen Robbins menciona que el impacto de la satisfacción laboral se puede percibir en la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado".[15]

a) "Satisfacción y productividad:
   Un trabajador feliz es un trabajador productivo. Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos.
b) Satisfacción y ausentismo:
   Existe una correlación entre la satisfacción laboral y el ausentismo. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo.
c) Satisfacción y rotación:
   La satisfacción laboral también se relaciona negativamente con la rotación del personal.

Manifestación de Insatisfacción de los empleados

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Es importante que cada organización procure proveer a sus empleados un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables.

Otra de las razones por las que el empleado se siente insatisfecho se basa en la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador un descuido en el desarrollo de su tarea.

Dimensiones de la Insatisfacción

A continuación se presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad, que se definen así:

[15]Chruden, Hebert; Sherman, A. (1987). Satisfacción-laboral. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V

- Abandono: Cuando el empleado se siente insatisfecho en su trabajo lo expresa a través de la conducta de abandonar su trabajo y empezar a buscar un nuevo empleado en el que busca sentirse satisfecho y cómodo.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación.

  Esto se basa en el que el empleado busca las diferentes maneras y estrategias para mejorar la situación que se presente en la empresa. Busca la manera de aportar con sus ideas, analizar con los supervisores.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore".[16]

  Incluye buscar las maneras de defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retraso crónicos, merma de esfuerzos y aumento de errores"

Recursos para enfrentar la insatisfacción

"Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema:

- Realizar cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.
- Transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles.
- Tratar de cambiar las expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta.

[16]Recursos humanos /calidad de vida en el trabajo/Idalberto Chiavetano /octava edición

Técnicas para enfrentar la insatisfacción

Hay varias técnicas para enfrentar la insatisfacción de los empleados como son:

- Realizar programas como puntos, ascensos y premios.
- Posibilidad de ascender y desarrollo profesionista.
- Ambiente de trabajo agradable.
- Horarios laborales flexibles.
- Posibilidad de medias jornadas de trabajo y de empleo compartido.
- Permisos
- Flexibilidad en la forma de trabajar".[17]
- Que el empleado conozca la opinión que sus responsables tienen sobre su trabajo.
- Que el empleado perciba la utilidad de su trabajo.
- Que el empleado perciba que la organización y sus responsables directos le agradecen su trabajo.
- Dar trabajo al empleado de acuerdo a la carrera profesional".

"El dueño de la empresa encontrara satisfacción si tiene ganancias, utilidades y si mantiene una buena relación con cada uno de sus empleados. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad.

Métodos para cambiar el comportamiento del empleado

- Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
- Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
- Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.
- Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado.
- Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar

[17]Chruden, Hebert; Sherman, A. Satisfacción-laboral. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V

- Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
- No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.

Relación Laboral

La relación laboral con el empleado es la variable que diferencia entre unas organizaciones y otras. Es necesario fomentar una relación fluida y especial entre el empleado y su superior directo, ya que de esta relación dependerá la permanencia futura en su lugar de trabajo".[18]

"Las relaciones entre gerentes y empleados deben ser buenas ya que con ello habrá un buen clima de trabajo, para ello el gerente debe tomar la iniciativa de motivar a sus empleados, como por ejemplo dar charlas de relaciones humanas, como se deben comportarse ante los demás, capacitarles y darles algunos seminarios, con ello los empleados se sentirán satisfechos en su trabajo.

Importancia de las relaciones laborales

Las relaciones con los empleados son importantes porque la manera en que interactúa con ello fijará el tono para todo el negocio.

La mayoría de las empresas hoy en día tienen relaciones amigables y a la vez profesionales con todos sus empleados. Las empresas deben actuar de forma profesional para que así, los empleados tengan ánimos d ir a trabajar y hacer bien el trabajo, porque ellos disfrutan de estar ahí. Si los gerentes quieren ser el mejor amigo de sus empleados pasará esforzándose cada día para mantener buenas relaciones, como por ejemplo incentivándolos en cada área de trabajo, reforzándolos su mente, etc.

Para que exista una buena relación entre gerente y empleado debe haber una muy buena comunicación, confianza, respeto, bondad, amabilidad, es decir contar con todos los valores humanos y culturales que existe, con ello en la organización existirá una muy buena relación y además existirá una gran colaboración entre todos.

---

[18]Davis, Keith, Newstrom, John (1995) Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México: Editorial McGraw Hill. Octava edición.

Compromiso con el trabajo: Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Compromiso Organizacional: Es grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros".[19]

Motivación Laboral:

"Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Importancia de la motivación laboral

Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Empleado insatisfecho, cliente insatisfecho

Uno de los aspectos más descuidados en las empresas tiene que ver con la atención al cliente, entre lo que respecta el plan estratégico que determina la empresa lo que realmente se maneja en la realidad, en la gran mayoría existe un vacío.

Mejorar la atención al cliente es un verdadero reto para toda la empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos cliente que son cada día más conscientes del poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de como lo fueron años atrás.

[19]Davis, Keith, Newstrom, John (1995) Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México: Editorial McGraw Hill. Octava edición.

Mejorar continuamente la atención al cliente es la manera para conseguir la fidelización del cliente; esto no es un punto opcional sino es un imperativo forzoso para las empresas ya sea grandes o pequeñas pues deben hacer algo para agradar a los cliente, si su objetivo se basa en seguir progresando y avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día".[20]

[20]Davis, Keith, Newstrom, John (1995) Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México: Editorial McGraw Hill. Octava edición.

e) MATERIALES Y MÉTODOS

Para la elaboración de la presente tesis se utilizaran los materiales que se detallan a continuación.

Cuadro N°1

Cantidad	Materiales	Costos
1	Computadoras	1200.00
1	Impresora	40.00
50	Hora Internet	50.00
1	Flash Memory	8.00
1000	Hojas papel Bond	10.00
4	Empastados	80.00
1	Transporte	100.00
1	Imprevistos (5%)	74.40
Total		1562.40
Fuente: Master Pc, La Reforma, Barricada **Elaborado:** El Autor		

MÉTODOS:

Es el conjunto de procesos que se realizó en la investigación para llegar a la demostración de la verdad del tema desarrollado.

MÉTODO CIENTÍFICO:

A través de este método se obtuvo información lógica y sistemática, la cual sirvió para profundizar el tema. Este método interactúa con los demás métodos y técnicas para el desarrollo de la investigación.

MÉTODO DEDUCTIVO:

Se utilizó para realizar un análisis de la realidad global a la realidad local; además permitió desarrollar la revisión literaria porque se analizó conceptos universales para determinar particularidades que se utilizaron en el tema.

MÉTODO INDUCTIVO:

Sirvió para realizar un análisis de lo particular a lo general, al mismo se lo utilizo en la recopilación de información brindada por parte de los trabajadores de la EERSSA para luego proponer un diseño de evaluación de la satisfacción laboral.

EL MÉTODO DESCRIPTIVO:

Detalla cada una de las partes del trabajo investigativo, para presentar realidades de hechos y características, manifestando propósitos para interpretaciones específicas y correctas.

MÉTODO ESTADÍSTICO:

Este método sirvió al momento de realizar las encuestas a trabajadores de la EERSSA, será utilizado al momento de tabular los datos obtenidos a través del estudio de campo.

MÉTODO ANALÍTICO:

Sirvió al interpretar los resultados obtenidos en las encuestas y así realizar un análisis con el fin de plantear algunas propuestas, conclusiones y recomendaciones.

MÉTODO DEL SEMÁFORO

El Método del semáforo es un sistema de toma de decisiones, ayudo en la interpretación de los resultados obtenidos al medir la satisfacción por factores, brindándonos información sobre los puntos más vulnerables a la insatisfacción para luego emprender un plan de acción.

TÉCNICAS:

La técnica es el procedimiento que sirvió para obtener un resultado de la investigación de campo realizada.

LA OBSERVACIÓN.

Se Utilizó esta técnica, con el fin de obtener información veraz y oportuna acerca del sentir del talento humano de la EERSSA con respecto a su diario desempeño.

LA ENCUESTA.

Se empleó para obtener información por parte de los trabajadores de la institución en cada área de la empresa desde los departamentos administrativos hasta los cargos operativos, obteniendo de la misma información importante para la realización de los resultados y poder llegar así a las conclusiones y recomendaciones correspondientes

POBLACIÓN.

La EERSSA, está conformada por 468 colaboradores de los cuales 245 laboran con nombramiento y los 233 restantes trabajan bajo contrato.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Con el objetivo de tener un resultado óptimo, se decidió encuestar a 245 trabajadores de los 468 empleados que conforman la EERSSA, debido a que los mismos cuentan con nombramiento y los 223 restantes al ser contratados no podrán ser tomados en cuenta para la determinación del índice de satisfacción laboral, ya que debido a su tipo de contrato siempre va a existir insatisfacción debido a la incertidumbre profesional en la que se desempeñan.

f) RESULTADOS

Medición de la Satisfacción Laboral por Factores

Para medir la satisfacción laboral dentro de la EERSSA he dividido los aspectos en 9 factores específicos como son los siguientes:

- ✓ Imagen de la Institución
- ✓ Liderazgo
- ✓ Estrategia de la Institución
- ✓ Comunicación
- ✓ Normatividad y Procesos
- ✓ Condiciones de Trabajo
- ✓ Expectativas
- ✓ Ambiente Interno
- ✓ Sentido de Pertenencia

Con la finalidad de un mejor análisis de los resultados obtenidos se optara por el método del semáforo que se interpreta de la siguiente manera:

Verde: Un nivel de satisfacción aceptable y está comprendido entre un promedio de 10 hasta 9 como mínimo.

Amarillo: Riesgo en la satisfacción del personal y está comprendido entre un promedio de 8.9 hasta 7 como mínimo

Rojo: Indica Insatisfacción y está comprendido entre un promedio de 6.9 hasta 0.

GRAFICO N°6

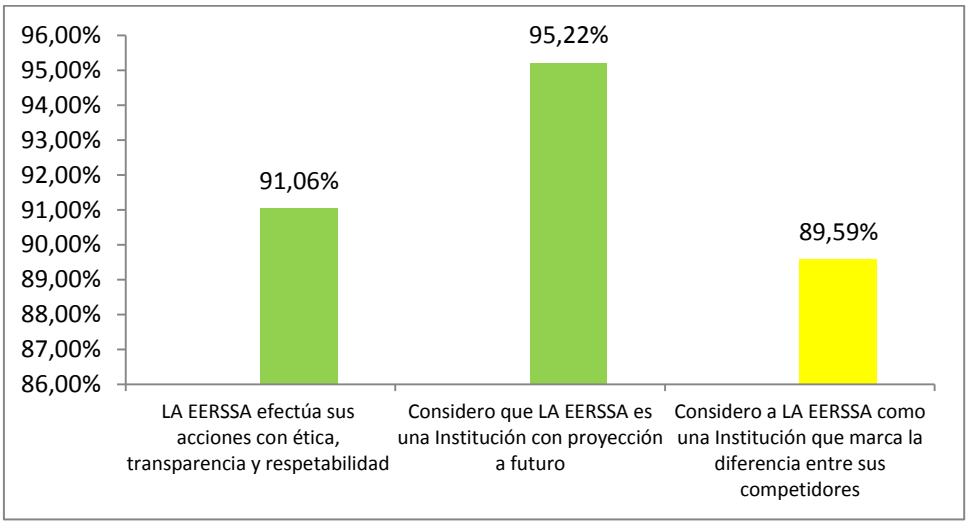
CUADRO N°3

FACTOR 1

IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN

Aspectos	NO	SI	Evaluación
LA EERSSA efectúa sus acciones con ética, transparencia y respetabilidad	22	223	91.06%
Considero que LA EERSSA es una Institución con proyección a futuro	12	233	95.22%
Considero a LA EERSSA como una Institución que marca la diferencia entre sus competidores	26	219	89.59%
PROMEDIO			91.96%
Fuente: Estudio de Campo Elaborado por: El Autor			

GRAFICO N°7



Interpretación:

En el factor **Imagen de la Institución** se pude observar una fortaleza representado por un promedio del 91.96% mismo que se ubica en el índice de satisfacción, sin embargo no se puede dejar de tomar en cuenta lo relacionado con las oportunidades de mejora en cuanto a marcar la diferencia entre sus competidores que presenta el índice más bajo con un 89.59%.

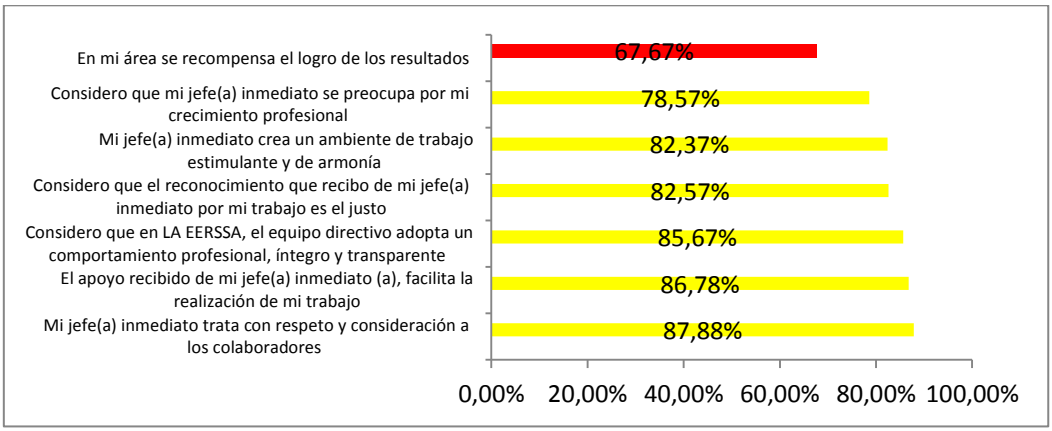
CUADRO N°4

FACTOR 2

LIDERAZGO

Aspectos	NO	SI	Evaluación
Mi jefe(a) inmediato trata con respeto y consideración a los colaboradores	30	215	87.88%
El apoyo recibido de mi jefe(a) inmediato (a), facilita la realización de mi trabajo	32	213	86.78%
Considero que en LA EERSSA, el equipo directivo adopta un comportamiento profesional, íntegro y transparente	35	210	85.67%
Considero que el reconocimiento que recibo de mi jefe(a) inmediato por mi trabajo es el justo	43	202	82.57%
Mi jefe(a) inmediato crea un ambiente de trabajo estimulante y de armonía	43	202	82.37%
Considero que mi jefe(a) inmediato se preocupa por mi crecimiento profesional	53	192	78.57%
En mi área se recompensa el logro de los resultados	79	166	67.67%
PROMEDIO			81.64%
Fuente: Estudio de Campo Elaborado por: El Autor			

GRAFICO N°8



Interpretación:

En el factor sobre Liderazgo se observó un promedio del 81.64% detectando un nivel de alerta sin mayor riesgo por presentar porcentajes por debajo del 90%, pero hay que considerar como puntos críticos lo relacionado con la recompensa por el logro de resultados representado por un 67.67%, que no necesariamente deberían ser económicos, sino con retroalimentación de parte del jefe inmediato por el trabajo realizado, solicitud de ideas y propuestas de parte del jefe inmediato a los colaboradores para mejorar el trabajo.

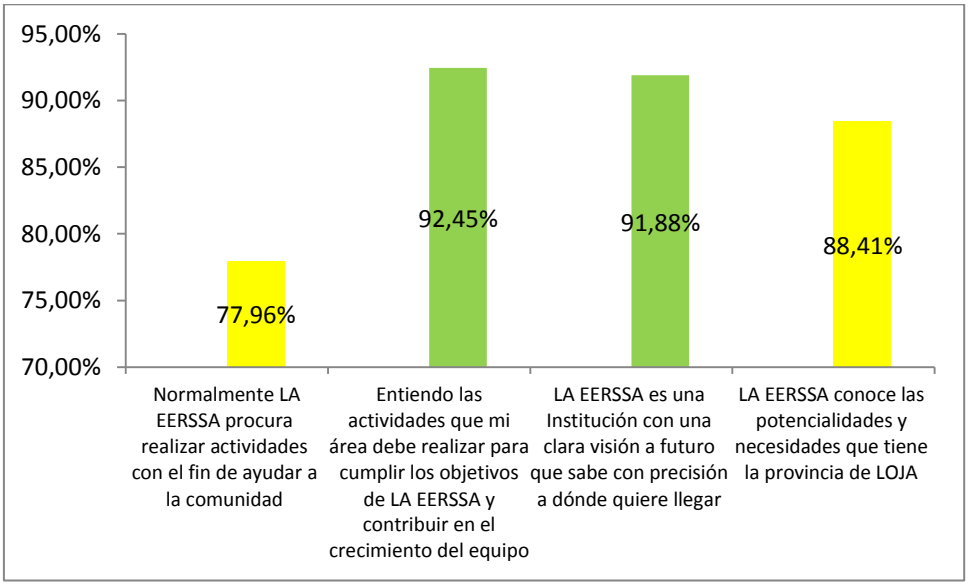
CUADRO N°5

FACTOR 3

ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN

Aspectos	NO	SI	Evaluación
Normalmente LA EERSSA procura realizar actividades con el fin de ayudar a la comunidad	54	191	77.96%
Entiendo las actividades que mi área debe realizar para cumplir los objetivos de LA EERSSA y contribuir en el crecimiento del equipo	18	227	92.45%
LA EERSSA es una Institución con una clara visión a futuro que sabe con precisión a dónde quiere llegar	20	225	91.88%
LA EERSSA conoce las potencialidades y necesidades que tiene la provincia de LOJA	28	217	88.41%
PROMEDIO			87.68%
Fuente: Estudio de Campo Elaborado por: El Autor			

GRAFICO N°9



Interpretación:

En el factor sobre la Estrategia de la Institución se detecta un nivel de riesgo en cuanto a conocer sobre el mercado, potencialidades y necesidades de la Provincia, sin embargo hay aspectos que están sobre 90% que es el de sentirse identificados con la misión, visión y objetivos institucionales, dando un promedio de 87.68%, con factores como el realizar actividades para ayudar a la comunidad con un 77.96% y el conocer las necesidades potenciales que tiene la provincia de Loja con un 88.41%.

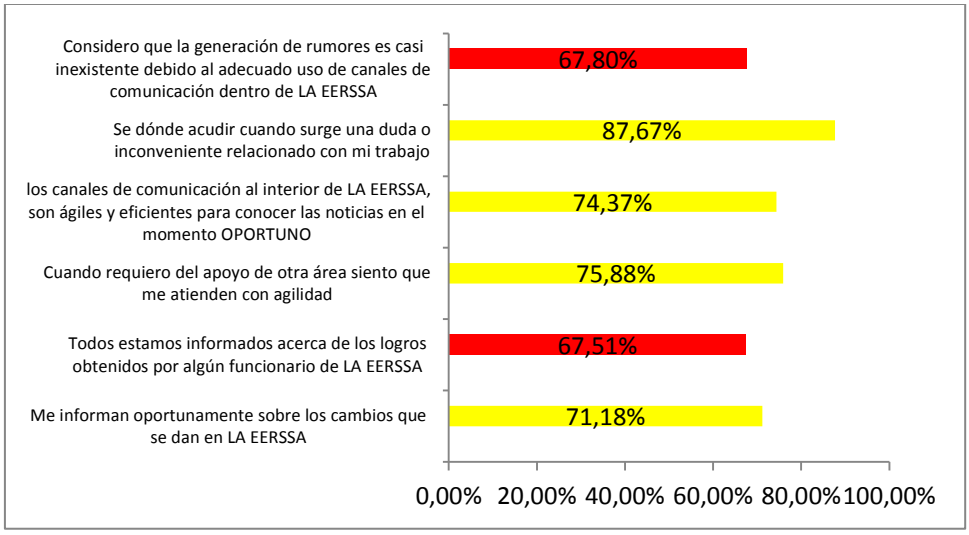
CUADRO N°6

FACTOR 4

COMUNICACIÓN

Aspectos	NO	SI	Evaluación
Me informan oportunamente sobre los cambios que se dan en LA EERSSA	71	174	71.18%
Todos estamos informados acerca de los logros obtenidos por algún funcionario de LA EERSSA	80	165	67.51%
Cuando requiero del apoyo de otra área siento que me atienden con agilidad	59	186	75.88%
los canales de comunicación al interior de LA EERSSA, son ágiles y eficientes para conocer las noticias en el momento OPORTUNO	63	182	74.37%
Se dónde acudir cuando surge una duda o inconveniente relacionado con mi trabajo	30	215	87.67%
Considero que la generación de rumores es casi inexistente debido al adecuado uso de canales de comunicación dentro de LA EERSSA	79	166	67.80%
PROMEDIO			74.07%
Fuente: Estudio de Campo Elaborado por: El Autor			

GRAFICO N°10



Interpretación:

En el factor sobre la Comunicación se puede apreciar que existe un bajo nivel de comunicación y flujo de la información entre colaboradores y jefes, y se presenta un nivel de riesgo alto en cuanto a la información de los logros obtenidos por algún funcionario representado por un 67.51%, así mismo el tema de rumores debido a que no existen los adecuados canales de comunicación con un 67.80%.

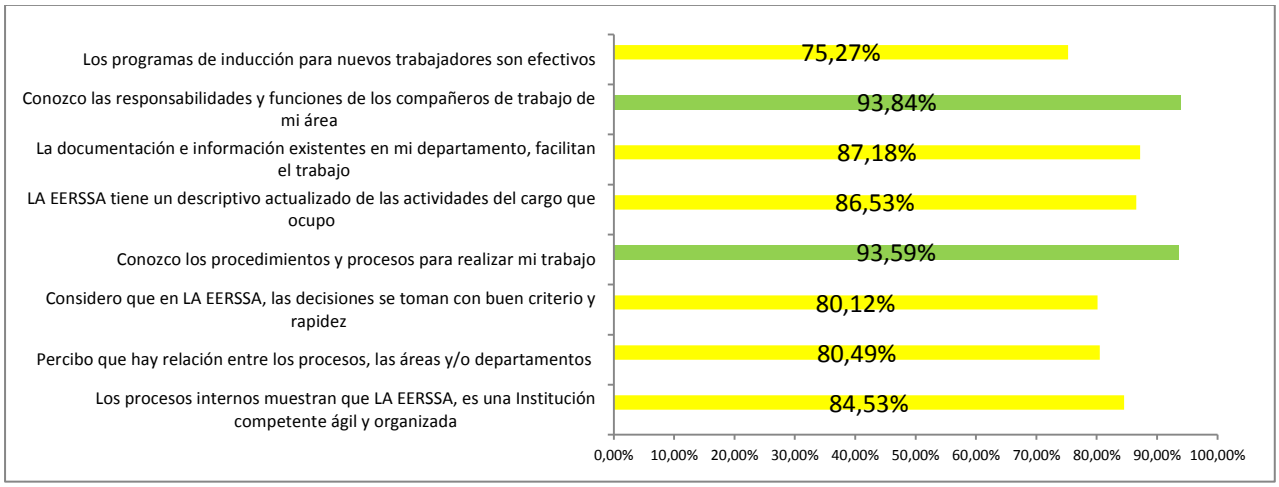
CUADRO N°7

FACTOR 5

NORMATIVIDAD Y PROCESOS

Aspectos	NO	SI	Evaluación
Los procesos internos muestran que LA EERSSA, es una Institución competente ágil y organizada	38	207	84.53%
Percibo que hay relación entre los procesos, las áreas y/o departamentos	48	197	80.49%
Considero que en LA EERSSA, las decisiones se toman con buen criterio y rapidez	49	196	80.12%
Conozco los procedimientos y procesos para realizar mi trabajo	16	229	93.59%
LA EERSSA tiene un descriptivo actualizado de las actividades del cargo que ocupo	33	212	86.53%
La documentación e información existentes en mi departamento, facilitan el trabajo	31	214	87.18%
Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de mi área	15	230	93.84%
Los programas de inducción para nuevos trabajadores son efectivos	61	184	75.27%
PROMEDIO			85.19%
Fuente: Estudio de Campo Elaborado por: El Autor			

GRAFICO N°11



Interpretación:

En el factor sobre Normatividad y Procesos se detecta un nivel de alerta sin mayor riesgo por presentar porcentajes por debajo del 90%, pero hay que considerar como fortalezas el conocimiento de los procesos que tiene el personal para realizar su trabajo cuyo valor está representado con un 93.59%, y están claras las funciones de los compañeros de trabajo con un porcentaje de 93.84%. Se evidencia que el aspecto evaluado con el puntaje más bajo son los programas de inducción de trabajadores nuevos con un 75.27%.

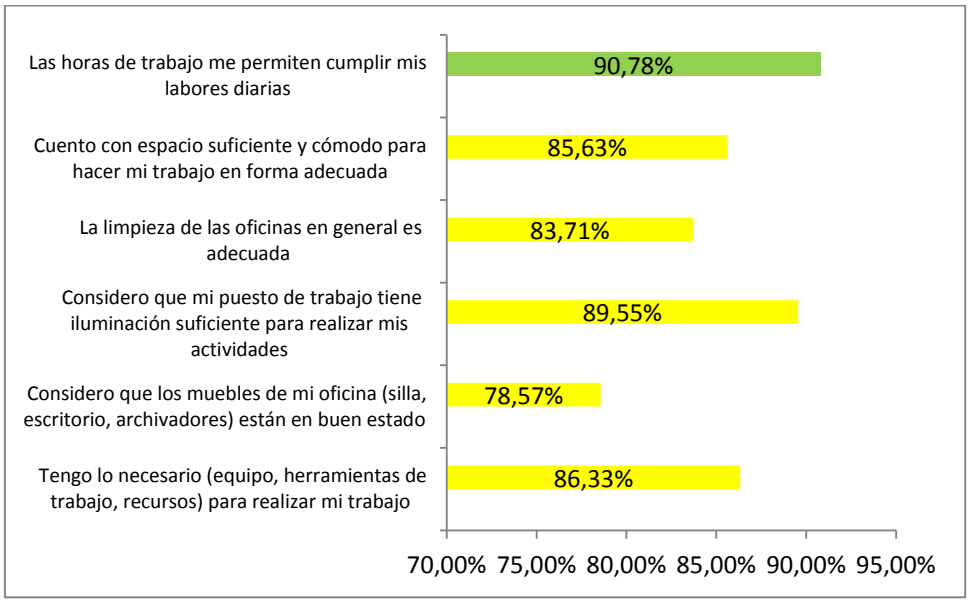
CUADRO N°8

FACTOR 6

CONDICIONES DE TRABAJO

Aspectos	NO	SI	Evaluación
Tengo lo necesario (equipo, herramientas de trabajo, recursos) para realizar mi trabajo	33	212	86.33%
Considero que los muebles de mi oficina (silla, escritorio, archivadores) están en buen estado	53	192	78.57%
Considero que mi puesto de trabajo tiene iluminación suficiente para realizar mis actividades	26	219	89.55%
La limpieza de las oficinas en general es adecuada	40	205	83.71%
Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada	35	210	85.63%
Las horas de trabajo me permiten cumplir mis labores diarias	23	222	90.78%
PROMEDIO			85.76%
Fuente: Estudio de Campo Elaborado por: El Autor			

GRAFICO N°12



Interpretación:

En el factor sobre las Condiciones de Trabajo se detecta un nivel de alerta sin mayor riesgo por tener valores, menores de 90%, hay un aspecto que muestra fortaleza que es número de horas les permite cumplir con sus labores diarias representado por un 90.78% y el factor total representa un promedio de 85.76%.

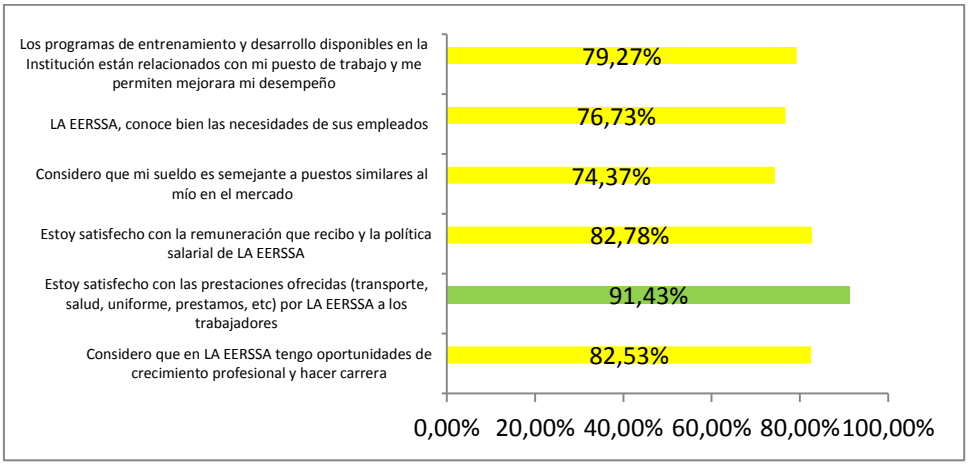
CUADRO N°9

FACTOR 7

EXPECTATIVAS

Aspectos	NO	SI	Evaluación
Considero que en LA EERSSA tengo oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera	43	202	82.53%
Estoy satisfecho con las prestaciones ofrecidas (transporte, salud, uniforme, prestamos, etc.) por LA EERSSA a los trabajadores	21	224	91.43%
Estoy satisfecho con la remuneración que recibo y la política salarial de LA EERSSA	42	203	82.78%
Considero que mi sueldo es semejante a puestos similares al mío en el mercado	63	182	74.37%
LA EERSSA, conoce bien las necesidades de sus empleados	57	188	76.73%
Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la Institución están relacionados con mi puesto de trabajo y me permiten mejorara mi desempeño	51	194	79.27%
PROMEDIO			81.19%
Fuente: Estudio de Campo Elaborado por: El Autor			

GRAFICO N°13



Interpretación:

En el factor sobre las Expectativas se detecta un nivel de alerta sin mayor riesgo por tener valores, menores de 90%, hay un aspecto que muestra fortaleza que es la satisfacción con las prestaciones que tiene la EERSSA (transporte, uniformes, salud, préstamos, etc.) para todos sus colaboradores con un 91.43% y un aspecto más bajo como es la consideración del sueldo respecto a otros del mercado laboral representado por un 74.73%.

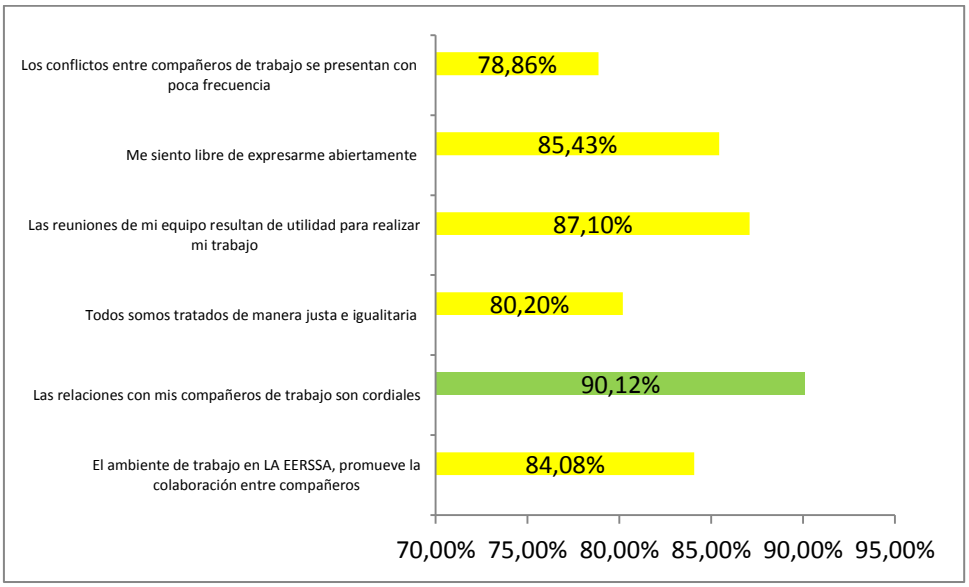
CUADRO N°10

FACTOR 8

AMBIENTE INTERNO

Aspectos	NO	SI	Evaluación
El ambiente de trabajo en LA EERSSA, promueve la colaboración entre compañeros	39	206	84.08%
Las relaciones con mis compañeros de trabajo son cordiales	24	221	90.12%
Todos somos tratados de manera justa e igualitaria	49	196	80.20%
Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo	32	213	87.10%
Me siento libre de expresarme abiertamente	36	209	85.43%
Los conflictos entre compañeros de trabajo se presentan con poca frecuencia	52	193	78.86%
PROMEDIO			84.30%
Fuente: Estudio de Campo Elaborado por: El Autor			

GRAFICO N°14



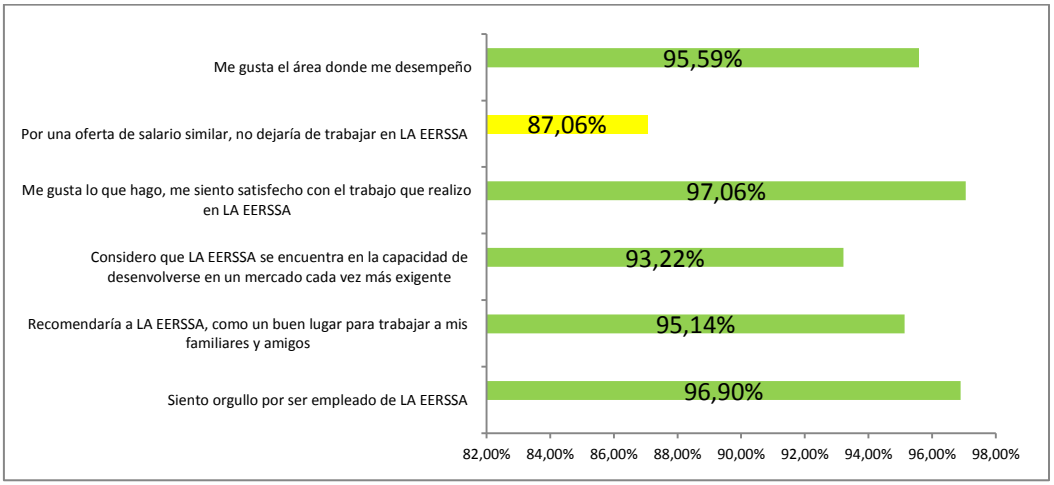
Interpretación:

En el factor sobre Ambiente Interno se detecta un nivel de alerta sin mayor riesgo por presentar porcentajes por debajo del 90%, sin embargo hay una fortaleza, hay satisfacción en cuanto a las relaciones con los compañeros porque se consideran cordiales y esto ayuda a propiciar un buen ambiente interno con un 90.12% y un aspecto bajo, representado por 78.86% como es la percepción en cuanto a los conflictos entre compañeros de trabajo.

CUADRO N°11
FACTOR 9
SENTIDO DE PERTENENCIA

Aspectos	NO	SI	Evaluación
Siento orgullo por ser empleado de LA EERSSA	8	237	96.90%
Recomendaría a LA EERSSA, como un buen lugar para trabajar a mis familiares y amigos	12	233	95.14%
Considero que LA EERSSA se encuentra en la capacidad de desenvolverse en un mercado cada vez más exigente	17	228	93.22%
Me gusta lo que hago, me siento satisfecho con el trabajo que realizo en LA EERSSA	7	238	97.06%
Por una oferta de salario similar, no dejaría de trabajar en LA EERSSA	32	213	87.06%
Me gusta el área donde me desempeño	11	234	95.59%
PROMEDIO			94.16%
Fuente: Estudio de Campo Elaborado por: El Autor			

GRAFICO N°15



Interpretación:

En el factor sobre el Sentido de Pertenencia se puede apreciar que existe un gran compromiso con la EERSSA, el personal se siente orgulloso de ser parte del equipo de la EERSSA, consideran un buen lugar para trabajar y lo más importante les gusta el aérea donde se desenvuelven y les gusta y se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan. Hay que tomar en cuenta que en la parte de tomar una decisión de dejar de trabajar en la EERSSA por un salario similar es el puntaje más bajo.

CUADRO N°12

RESUMEN DE SATISFACCIÓN

Factores	Satisfacción
Imagen de la Institución	91.96%
Liderazgo	81.64%
Estrategia de la Institución	87.68%
Comunicación	74.07%
Normatividad y Procesos	85.19%
Condiciones de Trabajo	85.76%
Expectativas	81.19%
Ambiente Interno	84.30%
Sentido de Pertenencia	94.16%
Fuente: Cuadros N°2,3,4,5,6,7,8,9,10 Elaborado por: El Autor	

GRAFICO N°16

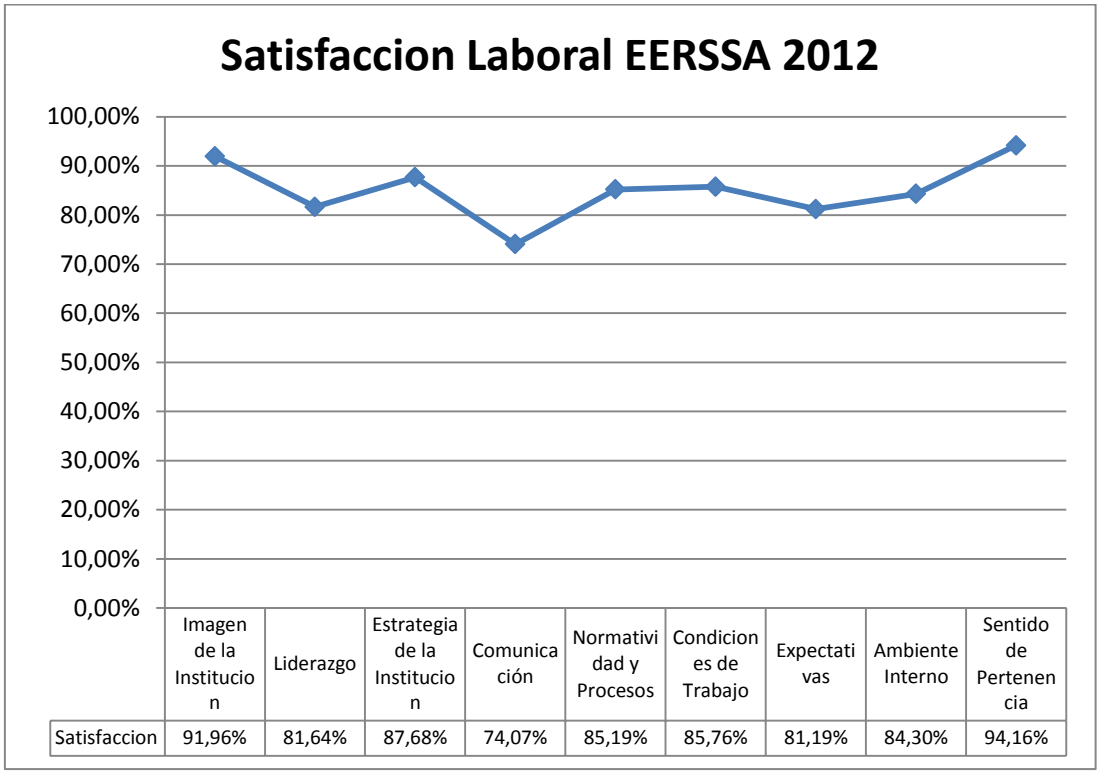


	Imagen de la Institucion	Liderazgo	Estrategia de la Institucion	Comunicación	Normatividad y Procesos	Condiciones de Trabajo	Expectativas	Ambiente Interno	Sentido de Pertenencia
Satisfaccion	91,96%	81,64%	87,68%	74,07%	85,19%	85,76%	81,19%	84,30%	94,16%

Interpretación:

Como se puede observar en el cuadro anterior los factores de mayor satisfacción son Sentido de Pertenencia con 94,16% e Imagen de la Institución con 91,96%, lo cual es una gran fortaleza y existe satisfacción, los factores calificados con la evaluación más baja es el de Expectativas con 81,19% y el de Comunicación con una evaluación de 74,07%, los factores restantes con color amarillo Estrategia de la Institución con 87,68%, Condiciones de Trabajo 85,76%, Normatividad y Procesos 85,19%, Ambiente Interno 84,30%, Liderazgo 81,64% están en nivel preventivo debido a que se debe realizar algunos planes de acción para contrarrestar las causas de dicha insatisfacción.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL POR GÉNERO

CUADRO N°13

FACTOR 1
IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN

A. LA EERSSA efectúa sus acciones con ética, transparencia y respetabilidad
B. Considero que LA EERSSA es una Institución con proyección a futuro
C. Considero a LA EERSSA como una Institución que marca la diferencia entre sus competidores

A

Escala	Hombres	Mujeres
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	4	2
6	3	3
7	6	3
8	22	6
9	52	9
10	115	20
Total	202	43

B

Escala	Hombres	Mujeres
1	2	0
2	0	0
3	0	0
4	0	1
5	4	1
6	3	1
7	5	2
8	20	7
9	48	10
10	120	21
	202	43

C

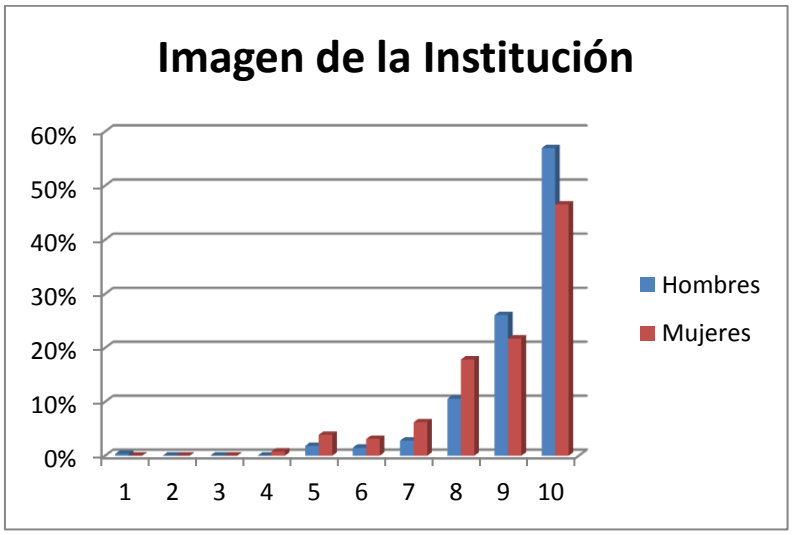
Escala	Hombres	Mujeres
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	3	2
6	3	0
7	6	3
8	22	10
9	58	9
10	110	19
	202	43

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: El autor

CUADRO N°14

IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN						
Escala	**Hombres**	**Variable H**	**Porcentaje**	**Mujeres**	**Variable M**	**Porcentaje**
1	2	2	0%	0	0	0%
2	0	0	0%	0	0	0%
3	0	0	0%	0	0	0%
4	0	0	0%	1	4	1%
5	11	55	2%	5	25	4%
6	9	54	1%	4	24	3%
7	17	119	3%	8	56	6%
8	64	512	11%	23	184	18%
9	158	1422	26%	28	252	22%
10	345	3450	57%	60	600	47%
Total	**606**	**5614**	**100%**	**129**	**1145**	**100%**
Total Factor	**735**					
Fuente: Cuadro N°13 Elaborado por: El Autor						

GRAFICO N°17



Promedio Hombres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables\ H})}{\boldsymbol{Total\ Hombres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{5614}}{\mathbf{606}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.2640}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{92.64}\%$$

Promedio Mujeres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables\ M})}{\boldsymbol{Total\ Mujeres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1145}}{\mathbf{129}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.8759}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{88.76}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{92.64}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{88.76}\%$	Preventivo

Interpretación:

En el factor: **IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN**; los colaboradores de género masculino evalúan con un valor de 92,64% es decir tienen una muy buena percepción de la Imagen de la Institución, y el género femenino evalúa el mismo factor con un 88,76% lo que indica que las mujeres están menos satisfechas en cuanto a la percepción de la Imagen de la Institución.

CUADRO N°15

FACTOR 2
LIDERAZGO

A. **Mi jefe(a) inmediato trata con respeto y consideración a los colaboradores**
B. **El apoyo recibido de mi jefe(a) inmediato (a), facilita la realización de mi trabajo**
C. **Considero que en LA EERSSA, el equipo directivo adopta un comportamiento profesional, íntegro y transparente.**
D. **Considero que el reconocimiento que recibo de mi jefe(a) inmediato por mi trabajo es el justo**
E. **Mi jefe(a) inmediato crea un ambiente de trabajo estimulante y de armonía**
F. **Considero que mi jefe(a) inmediato se preocupa por mi crecimiento profesional**
G. **En mi área se recompensa el logro de los resultados**

A

Escala	Hombres	Mujeres
1	4	1
2	3	1
3	6	2
4	4	2
5	10	3
6	7	2
7	12	7
8	31	10
9	52	8
10	73	7
	202	43

B

Escala	Hombres	Mujeres
1	6	2
2	4	0
2	0	3
4	5	1
5	7	4
6	6	2
7	13	4
8	28	10
9	51	8
10	82	9
	202	43

C

Escala	Hombres	Mujeres
1	9	2
2	3	0
2	2	1
4	10	2
5	14	3
6	8	5
7	17	4
8	34	12
9	53	9
10	52	5
	202	43

D

Escala	Hombres	Mujeres
1	7	1
2	5	0
3	2	1
5	4	2
5	8	5
6	5	4
7	15	2
8	30	13
9	52	11
10	74	4
	202	43

E

Escala	Hombres	Mujeres
1	6	2
2	2	0
3	0	1
4	6	0
5	14	2
6	5	0
7	17	8
8	34	9
9	43	8
10	75	13
	202	43

F

Escala	Hombres	Mujeres
1	5	2
2	2	0
3	3	0
4	1	0
5	7	4
6	10	1
7	14	7
8	28	13
9	49	11
10	83	5
	202	43

G

Escala	Hombres	Mujeres
1	2	0
2	0	0
3	2	0
4	1	2
5	9	3
6	12	2
7	14	3
8	31	8
9	50	7
10	81	18
	202	43

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: El Autor

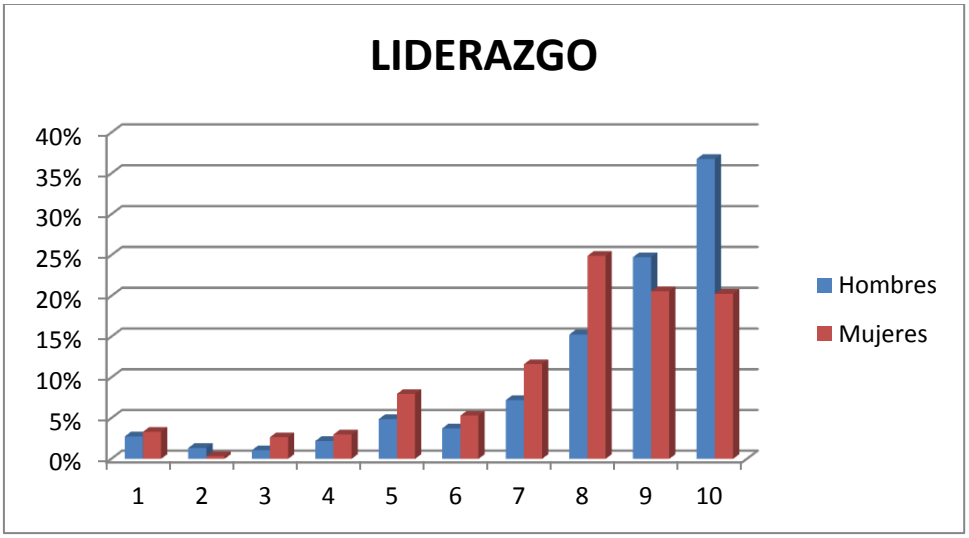
CUADRO N°16

LIDERAZGO						
Escala	**Hombres**	**Variable H**	**Hombres**	**Mujeres**	**Variable M**	**Mujeres**
1	39	39	3%	10	10	3%
2	19	38	1%	1	2	0%
3	15	45	1%	8	24	3%
4	31	124	2%	9	36	3%
5	69	345	5%	24	120	8%
6	53	318	4%	16	96	5%
7	102	714	7%	35	245	12%
8	216	1728	15%	75	600	25%
9	350	3150	25%	62	558	21%
10	520	5200	37%	61	610	20%
Total	**1414**	**11701**	**100%**	**301**	**2301**	**100%**
Total Factor	**1715**					

Fuente: Cuadro N°15

Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°18



Promedio Hombres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\ \boldsymbol{variables\ H})}{\boldsymbol{Total\ Hombres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{11701}}{\mathbf{1414}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.2751}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{82.75}\%$$

Promedio Mujeres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\ \boldsymbol{variables\ M})}{\boldsymbol{Total\ Mujeres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2301}}{\mathbf{301}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{7.6445}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{76.45}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{82.75}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{76.45}\%$	Preventivo

Interpretación:

En el factor: **LIDERAZGO**; los colaboradores de género masculino evalúan con un valor de 82,75% es decir tienen una buena percepción del Liderazgo dentro de la EERSSA, y el género femenino evalúa el mismo factor con un 76,45% lo que indica que las mujeres están menos satisfechas en cuanto a la percepción del Liderazgo dentro de la EERSSA.

CUADRO N°17

FACTOR 3

ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN

A. **Normalmente LA EERSSA procura realizar actividades con el fin de ayudar a la comunidad**
B. **Entiendo las actividades que mi área debe realizar para cumplir los objetivos de LA EERSSA y contribuir en el crecimiento del equipo**
C. **LA EERSSA es una Institución con una clara visión a futuro que sabe con precisión a dónde quiere llegar**
D. **LA EERSSA conoce las potencialidades y necesidades que tiene la provincia de LOJA**

A

Escala	Hombres	Mujeres
1	2	0
2	1	0
3	0	0
4	2	2
5	7	0
6	6	2
7	12	5
8	24	6
9	46	10
10	102	18
	202	43

B

Escala	Hombres	Mujeres
1	2	2
2	3	0
3	0	0
4	2	1
5	7	1
6	5	2
7	11	3
8	26	7
9	45	12
10	101	15
	202	43

C

Escala	Hombres	Mujeres
1	1	0
2	2	0
3	3	0
4	2	0
5	7	0
6	7	1
7	12	4
8	27	6
9	49	10
10	92	22
	202	43

D

Escala	Hombres	Mujeres
1	1	0
2	1	0
3	2	1
4	1	1
5	9	1
6	8	0
7	14	3
8	28	8
9	48	12
10	90	17
	202	43

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: El Autor

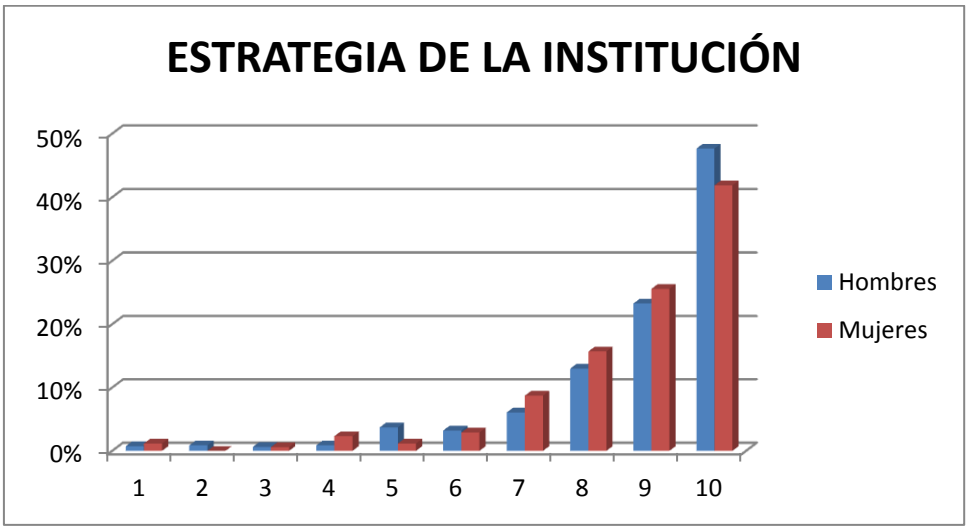
CUADRO N°18

ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN						
Escala	**Hombres**	**Variable H**	**Hombres**	**Mujeres**	**Variable M**	**Mujeres**
1	6	6	1%	2	2	1%
2	7	14	1%	0	0	0%
3	5	15	1%	1	3	1%
4	7	28	1%	4	16	2%
5	30	150	4%	2	10	1%
6	26	156	3%	5	30	3%
7	49	343	6%	15	105	9%
8	105	840	13%	27	216	16%
9	188	1692	23%	44	396	26%
10	385	3850	48%	72	720	42%
Total	**808**	**7094**	**100%**	**172**	**1498**	**100%**
Total Factor	**980**					

Fuente: Cuadro N°17

Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°19



Promedio Hombres:

$$\boldsymbol{Promedio = \frac{(\Sigma\ variables\ H)}{Total\ Hombres}} \qquad \boldsymbol{Promedio = \frac{7094}{808}} \qquad \boldsymbol{Promedio = 8.7797}$$

$$\boldsymbol{Promedio = 87.80\%}$$

Promedio Mujeres:

$$\boldsymbol{Promedio = \frac{(\Sigma\ variables\ M)}{Total\ Mujeres}} \qquad \boldsymbol{Promedio = \frac{1498}{172}} \qquad \boldsymbol{Promedio = 8.7090}$$

$$\boldsymbol{Promedio = 87.09\%}$$

$\boldsymbol{Promedio = 87.80\%}$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio = 87.09\%}$	Preventivo

Interpretación:

En el factor: **ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN**; los colaboradores de género masculino evalúan con un valor de 87,80% es decir tienen una buena percepción del Liderazgo dentro de la EERSSA, y el género femenino evalúa el mismo factor con un 87,09% lo que indica que las mujeres están menos satisfechas en cuanto a la percepción del Liderazgo dentro de la EERSSA

CUADRO N°19

FACTOR 4
COMUNICACIÓN

A. **Me informan oportunamente sobre los cambios que se dan en LA EERSSA**
B. **Todos estamos informados acerca de los logros obtenidos por algún funcionario de LA EERSSA**
C. **Cuando requiero del apoyo de otra área siento que me atienden con agilidad**
D. **Los canales de comunicación al interior de LA EERSSA, son ágiles y eficientes para conocer las noticias en el momento OPORTUNO**
E. **Sé dónde acudir cuando surge una duda o inconveniente relacionado con mi trabajo**
F. **Considero que la generación de rumores es casi inexistente debido al adecuado uso de canales de comunicación dentro de LA EERSSA**

A

Escala	Hombres	Mujeres
1	10	2
2	4	3
3	7	1
4	7	3
5	18	3
6	14	2
7	22	7
8	38	10
9	37	7
10	45	5
	202	43

B

Escala	Hombres	Mujeres
1	6	1
2	5	3
3	5	2
4	8	1
5	18	3
6	15	4
7	23	8
8	39	12
9	39	7
10	44	2
	202	43

C

Escala	Hombres	Mujeres
1	6	1
2	7	2
3	6	1
4	6	0
5	21	4
6	14	3
7	20	5
8	44	13
9	41	7
10	37	7
	202	43

D

Escala	Hombres	Mujeres
1	11	2
2	4	4
3	8	0
4	7	0
5	23	2
6	13	4
7	18	9
8	40	9
9	36	6
10	42	7
11	202	43

E

Escala	Hombres	Mujeres
1	0	0
2	3	1
3	4	0
4	6	0
5	19	4
6	14	4
7	24	8
8	42	12
9	34	7
10	56	7
	202	43

F

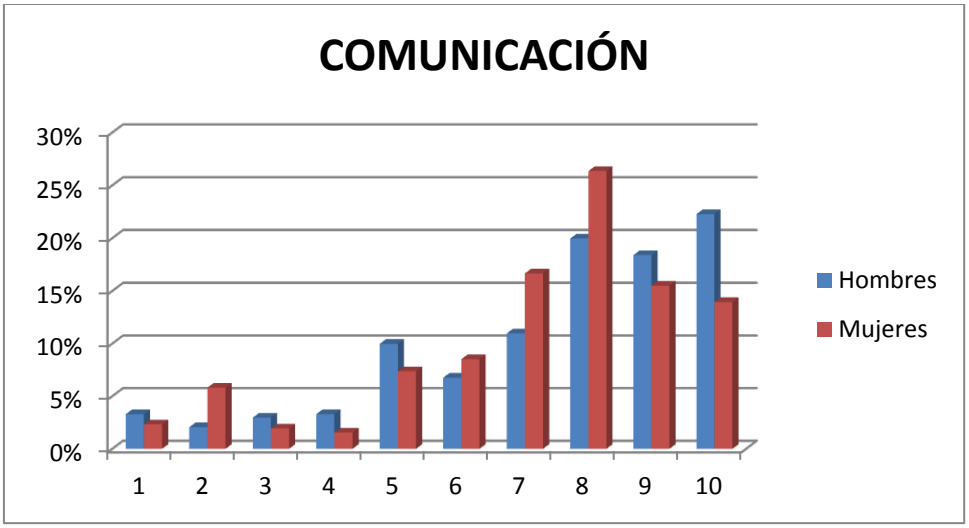
Escala	Hombres	Mujeres
1	7	0
2	2	2
3	6	1
4	6	0
5	22	3
6	12	5
7	26	6
8	39	12
9	36	6
10	46	8
	202	43

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°20

COMUNICACIÓN						
Escala	**Hombres**	**Variable H**	**Hombres**	**Mujeres**	**Variable M**	**Mujeres**
1	40	40	3%	6	6	2%
2	25	50	2%	15	30	6%
3	36	108	3%	5	15	2%
4	40	160	3%	4	16	2%
5	121	605	10%	19	95	7%
6	82	492	7%	22	132	9%
7	133	931	11%	43	301	17%
8	242	1936	20%	68	544	26%
9	223	2007	18%	40	360	16%
10	270	2700	22%	36	360	14%
Total	**1212**	**9029**	**100%**	**258**	**1859**	**100%**
Total Factor	**1470**					
Fuente: Cuadro N°19 Elaborado por: El Autor						

GRAFICO N°20



Promedio Hombres:

$$\boldsymbol{Promedio = \frac{(\Sigma\ variables\ H)}{Total\ Hombres}} \qquad \boldsymbol{Promedio = \frac{9029}{1212}} \qquad \boldsymbol{Promedio = 7.4496}$$

$$\boldsymbol{Promedio = 74.50\%}$$

Promedio Mujeres:

$$\boldsymbol{Promedio = \frac{(\Sigma\ variables\ M)}{Total\ Mujeres}} \qquad \boldsymbol{Promedio = \frac{1859}{258}} \qquad \boldsymbol{Promedio = 7.2054}$$

$$\boldsymbol{Promedio = 72.05\%}$$

$\boldsymbol{Promedio = 74.50\%}$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio = 72.05\%}$	Preventivo

Interpretación:

En el factor: **COMUNICACIÓN**; los colaboradores de género masculino evalúan con un valor de 74,50% es decir no hay una buena percepción de Comunicación dentro de la EERSSA, y el género femenino evalúa el mismo factor con un 72,05% es más bajo de lo que evalúan los hombres, lo que indica que las mujeres están más insatisfechas en cuanto a la percepción de la Comunicación dentro de la EERSSA.

CUADRO N°21

FACTOR 5

NORMATIVIDAD Y PROCESOS

A. Los procesos internos muestran que LA EERSSA, es una Institución competente ágil y organizada
B. Percibo que hay relación entre los procesos, las áreas y/o departamentos
C. Considero que en LA EERSSA, las decisiones se toman con buen criterio y rapidez
D. Conozco los procedimientos y procesos para realizar mi trabajo
E. LA EERSSA tiene un descriptivo actualizado de las actividades del cargo que ocupo
F. La documentación e información existentes en mi departamento, facilitan el trabajo
G. Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de mi área
H. Los programas de inducción para nuevos trabajadores son efectivos

A

Escala	Hombres	Mujeres
1	2	2
2	2	0
3	0	1
4	4	1
5	8	2
6	11	3
7	12	4
8	33	12
9	51	10
10	79	8
	202	43

B

Escala	Hombres	Mujeres
1	3	1
2	1	0
3	1	1
4	0	1
5	10	1
6	8	1
7	15	6
8	37	10
9	58	9
10	69	13
	202	43

C

Escala	Hombres	Mujeres
1	1	0
2	1	0
3	2	0
4	4	2
5	11	2
6	9	2
7	9	2
8	23	14
9	52	11
10	90	10
	202	43

D

Escala	Hombres	Mujeres
1	2	0
2	2	0
3	2	0
4	3	0
5	9	1
6	9	0
7	13	4
8	28	8
9	47	11
10	87	19
	202	43

E

Escala	Hombres	Mujeres
1	3	0
2	2	0
3	3	1
4	5	0
5	8	1
6	10	3
7	10	5
8	32	8
9	56	13
10	73	12
	202	43

F

Escala	Hombres	Mujeres
1	3	0
2	1	0
3	0	0
4	1	0
5	6	1
6	6	2
7	11	7
8	37	10
9	58	9
10	79	14
	202	43

G

Escala	Hombres	Mujeres
1	4	0
2	2	0
3	1	0
4	3	1
5	6	2
6	7	2
7	16	6
8	26	9
9	56	13
10	81	10
	202	43

H

Escala	Hombres	Mujeres
1	3	1
2	0	0
3	2	0
4	4	2
5	9	1
6	5	2
7	18	5
8	30	6
9	52	14
10	79	12
	202	43

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: El Autor

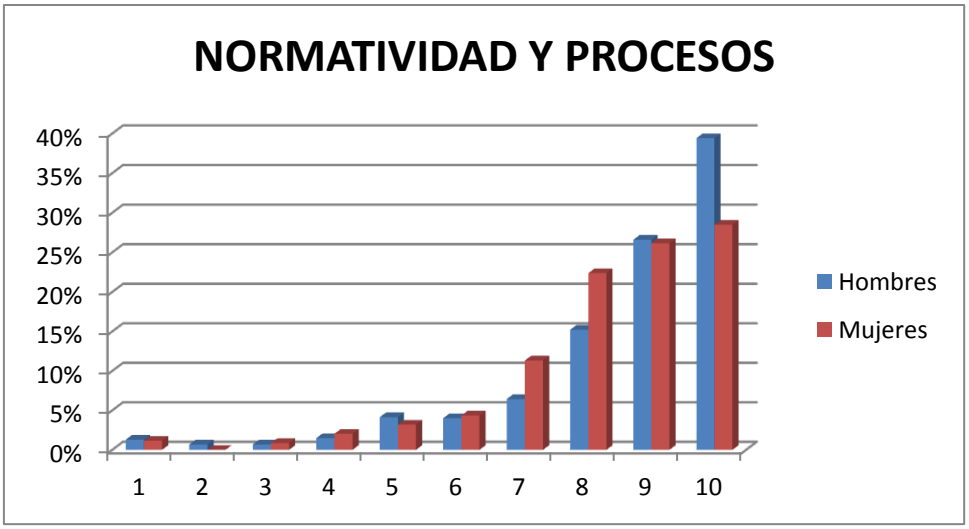
CUADRO N°22

NORMATIVIDAD Y PROCESOS						
Escala	**Hombres**	**Variable H**	**Hombres**	**Mujeres**	**Variable M**	**Mujeres**
1	21	21	1%	4	4	1%
2	11	22	1%	0	0	0%
3	11	33	1%	3	9	1%
4	24	96	1%	7	28	2%
5	67	335	4%	11	55	3%
6	65	390	4%	15	90	4%
7	104	728	6%	39	273	11%
8	246	1968	15%	77	616	22%
9	430	3870	27%	90	810	26%
10	637	6370	39%	98	980	28%
Total	**1616**	**13833**	**100%**	**344**	**2865**	**100%**
Total Factor	**1960**					

Fuente: Cuadro N°21

Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°21



Promedio Hombres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\ \boldsymbol{variables\ H})}{\boldsymbol{Total\ Hombres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{13833}}{\mathbf{1616}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.5600}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.60}\%$$

Promedio Mujeres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\ \boldsymbol{variables\ M})}{\boldsymbol{Total\ Mujeres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2865}}{\mathbf{344}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.3284}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{83.28}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.60}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{83.28}\%$	Preventivo

Interpretación:

En el factor**: NORMATIVIDAD Y PROCESOS**; los colaboradores de género masculino evalúan con un valor de 85,60% es decir hay una buena percepción de las normas establecida por la EERSSA para la realización de sus tareas que se llevan a cabo para lograr resultados positivos, y el género femenino evalúa el mismo factor con un 83,28% que es más bajo de lo que evalúan los hombres, lo que indica que las mujeres están menos satisfechas en cuanto a la percepción de la Normatividad y Procesos.

CUADRO N°23

FACTOR 6

CONDICIONES DE TRABAJO

A. Tengo lo necesario (equipo, herramientas de trabajo, recursos) para realizar mi trabajo
B. Considero que los muebles de mi oficina (silla, escritorio, archivadores) están en buen estado
C. Considero que mi puesto de trabajo tiene iluminación suficiente para realizar mis actividades
D. La limpieza de las oficinas en general es adecuada
E. Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada
F. Las horas de trabajo me permiten cumplir mis labores diarias

A

Escala	Hombres	Mujeres
1	3	0
2	2	0
3	6	0
4	4	2
5	8	1
6	7	2
7	15	3
8	34	5
9	48	13
10	75	17
	202	43

B

Escala	Hombres	Mujeres
1	3	0
2	0	0
2	0	0
4	4	1
5	8	2
6	6	2
7	13	2
8	29	8
9	47	9
10	92	19
	202	43

C

Escala	Hombres	Mujeres
1	3	0
2	0	0
2	2	0
4	6	2
5	5	2
6	8	5
7	12	4
8	30	5
9	53	14
10	83	11
	202	43

D

Escala	Hombres	Mujeres
1	5	0
2	2	0
3	2	0
5	4	2
5	6	3
6	5	3
7	10	5
8	30	6
9	42	11
10	96	13
	202	43

E

Escala	Hombres	Mujeres
1	4	0
2	1	0
3	0	0
4	5	0
5	6	2
6	5	0
7	13	4
8	29	6
9	30	10
10	109	21
	202	43

F

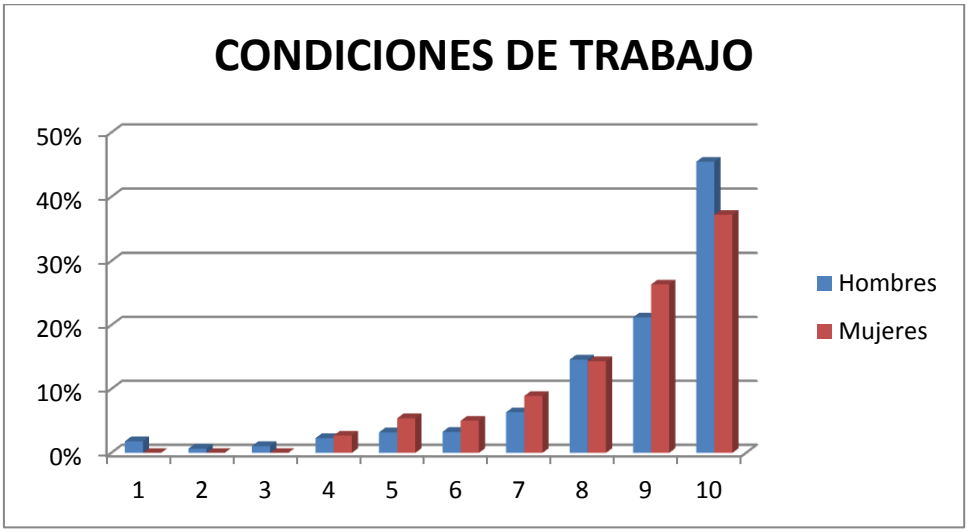
Escala	Hombres	Mujeres
1	4	0
2	3	0
3	3	0
4	5	0
5	6	4
6	9	1
7	14	5
8	25	7
9	37	11
10	96	15
	202	43

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°24

CONDICIONES DE TRABAJO						
Escala	**Hombres**	**Variable H**	**Hombres**	**Mujeres**	**Variable M**	**Mujeres**
1	22	22	2%	0	0	0%
2	8	16	1%	0	0	0%
3	13	39	1%	0	0	0%
4	28	112	2%	7	28	3%
5	39	195	3%	14	70	5%
6	40	240	3%	13	78	5%
7	77	539	6%	23	161	9%
8	177	1416	15%	37	296	14%
9	257	2313	21%	68	612	26%
10	551	5510	45%	96	960	37%
Total	**1212**	**10402**	**100%**	**258**	**2205**	**100%**
Total Factor	**1470**					
Fuente: Cuadro N°23 Elaborado por: El Autor						

GRAFICO N°22



Promedio Hombres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\ \boldsymbol{variables\ H})}{\boldsymbol{Total\ Hombres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{10402}}{\mathbf{1212}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.5825}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.83}\%$$

Promedio Mujeres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\ \boldsymbol{variables\ M})}{\boldsymbol{Total\ Mujeres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2205}}{\mathbf{258}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.5464}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.46}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.83}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.46}\%$	Preventivo

Interpretación:

En el factor: **CONDICIONES DE TRABAJO**; los colaboradores de género masculino evalúan con un valor de 85,83% es decir hay una buena percepción de las condiciones de trabajo que está relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en la EERSSA, y el género femenino evalúa el mismo factor con un 85,46% que es más bajo de lo que evalúan los hombres, lo que indica que las mujeres están menos satisfechas en cuanto a la percepción de dicho factor.

CUADRO N°25

FACTOR 6
EXPECTATIVAS

A. **Considero que en LA EERSSA tengo oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera**
B. **Estoy satisfecho con las prestaciones ofrecidas (transporte, salud, uniforme, prestamos, etc.) por LA EERSSA a los trabajadores**
C. **Estoy satisfecho con la remuneración que recibo y la política salarial de LA EERSSA**
D. **Considero que mi sueldo es semejante a puestos similares al mío en el mercado**
E. **LA EERSSA, conoce bien las necesidades de sus empleados**
F. **Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la Institución están relacionados con mi puesto de trabajo y me permiten mejorara mi desempeño**

A

Escala	Hombres	Mujeres
1	5	2
2	5	2
3	3	2
4	4	0
5	13	1
6	7	3
7	17	3
8	36	9
9	48	10
10	64	11
	202	43

B

Escala	Hombres	Mujeres
1	6	1
2	3	0
2	3	3
4	4	0
5	10	2
6	6	1
7	15	4
8	31	10
9	49	9
10	75	13
	202	43

C

Escala	Hombres	Mujeres
1	3	3
2	4	0
2	4	2
4	6	0
5	9	2
6	7	5
7	13	9
8	35	8
9	54	13
10	67	1
	202	43

D

Escala	Hombres	Mujeres
1	5	1
2	4	0
3	3	0
5	4	1
5	10	4
6	6	2
7	16	4
8	37	10
9	40	11
10	77	10
11	202	43

E

Escala	Hombres	Mujeres
1	4	1
2	2	0
3	4	1
4	6	0
5	13	2
6	7	1
7	13	8
8	32	6
9	40	7
10	81	17
	202	43

F

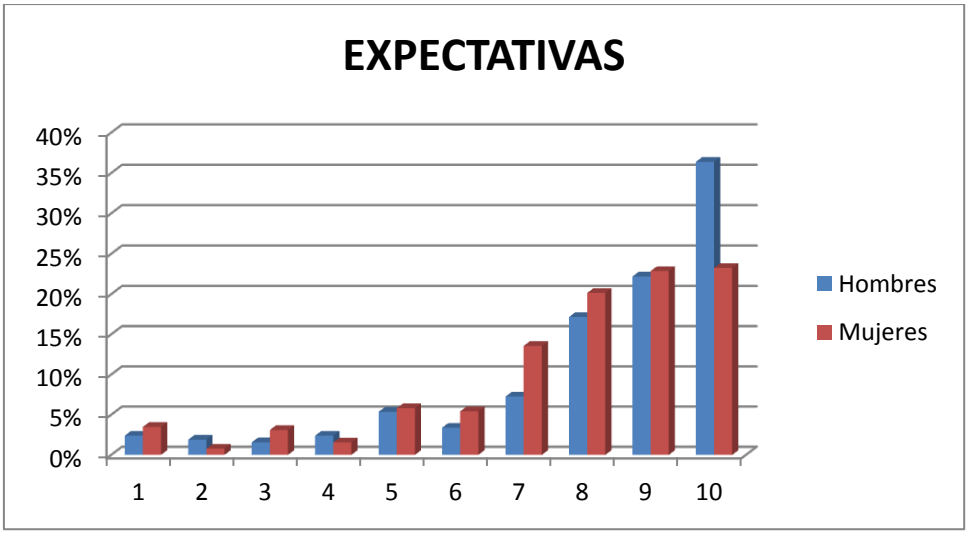
Escala	Hombres	Mujeres
1	6	1
2	5	0
3	2	0
4	5	3
5	10	4
6	8	2
7	14	7
8	37	9
9	38	9
10	77	8
	202	43

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°26

EXPECTATIVAS						
Escala	**Hombres**	**Variable H**	**Hombres**	**Mujeres**	**Variable M**	**Mujeres**
1	29	29	2%	9	9	3%
2	23	46	2%	2	4	1%
3	19	57	2%	8	24	3%
4	29	116	2%	4	16	2%
5	65	325	5%	15	75	6%
6	41	246	3%	14	84	5%
7	88	616	7%	35	245	14%
8	208	1664	17%	52	416	20%
9	269	2421	22%	59	531	23%
10	441	4410	36%	60	600	23%
Total	**1212**	**9930**	**100%**	**258**	**2004**	**100%**
Total Factor	**1470**					
Fuente: Cuadro N°25 Elaborado por: El Autor						

GRAFICO N°23



Promedio Hombres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\ \boldsymbol{variables\ H})}{\boldsymbol{Total\ Hombres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{9930}}{\mathbf{1212}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.1930}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{81.93}\%$$

Promedio Mujeres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\ \boldsymbol{variables\ M})}{\boldsymbol{Total\ Mujeres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2004}}{\mathbf{258}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{7.7674}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{77.67}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{81.93}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{77.67}\%$	Preventivo

Interpretación:

En el factor: **EXPECTATIVAS**; los colaboradores de género masculino evalúan con un valor de 81,93% es decir hay una buena percepción del conjunto de aspectos que el empleado espera que la EERSSA facilite para alcanzar su autorrealización, y el género femenino evalúa el mismo factor con un 77,67% que es más bajo de lo que evalúan los hombres, lo que indica que las mujeres están menos satisfechas en cuanto a la percepción de dicho factor.

CUADRO N°27

FACTOR 8
AMBIENTE INTERNO

A. El ambiente de trabajo en LA EERSSA, promueve la colaboración entre compañeros
B. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son cordiales
C. Todos somos tratados de manera justa e igualitaria
D. Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo
E. Me siento libre de expresarme abiertamente
F. Los conflictos entre compañeros de trabajo se presentan con poca frecuencia

A

Escala	Hombres	Mujeres
1	7	1
2	3	2
3	0	2
4	2	0
5	7	1
6	2	1
7	13	2
8	26	8
9	58	10
10	84	16
	202	43

B

Escala	Hombres	Mujeres
1	6	2
2	3	1
2	2	3
4	3	2
5	5	2
6	4	0
7	11	9
8	28	8
9	53	12
10	87	4
	202	43

C

Escala	Hombres	Mujeres
1	5	1
2	2	1
2	2	2
4	3	0
5	6	2
6	5	6
7	9	4
8	25	10
9	54	12
10	91	5
	202	43

D

Escala	Hombres	Mujeres
1	5	3
2	4	0
3	1	0
5	1	0
5	5	4
6	6	1
7	14	4
8	34	7
9	49	10
10	83	14
	202	43

E

Escala	Hombres	Mujeres
1	7	0
2	0	0
3	3	1
4	1	0
5	8	2
6	4	2
7	8	6
8	29	9
9	54	8
10	88	15
	202	43

F

Escala	Hombres	Mujeres
1	5	1
2	4	2
3	2	0
4	0	0
5	7	4
6	5	2
7	9	5
8	37	9
9	60	8
10	73	12
	202	43

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: El Autor

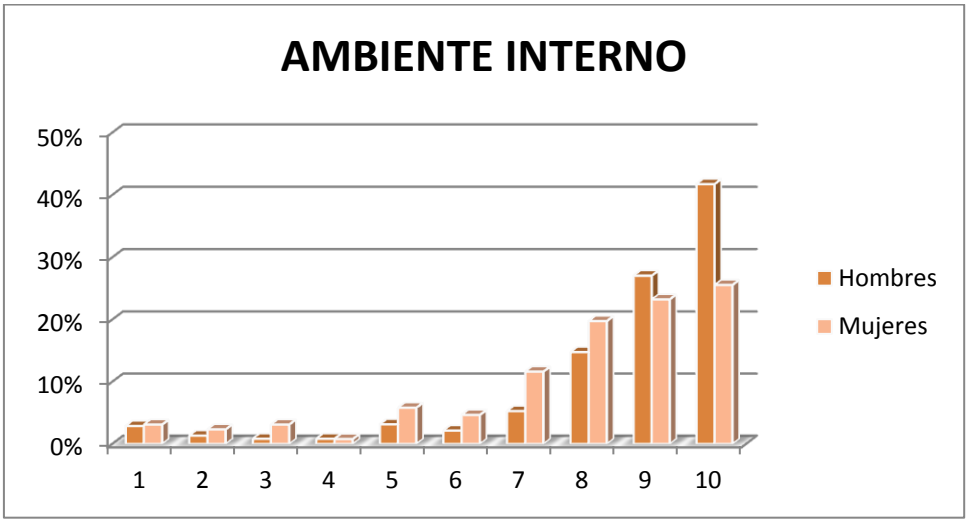
CUADRO N°28

AMBIENTE INTERNO						
Escala	**Hombres**	**Variable H**	**Hombres**	**Mujeres**	**Variable M**	**Mujeres**
1	35	35	3%	8	8	3%
2	16	32	1%	6	12	2%
3	10	30	1%	8	24	3%
4	10	40	1%	2	8	1%
5	38	190	3%	15	75	6%
6	26	156	2%	12	72	5%
7	64	448	5%	30	210	12%
8	179	1432	15%	51	408	20%
9	328	2952	27%	60	540	23%
10	506	5060	42%	66	660	26%
Total	**1212**	**10375**	**100%**	**258**	**2017**	**100%**
Total Factor	**1470**					

Fuente: Cuadro N°27

Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°24



Promedio Hombres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\ \boldsymbol{variables\ H})}{\boldsymbol{Total\ Hombres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{10375}}{\mathbf{1212}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.5602}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.60}\%$$

Promedio Mujeres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\ \boldsymbol{variables\ M})}{\boldsymbol{Total\ Mujeres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2017}}{\mathbf{258}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{7.8178}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{78.19}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.60}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{78.19}\%$	Preventivo

Interpretación:

En el factor: **AMBIENTE INTERNO**; los colaboradores de género masculino evalúan con un valor de 85,60% es decir hay una buena percepción del trabajo en equipo y la capacidad de cumplir con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodea, y el género femenino evalúa el mismo factor con un 78,19% que es más bajo de lo que evalúan los hombres, lo que indica que las mujeres están menos satisfechas en cuanto a la percepción de dicho factor.

CUADRO N°29

FACTOR 9
SENTIDO DE PERTENENCIA

A. **Siento orgullo por ser empleado de LA EERSSA**
B. **Recomendaría a LA EERSSA, como un buen lugar para trabajar a mis familiares y amigos**
C. **Considero que LA EERSSA se encuentra en la capacidad de desenvolverse en un mercado cada vez más exigente**
D. **Me gusta lo que hago, me siento satisfecho con el trabajo que realizo en LA EERSSA**
E. **Por una oferta de salario similar, no dejaría de trabajar en LA EERSSA**
F. **Me gusta el área donde me desempeño**

A

Escala	Hombres	Mujeres
1	4	1
2	0	0
3	1	0
4	0	0
5	4	2
6	2	0
7	2	0
8	12	3
9	35	6
10	142	31
	202	43

B

Escala	Hombres	Mujeres
1	2	1
2	0	2
2	2	0
0	0	0
5	2	0
6	2	0
7	2	0
8	10	3
9	30	9
10	152	28
	202	43

C

Escala	Hombres	Mujeres
1	4	0
2	1	0
2	1	0
0	1	0
5	3	1
6	1	1
7	3	0
8	14	4
9	37	9
10	137	28
	202	43

D

Escala	Hombres	Mujeres
1	2	0
2	0	0
3	1	1
0	0	0
5	1	2
6	0	0
7	3	0
8	13	3
9	33	9
10	149	28
11	202	43

E

Escala	Hombres	Mujeres
1	2	0
2	0	0
3	0	0
0	0	1
5	2	2
6	1	0
7	4	0
8	9	4
9	28	8
10	156	28
	202	43

F

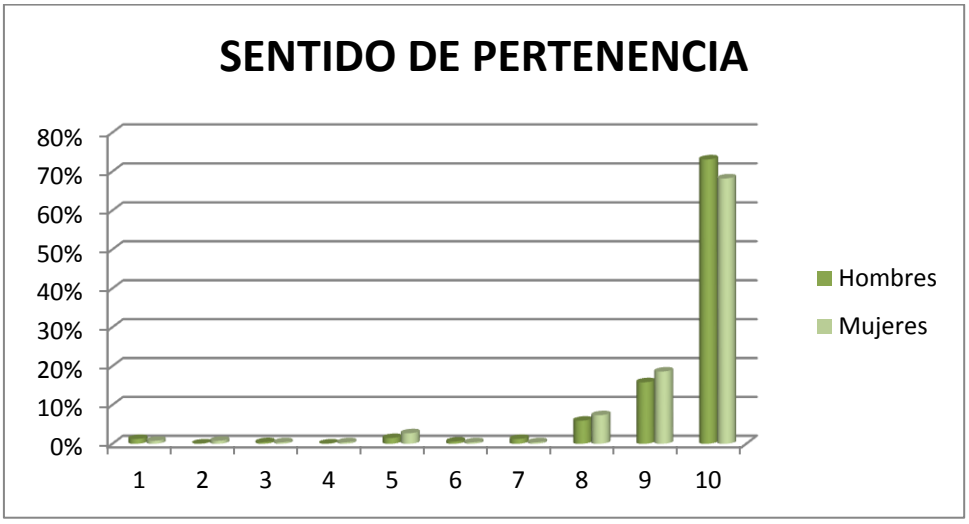
Escala	Hombres	Mujeres
1	1	0
2	0	0
3	0	0
0	0	0
5	6	0
6	1	0
7	1	1
8	14	2
9	29	7
10	150	33
	202	43

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: El Autor

CUADRO N°30

SENTIDO DE PERTENENCIA						
Escala	Hombres	Variable H	Hombres	Mujeres	Variable M	Mujeres
1	15	15	1%	2	2	1%
2	1	2	0%	2	4	1%
3	5	15	0%	1	3	0%
4	1	4	0%	1	4	0%
5	18	90	1%	7	35	3%
6	7	42	1%	1	6	0%
7	15	105	1%	1	7	0%
8	72	576	6%	19	152	7%
9	192	1728	16%	48	432	19%
10	886	8860	73%	176	1760	68%
Total	1212	11437	100%	258	2405	100%
Total Factor	1470					
Fuente: Cuadro N°29 Elaborado por: El Autor						

GRAFICO N°25



Promedio Hombres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables\ H})}{\boldsymbol{Total\ Hombres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{11437}{\mathbf{1212}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.4364}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{94.36}\%$$

Promedio Mujeres:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables\ M})}{\boldsymbol{Total\ Mujeres}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{2405}{\mathbf{258}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.3217}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{93.22}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{94.36}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{93.22}\%$	Satisfacción

Interpretación:

En el factor: **SENTIDO DE PERTENENCIA**; los colaboradores de género masculino evalúan con un valor de 94,36% es decir hay satisfacción en la percepción del sentido de pertenencia y arraigo a la EERSSA, y el género femenino evalúa el mismo factor con un 93,22% que es más bajo de lo que evalúan los hombres, sin embargo existe satisfacción en la percepción que tienen las mujeres, a pesar que tienen un valor más bajo que los hombres.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL POR EDADES DEL PERSONA

CUADRO N°31

FACTOR 1 IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN												
Escala	**20 a 30**	**Variable 20 a 30**	**%**	**> 30 a 40**	**Variable > 30 a 40**	**%**	**> 40 a 50**	**Variable > 40 a 50**	**%**	**> 50**	**Variable > 50**	**%**
1	0	0	0%	1	1	0%	1	1	0%	0	0	0%
2	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
3	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
4	0	0	0%	1	4	0%	0	0	0%	0	0	0%
5	4	20	5%	5	25	2%	4	20	2%	3	15	2%
6	2	12	2%	2	12	1%	3	18	1%	6	36	3%
7	3	21	4%	8	56	3%	7	49	3%	7	49	4%
8	3	24	4%	34	272	13%	19	152	9%	31	248	17%
9	20	180	25%	70	630	26%	45	405	22%	51	459	28%
10	49	490	60%	146	1460	55%	128	1280	62%	82	820	46%
Total	**81**	**747**	**100%**	**267**	**2460**	**100%**	**207**	**1925**	**100%**	**180**	**1627**	**100%**
Total F	**735**											

Fuente: Cuadro N°13
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°26

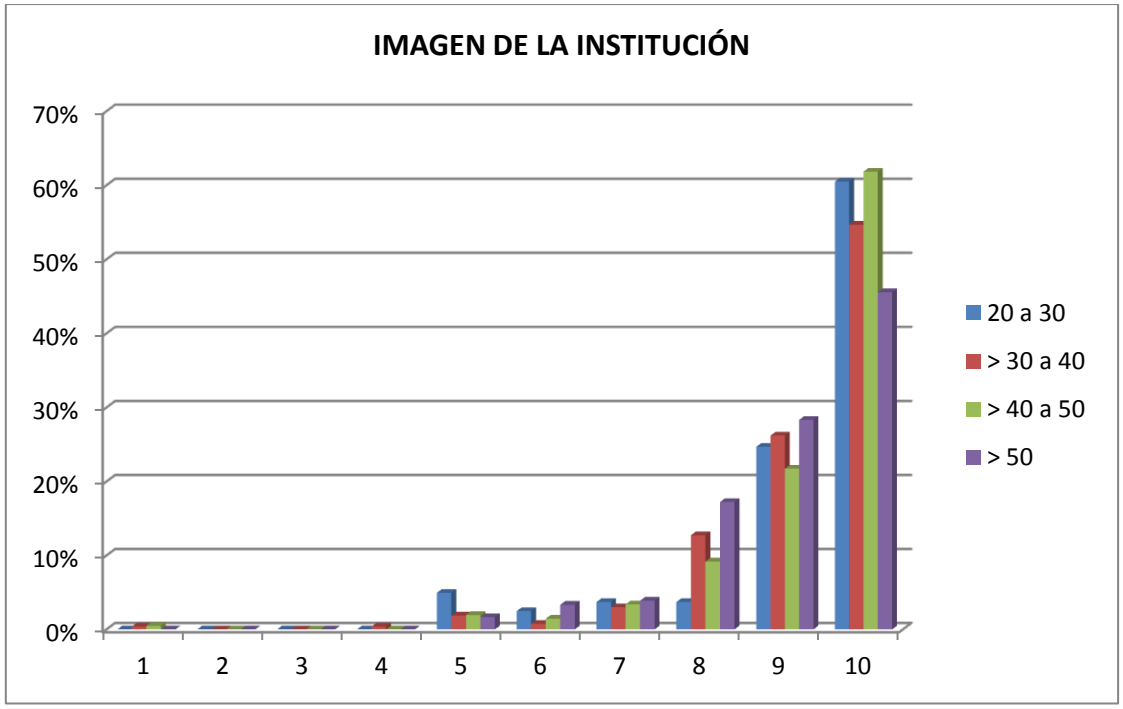


IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
20 a 30
> 30 a 40
> 40 a 50
> 50

Promedio 20 a 30:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables\ 20\ a\ 30})}{\boldsymbol{Total\ 20\ a\ 30}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{747}{\mathbf{81}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.2222}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{92.22}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables}>30\ a\ 40)}{\boldsymbol{Total}>30\ a\ 40} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{2460}{\mathbf{267}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.2134}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{92.13}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables}>40\ a\ 50)}{\boldsymbol{Total}>40\ a\ 50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1925}}{\mathbf{207}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.2995}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{93.00}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables}>50)}{\boldsymbol{Total}>50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1627}}{\mathbf{180}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.0388}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{90.39}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{92.22}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{92.13}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{93.00}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{90.39}\%$	Satisfacción

Interpretación:

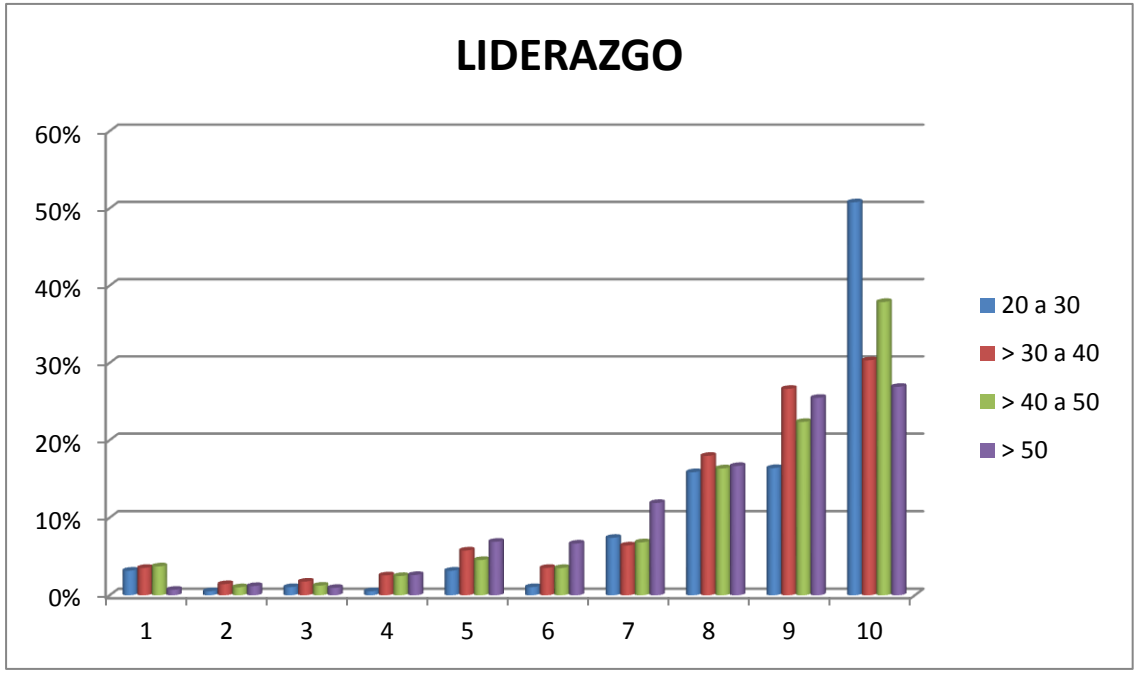
Al relacionar el parámetro EDAD con el factor **IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN** podemos observar que hay un nivel alto de satisfacción con respecto la percepción de este factor. El personal de 20 a 30 años obtuvo un resultado de 92,22%, de 31 a 40 años 92,13%, de 41 a 50 años 93,00% y finalmente mayores a 50 años con un porcentaje de 90,39%. En conclusión las personas de edades entre los 41 a 50 años se encuentran más satisfechas con la percepción de la Imagen de la Institución.

CUADRO N°31

FACTOR 2 LIDERAZGO												
Escala	**20 a 30**	**Variable 20 a 30**	**%**	**> 30 a 40**	**Variable > 30 a 40**	**%**	**> 40 a 50**	**Variable > 40 a 50**	**%**	**> 50**	**Variable > 50**	**%**
1	6	6	3%	22	22	4%	18	18	4%	3	3	1%
2	1	2	1%	9	18	1%	5	10	1%	5	10	1%
3	2	6	1%	11	33	2%	6	18	1%	4	12	1%
4	1	4	1%	16	64	3%	12	48	2%	11	44	3%
5	6	30	3%	36	180	6%	22	110	5%	29	145	7%
6	2	12	1%	22	132	4%	17	102	4%	28	168	7%
7	14	98	7%	40	280	6%	33	231	7%	50	350	12%
8	30	240	16%	112	896	18%	79	632	16%	70	560	17%
9	31	279	16%	166	1494	27%	108	972	22%	107	963	25%
10	96	960	51%	189	1890	30%	183	1830	38%	113	1130	27%
Total	**189**	**1637**	**100%**	**623**	**5009**	**100%**	**483**	**3971**	**100%**	**420**	**3385**	**100%**
Total F	**1715**											

Fuente: Cuadro N°15
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°27


LIDERAZGO
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
20 a 30
> 30 a 40
> 40 a 50
> 50

Promedio 20 a 30:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30})}{\boldsymbol{Total}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{1637}{\mathbf{189}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.6613}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{86.61}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}30\ a\ 40)}{\boldsymbol{Total}{>}30\ a\ 40} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{5009}}{\mathbf{623}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.0401}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{80.40}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}40\ a\ 50)}{\boldsymbol{Total}{>}40\ a\ 50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{3971}}{\mathbf{483}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.2215}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{82.22}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}50)}{\boldsymbol{Total}{>}50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{3385}}{\mathbf{420}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.0595}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{80.60}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{86.61}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{80.40}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{82.22}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{80.60}\%$	Preventivo

Interpretación:

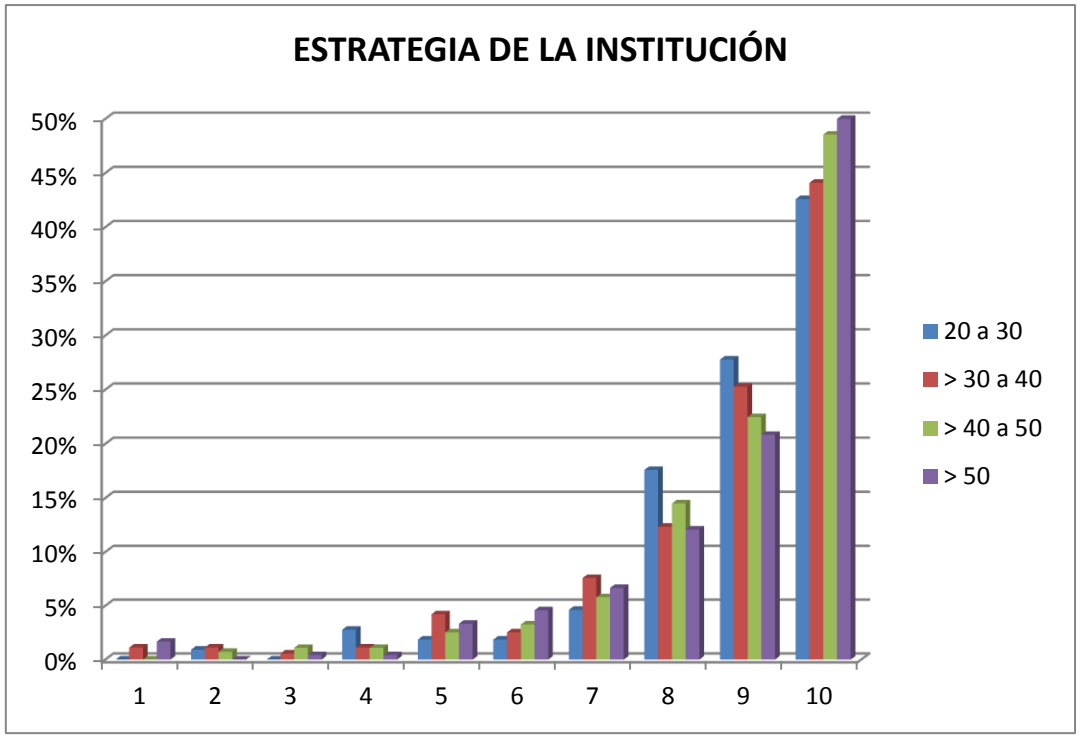
Al relacionar el parámetro EDAD con el factor **LIDERAZGO** podemos observar que hay un nivel de satisfacción moderado, ya que se presenta en la escala el indicador de preventivo con los siguientes porcentajes: rango de 20 – 30 años 86,61%; 31 – 40 años 80,40%; 41-50 años 82,22%; 51 y de más de 50 años 80,60%%. En conclusión se puede indicar que hay buena percepción de Liderazgo sobre todo al persona entre los 20 y 30 años de edad, y el menos satisfecho en la percepción de este factor son el personal de 31 a 40 años.

CUADRO N°32

FACTOR 3 ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN												
Escala	**20 a 30**	**Variable 20 a 30**	**%**	**> 30 a 40**	**Variable > 30 a 40**	**%**	**> 40 a 50**	**Variable > 40 a 50**	**%**	**> 50**	**Variable > 50**	**%**
1	0	0	0%	4	4	1%	0	0	0%	4	4	2%
2	1	2	1%	4	8	1%	2	4	1%	0	0	0%
3	0	0	0%	2	6	1%	3	9	1%	1	3	0%
4	3	12	3%	4	16	1%	3	12	1%	1	4	0%
5	2	10	2%	15	75	4%	7	35	3%	8	40	3%
6	2	12	2%	9	54	3%	9	54	3%	11	66	5%
7	5	35	5%	27	189	8%	16	112	6%	16	112	7%
8	19	152	18%	44	352	12%	40	320	14%	29	232	12%
9	30	270	28%	90	810	25%	62	558	22%	50	450	21%
10	46	460	43%	157	1570	44%	134	1340	49%	120	1200	50%
Total	**108**	**953**	**100%**	**356**	**3084**	**100%**	**276**	**2444**	**100%**	**240**	**2111**	**100%**
Total F	**980**											

Fuente: Cuadro N° 17
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°28


ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN
50%
45%
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
20 a 30
> 30 a 40
> 40 a 50
> 50

Promedio 20 a 30:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30})}{\boldsymbol{Total}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{953}}{\mathbf{108}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.8240}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{88.24}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}30\ a\ 40)}{\boldsymbol{Total}{>}30\ a\ 40} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{3084}}{\mathbf{356}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.6629}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{86.63}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}40\ a\ 50)}{\boldsymbol{Total}{>}40\ a\ 50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2444}}{\mathbf{276}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.8550}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{88.55}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}50)}{\boldsymbol{Total}{>}50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2111}}{\mathbf{240}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.7958}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{87.96}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{88.24}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{86.63}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{88.55}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{87.96}\%$	Preventivo

Interpretación:

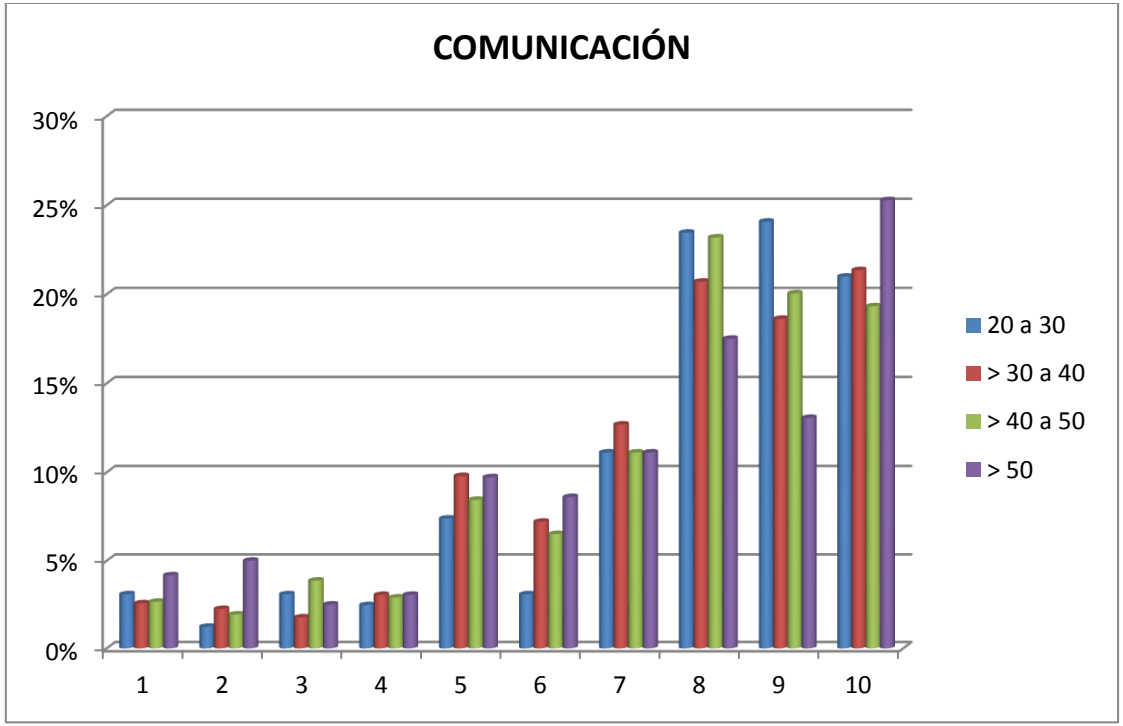
Al relacionar el parámetro EDAD con el factor **ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN** podemos observar que hay un nivel de satisfacción moderado ya que sus resultados son inferiores a 90%, y se presenta los siguientes porcentajes: rango de 20 – 30 años 88,24%; 31 – 40 años 86,63%; 41-50 años 88,55%; y de más de 50 años 87,96%. Se puede mencionar que con respecto a este factor el rango de edad más satisfecho es el de 41-50 años y el menos satisfecho son los del rango de 31 – 40 años.

CUADRO N°33

FACTOR 4 COMUNICACIÓN												
Escala	**20 a 30**	**Variable 20 a 30**	**%**	**> 30 a 40**	**Variable > 30 a 40**	**%**	**> 40 a 50**	**Variable > 40 a 50**	**%**	**> 50**	**Variable > 50**	**%**
1	5	5	3%	16	16	3%	11	11	3%	15	15	4%
2	2	4	1%	14	28	2%	8	16	2%	18	36	5%
3	5	15	3%	11	33	2%	16	48	4%	9	27	3%
4	4	16	2%	19	76	3%	12	48	3%	11	44	3%
5	12	60	7%	61	305	10%	35	175	8%	35	175	10%
6	5	30	3%	45	270	7%	27	162	7%	31	186	9%
7	18	126	11%	79	553	13%	46	322	11%	40	280	11%
8	38	304	23%	129	1032	21%	96	768	23%	63	504	18%
9	39	351	24%	116	1044	19%	83	747	20%	47	423	13%
10	34	340	21%	133	1330	21%	80	800	19%	91	910	25%
Total	**162**	**1251**	**100%**	**623**	**4687**	**100%**	**414**	**3097**	**100%**	**360**	**2600**	**100%**
Total F	**1559**											

Fuente: Cuadro N°19
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°29


COMUNICACIÓN
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
20 a 30
> 30 a 40
> 40 a 50
> 50

Promedio 20 a 30:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30})}{\boldsymbol{Total}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1251}}{\mathbf{162}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{7.7222}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{77.22}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}30\ a\ 40)}{\boldsymbol{Total}{>}30\ a\ 40} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{4687}}{\mathbf{623}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{7.5232}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{75.23}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}40\ a\ 50)}{\boldsymbol{Total}{>}40\ a\ 50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{3097}}{\mathbf{414}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{7.4806}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{74.81}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}50)}{\boldsymbol{Total}{>}50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2600}}{\mathbf{360}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{7.2222}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{72.22}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{77.22}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{75.23}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{74.81}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{72.22}\%$	Preventivo

Interpretación:

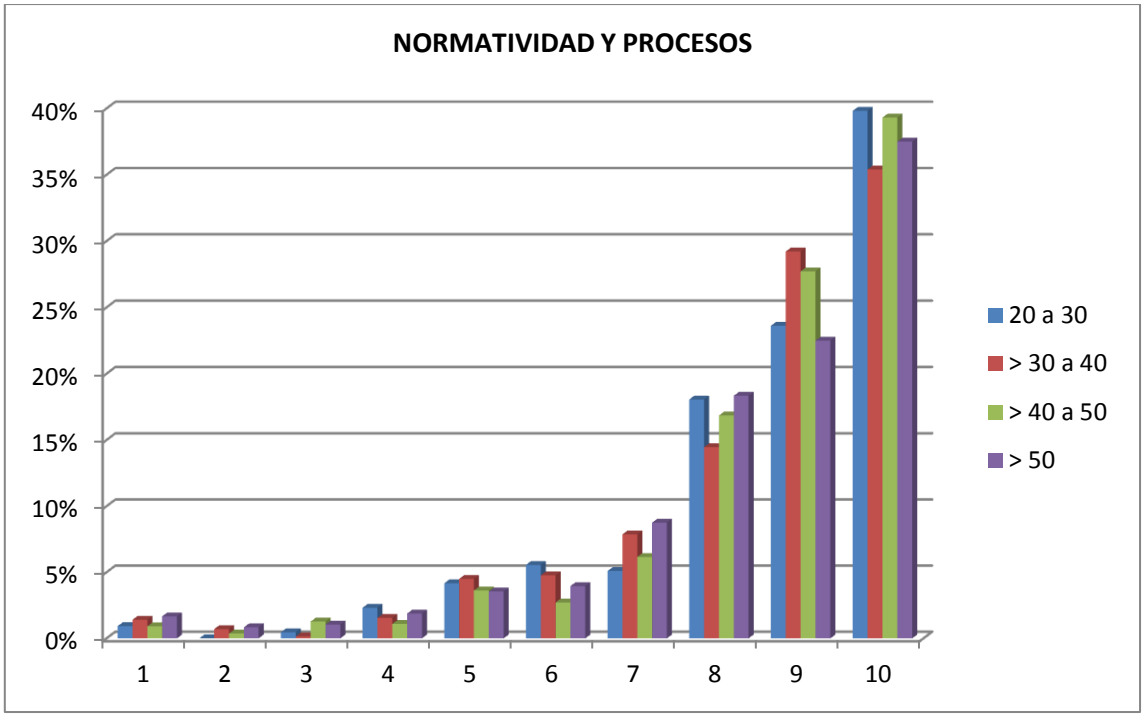
Al relacionar el parámetro EDAD con el factor COMUNICACIÓN podemos observar que hay un nivel de satisfacción más bajo que los demás factores ya que sus resultados son inferiores a 80%, y se presenta los siguientes porcentajes: rango de 20 – 30 años 77,22%; 31 – 40 años 75,23%; 41-50 años 74,81%; y más de 50 años 72,22%. Se puede mencionar que con respecto a este factor el rango de edad más satisfecho es el de 20 - 30 años y el menos satisfecho son los mayores a 50 años.

CUADRO N°34

FACTOR 5 NORMATIVIDAD Y PROCESOS												
Escala	**20 a 30**	**Variable 20 a 30**	**%**	**> 30 a 40**	**Variable > 30 a 40**	**%**	**> 40 a 50**	**Variable > 40 a 50**	**%**	**> 50**	**Variable > 50**	**%**
1	2	2	1%	10	10	1%	5	5	1%	8	8	2%
2	0	0	0%	5	10	1%	2	4	0%	4	8	1%
3	1	3	0%	1	3	0%	7	21	1%	5	15	1%
4	5	20	2%	11	44	2%	6	24	1%	9	36	2%
5	9	45	4%	32	160	4%	20	100	4%	17	85	4%
6	12	72	6%	34	204	5%	15	90	3%	19	114	4%
7	11	77	5%	56	392	8%	34	238	6%	42	294	9%
8	39	312	18%	103	824	14%	93	744	17%	88	704	18%
9	51	459	24%	208	1872	29%	153	1377	28%	108	972	23%
10	86	860	40%	252	2520	35%	217	2170	39%	180	1800	38%
Total	**216**	**1850**	**100%**	**712**	**6039**	**100%**	**552**	**4773**	**100%**	**480**	**4036**	**100%**
Total F	**1960**											

Fuente: Cuadro N°21
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°30


NORMATIVIDAD Y PROCESOS
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
20 a 30
> 30 a 40
> 40 a 50
> 50

Promedio 20 a 30:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30})}{\boldsymbol{Total}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1850}}{\mathbf{216}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.5648}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.65}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}30\ a\ 40)}{\boldsymbol{Total}{>}30\ a\ 40} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{6039}}{\mathbf{712}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.4817}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.82}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}40\ a\ 50)}{\boldsymbol{Total}{>}40\ a\ 50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{4773}}{\mathbf{552}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.6467}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{86.48}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}50)}{\boldsymbol{Total}{>}50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{4036}}{\mathbf{480}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.4083}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.08}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.65}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.82}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{86.48}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.08}\%$	Preventivo

Interpretación:

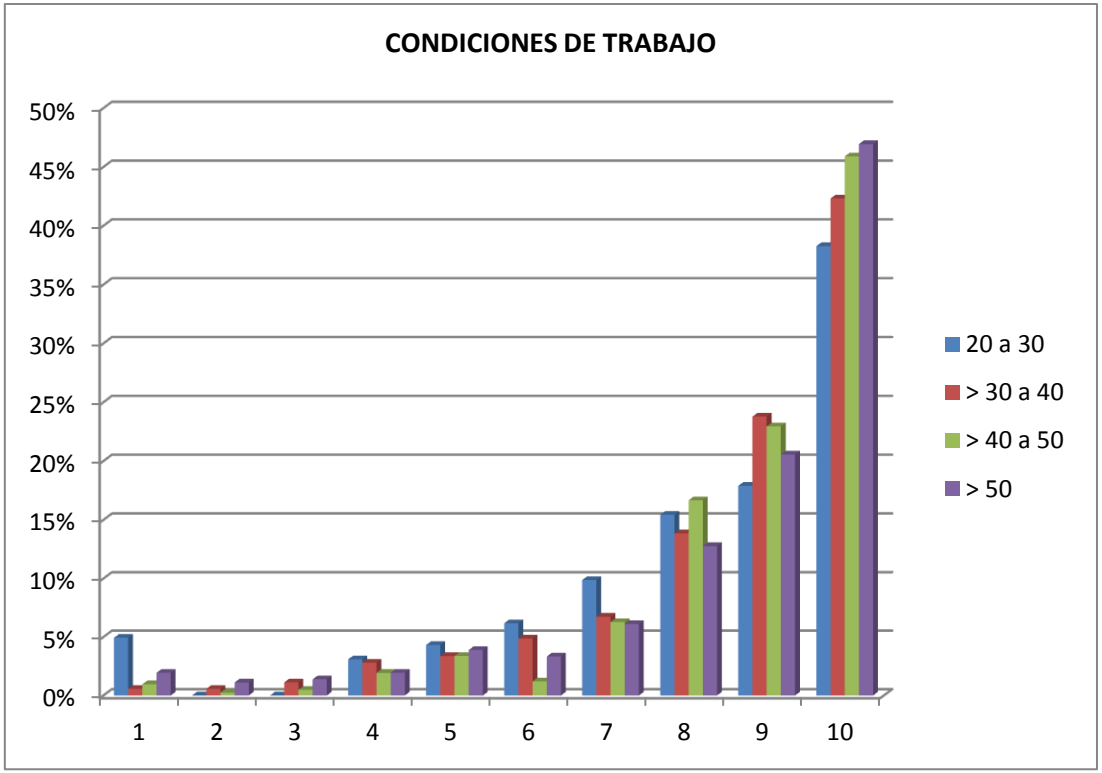
Al relacionar el parámetro EDAD con el factor NORMATIVIDAD Y PROCESOS podemos observar que hay un nivel de satisfacción moderado ya que el valor de sus resultados son inferiores a 90%, y se presenta los siguientes porcentajes: rango de 20 – 30 años 85,65%; 31 – 40 años 84,82%; 41-50 años 86,48%; y de más de 50 años 84,08%. Se puede mencionar que con respecto a este factor el rango de edad más satisfecho es el de 41 - 50 años y el menos satisfecho son los mayores a 50 años.

CUADRO N°35

FACTOR 6 CONDICIONES DE TRABAJO												
Escala	**20 a 30**	**Variable 20 a 30**	**%**	**> 30 a 40**	**Variable > 30 a 40**	**%**	**> 40 a 50**	**Variable > 40 a 50**	**%**	**> 50**	**Variable > 50**	**%**
1	8	8	5%	3	3	1%	4	4	1%	7	7	2%
2	0	0	0%	3	6	1%	1	2	0%	4	8	1%
3	0	0	0%	6	18	1%	2	6	0%	5	15	1%
4	5	20	3%	15	60	3%	8	32	2%	7	28	2%
5	7	35	4%	18	90	3%	14	70	3%	14	70	4%
6	10	60	6%	26	156	5%	5	30	1%	12	72	3%
7	16	112	10%	36	252	7%	26	182	6%	22	154	6%
8	25	200	15%	74	592	14%	69	552	17%	46	368	13%
9	29	261	18%	127	1143	24%	95	855	23%	74	666	21%
10	62	620	38%	226	2260	42%	190	1900	46%	169	1690	47%
Total	**162**	**1316**	**100%**	**534**	**4580**	**100%**	**414**	**3633**	**100%**	**360**	**3078**	**100%**
Total F	**1470**											

Fuente: Cuadro N°23
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°31


CONDICIONES DE TRABAJO
50%
45%
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
20 a 30
> 30 a 40
> 40 a 50
> 50

Promedio 20 a 30:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30})}{\boldsymbol{Total}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1316}}{\mathbf{162}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.1234}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{81.23}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}30\ a\ 40)}{\boldsymbol{Total}{>}30\ a\ 40} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{4580}}{\mathbf{534}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.5768}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.77}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}40\ a\ 50)}{\boldsymbol{Total}{>}40\ a\ 50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{3633}}{\mathbf{414}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.7754}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{87.75}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}50)}{\boldsymbol{Total}{>}50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{3078}}{\mathbf{360}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.55}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.50}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{81.23}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.77}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{87.75}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.50}\%$	Preventivo

Interpretación:

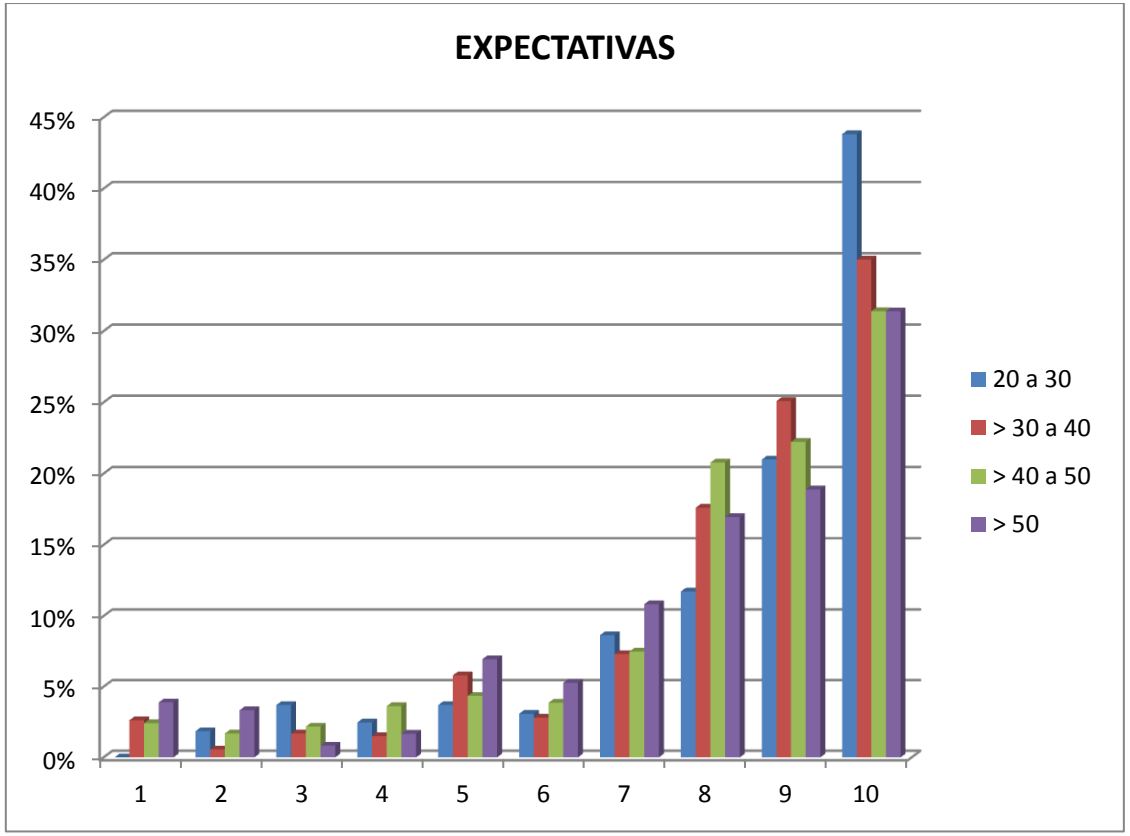
Al relacionar el parámetro EDAD con el factor CONDICIONES DE TRABAJO podemos observar que hay un nivel de satisfacción moderado ya que el valor de sus resultados son inferiores a 90%, y se presenta los siguientes porcentajes: rango de 20 – 30 años 81,23%; 31 – 40 años 85,77%; 41-50 años 87,75%; y de más de 50 años 85,50%. Se puede mencionar que con respecto a este factor el rango de edad más satisfecho es el de 41 - 50 años y el menos satisfecho son los del rango de 20 - 30 años.

CUADRO N°36

FACTOR 7 EXPECTATIVAS												
Escala	**20 a 30**	**Variable 20 a 30**	**%**	**> 30 a 40**	**Variable > 30 a 40**	**%**	**> 40 a 50**	**Variable > 40 a 50**	**%**	**> 50**	**Variable > 50**	**%**
1	0	0	0%	14	14	3%	10	10	2%	14	14	4%
2	3	6	2%	3	6	1%	7	14	2%	12	24	3%
3	6	18	4%	9	27	2%	9	27	2%	3	9	1%
4	4	16	2%	8	32	1%	15	60	4%	6	24	2%
5	6	30	4%	31	155	6%	18	90	4%	25	125	7%
6	5	30	3%	15	90	3%	16	96	4%	19	114	5%
7	14	98	9%	39	273	7%	31	217	7%	39	273	11%
8	19	152	12%	94	752	18%	86	688	21%	61	488	17%
9	34	306	21%	134	1206	25%	92	828	22%	68	612	19%
10	71	710	44%	187	1870	35%	130	1300	31%	113	1130	31%
Total	**162**	**1366**	**100%**	**534**	**4425**	**100%**	**414**	**3330**	**100%**	**360**	**2813**	**100%**
Total F	**1470**											

Fuente: Cuadro N°25
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°32


EXPECTATIVAS
45%
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
20 a 30
> 30 a 40
> 40 a 50
> 50

Promedio 20 a 30:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30})}{\boldsymbol{Total}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1366}}{\mathbf{162}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.4321}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.32}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}30\ a\ \mathbf{40})}{\boldsymbol{Total}{>}30\ a\ 40} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{4425}}{\mathbf{534}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.2865}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{82.87}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}40\ a\ 50)}{\boldsymbol{Total}{>}40\ a\ 50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{3330}}{\mathbf{414}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.0435}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{80.43}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}50)}{\boldsymbol{Total}{>}50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2813}}{\mathbf{360}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{7.8139}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{78.14}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.32}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{82.87}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{80.43}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{78.14}\%$	Preventivo

Interpretación:

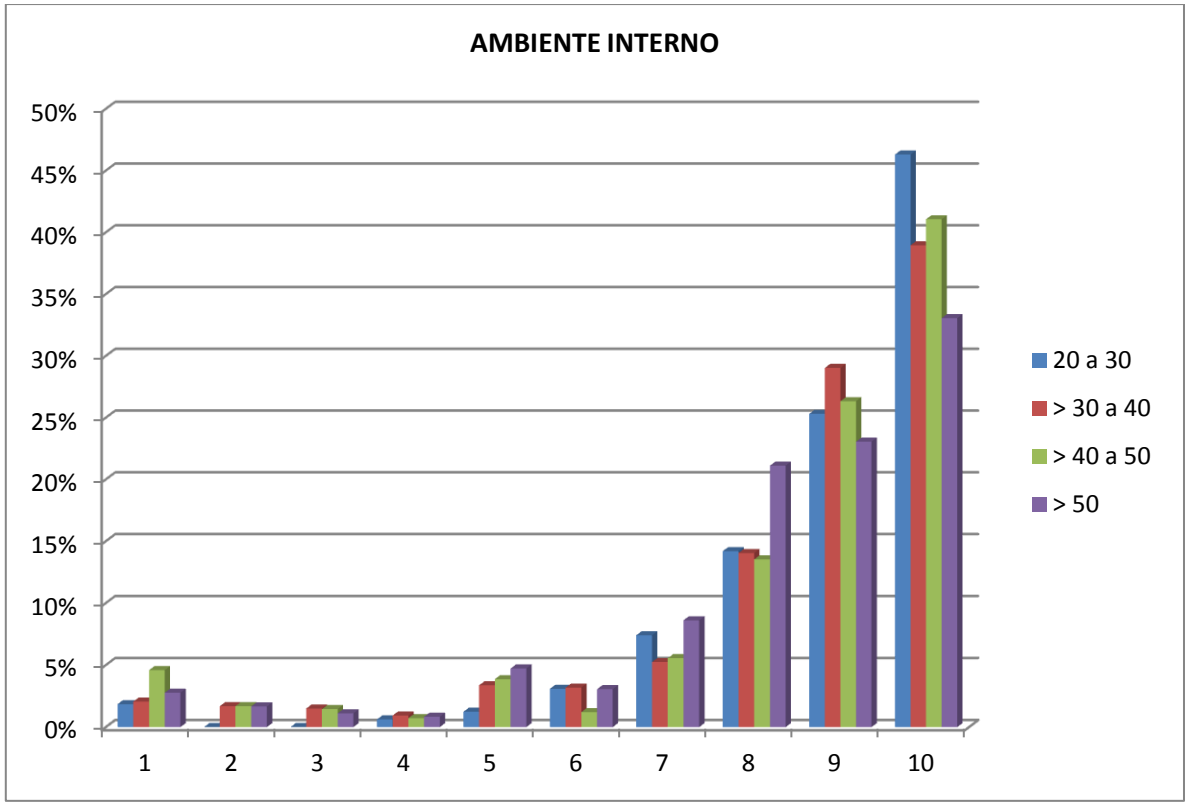
Al relacionar el parámetro EDAD con el factor EXPECTATIVAS podemos observar que hay un nivel de satisfacción moderado ya que el valor de sus resultados son inferiores a 90%, y se presenta los siguientes porcentajes: rango de 20 – 30 años 84,32%; 31 – 40 años 82,87%; 41-50 años 80,43%; y de más de 50 años 78,14%. Se puede mencionar que con respecto a este factor el rango de edad más satisfecho es el de 20 - 30 años y el menos satisfecho son los mayores a 50 años.

CUADRO N°37

FACTOR 8 AMBIENTE INTERNO												
Escala	**20 a 30**	**Variable 20 a 30**	**%**	**> 30 a 40**	**Variable > 30 a 40**	**%**	**> 40 a 50**	**Variable > 40 a 50**	**%**	**> 50**	**Variable > 50**	**%**
1	3	3	2%	11	11	2%	19	19	5%	10	10	3%
2	0	0	0%	9	18	2%	7	14	2%	6	12	2%
3	0	0	0%	8	24	1%	6	18	1%	4	12	1%
4	1	4	1%	5	20	1%	3	12	1%	3	12	1%
5	2	10	1%	18	90	3%	16	80	4%	17	85	5%
6	5	30	3%	17	102	3%	5	30	1%	11	66	3%
7	12	84	7%	28	196	5%	23	161	6%	31	217	9%
8	23	184	14%	75	600	14%	56	448	14%	76	608	21%
9	41	369	25%	155	1395	29%	109	981	26%	83	747	23%
10	75	750	46%	208	2080	39%	170	1700	41%	119	1190	33%
Total	**162**	**1434**	**100%**	**534**	**4536**	**100%**	**414**	**3463**	**100%**	**360**	**2959**	**100%**
Total F	**1470**											

Fuente: Cuadro N°27
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°33


AMBIENTE INTERNO
50%
45%
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
20 a 30
> 30 a 40
> 40 a 50
> 50

Promedio 20 a 30:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30})}{\boldsymbol{Total}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1434}}{\mathbf{162}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.8519}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{88.52}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}30\ a\ 40)}{\boldsymbol{Total}{>}30\ a\ 40} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{4536}}{\mathbf{534}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.4944}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.94}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}40\ a\ 50)}{\boldsymbol{Total}{>}40\ a\ 50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{3463}}{\mathbf{414}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.3647}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{83.65}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}50)}{\boldsymbol{Total}{>}50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2959}}{\mathbf{360}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.2194}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{82.19}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{88.52}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.94}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{83.65}\%$	Preventivo
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{82.19}\%$	Preventivo

Interpretación:

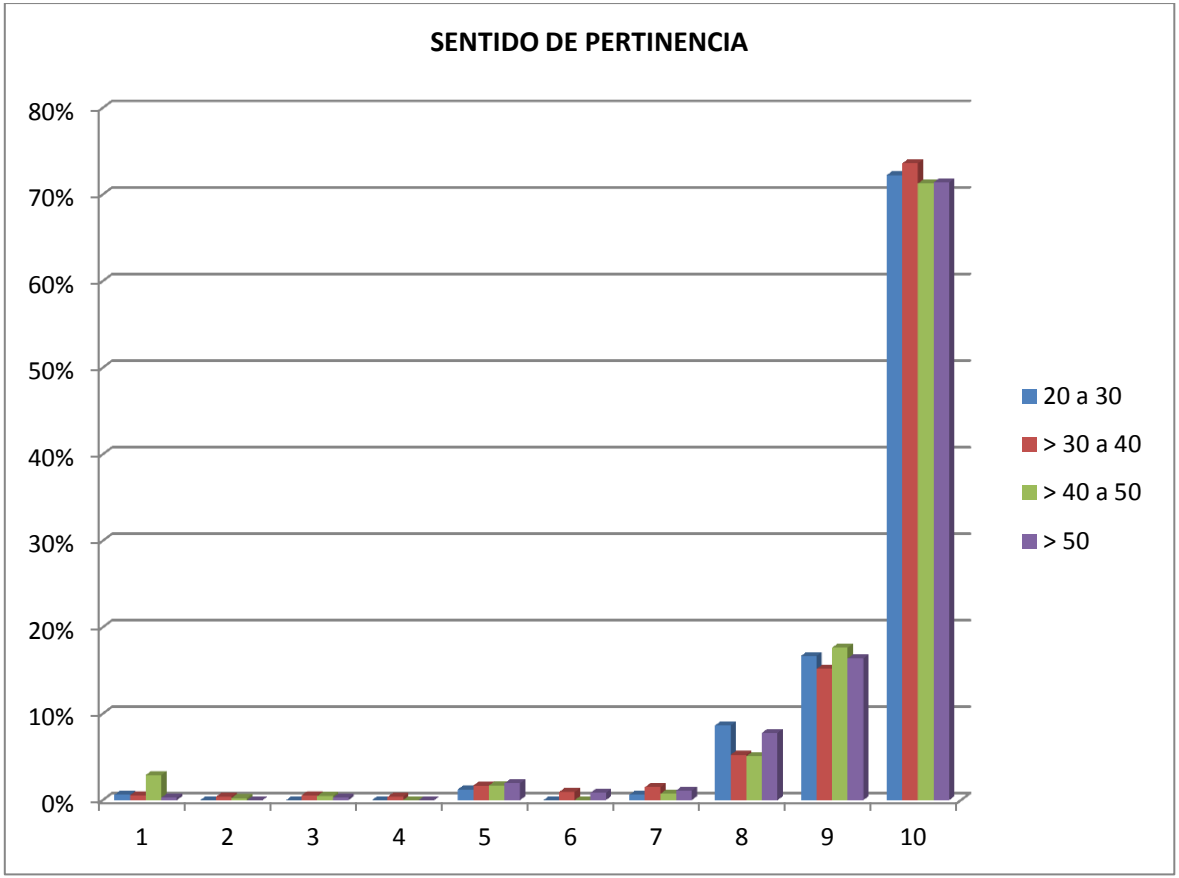
Al relacionar el parámetro EDAD con el factor AMBIENTE INTERNO podemos observar que hay un nivel de satisfacción moderado ya que el valor de sus resultados son inferiores a 90%, y se presenta los siguientes porcentajes: rango de 20 – 30 años 88,52%; 31 – 40 años 84,94%; 41-50 años 83,65%; y de más de 50 años 82,19%. Se puede mencionar que con respecto a este factor el rango de edad más satisfecho es el de 20 - 30 años y el menos satisfecho son los mayores a 50 años.

CUADRO N°38

FACTOR 9 SENTIDO DE PERTINENCIA												
Escala	**20 a 30**	**Variable 20 a 30**	**%**	**> 30 a 40**	**Variable > 30 a 40**	**%**	**> 40 a 50**	**Variable > 40 a 50**	**%**	**> 50**	**Variable > 50**	**%**
1	1	1	1%	3	3	1%	12	12	3%	1	1	0%
2	0	0	0%	2	4	0%	1	2	0%	0	0	0%
3	0	0	0%	3	9	1%	2	6	0%	1	3	0%
4	0	0	0%	2	8	0%	0	0	0%	0	0	0%
5	2	10	1%	9	45	2%	7	35	2%	7	35	2%
6	0	0	0%	5	30	1%	0	0	0%	3	18	1%
7	1	7	1%	8	56	1%	3	21	1%	4	28	1%
8	14	112	9%	28	224	5%	21	168	5%	28	224	8%
9	27	243	17%	81	729	15%	73	657	18%	59	531	16%
10	117	1170	72%	393	3930	74%	295	2950	71%	257	2570	71%
Total	**162**	**1543**	**100%**	**534**	**5038**	**100%**	**414**	**3851**	**100%**	**360**	**3410**	**100%**
Total F	**1470**											

Fuente: Cuadro N°29
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°34


SENTIDO DE PERTINENCIA
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
20 a 30
> 30 a 40
> 40 a 50
> 50

Promedio 20 a 30:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30})}{\boldsymbol{Total}\ \mathbf{20}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{30}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1543}}{\mathbf{162}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.5247}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{95.25}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}30\ a\ 40)}{\boldsymbol{Total}{>}30\ a\ 40} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{5038}}{\mathbf{534}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.4345}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{94.34}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}40\ a\ 50)}{\boldsymbol{Total}{>}40\ a\ 50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{3851}}{\mathbf{414}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.3019}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{93.02}\%$$

Promedio > 30 a 40:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}50)}{\boldsymbol{Total}{>}50} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{3410}}{\mathbf{360}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.4722}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{94.72}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{95.25}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{94.34}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{93.02}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{94.72}\%$	Satisfacción

Interpretación:

Al relacionar el parámetro EDAD con el factor SENTIDO DE PERTENENCIA podemos observar que hay un nivel de satisfacción alto ya que el valor de sus resultados son superiores al 90%, y se presenta los siguientes porcentajes: rango de 20 – 30 años 95,25%; 31 – 40 años 94,34%; 41-50 años 93,02%; y de más de 50 años 94,72%. Se puede mencionar que con respecto a este factor el rango de edad más satisfecho es el de 20 - 30 años y el menos satisfecho son los del rango de 41 – 50 años, sin embargo cabe mencionar que existe gran satisfacción con respecto a este factor, por tanto es una gran fortaleza.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN POR AÑOS DE SERVICIOS

CUADRO N°39

FACTOR 1 IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN												
Escala	**0 a 6**	**Variable 0 a 6**	**%**	**> 6 a 12**	**Variable >6 a 12**	**%**	**>12 a 18**	**Variable >12 a 18**	**%**	**>18**	**Variable >18**	**%**
1	0	0	0%	0	0	0%	2	2	1%	0	0	0%
2	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
3	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
4	1	4	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
5	6	30	2%	3	15	3%	3	15	2%	4	20	2%
6	4	24	2%	0	0	0%	4	24	3%	5	30	2%
7	7	49	3%	3	21	3%	7	49	5%	8	56	4%
8	25	200	10%	11	88	10%	19	152	12%	32	256	14%
9	54	486	22%	29	261	27%	37	333	24%	66	594	29%
10	149	1490	61%	62	620	57%	81	810	53%	113	1130	50%
Total	**246**	**2283**	**100%**	**108**	**1005**	**100%**	**153**	**1385**	**100%**	**228**	**2086**	**100%**
Total F	**735**											

Fuente: Cuadro N°13
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°35

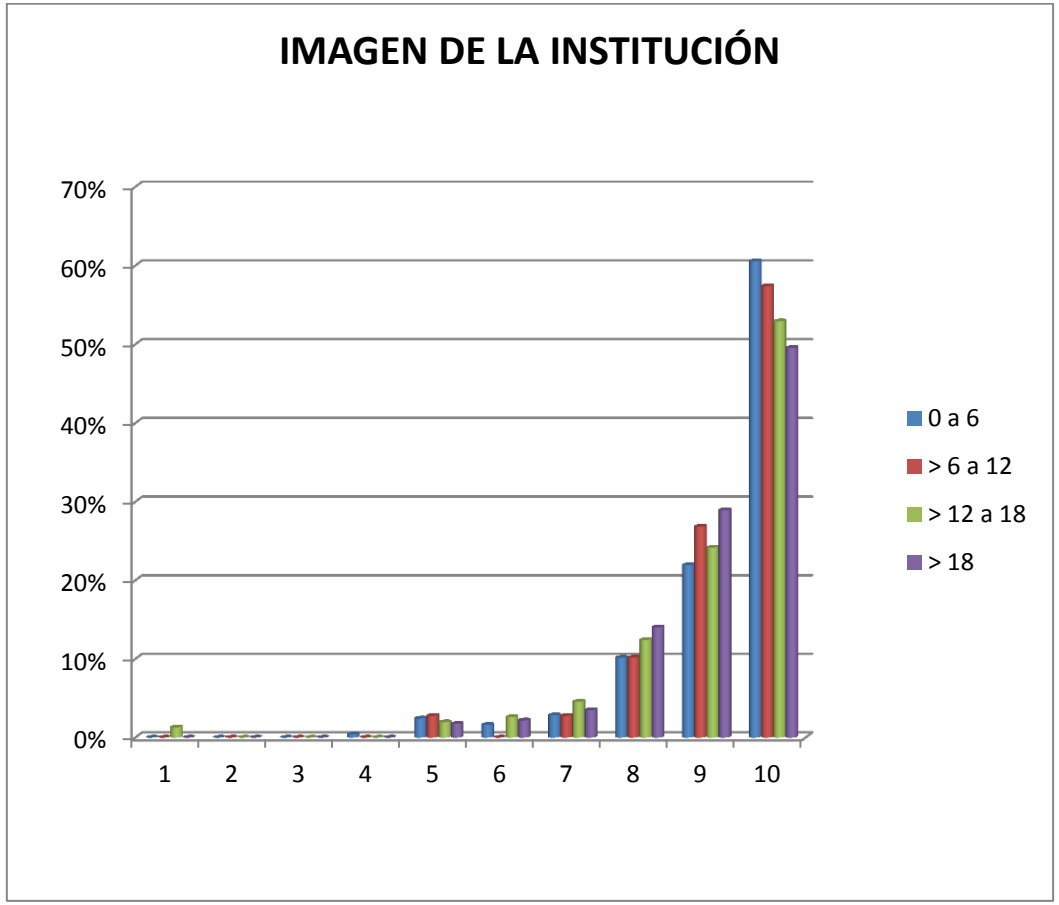


IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
0 a 6
> 6 a 12
> 12 a 18
> 18

Promedio 0 a 6:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables\ 0\ a\ 6})}{\boldsymbol{Total\ 0\ a\ 6}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2283}}{\mathbf{246}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.2805}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{92.80}\%$$

Promedio >6 a 12:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables}>6\ a\ 12)}{\boldsymbol{Total}>6\ a\ 12} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1005}}{\mathbf{108}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.3055}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{93.06}\%$$

Promedio >12 a 18:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables}>12\ a\ 18)}{\boldsymbol{Total}>12\ a\ 18} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1385}}{\mathbf{153}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.0523}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{90.52}\%$$

Promedio >18:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables}>18)}{\boldsymbol{Total}>18} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2086}}{\mathbf{228}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.1491}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{91.49}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{92.80}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{93.06}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{90.52}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{91.49}\%$	Satisfacción

Interpretación:

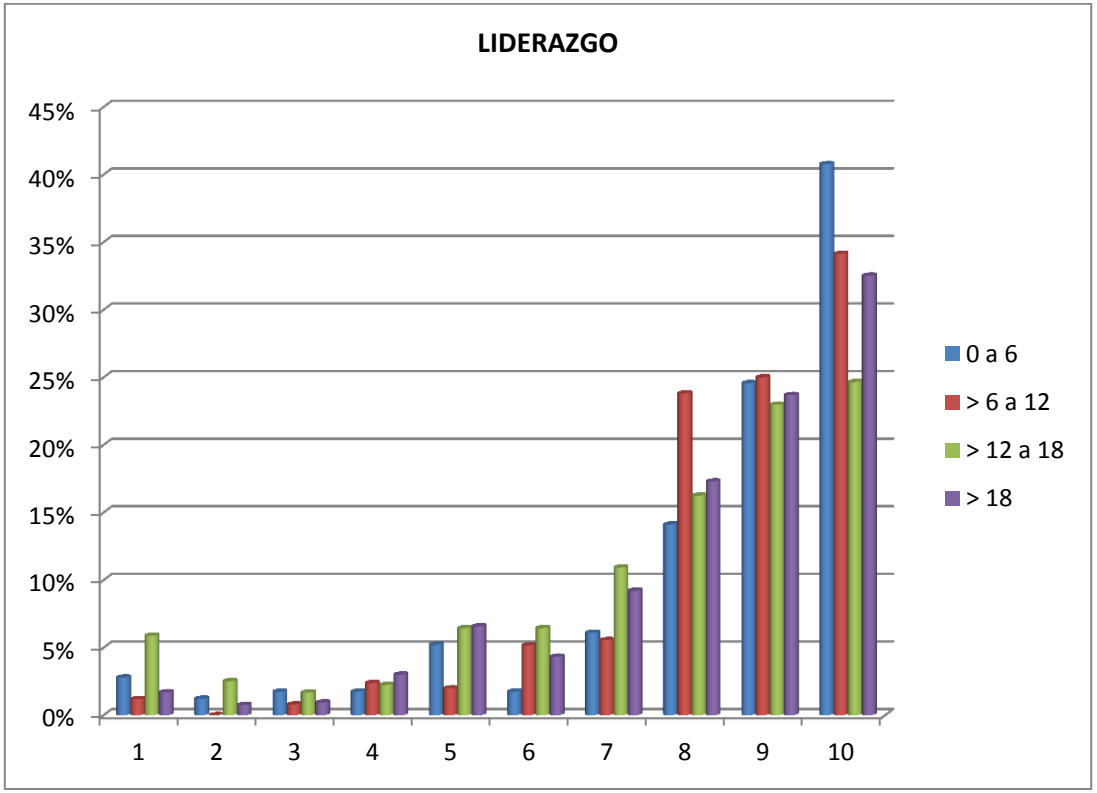
Al relacionar el parámetro AÑOS DE SERVICIO A LA INSTITUCIÓN con el factor IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN se observa los siguientes resultados en los siguientes rangos: de 0 – 6 años 92,80%, de >6 – 12 años 93,06%, de >12 – 18 años 90,52% y finalmente >18 años 91,49%, se concluye que los cuatro niveles están con un alto nivel de satisfacción, superan el 90%, el resultado más alto es el rango de >6 – 12 años y el más bajo de >12 – 18 años.

CUADRO N°40

FACTOR 2 LIDERAZGO												
Escala	**0 a 6**	**Variable 0 a 6**	**%**	**> 6 a 12**	**Variable > 6 a 12**	**%**	**> 12 a 18**	**Variable > 12 a 18**	**%**	**> 18**	**Variable > 18**	**%**
1	16	16	3%	3	3	1%	21	21	6%	9	9	2%
2	7	14	1%	0	0	0%	9	18	3%	4	8	1%
3	10	30	2%	2	6	1%	6	18	2%	5	15	1%
4	10	40	2%	6	24	2%	8	32	2%	16	64	3%
5	30	150	5%	5	25	2%	23	115	6%	35	175	7%
6	10	60	2%	13	78	5%	23	138	6%	23	138	4%
7	35	245	6%	14	98	6%	39	273	11%	49	343	9%
8	81	648	14%	60	480	24%	58	464	16%	92	736	17%
9	141	1269	25%	63	567	25%	82	738	23%	126	1134	24%
10	234	2340	41%	86	860	34%	88	880	25%	173	1730	33%
Total	**574**	**4812**	**100%**	**252**	**2141**	**100%**	**357**	**2697**	**100%**	**532**	**4352**	**100%**
Total F	**1715**											

Fuente: Cuadro N°15
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°36


LIDERAZGO
45%
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
0 a 6
> 6 a 12
> 12 a 18
> 18

Promedio 0 a 6:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}\ \mathbf{0}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{6})}{\boldsymbol{Total}\ \mathbf{0}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{6}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{4812}}{\mathbf{574}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.3833}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{83.83}\%$$

Promedio > 6 a 12:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}6\ a\ 12)}{\boldsymbol{Total}{>}6\ a\ 12} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2141}}{\mathbf{252}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.4960}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.96}\%$$

Promedio > 12 a 18:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}12\ a\ 18)}{\boldsymbol{Total}{>}12\ a\ 18} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2697}}{\mathbf{357}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{7.5546}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{75.55}\%$$

Promedio > 18:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}18)}{\boldsymbol{Total}{>}18} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{4352}}{\mathbf{532}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.1804}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{81.80}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{83.83}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.96}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{75.55}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{81.80}\%$	Satisfacción

Interpretación:

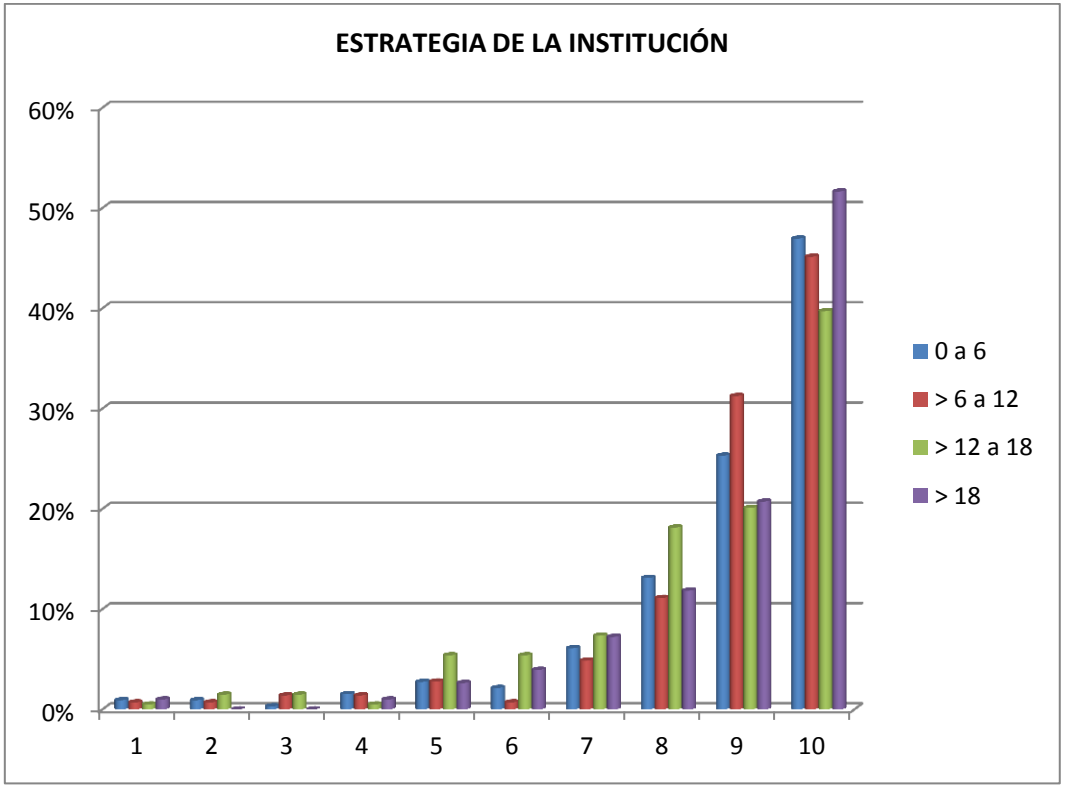
Al relacionar el parámetro AÑOS DE SERVICIO A LA INSTITUCIÓN con el factor LIDERAZGO se observa los siguientes resultados en los siguientes rangos: de 0 – 6 años 83,83%, de >6 – 12 años 84,96%, de >12 – 18 años 75,55% y finalmente >18 años 81,80%, se concluye que los cuatro niveles están con un nivel moderado de satisfacción, ya que sus resultados están bajo el 90%, el resultado más alto es el rango de >6 – 12 años y el más bajo de >12 – 18 años.

CUADRO N°41

FACTOR 3 ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN												
Escala	**0 a 6**	**Variable 0 a 6**	**%**	**> 6 a 12**	**Variable > 6 a 12**	**%**	**> 12 a 18**	**Variable > 12 a 18**	**%**	**> 18**	**Variable > 18**	**%**
1	3	3	1%	1	1	1%	1	1	0%	3	3	1%
2	3	6	1%	1	2	1%	3	6	1%	0	0	0%
3	1	3	0%	2	6	1%	3	9	1%	0	0	0%
4	5	20	2%	2	8	1%	1	4	0%	3	12	1%
5	9	45	3%	4	20	3%	11	55	5%	8	40	3%
6	7	42	2%	1	6	1%	11	66	5%	12	72	4%
7	20	140	6%	7	49	5%	15	105	7%	22	154	7%
8	43	344	13%	16	128	11%	37	296	18%	36	288	12%
9	83	747	25%	45	405	31%	41	369	20%	63	567	21%
10	154	1540	47%	65	650	45%	81	810	40%	157	1570	52%
Total	**328**	**2890**	**100%**	**144**	**1275**	**100%**	**204**	**1721**	**100%**	**304**	**2706**	**100%**
Total F	**980**											

Fuente: Cuadro N°17
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°37


ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
0 a 6
> 6 a 12
> 12 a 18
> 18

Promedio 0 a 6:

$$Promedio = \frac{(\Sigma\ variables\ 0\ a\ 6)}{Total\ 0\ a\ 6} \qquad Promedio = \frac{2890}{328} \qquad Promedio = 8.8109$$

$$Promedio = 88.11\%$$

Promedio > 6 a 12:

$$Promedio = \frac{(\Sigma\ variables{>}6\ a\ 12)}{Total{>}6\ a\ 12} \qquad Promedio = \frac{1275}{144} \qquad Promedio = 8.8542$$

$$Promedio = 88.54\%$$

Promedio > 12 a 18:

$$Promedio = \frac{(\Sigma\ variables{>}12\ a\ 18)}{Total{>}12\ a\ 18} \qquad Promedio = \frac{1721}{204} \qquad Promedio = 8.4363$$

$$Promedio = 84.36\%$$

Promedio > 18:

$$Promedio = \frac{(\Sigma\ variables{>}18)}{Total{>}18} \qquad Promedio = \frac{2706}{304} \qquad Promedio = 8.9013$$

$$Promedio = 89.10\%$$

$Promedio = 88.11\%$	Satisfacción
$Promedio = 88.54\%$	Satisfacción
$Promedio = 84.36\%$	Satisfacción
$Promedio = 89.10\%$	Satisfacción

Interpretación:

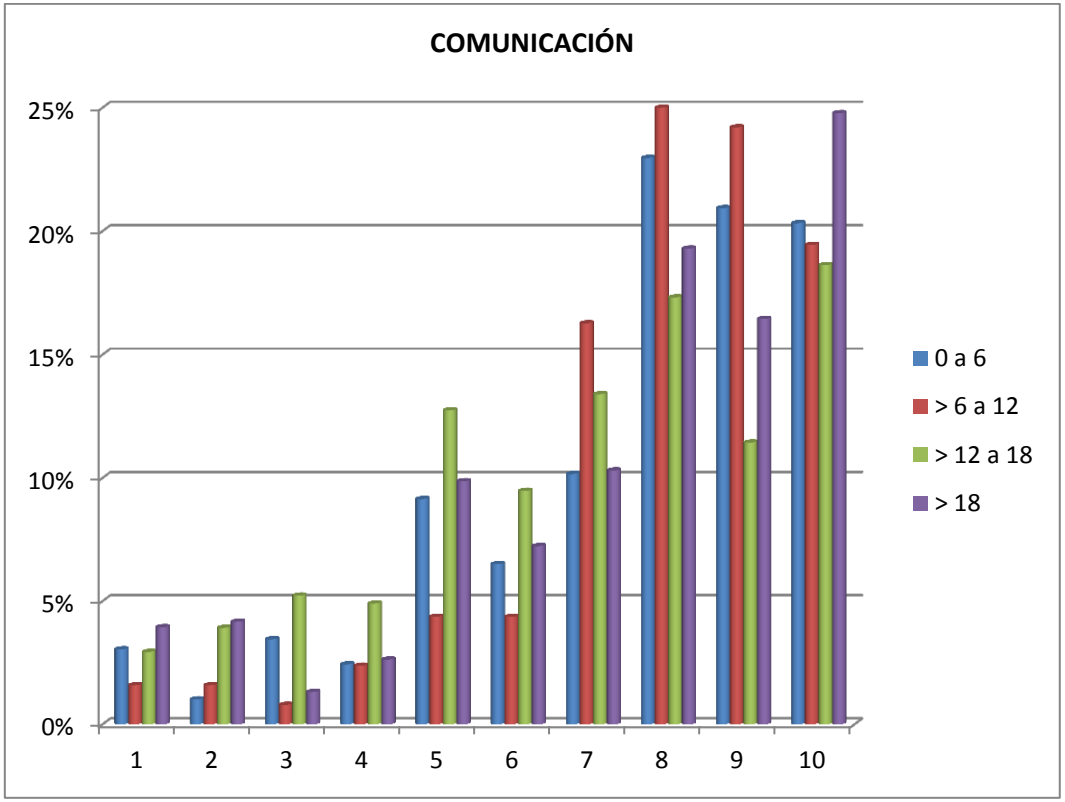
Al relacionar el parámetro AÑOS DE SERVICIO A LA INSTITUCIÓN con el factor ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN se observa los siguientes resultados en los siguientes rangos: de 0 – 6 años 88,11%, de >6 – 12 años 88,54%, de >12 – 18 años 84,36% y finalmente >18 años 89,01%, se concluye que los cuatro niveles están con un nivel moderado de satisfacción, ya que sus resultados están bajo el 90%, el resultado más alto es el rango de >18 años y el más bajo de >12 – 18 años.

CUADRO N°42

FACTOR 4 COMUNICACIÓN												
Escala	**0 a 6**	**Variable 0 a 6**	**%**	**> 6 a 12**	**Variable > 6 a 12**	**%**	**> 12 a 18**	**Variable > 12 a 18**	**%**	**> 18**	**Variable > 18**	**%**
1	15	15	3%	4	4	2%	9	9	3%	18	18	4%
2	5	10	1%	4	8	2%	12	24	4%	19	38	4%
3	17	51	3%	2	6	1%	16	48	5%	6	18	1%
4	12	48	2%	6	24	2%	15	60	5%	12	48	3%
5	45	225	9%	11	55	4%	39	195	13%	45	225	10%
6	32	192	7%	11	66	4%	29	174	9%	33	198	7%
7	50	350	10%	41	287	16%	41	287	13%	47	329	10%
8	113	904	23%	63	504	25%	53	424	17%	88	704	19%
9	103	927	21%	61	549	24%	35	315	11%	75	675	16%
10	100	1000	20%	49	490	19%	57	570	19%	113	1130	25%
Total	**492**	**3722**	**100%**	**252**	**1993**	**100%**	**306**	**2106**	**100%**	**456**	**3383**	**100%**
Total F	**1506**											

Fuente: Cuadro N°19
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°38



Promedio 0 a 6:

$$Promedio = \frac{(\Sigma\ variables\ 0\ a\ 6)}{Total\ 0\ a\ 6} \qquad Promedio = \frac{3722}{492} \qquad Promedio = 7.5650$$

$$Promedio = 75.65\%$$

Promedio > 6 a 12:

$$Promedio = \frac{(\Sigma\ variables{>}6\ a\ 12)}{Total{>}6\ a\ 12} \qquad Promedio = \frac{1993}{252} \qquad Promedio = 7.9087$$

$$Promedio = 79.09\%$$

Promedio > 12 a 18:

$$Promedio = \frac{(\Sigma\ variables{>}12\ a\ 18)}{Total{>}12\ a\ 18} \qquad Promedio = \frac{2106}{306} \qquad Promedio = 6.8823$$

$$Promedio = 68.82\%$$

Promedio > 18:

$$Promedio = \frac{(\Sigma\ variables{>}18)}{Total{>}18} \qquad Promedio = \frac{3383}{456} \qquad Promedio = 7.4188$$

$$Promedio = 74.19\%$$

$Promedio = 75.65\%$	Satisfacción
$Promedio = 79.09\%$	Satisfacción
$Promedio = 68.82\%$	Satisfacción
$Promedio = 74.19\%$	Satisfacción

Interpretación:

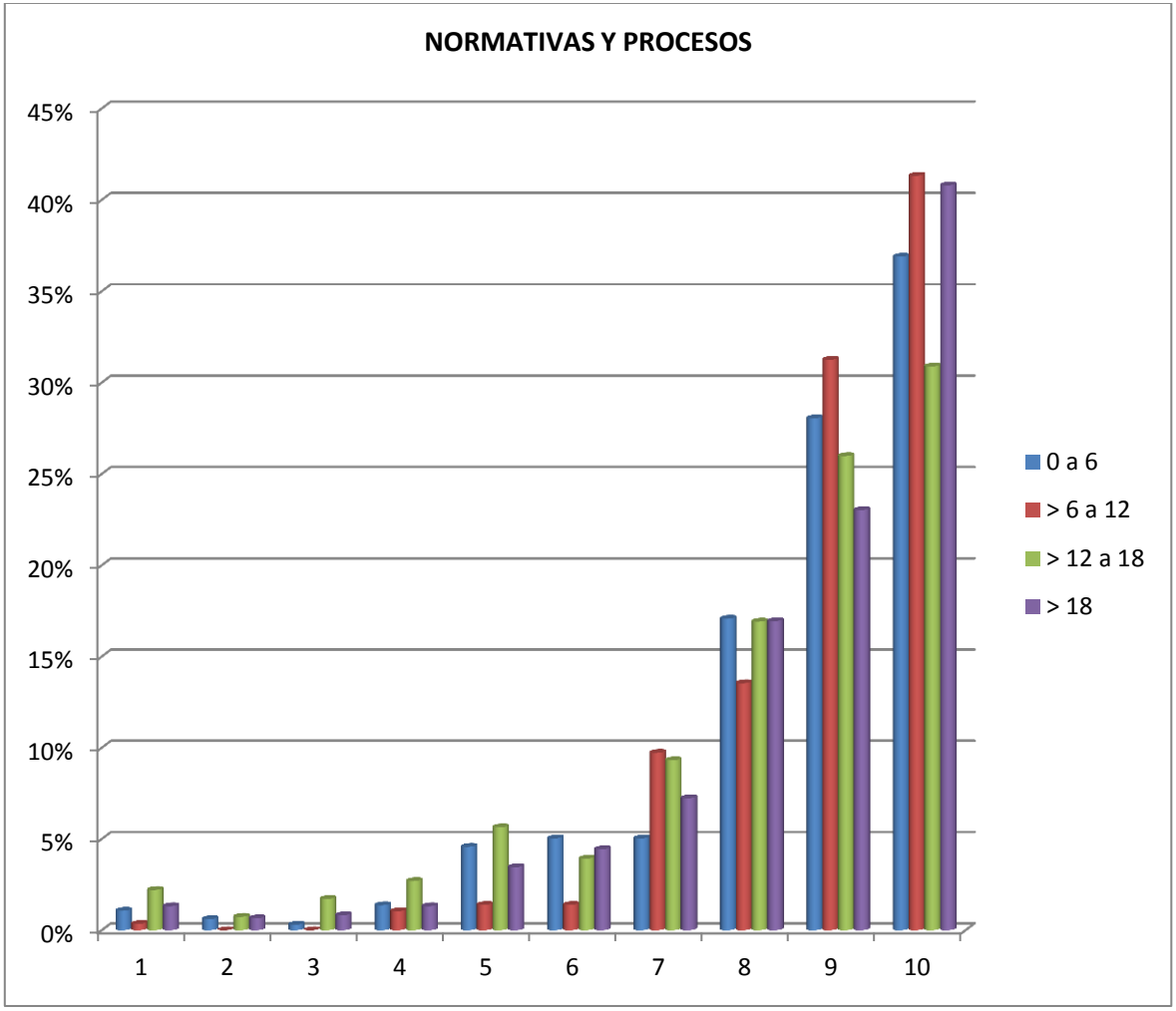
Al relacionar el parámetro AÑOS DE SERVICIO A LA INSTITUCIÓN con el factor COMUNICACIÓN se observa los siguientes resultados en los siguientes rangos: de 0 – 6 años 75,65%, de >6 – 12 años 79,09%, de >12 – 18 años 68,82% y finalmente >18 años 74,19%, se concluye que los tres niveles están con un nivel moderado de satisfacción, ya que sus resultados están bajo el 90%, hay que tomar en consideración el valor riesgoso del rango de >12 – 18 años ya que está bajo 70%, el rango con mayor satisfacción es el rango de >6 – 12 años.

CUADRO N°43

FACTOR 5 NORMATIVAS Y PROCESOS												
Escala	**0 a 6**	**Variable 0 a 6**	**%**	**> 6 a 12**	**Variable > 6 a 12**	**%**	**> 12 a 18**	**Variable > 12 a 18**	**%**	**> 18**	**Variable > 18**	**%**
1	7	7	1%	1	1	0%	9	9	2%	8	8	1%
2	4	8	1%	0	0	0%	3	6	1%	4	8	1%
3	2	6	0%	0	0	0%	7	21	2%	5	15	1%
4	9	36	1%	3	12	1%	11	44	3%	8	32	1%
5	30	150	5%	4	20	1%	23	115	6%	21	105	3%
6	33	198	5%	4	24	1%	16	96	4%	27	162	4%
7	33	231	5%	28	196	10%	38	266	9%	44	308	7%
8	112	896	17%	39	312	14%	69	552	17%	103	824	17%
9	184	1656	28%	90	810	31%	106	954	26%	140	1260	23%
10	242	2420	37%	119	1190	41%	126	1260	31%	248	2480	41%
Total	**656**	**5608**	**100%**	**288**	**2565**	**100%**	**408**	**3323**	**100%**	**608**	**5202**	**100%**
Total F	**1906**											

Fuente: Cuadro N°21
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°39


NORMATIVAS Y PROCESOS
45%
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
0 a 6
> 6 a 12
> 12 a 18
> 18

Promedio 0 a 6:

$$Promedio = \frac{(\Sigma\ variables\ 0\ a\ 6)}{Total\ 0\ a\ 6} \qquad Promedio = \frac{5608}{656} \qquad Promedio = 8.5488$$

$$Promedio = 85.49\%$$

Promedio > 6 a 12:

$$Promedio = \frac{(\Sigma\ variables{>}6\ a\ 12)}{Total{>}6\ a\ 12} \qquad Promedio = \frac{2565}{282} \qquad Promedio = 8.9062$$

$$Promedio = 89.60\%$$

Promedio > 12 a 18:

$$Promedio = \frac{(\Sigma\ variables{>}12\ a\ 18)}{Total{>}12\ a\ 18} \qquad Promedio = \frac{3323}{408} \qquad Promedio = 8.1446$$

$$Promedio = 81.45\%$$

Promedio > 18:

$$Promedio = \frac{(\Sigma\ variables{>}18)}{Total{>}18} \qquad Promedio = \frac{5202}{608} \qquad Promedio = 8.5560$$

$$Promedio = 85.56\%$$

$Promedio = 85.49\%$	Satisfacción
$Promedio = 89.60\%$	Satisfacción
$Promedio = 81.45\%$	Satisfacción
$Promedio = 85.56\%$	Satisfacción

Interpretación:

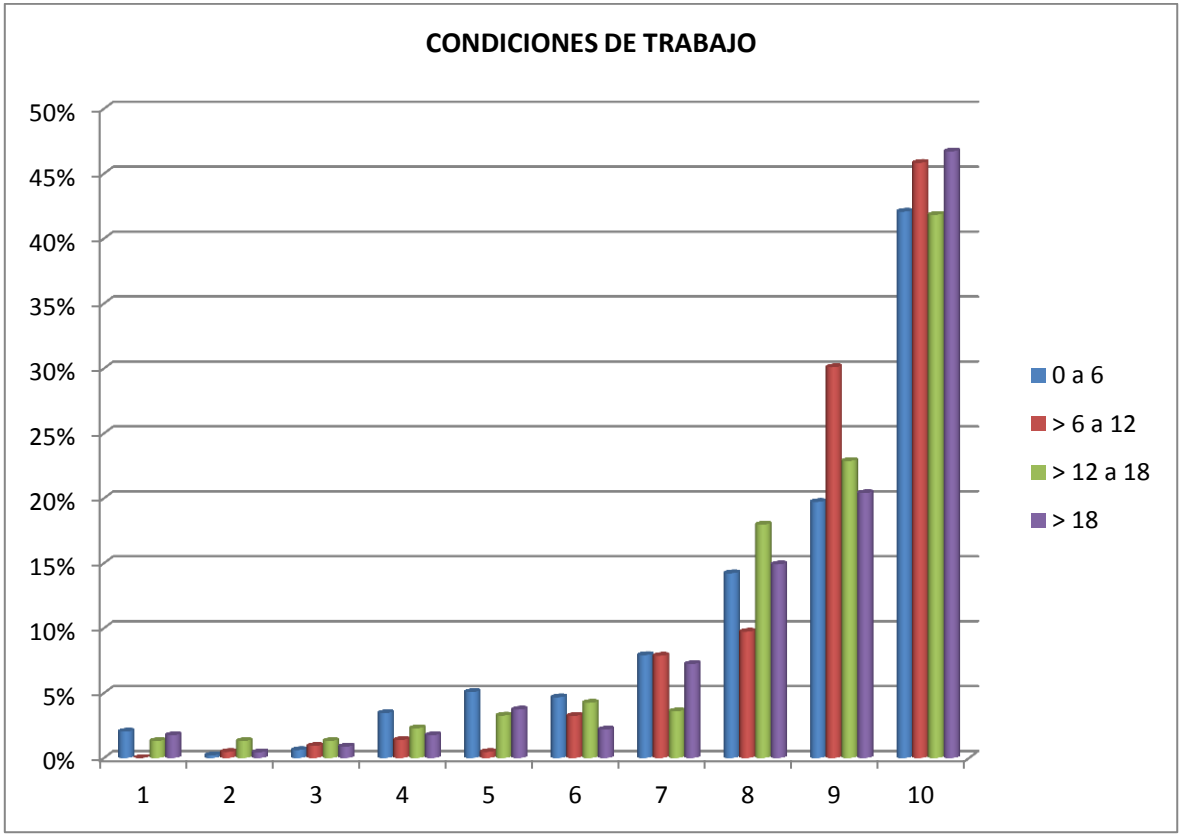
Al relacionar el parámetro AÑOS DE SERVICIO A LA INSTITUCIÓN con el factor NORMATIVIDAD Y PROCESOS se observa los siguientes resultados en los siguientes rangos: de 0 – 6 años 75,65%, de >6 – 12 años 77,64%, de >12 – 18 años 68,82% y finalmente >18 años 74,19%, se concluye que los tres niveles están con un nivel moderado de satisfacción, ya que sus resultados están bajo el 90%, hay que tomar en consideración el valor riesgoso del rango de >12 – 18 años ya que esta bajo 70%, el rango con mayor satisfacción es el rango de >6 – 12 años.

CUADRO N°44

FACTOR 6 CONDICIONES DE TRABAJO												
Escala	**0 a 6**	**Variable 0 a 6**	**%**	**> 6 a 12**	**Variable > 6 a 12**	**%**	**> 12 a 18**	**Variable > 12 a 18**	**%**	**> 18**	**Variable > 18**	**%**
1	10	10	2%	0	0	0%	4	4	1%	8	8	2%
2	1	2	0%	1	2	0%	4	8	1%	2	4	0%
3	3	9	1%	2	6	1%	4	12	1%	4	12	1%
4	17	68	3%	3	12	1%	7	28	2%	8	32	2%
5	25	125	5%	1	5	0%	10	50	3%	17	85	4%
6	23	138	5%	7	42	3%	13	78	4%	10	60	2%
7	39	273	8%	17	119	8%	11	77	4%	33	231	7%
8	70	560	14%	21	168	10%	55	440	18%	68	544	15%
9	97	873	20%	65	585	30%	70	630	23%	93	837	20%
10	207	2070	42%	99	990	46%	128	1280	42%	213	2130	47%
Total	**492**	**4128**	**100%**	**216**	**1929**	**100%**	**306**	**2607**	**100%**	**456**	**3943**	**100%**
Total F	**1470**											

Fuente: Cuadro N°23
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°40


CONDICIONES DE TRABAJO
50%
45%
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
0 a 6
> 6 a 12
> 12 a 18
> 18

Promedio 0 a 6:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}\ \mathbf{0}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{6})}{\boldsymbol{Total}\ \mathbf{0}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{6}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{4128}}{\mathbf{492}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.3902}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{83.90}\%$$

Promedio > 6 a 12:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}6\ a\ 12)}{\boldsymbol{Total}{>}6\ a\ 12} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1929}}{\mathbf{216}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.9305}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{89.31}\%$$

Promedio > 12 a 18:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}12\ a\ 18)}{\boldsymbol{Total}{>}12\ a\ 18} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2607}}{\mathbf{306}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.5196}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.20}\%$$

Promedio > 18:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}{>}18)}{\boldsymbol{Total}{>}18} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{3943}}{\mathbf{456}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.6469}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{86.47}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{83.90}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{89.31}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{85.20}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{86.47}\%$	Satisfacción

Interpretación:

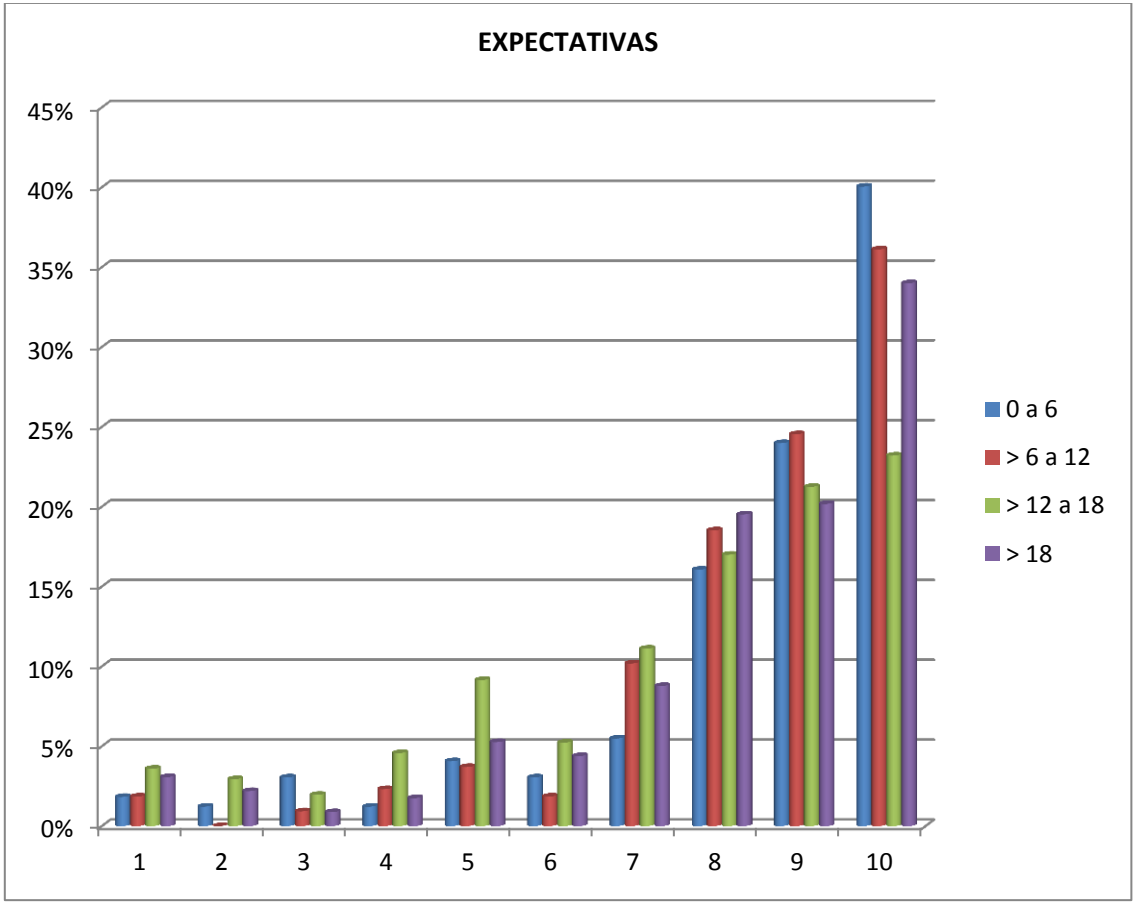
Al relacionar el parámetro AÑOS DE SERVICIO A LA INSTITUCIÓN con el factor CONDICIONES DE TRABAJO se observa los siguientes resultados en los siguientes rangos: de 0 – 6 años 83,90%, de >6 – 12 años 89,31%, de >12 – 18 años 85,20% y finalmente >18 años 86,47%, se concluye que los cuatro niveles están con un nivel moderado de satisfacción, ya que sus resultados están bajo el 90%, el valor más bajo es del rango de 0 – 6 años y el más alto es del rango >18 años.

CUADRO N°45

FACTOR 7 EXPECTATIVAS												
Escala	**0 a 6**	**Variable 0 a 6**	**%**	**> 6 a 12**	**Variable > 6 a 12**	**%**	**> 12 a 18**	**Variable > 12 a 18**	**%**	**> 18**	**Variable > 18**	**%**
1	9	9	2%	4	4	2%	11	11	4%	14	14	3%
2	6	12	1%	0	0	0%	9	18	3%	10	20	2%
3	15	45	3%	2	6	1%	6	18	2%	4	12	1%
4	6	24	1%	5	20	2%	14	56	5%	8	32	2%
5	20	100	4%	8	40	4%	28	140	9%	24	120	5%
6	15	90	3%	4	24	2%	16	96	5%	20	120	4%
7	27	189	5%	22	154	10%	34	238	11%	40	280	9%
8	79	632	16%	40	320	19%	52	416	17%	89	712	20%
9	118	1062	24%	53	477	25%	65	585	21%	92	828	20%
10	197	1970	40%	78	780	36%	71	710	23%	155	1550	34%
Total	**492**	**4133**	**100%**	**216**	**1825**	**100%**	**306**	**2288**	**100%**	**456**	**3688**	**100%**
Total F	**1470**											

Fuente: Cuadro N°25
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°41


EXPECTATIVAS
45%
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
0 a 6
> 6 a 12
> 12 a 18
> 18

Promedio 0 a 6:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}\ \mathbf{0}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{6})}{\boldsymbol{Total}\ \mathbf{0}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{6}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{4133}}{\mathbf{492}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.4004}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.00}\%$$

Promedio > 6 a 12:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}>6\ a\ 12)}{\boldsymbol{Total}>6\ a\ 12} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1825}}{\mathbf{216}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.4490}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.49}\%$$

Promedio > 12 a 18:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}>12\ a\ 18)}{\boldsymbol{Total}>12\ a\ 18} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2288}}{\mathbf{306}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{7.4771}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{74.77}\%$$

Promedio > 18:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}>18)}{\boldsymbol{Total}>18} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{3688}}{\mathbf{456}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.0877}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{80.88}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.00}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{84.49}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{74.77}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{80.88}\%$	Satisfacción

Interpretación:

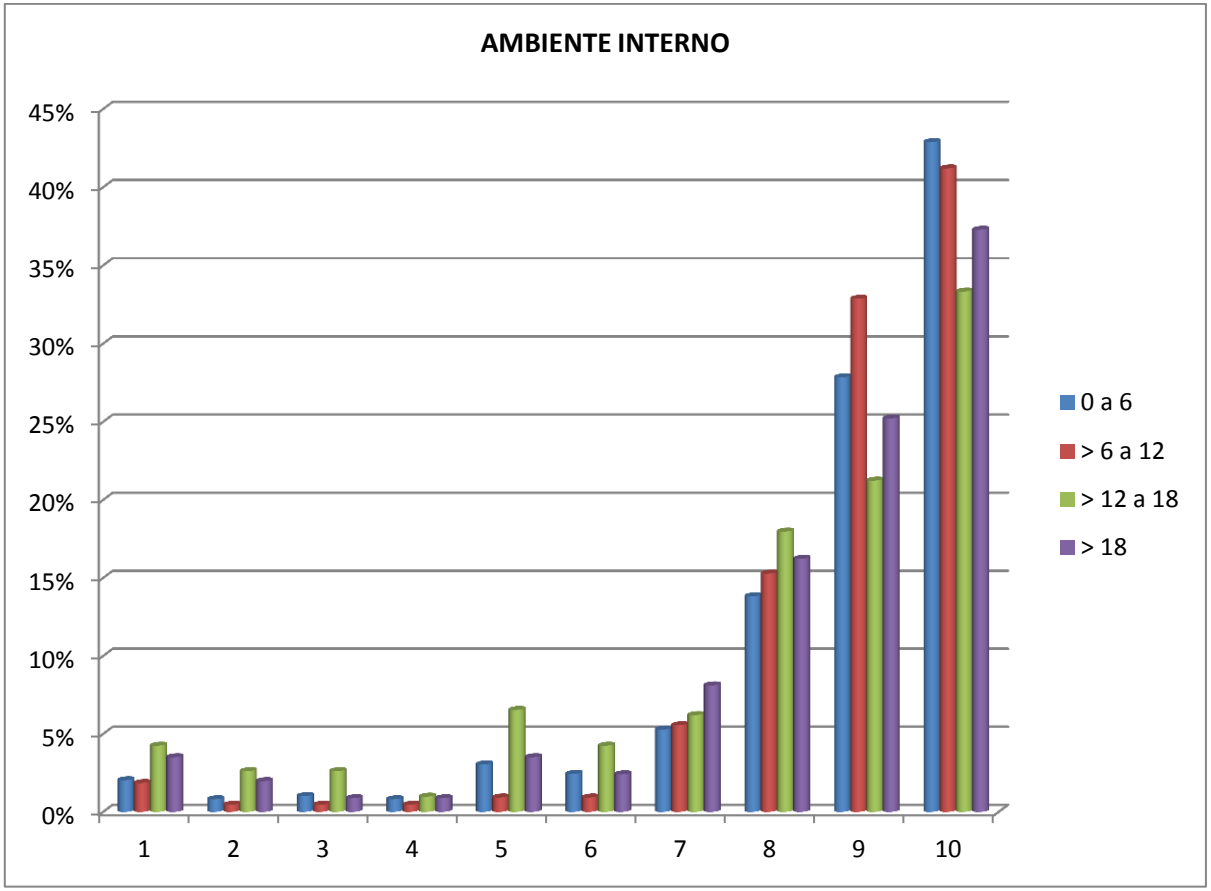
Al relacionar el parámetro AÑOS DE SERVICIO A LA INSTITUCIÓN con el factor EXPECTATIVAS se observa los siguientes resultados en los siguientes rangos: de 0 – 6 años 84,00%, de >6 – 12 años 84,49%, de >12 – 18 años 74,77% y finalmente >18 años 80,88%, se concluye que los cuatro niveles están con un nivel moderado de satisfacción, ya que sus resultados están bajo el 90%, siendo la evaluación más baja en el rango de >12 – 18 años y el resultado más alto del rango de >6 – 12 años.

CUADRO N°46

FACTOR 8 AMBIENTE INTERNO												
Escala	**0 a 6**	**Variable 0 a 6**	**%**	**> 6 a 12**	**Variable > 6 a 12**	**%**	**> 12 a 18**	**Variable > 12 a 18**	**%**	**> 18**	**Variable > 18**	**%**
1	10	10	2%	4	4	2%	13	13	4%	16	16	4%
2	4	8	1%	1	2	0%	8	16	3%	9	18	2%
3	5	15	1%	1	3	0%	8	24	3%	4	12	1%
4	4	16	1%	1	4	0%	3	12	1%	4	16	1%
5	15	75	3%	2	10	1%	20	100	7%	16	80	4%
6	12	72	2%	2	12	1%	13	78	4%	11	66	2%
7	26	182	5%	12	84	6%	19	133	6%	37	259	8%
8	68	544	14%	33	264	15%	55	440	18%	74	592	16%
9	137	1233	28%	71	639	33%	65	585	21%	115	1035	25%
10	211	2110	43%	89	890	41%	102	1020	33%	170	1700	37%
Total	**492**	**4265**	**100%**	**216**	**1912**	**100%**	**306**	**2421**	**100%**	**456**	**3794**	**100%**
Total F	**1470**											

Fuente: Cuadro N°27
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°42


AMBIENTE INTERNO
45%
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
0 a 6
> 6 a 12
> 12 a 18
> 18

Promedio 0 a 6:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}\ \mathbf{0}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{6})}{\boldsymbol{Total}\ \mathbf{0}\ \boldsymbol{a}\ \mathbf{6}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{4265}}{\mathbf{492}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.6687}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{86.69}\%$$

Promedio > 6 a 12:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}>6\ a\ 12)}{\boldsymbol{Total}>6\ a\ 12} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{1912}}{\mathbf{216}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.8519}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{88.52}\%$$

Promedio > 12 a 18:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}>12\ a\ 18)}{\boldsymbol{Total}>12\ a\ 18} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2421}}{\mathbf{306}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{7.9118}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{79.12}\%$$

Promedio > 18:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\Sigma\, \boldsymbol{variables}>18)}{\boldsymbol{Total}>18} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{3794}}{\mathbf{456}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{8.3202}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{83.20}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{86.69}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{88.52}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{79.12}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{83.20}\%$	Satisfacción

Interpretación:

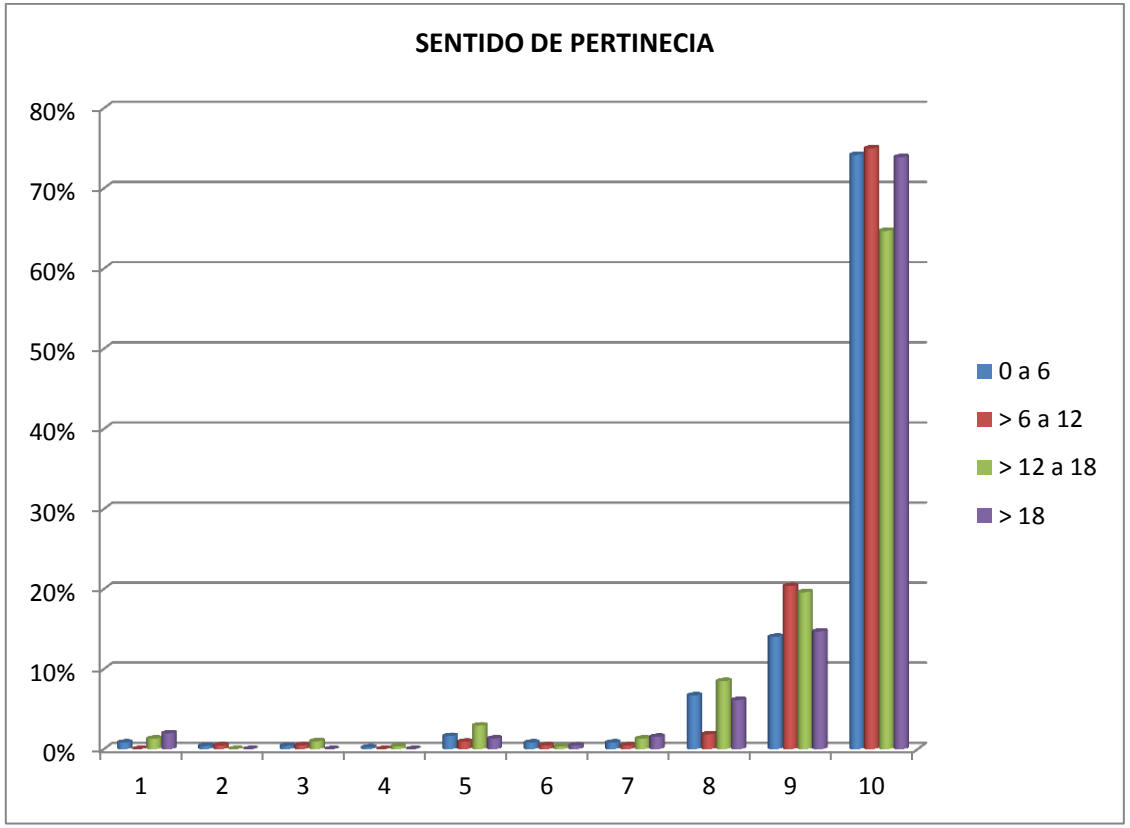
Al relacionar el parámetro AÑOS DE SERVICIO A LA INSTITUCIÓN con el factor AMBIENTE INTERNO se observa los siguientes resultados en los siguientes rangos: de 0 – 6 años 86,69%, de >6 – 12 años 88,52%, de >12 – 18 años 79,12% y finalmente >18 años 83,20%, se concluye que los cuatro niveles están con un nivel moderado de satisfacción, ya que sus resultados están bajo el 90%, siendo la evaluación más baja en el rango de >12 – 18 años y el resultado más alto del rango de 0 – 6 años.

CUADRO N°47

FACTOR 9 SENTIDO DE PERTENENCIA												
Escala	**0 a 6**	**Variable 0 a 6**	**%**	**> 6 a 12**	**Variable > 6 a 12**	**%**	**> 12 a 18**	**Variable > 12 a 18**	**%**	**> 18**	**Variable > 18**	**%**
1	4	4	1%	0	0	0%	4	4	1%	9	9	2%
2	2	4	0%	1	2	0%	0	0	0%	0	0	0%
3	2	6	0%	1	3	0%	3	9	1%	0	0	0%
4	1	4	0%	0	0	0%	1	4	0%	0	0	0%
5	8	40	2%	2	10	1%	9	45	3%	6	30	1%
6	4	24	1%	1	6	0%	1	6	0%	2	12	0%
7	4	28	1%	1	7	0%	4	28	1%	7	49	2%
8	33	264	7%	4	32	2%	26	208	8%	28	224	6%
9	69	621	14%	44	396	20%	60	540	20%	67	603	15%
10	365	3650	74%	162	1620	75%	198	1980	65%	337	3370	74%
Total	**492**	**4645**	**100%**	**216**	**2076**	**100%**	**306**	**2824**	**100%**	**456**	**4297**	**100%**
Total F	**1470**											

Fuente: Cuadro N°29
Elaborado por: El Autor

GRAFICO N°43


SENTIDO DE PERTINECIA
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
0 a 6
> 6 a 12
> 12 a 18
> 18

Promedio 0 a 6:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables\ 0\ a\ 6})}{\boldsymbol{Total\ 0\ a\ 6}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{4645}}{\mathbf{492}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.4410}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{94.41}\%$$

Promedio > 6 a 12:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables}>6\ a\ 12)}{\boldsymbol{Total}>6\ a\ 12} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2076}}{\mathbf{216}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.6111}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{96.11}\%$$

Promedio > 12 a 18:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables}>12\ a\ 18)}{\boldsymbol{Total}>12\ a\ 18} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{2824}}{\mathbf{306}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.2287}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{92.29}\%$$

Promedio > 18:

$$\boldsymbol{Promedio} = \frac{(\boldsymbol{\Sigma\ variables}>18)}{\boldsymbol{Total}>18} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \frac{\mathbf{4297}}{\mathbf{456}} \qquad \boldsymbol{Promedio} = \mathbf{9.4232}$$

$$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{94.23}\%$$

$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{94.41}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{96.11}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{92.29}\%$	Satisfacción
$\boldsymbol{Promedio} = \mathbf{94.23}\%$	Satisfacción

Interpretación:

Al relacionar el parámetro AÑOS DE SERVICIO A LA INSTITUCIÓN con el factor SENTIDO DE PERTENENCIA se observa los siguientes resultados en los siguientes rangos: de 0 – 6 años 94,41%, de >6 – 12 años 96,11%, de >12 – 18 años 92,29% y finalmente >18 años 94,23%, se concluye que los cuatro niveles tienen un alto nivel de satisfacción, ya que sus resultados están sobre el 90%, siendo la evaluación más baja en el rango de >12 – 18 años y el resultado más alto del rango de 6 – 12 años.

CUADRO N°48

Agencias	Encuestados	Imagen de la Institución	Liderazgo	Estrategia de la Institución	Comunicación	Normatividad y Procesos	Condiciones de Trabajo	Expectativas	Ambiente Interno	Pertinencia	Promedio	Satisfacción
Alamor	5	9.27	7.60	8.55	7.97	7.85	7.37	8.13	8.87	8.90	8.28	82.8%
Loja	149	9.10	8.06	8.82	7.24	8.40	8.76	7.81	8.17	9.37	8.41	84.1%
Amaluza	6	10.00	9.69	9.67	9.19	9.67	9.39	9.67	9.83	10.00	9.68	96.8%
Chaguarpamba	4	9.72	9.67	9.79	9.59	9.67	9.59	9.59	9.70	9.81	9.68	96.8%
Pindal	3	9.56	6.43	9.25	7.00	8.50	7.94	8.89	6.78	9.56	8.21	82.1%
Palanda	2	10.00	9.64	8.63	8.67	9.63	9.75	7.83	9.17	9.00	9.15	91.5%
Valladolid	1	9.33	8.00	8.50	9.00	9.25	9.33	9.00	9.50	9.67	9.06	90.6%
Zamora	9	9.22	7.14	8.36	6.61	7.79	7.04	7.98	8.37	9.78	8.03	80.3%
Malacatos	5	9.47	9.06	9.35	8.03	9.00	8.73	9.03	9.50	9.80	9.11	91.1%
Macara	3	8.67	8.14	8.00	6.72	8.00	7.61	8.11	8.00	9.06	8.03	80.3%
Yantzanza	5	9.07	8.66	7.90	6.80	8.25	8.40	7.97	8.40	9.00	8.27	82.7%
Catamayo	6	9.28	6.40	8.75	6.11	7.46	6.97	8.42	7.86	9.17	7.82	78.2%
Zumba	6	9.83	9.36	9.33	8.36	9.31	8.81	9.11	9.36	9.56	9.23	92.3%
Zapotillo	3	9.89	7.29	8.25	7.39	8.83	8.50	7.72	7.94	8.78	8.29	82.9%
Catacocha	8	9.25	8.30	7.53	6.29	9.11	8.52	8.88	8.85	9.71	8.49	84.9%
Gualaquiza	3	7.67	7.95	7.92	6.11	8.46	8.56	8.00	8.56	9.44	8.07	80.7%
Gonzanama	2	9.00	7.93	8.50	8.50	8.94	8.42	7.67	8.75	9.33	8.56	85.6%
El Pangui	3	9.78	9.76	9.75	9.83	10.00	9.89	9.94	9.89	10.00	9.87	98.7%
Guaysimi	1	10.00	9.43	9.25	9.33	8.75	8.17	8.83	9.83	10.00	9.29	92.9%
Celica	7	9.29	8.18	8.14	7.50	8.68	8.33	8.50	8.71	8.93	8.47	84.7%
Saraguro	5	9.20	8.51	8.55	8.30	9.15	7.87	8.93	9.40	9.97	8.88	88.8%
Sozoranga	3	8.67	8.10	8.67	8.00	7.88	7.22	8.22	8.72	9.67	8.35	83.5%
Cariamanga	6	9.56	9.36	9.38	8.33	8.94	8.89	8.36	9.00	9.67	9.05	90.5%
TOTAL	**245**	**9.34**	**8.38**	**8.73**	**7.86**	**8.76**	**8.44**	**8.55**	**8.83**	**9.49**		

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: El Autor

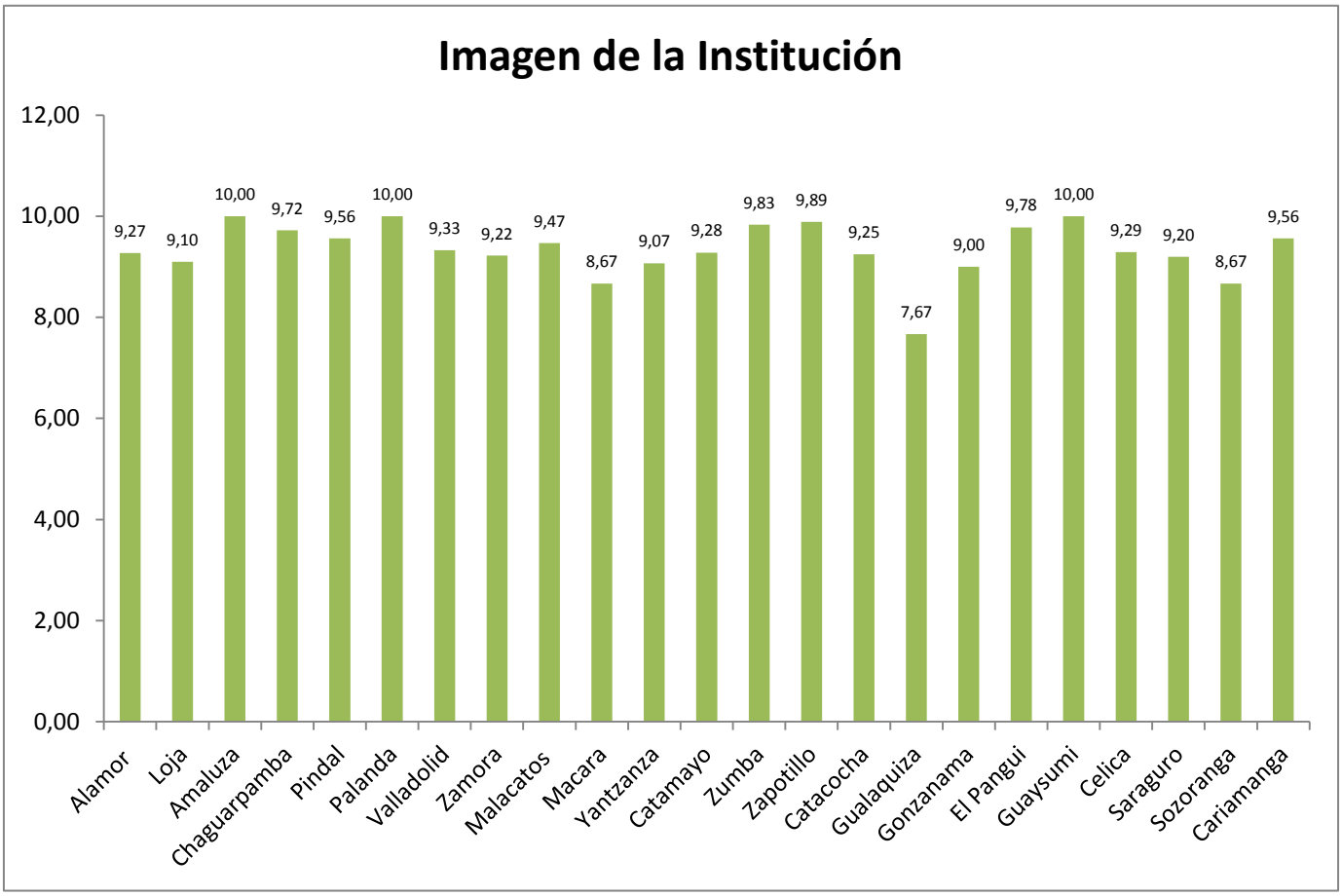
Interpretación:

Como podemos observar las tres agencias con mayor satisfacción son El Pangui 98,71%, Chaguarpamba 96,80% y Amaluza con 96,79%, como aparece en el cuadro anterior marcadas con verde, y las tres agencias que más baja tienen la evaluación son Macará con 80,34%, Zamora con 80,32% y Catamayo con el valor del 78,24%.

GRAFICO N°44

FACTOR 1

IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN

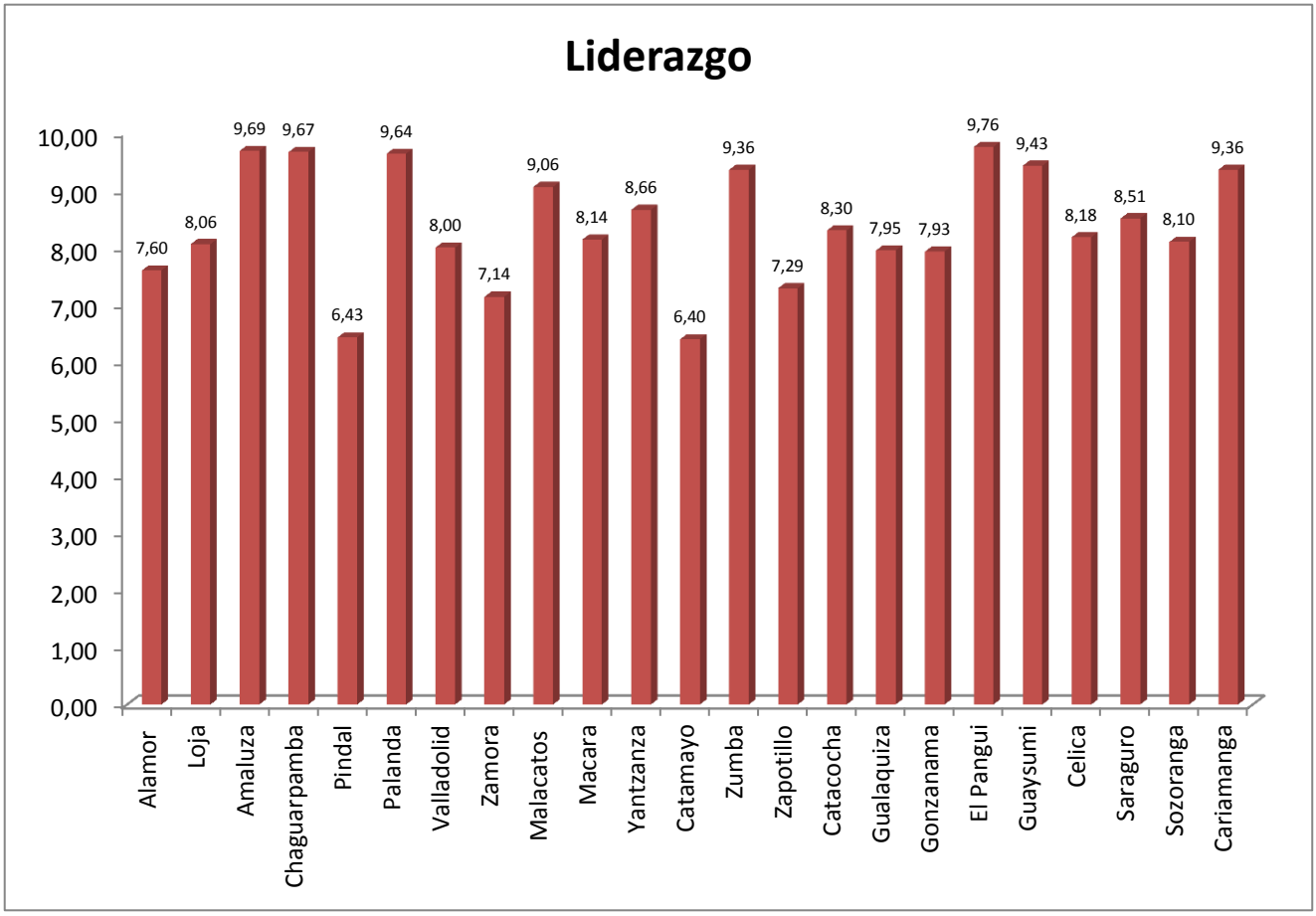


Como podemos observar en el factor IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN las Agencias que tienen el resultado más alto es Palanda, Amaluza y Guaysimi con el 100%, y el resultado más bajo es de la Agencia Gualaquiza con un valor de 76,70%.

GRAFICO N°45

FACTOR 2

LIDERAZGO

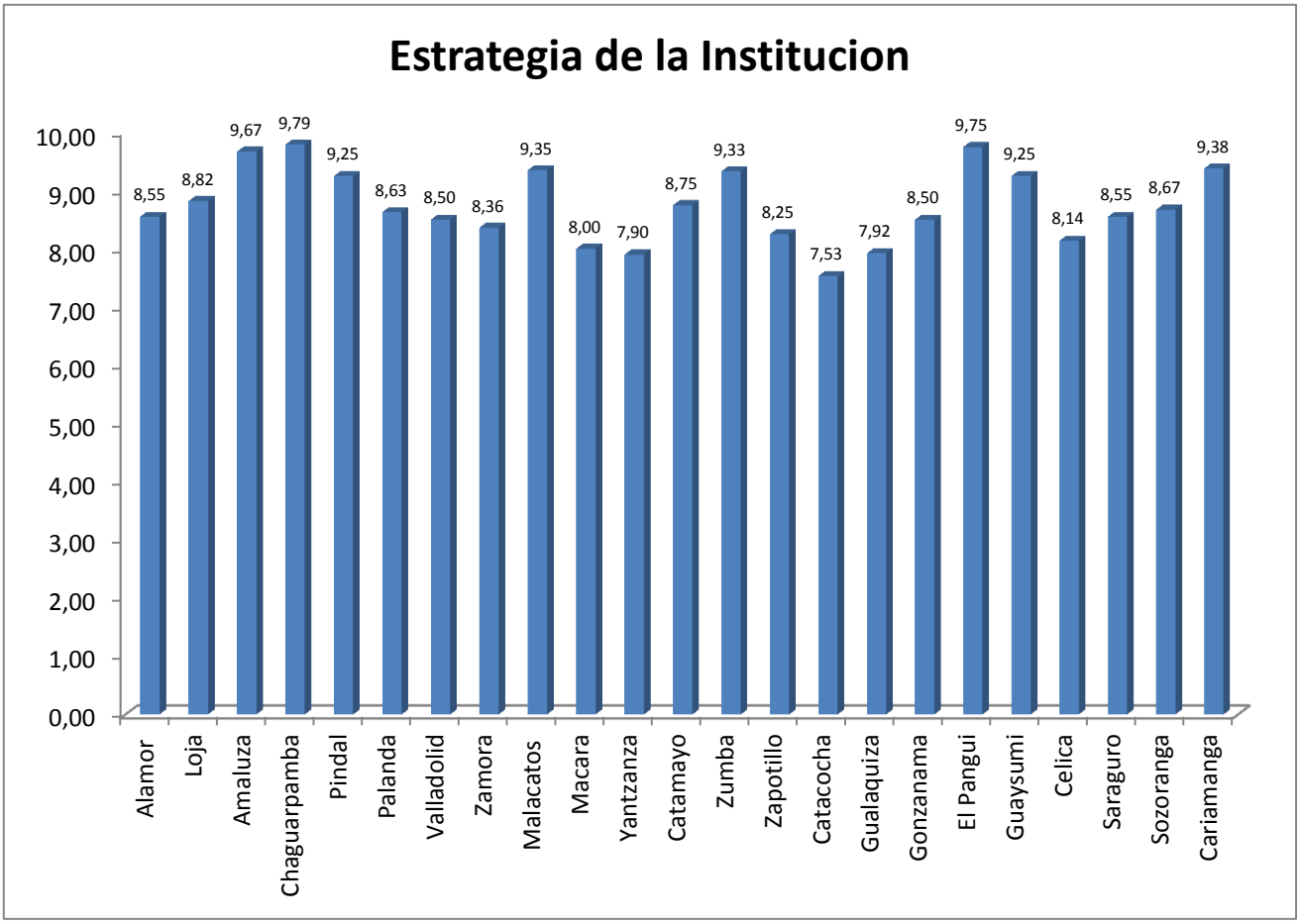


Como podemos observar en el factor LIDERAZGO la Agencia que tiene el resultado más alto es El Pangui con el 97,6%, y el resultado más bajo es de la Agencia Catamayo con un valor de 64,00%.

GRAFICO N°46

FACTOR 3

ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN

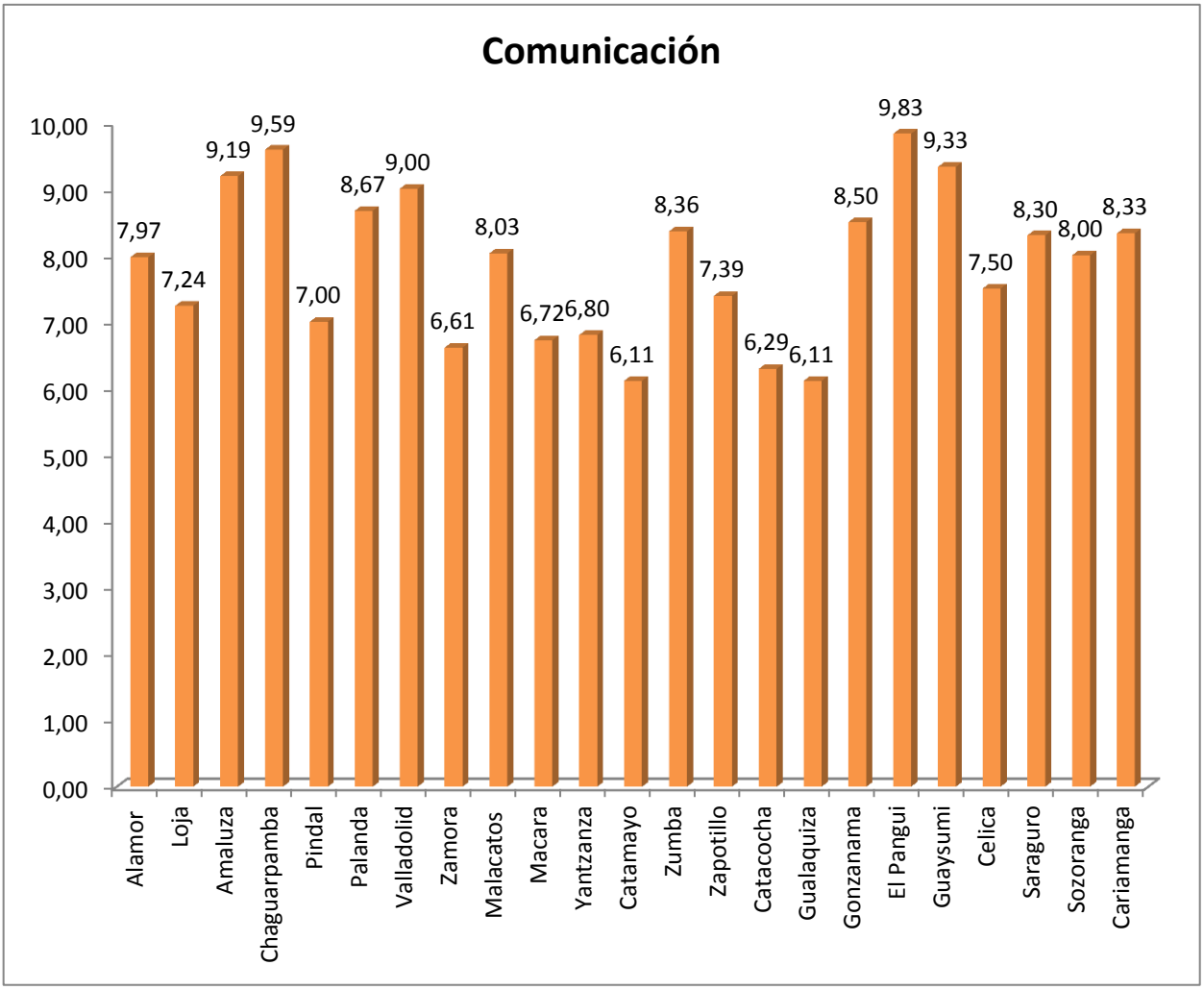


Como podemos observar en el factor ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN la Agencia que tiene el resultado más alto es Chaguarpamba con el 97,9%, y el resultado más bajo es de la Agencia Catacocha con un valor de 75,30%.

GRAFICO N°47

FACTOR 4

COMUNICACIÓN

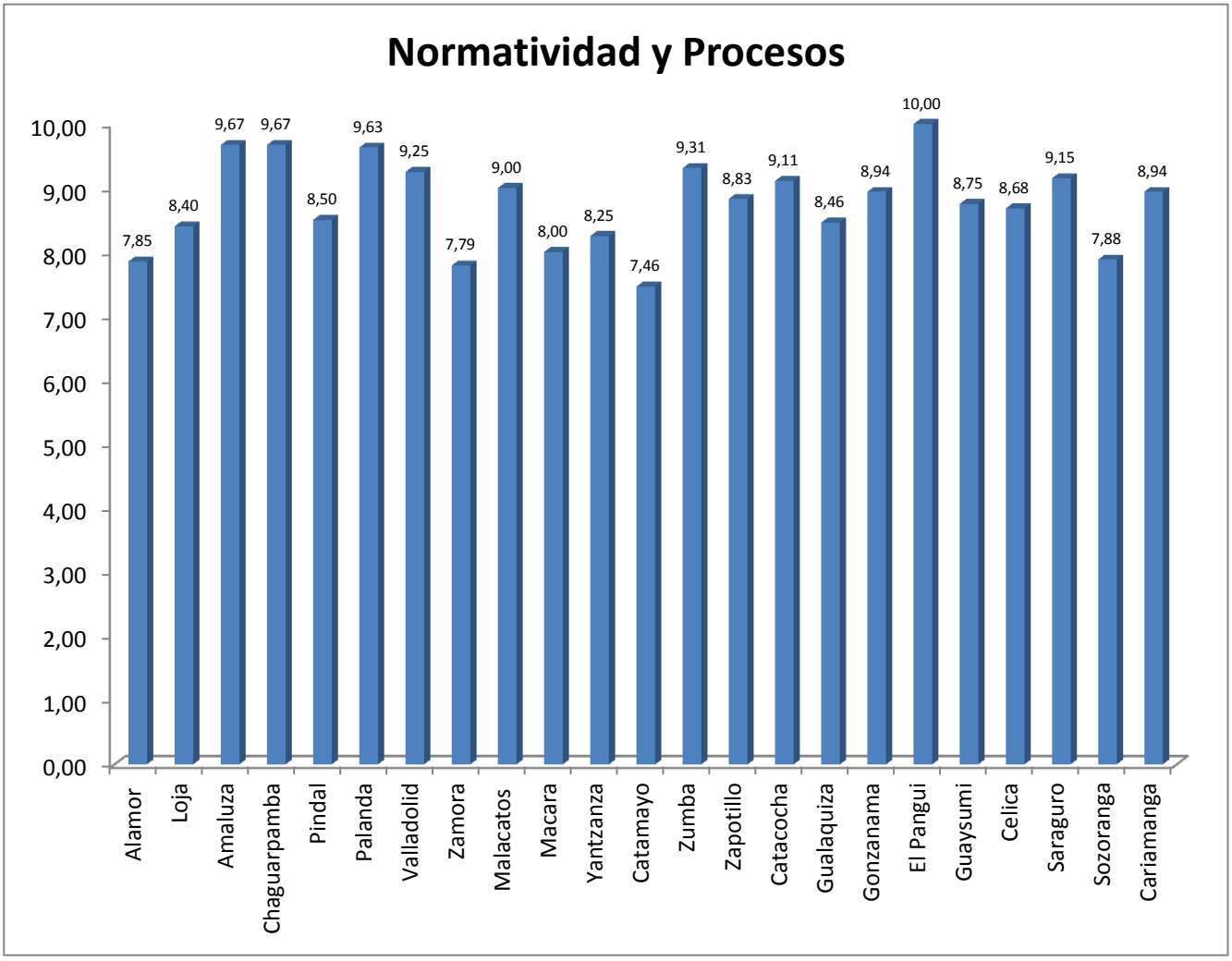


Como podemos observar en el factor COMUNICACIÓN la Agencia que tiene el resultado más alto es El Pangui con el 98,3%, y el resultado más bajo es de las Agencias Gualaquiza y Catamayo con un valor de 61,10%.

GRAFICO N°48

FACTOR 5

NORMATIVAS Y PROCESOS

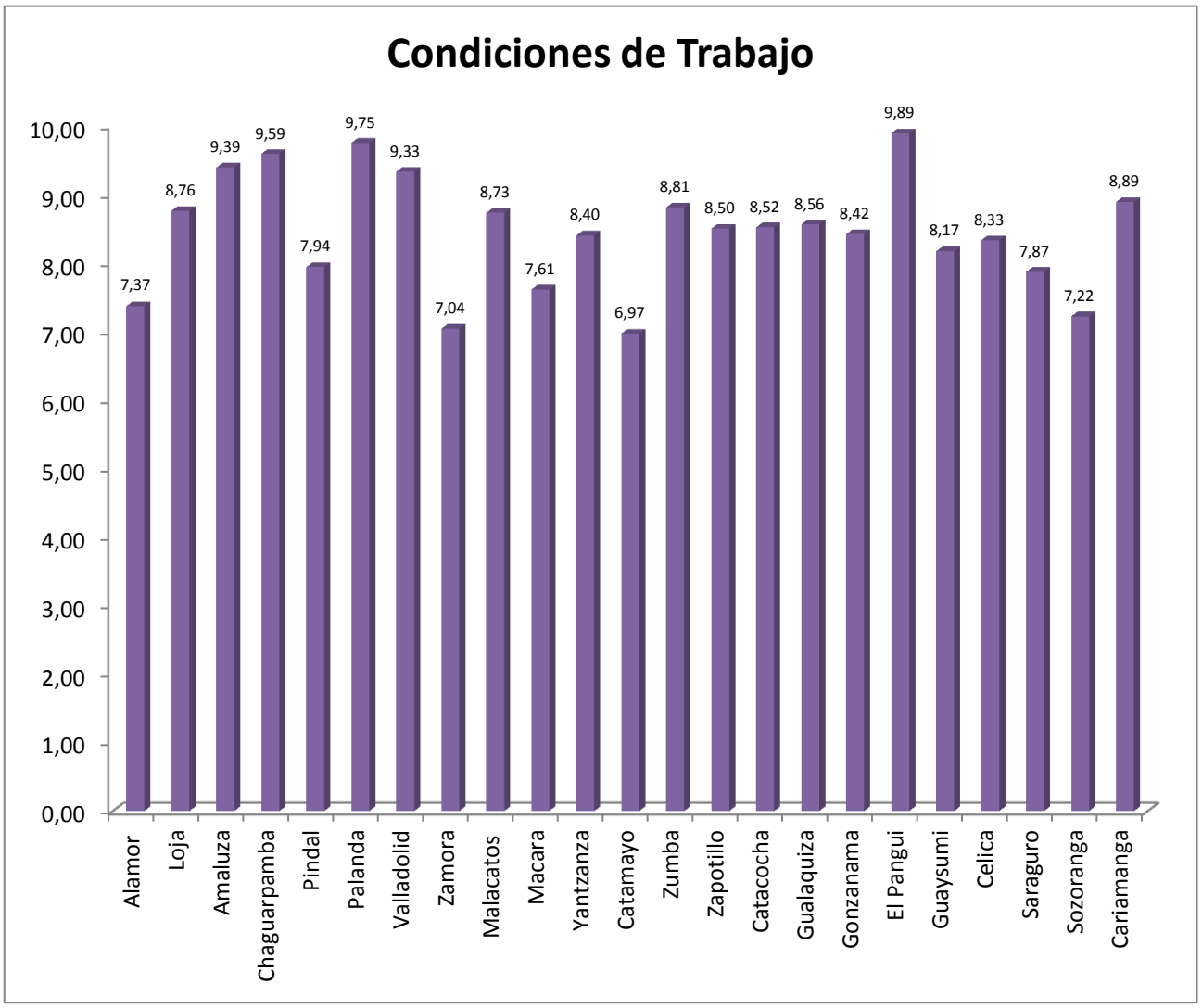


Como podemos observar en el factor NORMATIVIDAD Y PROCESOS la Agencia que tiene el resultado más alto es El Pangui con el 100%, y el resultado más bajo es de la Agencia Catamayo con un valor de 74,60%.

GRAFICO N°49

FACTOR 6

CONDICIONES DE TRABAJO

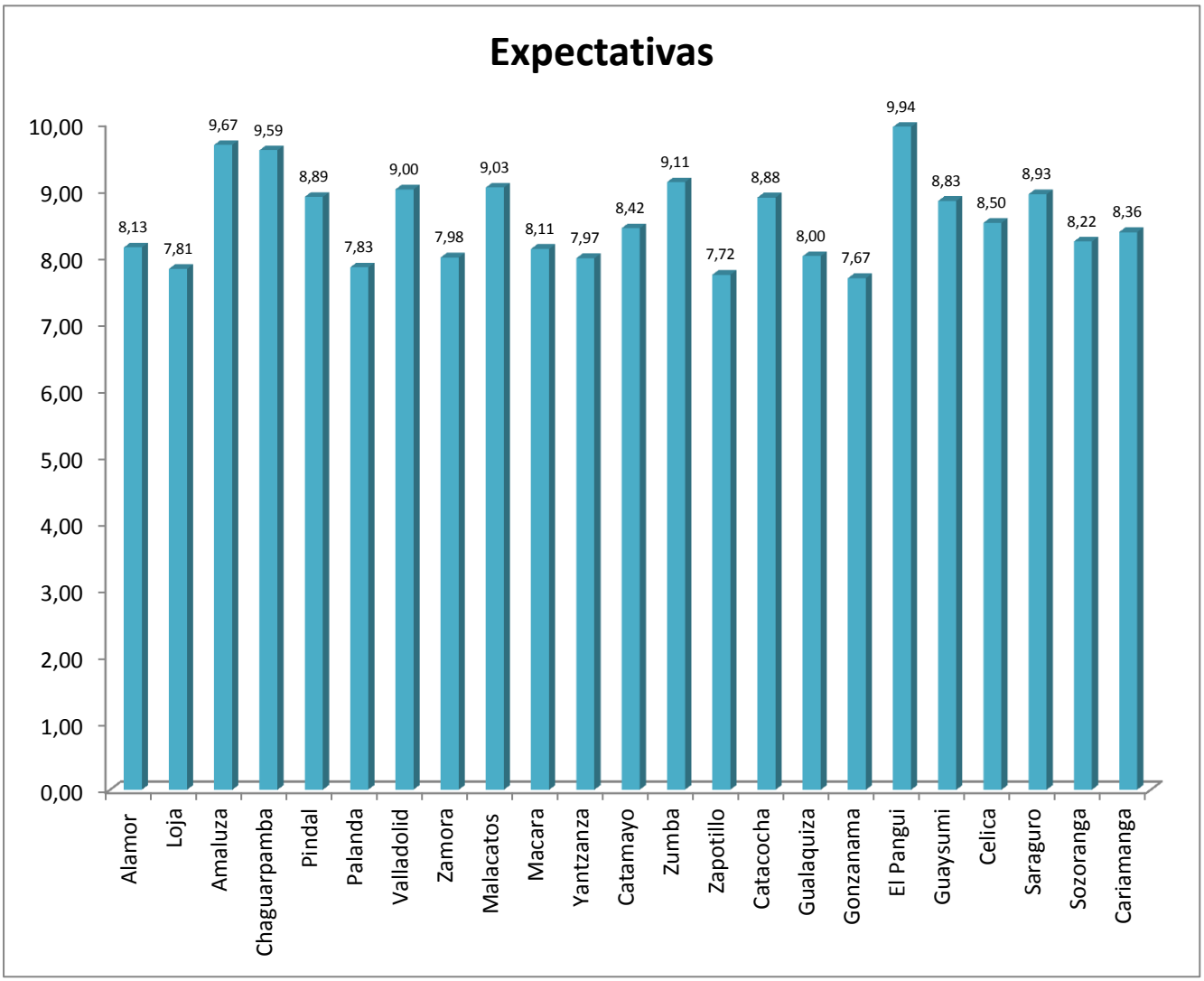


Como podemos observar en el factor CONDICIONES DE TRABAJO la Agencia que tiene el resultado más alto es El Pangui con el 98,9%, y el resultado más bajo es de la Agencia Catamayo con un valor de 69,70%.

GRAFICO N°50

FACTOR 7

EXPECTATIVAS

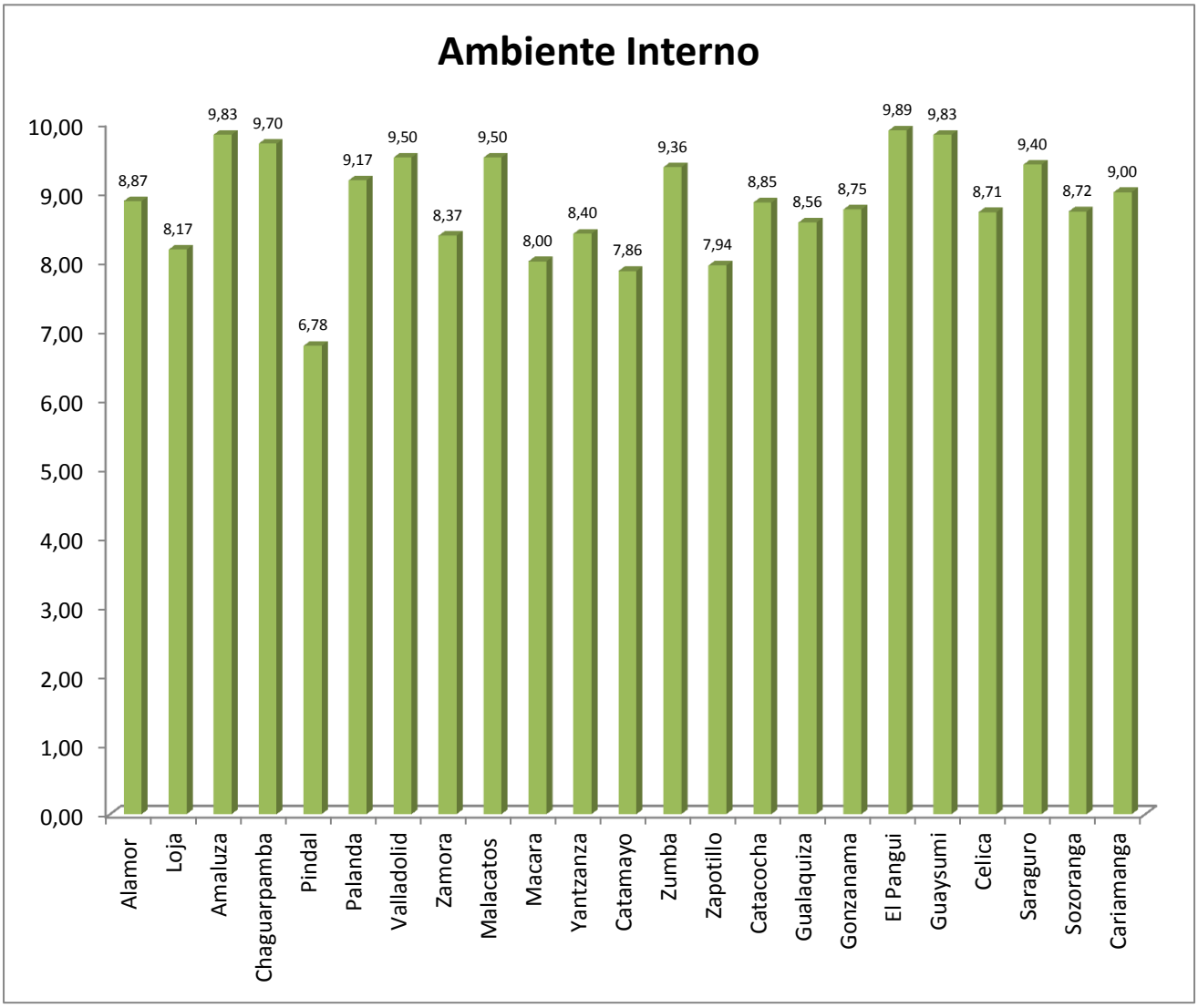


Como podemos observar en el factor EXPECTATIVAS la Agencia que tiene el resultado más alto es El Pangui con el 99,4%, y el resultado más bajo es de la Agencia Gonzanama con un valor de 76,70%.

GRAFICO N°51

FACTOR 8

AMBIENTE INTERNO

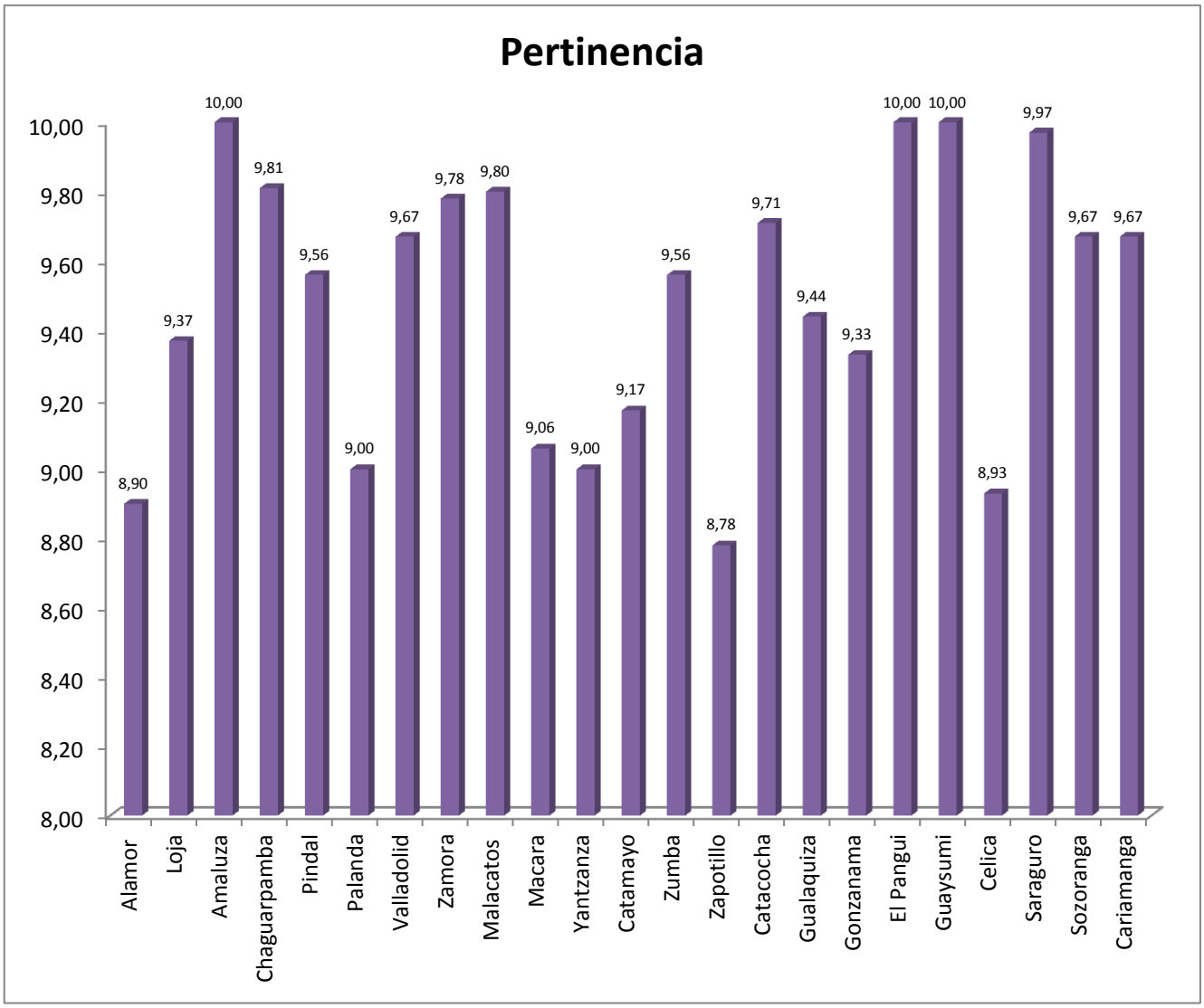


Como podemos observar en el factor AMBIENTE INTERNO la Agencia que tiene el resultado más alto es El Pangui con el 98,9%, y el resultado más bajo es de la Agencia Pindal con un valor de 67,8%.

GRAFICO N°52

FACTOR 9

PERTINENCIA



Como podemos observar en el factor SENTIDO DE PERTENENCIA las Agencias que tienen el resultado más alto son Amaluza, El Pangui y Guaysimi con el 100%, y el resultado más bajo es de la Agencia Zapotillo con un valor de 87,8%.

g) DISCUSIÓN

COMO MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL:

Se puede incrementar la satisfacción laboral a través del “desarrollo organizacional”, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, identificar los canales de comunicación; a través del desarrollo personal mediante formación específica como por ejemplo las “reuniones eficaces” con los directivos y la “escucha activa” a los empleados.

Igualmente existen otros factores determinantes para alcanzar dichos objetivos como son: Liderazgo efectivo, establecimiento de una red interna de Comunicación y Ejecución y una visión integral de la calidad. Todos estos factores requieren de un nuevo conjunto de habilidades y aprendizajes, que incluyen la conciencia personal y competencia, formación de equipos, fomentar la apertura y la confianza, escuchar, dar y recibir retro-alimentación, participación en equipo, solución de problemas y aclarar las metas, resolver los conflictos, delegar y entrenar, empoderamiento y la mejora continua como forma de vida. El proceso debe empezar por la creación de un conjunto de sentimientos y actitudes que dan lugar a valores duraderos y un compromiso organizacional.

Con la ayuda de la técnica del semáforo, se define los 3 aspectos que marcan la medición de satisfacción laboral, los cuales se muestran con su porcentaje, dejando por sentada la realidad de la EERSSA.

RESUMEN POR PREGUNTAS
SATISFACCIÓN

CUADRO N°49

9.4. Me gusta lo que hago, me siento satisfecho con el trabajo que realizo en LA EERSSA	97.06%
9.1. Siento orgullo por ser empleado de LA EERSSA	96.90%
9.6. Me gusta el área donde me desempeño	95.59%
1.2. Considero que LA EERSSA es una Institución con proyección a futuro	95.22%
9.2. Recomendaría a LA EERSSA, como un buen lugar para trabajar a mis familiares y amigos	95.14%
5.7. Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de mi área	93.84%
5.4. Conozco los procedimientos y procesos para realizar mi trabajo	93.59%
9.3. Considero que LA EERSSA se encuentra en la capacidad de desenvolverse en un mercado cada vez más exigente	93.22%
3.2. Entiendo las actividades que mi área debe realizar para cumplir los objetivos de LA EERSSA y contribuir en el crecimiento del equipo	92.45%
3.3. LA EERSSA es una Institución con una clara visión a futuro que sabe con precisión a dónde quiere llegar	91.88%
7.2. Estoy satisfecho con las prestaciones ofrecidas (transporte, salud, uniforme, prestamos, etc.) por LA EERSSA a los trabajadores	91.43%
1.1. LA EERSSA efectúa sus acciones con ética, transparencia y respetabilidad	91.06%
6.6. Las horas de trabajo me permiten cumplir mis labores diarias	90.78%
8.2. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son cordiales	90.12%

PREVENTIVO

CUADRO N°50

1.3. Considero a LA EERSSA como una Institución que marca la diferencia entre sus competidores	89.59%
6.3. Considero que mi puesto de trabajo tiene iluminación suficiente para realizar mis actividades	89.55%
3.4. LA EERSSA conoce las potencialidades y necesidades que tiene la provincia de LOJA	88.41%
2.1. Mi jefe(a) inmediato trata con respeto y consideración a los colaboradores	87.88%
4.5. Sé dónde acudir cuando surge una duda o inconveniente relacionado con mi trabajo	87.67%
5.6. La documentación e información existentes en mi departamento, facilitan el trabajo	87.18%
8.4. Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo	87.10%
9.5. Por una oferta de salario similar, no dejaría de trabajar en LA EERSSA	87.06%
2.2. El apoyo recibido de mi jefe(a) inmediato (a), facilita la realización de mi trabajo	86.78%
5.5. LA EERSSA tiene un descriptivo actualizado de las actividades del cargo que ocupo	86.53%
6.1. Tengo lo necesario (equipo, herramientas de trabajo, recursos) para realizar mi trabajo	86.33%
2.3. Considero que en LA EERSSA, el equipo directivo adopta un comportamiento profesional, íntegro y transparente	85.67%
6.5. Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada	85.63%
8.5. Me siento libre de expresarme abiertamente	85.43%
5.1. Los procesos internos muestran que LA EERSSA, es una Institución competente ágil y organizada	84.53%
8.1. El ambiente de trabajo en LA EERSSA, promueve la colaboración entre compañeros	84.08%
6.4. La limpieza de las oficinas en general es adecuada	83.71%
7.3. Estoy satisfecho con la remuneración que recibo y la política salarial de LA EERSSA	82.78%
2.4. Considero que el reconocimiento que recibo de mi jefe(a) inmediato por mi trabajo es el justo	82.57%
7.1. Considero que en LA EERSSA tengo oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera	82.53%
2.5. Mi jefe(a) inmediato crea un ambiente de trabajo estimulante y de armonía	82.37%
5.2. Percibo que hay relación entre los procesos, las áreas y/o departamentos	80.49%
8.3. Todos somos tratados de manera justa e igualitaria	80.20%
5.3. Considero que en LA EERSSA, las decisiones se toman con buen criterio y rapidez	80.12%
7.6. Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la Institución están relacionados con mi puesto de trabajo y me permiten mejorara mi desempeño	79.27%
8.6. Los conflictos entre compañeros de trabajo se presentan con poca frecuencia	78.86%
2.6. Considero que mi jefe(a) inmediato se preocupa por mi crecimiento profesional	78.57%
6.2. Considero que los muebles de mi oficina (silla, escritorio, archivadores) están en buen estado	78.57%
3.1. Normalmente LA EERSSA procura realizar actividades con el fin de ayudar a la comunidad	77.96%
7.5. LA EERSSA, conoce bien las necesidades de sus empleados	76.73%
4.3. Cuando requiero del apoyo de otra área siento que me atienden con agilidad	75.88%
5.8. Los programas de inducción para nuevos trabajadores son efectivos	75.27%
4.4. Los canales de comunicación al interior de LA EERSSA, son ágiles y eficientes para conocer las noticias en el momento OPORTUNO	74.37%
7.4. Considero que mi sueldo es semejante a puestos similares al mío en el mercado	74.37%
4.1. Me informan oportunamente sobre los cambios que se dan en LA EERSSA	71.18%

ESTADO RIESGOSO

CUADRO N°51

4.6. Considero que la generación de rumores es casi inexistente debido al adecuado uso de canales de comunicación dentro de LA EERSSA	67.80%
2.7. En mi área se recompensa el logro de los resultados	67.67%
4.2. Todos estamos informados acerca de los logros obtenidos por algún funcionario de LA EERSSA	67.51%

CUADRO N°52
PLAN DE ACCIÓN

OPORTUNIDADES DE MEJORA	EVALUACIÓN	ACCIONES	RESPONSABLE
2.7. En mi área se recompensa el logro de los resultados	67.67%	✓ Realizar evaluación de desempeño por competencias, con el fin de identificar las necesidades de capacitación y con esto determinar un ranking de los mejores 10 empleados con la posibilidad de recibir ascensos, o menciones de honor y si existe el presupuesto mejoras en la remuneración.	Superintendente Administrativo y Servicios Generales /Gerentes
4.2. Todos estamos informados acerca de los logros obtenidos por algún funcionario de LA EERSSA	67.51%	✓ Todos los resultados y logros de funcionarios deben ser socializados, con el personal del EERSSA. ✓ Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.	Superintendente Administrativo y Servicios Generales
4.6. Considero que la generación de rumores es casi inexistente debido al adecuado uso de canales de comunicación dentro de LA EERSSA	67.80%	✓ Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.	Superintendente Administrativo y Servicios Generales/ Coordinador de Presidencia
1.3. Considero a LA EERSSA como una Institución que marca la diferencia entre sus competidores	89.59%	✓ Desarrollar programas de capacitación e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.	Gerentes de Áreas y Superintendente Administrativo y Servicios Generales
2.1. Mi jefe(a) inmediato trata con respeto y consideración a los colaboradores	87.88%	✓ Generalizar nivel de autonomía y responsabilidad de la mayoría del personal y de delegación de funciones y del trabajo en equipo. ✓ Establecer competencias y grados de desarrollo de cada una para cada cargo con el fin de hacer un diagnóstico personalizado y poder contratar horas de entrenamiento con un coach para el desarrollo de competencia en este caso de Liderazgo. ✓ Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestral y anual para estimular al colaborador a mejores resultados en los objetivos trazados. ✓ Especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones.	Superintendente Administrativo y Servicios Generales
2.2. El apoyo recibido de mi jefe(a) inmediato (a), facilita la realización de mi trabajo	86.78%		
2.3. Considero que en LA EERSSA, el equipo directivo adopta un comportamiento profesional, íntegro y transparente	85.67%		
2.4. Considero que el reconocimiento que recibo de mi jefe(a) inmediato por mi trabajo es el justo	82.57%		
2.5. Mi jefe(a) inmediato crea un ambiente de trabajo estimulante y de armonía	82.37%		
2.6. Considero que mi jefe(a) inmediato se preocupa por mi crecimiento profesional	78.57%		

3.1. Normalmente LA EERSSA procura realizar actividades con el fin de ayudar a la comunidad	77.96%	✓ Profundizar en la definición de Visión y Misión del Servicio. Es decir elaborar la carta del servicio a la comunidad de la Provincia	Superintendente Administrativo y Servicios Generales / Jefes de Servicio al cliente
3.4. LA EERSSA conoce las potencialidades y necesidades que tiene la provincia de LOJA	88.41%		
4.1. Me informan oportunamente sobre los cambios que se dan en LA EERSSA	71.18%	✓ Implementar cursos de comunicación dirigidos a la EERSSA con el fin de desarrollar dicha competencia, objetivo principal incrementar los conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades de está, particularizadas tanto para trabajadores (cliente interno) como para brindar un mejor servicio (cliente externo). ✓ Diseñar actividades encaminadas a capacitar a todo el personal en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos. ✓ Fomentar el Correo Electrónico para las posibles peticiones que se deban hacer al Servicio de RR.HH, potenciando los medios electrónicos en las comunicaciones internas y externas. ✓ Capacitar a los directivos en la organización de su tiempo, y de sus subordinados	Gerentes de Área
4.3. Cuando requiero del apoyo de otra área siento que me atienden con agilidad	75.88%		
4.4. Los canales de comunicación al interior de LA EERSSA, son ágiles y eficientes para conocer las noticias en el momento OPORTUNO	74.37%		
4.5. Sé dónde acudir cuando surge una duda o inconveniente relacionado con mi trabajo	87.67%		
5.1. Los procesos internos muestran que LA EERSSA, es una Institución competente ágil y organizada	84.53%	✓ Hacer reuniones en cascada para fomentar la cultura de la calidad, el trabajo en equipo y la gestión por competencias y procesos 2. Cursos de Formación en gestión de calidad para todo el personal 3. Fomentar las reuniones de grupos y establecimiento de equipos de trabajo, motivando la participación del personal en los objetivos de la EERSSA.	Superintendente Administrativo y Servicios Generales /Gerentes de Áreas
5.2. Percibo que hay relación entre los procesos, las áreas y/o departamentos	80.49%		
5.3. Considero que en LA EERSSA, las decisiones se toman con buen criterio y rapidez	80.12%		
5.5. LA EERSSA tiene un descriptivo actualizado de las actividades del cargo que ocupo	86.53%		
5.6. La documentación e información existentes en mi departamento, facilitan el trabajo	87.18%		
5.8. Los programas de inducción para nuevos trabajadores son efectivos	75.27%		
6.1. Tengo lo necesario (equipo, herramientas de trabajo, recursos) para realizar mi trabajo	86.33%	✓ Garantizar los suministros necesarios ,de forma estable para un mejor desarrollo de la actividad, expresados en materiales de trabajo	Superintendente Administrativo y Servicios Generales / Jefe de Seguridad

6.2. Considero que los muebles de mi oficina (silla, escritorio, archivadores) están en buen estado	78.57%	✓ Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, el mobiliario, etcétera, es la más apropiada para la realización del trabajo	Superintendente Administrativo y Servicios Generales
6.3. Considero que mi puesto de trabajo tiene iluminación suficiente para realizar mis actividades	89.55%		
6.4. La limpieza de las oficinas en general es adecuada	83.71%	✓ Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantenimiento de las oficinas limpias	Gerentes de Áreas
6.5. Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada	85.63%	✓ Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades en ese sentido y que afectan el trabajo.	Gerentes de Áreas/ Superintendente Administrativo y Servicios Generales
7.1. Considero que en LA EERSSA tengo oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera	82.53%	✓ Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos. ✓ Estructurar planes de carrera por persona y ayudarles a través de convenios con Instituciones Educativas a concluir en muchos casos sus estudios académicos. ✓ Hacer encuestas de satisfacción en cuanto a expectativas que tienen sus empleados y en base a esto definir presupuestos para ayudarles a su autorrealización.	Superintendente Administrativo y Servicios Generales
7.3. Estoy satisfecho con la remuneración que recibo y la política salarial de LA EERSSA	82.78%		
7.4. Considero que mi sueldo es semejante a puestos similares al mío en el mercado	74.37%		
7.5. LA EERSSA, conoce bien las necesidades de sus empleados	76.73%		
7.6. Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la Institución están relacionados con mi puesto de trabajo y me permiten mejorara mi desempeño	79.27%		
8.1. El ambiente de trabajo en LA EERSSA, promueve la colaboración entre compañeros	84.08%	✓ Curso teórico de capacitación para directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes)	Superintendente Administrativo y Servicios Generales
8.3. Todos somos tratados de manera justa e igualitaria	80.20%		
8.4. Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo	87.10%		
8.5. Me siento libre de expresarme abiertamente	85.43%		
8.6. Los conflictos entre compañeros de trabajo se presentan con poca frecuencia	78.86%		
9.5. Por una oferta de salario similar, no dejaría de trabajar	87.06%	✓ Revisar la política de salario y si no la conocen socializar con todo el personal	Superintendente Administrativo y

en LA EERSSA			Servicios Generales
Fuente: Estudio de Campo Elaborado por: El Autor			

CUADRO N°53
DESARROLLO DE ACCIONES

Acción	Responsable	Meta	Capacitador	Lugar	TIEMPO EJECUCIÓN
IMAGEN DE LA EMPRESA					
-Capacitación e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.	Gerentes de Áreas y Superintendente Administrativo y Servicios Generales	Mejorar la satisfacción Laboral en los diferentes factores establecidos en la presente tesis	Gerente de la EERSSA	Instalaciones de la ERRSSA	El tiempo de duración será de 8 horas y posteriormente se realizará una evaluación
LIDERAZGO					
-Entrenamiento con un coach para el desarrollo de competencia en este caso de Liderazgo. -Técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones.	Superintendente Administrativo y Servicios Generales	Mejorar la satisfacción Laboral en los diferentes factores establecidos en la presente tesis	Mg. Carlos Ortiz	Sala de conferencias de la Empresa Eléctrica	Seminario con un tiempo de duración de 40 horas con su posterior evaluación
COMUNICACIÓN					
-Cursos de comunicación con el fin de desarrollar dicha competencia. -Capacitar a todo el personal en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos. -Correo Electrónicopotenciando los medios electrónicos en las comunicaciones internas y externas.	Gerentes de Área	Mejorar la satisfacción Laboral en los diferentes factores establecidos en la presente tesis	- Delegado de RR. HH. - Gerente de la Empresa - Ing. Edwin Macas	Sala de conferencias de la Empresa Eléctrica	-Curso con duración de 8 horas -Capacitación con duración de 4 horas -Capacitación sobre el uso del correo electrónico con duración de 20 horas
NORMATIVA Y PROCESOS					
-Cursos de Formación en gestión de calidad para todo el personal.	Superintendente Administrativo y Servicios Generales	Mejorar la satisfacción Laboral en los diferentes factores establecidos en la presente tesis	Ing. James Othman	Instalaciones de la Empresa Eléctrica	- 2 Cursos al año con duración de 20 horas cada uno
AMBIENTE INTERNO					
-Curso teórico de capacitación para	Superintendente Administrativo y	Mejorar la satisfacción Laboral en los diferentes factores	Mg. Carlos Ortiz	Sala de conferencias de la Empresa Eléctrica	Curso con una duración de 40 horas.

directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral	Servicios Generales	establecidos en la presente tesis			

Para el desarrollo de las acciones de capacitación al personal se a presupuestado una inversión de $5.00 por cada uno de los colaboradores de la empresa para es decir para los 468 trabajadores.

CUADRO N°54

PRESUPUESTO PARA CAPACITACIONES AL PERSONAL

Actividades	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Capacitación al personal en diferentes tipos de temáticas	5	$2340.00	$11.700.00
TOTAL			**$ 11.700,00**
Fuente: Centros de capacitación Elaboración: El Autor			

El total de Inversión destinada por la EERSSA para la capacitación del personal es de $11.700.00, misma que será financiada en su totalidad por la empresa en el periodo de un año.

h) CONCLUSIONES:

1. El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, y por consecuencia su satisfacción.

2. La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del Clima Organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios.

3. Dentro de las causas que afectan el clima organizacional en la EERSSA se destacan (los canales de comunicación y la generación de rumores, recompensa al logro de resultados y necesidad de capacitación de los trabajadores).

4. Las acciones propuestas en el plan de mejoras responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la satisfacción laboral.

5. En cuanto al factor de Imagen de la Institución se pude observar una fortaleza porque presenta porcentajes altos en las escalas de satisfacción, sin embargo no se puede dejar de tomar en cuenta lo relacionado con las oportunidades de mejora en cuanto a marcar la diferencia entre sus competidores.

6. En el Liderazgo se detecta un nivel de alerta sin mayor riesgo por presentar porcentajes por debajo del 90%, pero hay que considerar como puntos críticos lo relacionado con la recompensa por el logro de resultados, no necesariamente económicos, retroalimentación de parte del jefe inmediato por el trabajo realizado, solicitud de ideas y propuestas de parte del jefe inmediato a los colaboradores para mejorar el trabajo.

7. En cuanto a la Estrategia de la Institución se detecta un nivel de alerta en cuanto a conocer sobre el mercado, potencialidades y necesidades de la Provincia, sin embargo hay aspectos que están sobre 90% que es el de sentirse identificados con la misión, visión y objetivos institucionales.

8. En el factor sobre la Comunicación se puede apreciar que existe un bajo nivel de comunicación y flujo de la información entre colaboradores y jefes, y se presenta un nivel de riesgo alto en cuanto a la información de los logros obtenidos por algún funcionario, así mismo el tema de rumores debido a que no existen los adecuados canales de comunicación.

9. En la Normatividad y Procesos se detecta un nivel de alerta sin mayor riesgo por presentar porcentajes por debajo del 90%, pero hay que considerar como fortalezas el conocimiento de los procesos que tiene el personal para realizar su trabajo, y están claras las funciones de los compañeros de trabajo. Se evidencia que el aspecto evaluado con el puntaje más bajo son los programas de inducción de trabajadores nuevos.

10. En el factor sobre las Condiciones de Trabajo se detecta un nivel de alerta sin mayor riesgo por tener valores, menores de 90%, hay un aspecto que muestra fortaleza que es número de horas les permite cumplir con sus labores diarias.

11. En cuanto a las Expectativas se detecta un nivel de alerta sin mayor riesgo por tener valores, menores de 90%, hay un aspecto que muestra fortaleza que es la satisfacción con las prestaciones que tiene la EERSSA (transporte, uniformes, salud, préstamos, etc.) para todos sus colaboradores.

12. En el Ambiente Interno se detecta un nivel de alerta sin mayor riesgo por presentar porcentajes por debajo del 90%, sin embargo hay una fortaleza, hay satisfacción en cuanto a las relaciones con los

compañeros porque se consideran cordiales y esto ayuda a propiciar un buen ambiente interno.

13. Para finalizar en el Sentido de Pertenencia se puede apreciar que existe un gran compromiso con la EERSSA, el personal se siente orgulloso de ser parte del equipo de la EERSSA, consideran un buen lugar para trabajar y lo más importante les gusta el aérea donde se desenvuelven y les gusta y se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan. Hay que tomar en cuenta que en la parte de tomar una decisión de dejar de trabajar en la EERSSA por un salario similar es el puntaje más bajo.

14. Con la culminación de la presente tesis se han cumplido los objetivos establecidos al inicio de la misma como son el análisis situacional de la EERSSA y la identificación del número de colaboradores que ahí trabajan, siendo este 468 personas, además se ha determinado el grado de satisfacción del personal y se plantea un plan de acción para mejorar los factores que presentan riesgo.

i) RECOMENDACIONES:

1. El principal desafío que enfrentan en la actualidad las organizaciones es el mejoramiento continuo. El departamento de Talento Humano es el pilar más importante en este proceso de cambio, a través de la administración de los subsistemas de Recursos Humanos procura el bienestar de los trabajadores y el crecimiento organizacional.

2. Al realizar la evaluación de SATISFACCIÓN LABORAL en la EERSSA" se obtuvo algunos puntos críticos para los cuales se plantea las siguientes acciones.

   - ✓ En el factor 1: Imagen de la Institución plantea la necesidad de dar a conocer a los colaboradores sobre los valores agregados que brindan como Institución para marcar la diferencia entre sus competidores, este factor es una gran fortaleza que hay que aprovechar para trabajar en el resto de factores.

   - ✓ En el factor 2: En el factor de Liderazgo, es importante considerar algún sistema de recompensas ante los logros obtenidos de sus colaboradores, no necesariamente económicos.

   - ✓ En el factor 3: Estrategia de la Institución se requiere de un mayor involucramiento y socialización de los objetivos de largo plazo de la EERSSA.

   - ✓ En el factor 4: Comunicación se detecta un nivel de insatisfacción ya que no se comunica los logros obtenidos de los colaboradores de la EERSSA, sobre todos hay que diseñar un programa para la utilización de canales adecuados de comunicación para no existan rumores, ya que estos son considerados distractores del trabajo.

   - ✓ En el factor 5: Normatividad y Procesos, la mejora continua es la base del éxito, hay que revisar la normatividad y procesos con el fin de identificar posibles cuellos de botella, desarrollar las competencias del personal de acuerdo a cada perfil de puesto, por ejemplo la competencia de toma de decisiones, para que este proceso sea ágil

y no sea el cuello de botella de otros, se sugiere buscar mecanismos que permita una mejor comunicación entre los colaboradores de los distintos departamentos con el fin de disponer de la información de manera oportuna y permitir a los colaboradores desarrollar con rapidez su trabajo con normas claras

- ✓ En el factor 6: Condiciones de Trabajo se puede apreciar que existe fortaleza en el tiempo de trabajo para permitirles realizar sus actividades diarias, sin embargo hay que revisar el estados de los equipos y muebles de oficina que dispone el personal al igual que el tema de iluminación, son factores que puede afectar la ergonomía del personal.

- ✓ En el factor 7: Expectativas se sugiere consultar las necesidades de los colaboradores para su realización personal, adicionalmente revisión de dichas necesidades y evaluar si hay presupuesto para dichos proyectos ya que personal satisfecho es más productivo.

3. Toda acción que esté encaminada al bienestar y mejoramiento del Talento Humano tiene como recompensa el crecimiento económico de la organización

- ✓ En el factor 8: Ambiente Interno se sugiere fomentar el tema de los valores, para un mejoramiento de las relaciones interpersonales con sus compañeros, permitir que la gente exprese sus ideas y darles la importancia del caso, realizar talleres para desarrollar el trabajo en equipo.

- ✓ En el factor 9: Sentido de Pertenencia hay una gran fortaleza en que el personal se sienta orgulloso de pertenecer a la Institución, hay que seguir trabajando en comunicar los logros institucionales, para que siga existiendo este sentido de pertenencia y se mantenga durante el tiempo.

j) BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO Idalberto «Administración de los Recursos Humanos», Quinta Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Págs. 291 a la 297.

2. CHIAVENATO Idalberto «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Págs. 2 y 160 al 172.

3. FERRELL O.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Marianela Y FLORES Miguel Angel «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 215.

4. FLEITMAN Jack, «Negocios Exitosos», McGraw-Hill, 2000, Pág. 246.

5. FRANKLIN Enrique, «Organización de Empresas», Segunda Edición, , Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

6. Gestión del Talento Humano, Módulo VII de Administración de Empresas, Año 2008, Pág. 28

7. GRAHAM Kellog, Manuales Administrativos, Primera Edición, Año 2006,Pag 38-40

8. HITT Michael, BLACK Stewart Y PORTER Lyman, «Administración», Novena Edición, Pearson Educación de México S.A de C.V., 2006, Págs. 234 al 239.

WEB BIBLIOGRAFÍA

- ✓ http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm
- ✓ http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php
- ✓ http://www.monografias.com/trabajos71/gestion-recursos-humanos-evolucion/gestion-recursos-humanos-evolucion.shtml
- ✓ http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml
- ✓ http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano
- ✓ http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/poli_admonpersonal/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.htm
- ✓ http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html
- ✓ http://www.tiemposmodernos.eu/fol-factores-de-riesgo-resumen/

k) ANEXOS

Anexos 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE TESIS

"ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LOS ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A. (EERSSA) DE LA CIUDAD DE LOJA"

TUTOR: *Ing. Jackson Valverde*

AUTORES: *Guillermo Maldonado.*

LOJA - ECUADOR

2012

“ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A. (EERSSA) DE LA CIUDAD DE LOJA”

PROBLEMÁTICA:

¿Qué organización no quisieran ser el mejor lugar para trabajar? ¿A quién no le gustaría trabajar en una organización que fuera magnifica en este aspecto? Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátese de sus condiciones psicológicas y sociales.

Todo ello redunda en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado de su vida laboral y eso se convierte en una preocupación para muchas empresas. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso de tiempo, lo que afectara directamente su desempeño.

En el caso de una organización de servicio como lo es la EERSSA, la productividad es el problema al que se enfrenta diariamente y el personal que ahí labora es una parte decisiva de la solución. Es de vital importancia el saber con exactitud las falencias del sistema con el que se lograría efectivizar al máximo el desempeño de sus trabajadores, creando de esta manera un total ambiente de satisfacción laboral, en donde el diario desarrollo de las distintas actividades, se torne agradable para cada colaborador.

Sin embargo y a pesar de los ingentes esfuerzos emprendidos por las autoridades de la EERSSA en pro de garantizar un adecuado clima laboral a su talento humano, resulta fácil evidenciar la existencia de un sin número de limitantes que dificultan el óptimo desarrollo de las funciones a ellos encomendadas.

La inoportuna aplicación de técnicas direccionadas a la medición de índices tales como el de satisfacción laboral de los clientes internos de la EERSSA, se ha constituido en el elemento principal que ha limitado el normal desarrollo de las actividades diarias de los servidores de la EERSSA.

Resulta imprescindible para la EERSSA contar con un eficiente sistema administrativo que le permita disponer de una fuente objetiva de información acerca de las principales necesidades y aspiraciones de su talento humano, identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, de tal manera de facilitar a sus directivos la suficiente información que les pueda permitir tomar los correctivos que el caso ameriten, teniendo la certeza de tener al alcance de la mano datos concretos y reales, los cuales debidamente analizados y adecuadamente procesados, se llegaran a constituir en la piedra angular sobre la cual se cimente el desarrollo corporativo de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

En concordancia con lo expuesto en el párrafo anterior, procedemos a delimitar el problema de la siguiente manera.

“LA AUSENCIA DE PROCESOS CONTINUOS ENCAMINADOS A DETERMINAR Y ANALIZAR LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EERSSA, HA LIMITADO LA OPTIMIZACIÓN DE SU RENDIMIENTO LABORAL.”

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Analizar y determinar los índices de satisfacción laboral del talento humano de la Empresa Eléctrica Regional del sur S.A. (EERSSA) de la ciudad de Loja”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un análisis situacional de la EERSSA en donde se identifique el número de colaboradores que ahí trabaja.
- ✓ Determinar mediante la realización del estudio de campo datos y referentes que nos permitan identificar el nivel de satisfacción laboral de los servidores de la EERSSA.
- ✓ Analizar, interpretar, tabular y concientizar la información obtenida en dicho estudio de campo logrando cristalizar la misma.
- ✓ Establecer el índice de satisfacción laboral del talento humano de la EERSSA.
- ✓ Presentar las respectivas conclusiones y recomendaciones que se deriven de la realización del presente trabajo investigativo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la elaboración de la presente tesis se utilizaran los materiales que se detallan a continuación.

Cuadro N°1

Cantidad	Materiales	Costos
1	Computadoras	1200.00
1	Impresora	40.00
50	Hora Internet	50.00
1	Flash Memory	8.00
1000	Hojas papel Bond	10.00
4	Empastados	80.00
1	Transporte	100.00
1	Imprevistos (5%)	74.40
Total		1562.40

Fuente: Master Pc, La Reforma, Barricada
Elaborado: El Autor

MÉTODOS:

Es el conjunto de procesos que se realizó en la investigación para llegar a la demostración de la verdad del tema desarrollado.

MÉTODO CIENTÍFICO:

A través de este método se obtuvo información lógica y sistemática, la cual sirvió para profundizar el tema. Este método interactúa con los demás métodos y técnicas para el desarrollo de la investigación.

MÉTODO DEDUCTIVO:

Se utilizó para realizar un análisis de la realidad global a la realidad local; además permitió desarrollar la revisión literaria porque se analizó conceptos universales para determinar particularidades que se utilizaron en el tema.

MÉTODO INDUCTIVO:

Sirvió para realizar un análisis de lo particular a lo general, al mismo se lo utilizo en la recopilación de información brindada por parte de los trabajadores de la EERSSA para luego proponer un diseño de evaluación de la satisfacción laboral.

EL MÉTODO DESCRIPTIVO:

Detalla cada una de las partes del trabajo investigativo, para presentar realidades de hechos y características, manifestando propósitos para interpretaciones específicas y correctas.

MÉTODO ESTADÍSTICO:

Este método sirvió al momento de realizar las encuestas a trabajadores de la EERSSA, será utilizado al momento de tabular los datos obtenidos a través del estudio de campo.

MÉTODO ANALÍTICO:

Sirvió al interpretar los resultados obtenidos en las encuestas y así realizar un análisis con el fin de plantear algunas propuestas, conclusiones y recomendaciones.

MÉTODO DEL SEMÁFORO

El Método del semáforo es un sistema de toma de decisiones, ayudo en la interpretación de los resultados obtenidos al medir la satisfacción por factores, brindándonos información sobre los puntos más vulnerables a la insatisfacción para luego emprender un plan de acción.

TÉCNICAS:

La técnica es el procedimiento que sirvió para obtener un resultado de la investigación de campo realizada.

LA OBSERVACIÓN.

Se Utilizó esta técnica, con el fin de obtener información veraz y oportuna acerca del sentir del talento humano de la EERSSA con respecto a su diario desempeño.

LA ENCUESTA.

Se empleó para obtener información por parte de los trabajadores de la institución en cada área de la empresa desde los departamentos administrativos hasta los cargos operativos, obteniendo de la misma información importante para la realización de los resultados y poder llegar así a las conclusiones y recomendaciones correspondientes

POBLACIÓN.

La EERSSA, está conformada por 468 colaboradores de los cuales 245 laboran con nombramiento y los 233 restantes trabajan bajo contrato.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Con el objetivo de tener un resultado óptimo, se decidió encuestar a 245 trabajadores de los 468 empleados que conforman la EERSSA, debido a que los mismos cuentan con nombramiento y los 223 restantes al ser contratados no podrán ser tomados en cuenta para la determinación del índice de satisfacción laboral, ya que debido a su tipo de contrato siempre va a existir insatisfacción debido a la incertidumbre profesional en la que se desempeñan.

Anexos 2

ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE LA EERSSA PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Nombre……

Cargo que Ocupa…… Sexo M ☐ F ☐

Edad:……Años que labora en la EERSSA ……

FACTORES

1. IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN

Manera como sus empleados perciben la Imagen de la Institución.

2. LIDERAZGO

Proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de Influir en ellas.

3. ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN

Es decir, seleccionar una serie de acciones distintas a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor.

4. COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una unidad a otra.

5. NORMATIVIDAD Y PROCESOS

Conjunto de tareas relacionadas de forma lógica, llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas.

6. CONDICIONES DEL TRABAJO

Evaluación de Satisfacción Laboral 2010

Empresa Eléctrica Regional del Sur EERSSA

Las condiciones de trabajo son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en la Institución.

7. EXPECTATIVAS

Son el conjunto de aspectos que el empleado espera que la Institución facilite para alcanzar su autorrealización.

8. AMBIENTE INTERNO

Es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodea

9. SENTIDO DE PERTENENCIA

El sentido de pertenencia significa arraigo a la Organizaciones o Institución.

Encuesta Satisfacción Laboral para los Empleados de la EERSSA

Responda SI o No marcando una x

IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN

1. ¿LA EERSSA efectúa sus acciones con ética, transparencia y respetabilidad?

   SI ( )

   NO ( )

2. ¿Considera que LA EERSSA es una Institución con proyección a futuro?

   SI ( )

   NO ( )

3. ¿Considera a LA EERSSA como una Institución que marca la diferencia entre sus competidores?

   SI ( )

   NO ( )

LIDERAZGO

4. ¿Mi jefe(a) inmediato trata con respeto y consideración a los colaboradores?

   SI ( )

   NO ( )

5. ¿El apoyo recibido de mi jefe(a) inmediato (a), facilita la realización de mi trabajo?

   SI ( )

   NO ( )

6. ¿Considera que en LA EERSSA, el equipo directivo adopta un comportamiento profesional, íntegro y transparente?

   SI ( )

   NO ( )

7. ¿Considera que el reconocimiento que recibo de mi jefe(a) inmediato por mi trabajo es el justo?

   SI ( )

   NO ( )

8. ¿Mi jefe(a) inmediato crea un ambiente de trabajo estimulante y de armonía?

   SI ( )

   NO ( )

9. ¿Considera que mi jefe(a) inmediato se preocupa por mi crecimiento profesional?

   SI ( )

   NO ( )

10. ¿En mi área se recompensa el logro de los resultados?

    SI ( )

    NO ( )

ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN

11. ¿Normalmente LA EERSSA procura realizar actividades con el fin de ayudar a la comunidad?

    SI ( )

    NO ( )

12. ¿Entiendo las actividades que mi área debe realizar para cumplir los objetivos de LA EERSSA y contribuir en el crecimiento del equipo?

    SI ( )

    NO ( )

13. ¿LA EERSSA es una Institución con una clara visión a futuro que sabe con precisión a dónde quiere llegar?

    SI ( )

    NO ( )

14. ¿LA EERSSA conoce las potencialidades y necesidades que tiene la provincia de LOJA?

    SI ( )

    NO ( )

COMUNICACIÓN

15. ¿Me informan oportunamente sobre los cambios que se dan en LA EERSSA?

    SI ( )

    NO ( )

16. ¿Todos estamos informados acerca de los logros obtenidos por algún funcionario de LA EERSSA?

    SI ( )

    NO ( )

17. ¿Cuándo requiero del apoyo de otra área siento que me atienden con agilidad?

    SI ( )

    NO ( )

18. ¿Los canales de comunicación al interior de LA EERSSA, son ágiles y eficientes para conocer las noticias en el momento OPORTUNO?

    SI ( )

    NO ( )

19. ¿Sé dónde acudir cuando surge una duda o inconveniente relacionado con mi trabajo?

    SI ( )

    NO ( )

20. ¿Considera que la generación de rumores es casi inexistente debido al adecuado uso de canales de comunicación dentro de LA EERSSA?

    SI ( )

    NO ( )

NORMATIVIDAD Y PROCESOS

21. ¿Los procesos internos muestran que LA EERSSA, es una Institución competente ágil y organizada?
    SI ( )
    NO ( )
22. ¿Percibo que hay relación entre los procesos, las áreas y/o departamentos?
    SI ( )
    NO ( )
23. ¿Considero que en LA EERSSA, las decisiones se toman con buen criterio y rapidez?
    SI ( )
    NO ( )
24. ¿Conozco los procedimientos y procesos para realizar mi trabajo?
    SI ( )
    NO ( )
25. ¿LA EERSSA tiene un descriptivo actualizado de las actividades del cargo que ocupo?
    SI ( )
    NO ( )
26. ¿La documentación e información existentes en mi departamento, facilitan el trabajo?
    SI ( )
    NO ( )
27. ¿Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de mi área?
    SI ( )
    NO ( )
28. ¿Los programas de inducción para nuevos trabajadores son efectivos?
    SI ( )
    NO ( )

CONDICIONES DEL TRABAJO

29. ¿Tengo lo necesario (equipo, herramientas de trabajo, recursos) para realizar mi trabajo?

    SI ( )

    NO ( )

30. ¿Considera que los muebles de mi oficina (silla, escritorio, archivadores) están en buen estado?

    SI ( )

    NO ( )

31. ¿Considera que mi puesto de trabajo tiene iluminación suficiente para realizar mis actividades?

    SI ( )

    NO ( )

32. ¿La limpieza de las oficinas en general es adecuada?

    SI ( )

    NO ( )

33. ¿Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada?

    SI ( )

    NO ( )

34. ¿Las horas de trabajo me permiten cumplir mis labores diarias?

    SI ( )

    NO ( )

EXPECTATIVAS

35. ¿Considero que en LA EERSSA tengo oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera?
    SI ( )
    NO ( )
36. ¿Estoy satisfecho con las prestaciones ofrecidas (transporte, salud, uniforme, préstamos, etc.) por LA EERSSA a los trabajadores?
    SI ( )
    NO ( )
37. ¿Estoy satisfecho con la remuneración que recibo y la política salarial de LA EERSSA?
    SI ( )
    NO ( )
38. ¿Considero que mi sueldo es semejante a puestos similares al mío en el mercado?
    SI ( )
    NO ( )
39. ¿LA EERSSA, conoce bien las necesidades de sus empleados?
    SI ( )
    NO ( )
40. ¿Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la Institución están relacionados con mi puesto de trabajo y me permiten mejorara mi desempeño?
    SI ( )
    NO ( )

AMBIENTE INTERNO

41. ¿El ambiente de trabajo en LA EERSSA, promueve la colaboración entre compañeros?
    SI ( )
    NO ( )

42. ¿Las relaciones con mis compañeros de trabajo son cordiales?

    SI ( )

    NO ( )

43. ¿Todos somos tratados de manera justa e igualitaria?

    SI ( )

    NO ( )

44. ¿Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo?

    SI ( )

    NO ( )

45. ¿Me siento libre de expresarme abiertamente?

    SI ( )

    NO ( )

46. ¿Los conflictos entre compañeros de trabajo se presentan con poca frecuencia?

    SI ( )

    NO ( )

SENTIDO DE PERTENENCIA

47. ¿Siento orgullo por ser empleado de LA EERSSA?

    SI ( )

    NO ( )

48. ¿Recomendaría a LA EERSSA, como un buen lugar para trabajar a mis familiares y amigos?

    SI ( )

    NO ( )

49. ¿Considero que LA EERSSA se encuentra en la capacidad de desenvolverse en un mercado cada vez más exigente?

    SI ( )

    NO ( )

50. ¿Me gusta lo que hago, me siento satisfecho con el trabajo que realizo en LA EERSSA?

    SI ( )

    NO ( )

51. ¿Por una oferta de salario similar, no dejaría de trabajar en LA EERSSA?

    SI ( )

    NO ( )

52. ¿Me gusta el área donde me desempeño?

    SI ( )

    NO ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

ANEXO 4

ANEXO 5

ANEXO 6

L) ÍNDICE

- Carátula……..…… i
- Certificación…….…… ii
- Autoría……..... iii
- Agradecimiento……..... iv
- Dedicatoria……..... v

a) TÍTULO……..... 1

b) RESUMEN…… 2

c) INTRODUCCIÓN…… 7

d) REVISION DE LITERATURA…… 8

e) MATERIALES Y METODOS…….…… 30

f) RESULTADOS…… 33

g) DISCUSION…….. 153

h) CONCLUSIONES…….…… 163

i) RECOMENDACIONES…….…….. 166

j) BIBLIOGRAFIA…….…….……... 168

k) ANEXOS…… 170

l) INDICE...……...…… 189