

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Satisfacción laboral: Análisis de su influencia en una empresa minera

AUTOR:

Aguilar Aguilar, Juan Luis

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en
Psicología Organizacional**

TUTOR:

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth Mgs.

Guayaquil, Ecuador

12 de septiembre del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Aguilar, Juan Luis** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Psic. Cabezas Córdoba, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes, Mgs.

Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Aguilar Aguilar, Juan Luis**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Satisfacción laboral: Análisis de su influencia en una empresa minera** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022

EL AUTOR:

f. _____
Aguilar Aguilar, Juan Luis



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Aguilar Aguilar, Juan Luis**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Satisfacción laboral: Análisis de su influencia en una empresa minera**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022

EL AUTOR:

f. _____

Aguilar Aguilar, Juan Luis



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE URKUND

URKUND	
Documento	Satisfacción laboral Análisis de su influencia en una empresa minera.docx (D143548686)
Presentado	2022-09-02 21:20 (-05:00)
Presentado por	juan.aguilar06@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	AGUILAR AGUILAR JUAN LUIS Mostrar el mensaje completo
	<div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 2px;">0%</div> de estas 42 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN: Satisfacción laboral: Análisis de su influencia en una empresa minera.

EL AUTOR: Aguilar Aguilar, Juan Luis

DOCENTE TUTOR: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

f. _____

Psic. Cabezas Córdova, Belén, Mgs.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

AGRADECIMIENTO

A la organización GRUMICEN S.A, sus a los colaboradores y socios; por la apertura, la confianza, solidaridad y por permitir que este proyecto de investigación pueda ser llevado a cabo dentro de la organización.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DEDICATORIA

A mis padres y hermanas, quienes nunca dejaron de creer en mí, por su apoyo constante durante el transcurso de mi desarrollo académico.

A mi tutora, quien con su paciencia, empatía y guía me logró motivar para no desanimarme a pesar de las adversidades.

A mis profesores de la carrera, es gracias a ellos que logré adquirir los conocimientos y formación necesaria para logro de este trabajo investigativo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. SOFÍA CARILLO S.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. EFRÉN CHIQUITO L.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ALEXANDRA GALARZA C.

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CALIFICACIÓN

NOTA: _____

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: ANÁLISIS INSTITUCIONAL	3
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
3. OBJETIVOS	4
3.1. Objetivo general	4
3.2. Objetivos específicos	4
4. JUSTIFICACIÓN	4
5. VIABILIDAD	5
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	6
6. CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL	6
6.1. ¿Qué se denomina cultura organizacional?	6
6.2. Componentes de la cultura	6
6.3. ¿Cómo surge una cultura organizacional?	7
6.4. Tipos de cultura organizacional	8
6.5. ¿Cómo los colaboradores aprenden una cultura?	10
6.6. La cultura dentro de una cultura: Subculturas	11
6.7. Relación entre cultura y satisfacción	11
7. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL	12
7.1. Componentes del clima organizacional	13
7.2. ¿Cómo se relaciona el clima con la satisfacción laboral?	15
8. LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS CONTEMPORÁNEAS	16
8.1. Importancia de la satisfacción laboral en la actualidad	19
8.2. Investigaciones recientes sobre satisfacción	20
8.3. Factores que influyen en la satisfacción	21
8.4. Otros aspectos que pueden influir en la satisfacción	22
8.5. El comportamiento organizacional	24
8.6. Niveles organizacionales del comportamiento	25
8.7. Contrato psicológico y su relación con la satisfacción	27
8.8. Impacto en la satisfacción laboral como efecto de la pandemia del Covid-19	28
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	31
9. ENFOQUE METODOLÓGICO	31

10.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	32
11.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
12.	POBLACIÓN Y MUESTRA	32
13.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	33
13.1.	Adaptación del cuestionario OCAI de Cameron & Queen	33
13.2.	Adaptación de la Escala de Satisfacción de Warr, Cook y Wall (Overall Job Satisfacción)	34
13.3.	Entrevista semiestructurada	35
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS		37
CAPÍTULO VI: ESTRATEGIAS		52
CAPITULO VII: RECOMENDACIONES		56
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES		57
BIBLIOGRAFÍA		58

INDICE DE FIGURA

<i>Figura 1 Marco de Valores en Competencia.....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 2 Respuestas a la satisfacción organizacional. Elaboración propia. (Adaptado de Comportamiento Organizacional. p. 83, por Robbins, E y Judge, T. 2013).</i>	<i>18</i>

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo investigativo es la de realizar un análisis que permita comprender la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción de los colaboradores de la empresa GRUMICEN S.A. la cual se encuentra ubicada en el cantón Camilo Ponce Enríques de la provincia del Azuay, Ecuador. Para realizarlo, se tomó en consideración tres herramientas distintas, las cuales fueron dos cuantitativas: el cuestionario OCAI propuesto por Cameron y Quinn, y la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall. La parte cualitativa de la investigación se refiere a entrevistas semiestructuradas; de manera que la información obtenida pueda complementarse entre sí. La población total fue de 54 colaboradores. Se determinó en base a la tabulación de los resultados obtenidos que el tipo de cultura de la organización es del tipo Clan y que el porcentaje de satisfacción general es del 78%. Dentro de lo cual se concluye que no existe una insatisfacción marcada, sino más bien, aspectos mejorables en cuanto a los reconocimientos brindados a los colaboradores, condiciones físicas del trabajo y la necesidad de que existan procedimientos estructurados de una manera más adecuada.

Palabras Claves: *Cultura organizacional, Satisfacción laboral, Percepción, Comportamiento organizacional, Influencia, Tipología cultural, Reconocimiento, Diseño organizacional, Estructura organizacional.*

INTRODUCCIÓN

Al hablar de organizaciones nos referimos a un sinnúmero de teorías, investigaciones, giros de negocio e inclusive, características; es en este último punto cuando sale a relucir una parte esencial e intangible para el desenvolvimiento de los lugares de trabajo, esta es definida como “cultura organizacional”.

La cultura organizacional hace referencia a “lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011, pág. 30). En aquel sentido se puede comprender que este concepto se encuentra ligado de manera directa a la subjetividad de los individuos que componen una organización. Además, existen diversos tipos de cultura y esta, de manera general, tiene su importancia gracias a que genera un sentido de identidad y de pertenencia para los colaboradores que se encuentran dentro de una organización.

Este término es clave ya que engloba muchas cuestiones que van desde un nivel organizacional como lo son los valores, los objetivos y metas, a cuestiones más individuales, específicas y propias de una persona como el comportamiento, las percepciones, y, también, la satisfacción; siendo este último punto una cuestión de suma relevancia para la cultura.

La satisfacción laboral en sí misma es un concepto complejo, se la puede comprender en base a como los individuos perciben su situación dentro de sus puestos de trabajo y se encuentra influenciada por lo que estos consideran que es adecuado o lo que perciben como positivo, ya que, lo que causa satisfacción a una persona puede que a otra le cause lo contrario. Esta tiene su importancia ya que se ve ligada a cuestiones como el bienestar y el desempeño. Pero, ¿es posible que la cultura organizacional logre influir en la satisfacción de los colaboradores?

Esta investigación pretende responder a aquella incertidumbre tomando como centro, una organización minera para poder identificar aquellos aspectos que tienen relación, ya sea esta positiva o negativa, con la satisfacción. De manera que pueda servir como un medio de mejora para las organizaciones del mismo giro de negocio e inclusive, para aquellas a las que la satisfacción les plantea un desafío y una necesidad de desarrollo.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS INSTITUCIONAL

La empresa minera GRUMICEN S.A. (cuyo nombre significa: Grupo Minero Cerro Encantado) se encuentra ubicada en la comunidad La López vía a San Miguel de Brasil - San Vicente en la Concesión Darwin a 45 minutos en vehículo del cantón Camilo Ponce Enríquez, provincia el Azuay.

Nos encontramos ante una organización cuya estructura y cultura no se encuentra definida en su totalidad, dado que la empresa aún no cuenta con una misión ni visión, carece de descriptivos de cargos y de estructura organizacional. Todo esto debido a que es una organización que se ha sido recientemente forjada, su inicio de actividades data del mes de diciembre del 2021.

Desde la fecha anteriormente mencionada, la organización ha venido realizando los debidos procesos legales de constitución a más de un proceso de contratación de personal de manera que se pueda cumplir con las necesidades propias del giro de negocio. Actualmente se conoce que cuentan con 54 colaboradores en total de los cuales, su mayoría, respecta al personal operativo; son estos los que se encargan de adentrarse en las minas para realizar los debidos procedimientos de extracción de material aurífero. Por otro lado, el equipo administrativo está conformado por 6 miembros que se encargan de las diversas actividades de gestión, compra de materiales, contabilidad, etc.

Siendo que la organización no cuenta aún con estudios que tengan en consideración la satisfacción de los trabajadores, resulta necesario el poder llevar a cabo un análisis que permita comprender como esta variable afecta en cuestiones como: desempeño, motivación, rotación, etc. Además, también se pretende poder brindar una sugerencia de cultura y estructura para la organización.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la cultura organizacional en la satisfacción de los colaboradores de una empresa minera de la provincia del Azuay?

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es el tipo de cultura que predomina en la organización?
- ¿Cómo influye las características de la cultura organizacional en la percepción de satisfacción de los colaboradores?
- ¿Cómo incidir en la percepción de satisfacción de los colaboradores?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Analizar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral en una empresa minera de la provincia del Azuay.

3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la tipología cultural de una empresa minera de la provincia del Azuay.
- Identificar como influyen las características de la cultura organizacional en la satisfacción de los colaboradores de una empresa minera de la provincia del Azuay.
- Diseñar una propuesta de intervención para fortalecer la cultura de la organización e incidir en la satisfacción de los colaboradores de una empresa minera de la provincia del Azuay.

4. JUSTIFICACIÓN

La conveniencia de la presente investigación recae en la importancia que tiene la satisfacción dentro de las organizaciones, siendo esta un concepto que se ha venido estudiando desde los tiempos de las teorías administrativas clásicas. Resulta importante

el poder evaluar la influencia que tiene en la cultura organizacional sus componentes, de manera que se pueda determinar los factores u oportunidades de desarrollo.

Este estudio beneficiará de manera directa a las organizaciones que busquen brindar esta importancia al desarrollo tanto de la satisfacción como de la cultura, teniendo en consideración que ambos son aspectos que se ven ligados de manera directa a la productividad de las organizaciones. Además, no sólo beneficia a las organizaciones como tal sino también a aquellos investigadores a quienes les interese y tengan la intención de conocer sobre la influencia que tiene la primera variable sobre la segunda.

Finalmente, servirá como una forma de reforzar lo que ya se había determinado tanto sobre la cultura como sobre la satisfacción laboral. De tal manera que se pueda comprender de una manera más amplia estos conceptos y así tener un ejemplo más sobre la importancia de desarrollo y poder englobarlos como una necesidad que debe ser inherente a las organizaciones.

5. VIABILIDAD

Resulta importante el afirmar que el presente trabajo de titulación cuenta con la suficiente viabilidad que permita su realización. Esto se lo puede evidenciar en la apertura por parte de los dirigentes y socios de la empresa, que no sólo brindaron las oportunidades de implementación sino que, además, esperan que mediante la aplicación y desarrollo del presente proyecto se pueda brindar una oportunidad de mejora; e inclusive, una propuesta que vaya de la mano a las necesidades de la organización (como la necesidad de tener una misión, visión y valores que representen las características propias de la cultura que los dirigentes y socios esperan tener) y de esta manera, poder encaminar a la organización hacia un futuro lleno de desarrollo y crecimiento laboral, económico y social.

Además, en cuanto a los recursos existentes como: tiempo, recursos económicos, materiales, financieros y humanos; estos correrían por parte de la organización como tal, en el caso de que opten por implementar la propuesta que dentro del presente proyecto se va a desarrollar.

En el caso del tiempo, dada la apertura existente y ya mencionada, este no sería un impedimento debido a que la organización busca brindar las facilidades y las oportunidades para la aplicación de los instrumentos de medición.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

6. CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

6.1. ¿Qué se denomina cultura organizacional?

La cultura organizacional es un concepto de gran amplitud que cuenta con muchos elementos que lo componen tales como: el clima, la estructura, las políticas, los valores, etc. En aquel sentido, se lo puede comprender cómo un conjunto de componentes referentes e inherentes a la propia organización. No suelen ser los mismos en todas y cada una de estas; si bien es probable que compartan similitudes, muy rara vez son idénticas. En un resumen, la cultura organizacional da a conocer lo que es la organización en sí.

Son muchos los autores que han planteado sus propias definiciones en cuanto a lo que respecta a la cultura, por ejemplo, Chiavenato (2019) la define de la siguiente manera: “Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante” (p. 72).

No hay que confundir a la cultura con el clima organizacional puesto que, si bien son conceptos relacionados, existen muchas diferencias como, por ejemplo: el clima de las organizaciones suele ser variable durante el tiempo y más perceptible, mientras que la cultura suele ser mayormente estable y no se suele percibir con facilidad (Guerra & Jara, 2015, p. 24). Más adelante se abordará esta temática en su propio apartado de manera que se pueda comprender, de manera más específica, las diferencias entre ambos conceptos.

6.2. Componentes de la cultura

Edgar Schein reconoce dentro de la cultura una serie de componentes a los que él destaca como la base de la organización, estos son: los artefactos, los valores compartidos y los supuestos básicos. Se los detalla a continuación:

- **Artefactos:**

Estos pueden comprenderse como todo aquello que, dentro de una organización, es palpable e incluso, fácilmente modificable. Como ejemplo de artefactos organizacionales se puede destacar a la estructura, los uniformes, logotipos, infraestructura, etc.

El punto de relevancia sobre los artefactos es que estos resultan difíciles de descifrar, pero sencillos de observar, dado que cuando una persona llega a una organización, es probable que esta observe en la cultura cosas que en un principio no logrará comprender a menos que pregunte a los que ya la conocen (Schein, 2017, p. 29).

- **Valores compartidos:**

Estos se refieren a la filosofía, la estrategia, los objetivos, misión, visión, etc. Según Schein (2017) si un recién llegado pregunta acerca del comportamiento de una organización, es decir, buscando conocer las razones para que actúen o no de determinada forma; la respuesta que los miembros le brindarán serán los valores compartidos (p. 29).

Estos se mantienen de una manera consciente dentro de los miembros de una organización y tienen la función de poder guiar al grupo, también muestran cómo reaccionar bajo ciertas situaciones y sirven como un modelo de comportamiento para los miembros recién ingresados (Schein, 2017, p. 30).

- **Supuestos básicos:**

Estos vendrían a ser las creencias que se forman de una manera inconsciente por los miembros de una organización, así como las percepciones, pensamientos y sentimientos que ellos van formando. Suelen ser una forma más profunda de acciones y valores.

Dentro de los grupos o por parte de los colaboradores, cuando estos notan que una solución a una problemática ha funcionado de una manera repetitiva, estos se acostumbrarán a ella; de manera que cualquier otra forma de solución o de comportamiento es irrealizable. Además, también se debe tener en cuenta aquí a las percepciones dado que estas suelen darse de una manera inconsciente y resultan en un tipo de comportamiento (Schein, 2017, p. 31).

Teniendo en cuenta aquello, se puede plantear un ejemplo en el que los colaboradores de una organización consideran que los gerentes no están realizando ninguna actividad laboral que aporte, debido a que los ven sentados de una manera continua. Aquello no resulta cierto ya que los gerentes podrían encontrarse constantemente en videoconferencias tratando temáticas sobre su gestión como gerentes. He ahí que estas percepciones se dan de una manera inconsciente.

6.3. ¿Cómo surge una cultura organizacional?

Una vez se ha comentado y detallado sobre el concepto de cultura como tal, es necesario comprender de donde nació esta y que fin cumple; ya que sin tener en cuenta aquello no sería posible el considerar la importancia real que funge en todas y cada una de las organizaciones.

Según palabras de Daft (2015): “La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas” (p. 392). En aquel sentido, no es de extrañarse que la cultura cumpla un rol tan importante para las organizaciones, es por ello que los líderes organizacionales siempre se encuentran en una búsqueda constante de que los miembros puedan adoptar las normativas, valores, ideas, etc. Lo que están buscando es que estos adopten la cultura como tal y de esta manera nace la cultura de una organización. Luego esta va a ser compartida mediante los colaboradores mismos, los cuales se comportarán y actuarán en base a esta.

Por otro lado, va a cumplir dos finalidades que son: La **integración interna** y la **adaptación externa**. En cuanto a lo primero se nos explica que busca que los individuos que están en una organización desarrollen un tipo de identidad compartida. Y la segunda finalidad se la puede comprender como la manera en la que la organización, mediante la cultura, guía las actividades que los colaboradores realizan de manera diaria (Daft, 2015, p. 392).

6.4. Tipos de cultura organizacional

Son muchos los autores los que han desarrollado sus propias concepciones acerca de los tipos de cultura que existen. Primordialmente, en el presente trabajo nos centraremos en hacer énfasis a los tipos de cultura descritos por Cameron y Quinn.

Su teoría se denomina *Competing Values Framework*, denominado en español como: Marco de Valores en Competencia. Para el cual, los autores analizaron ciertos indicadores de efectividad y los resumieron en dos dimensiones diferentes: la primera dimensión siendo el dinamismo, la flexibilidad, la discreción contra el control, orden y estabilidad. Y la segunda, diferencia los mismos criterios de efectividad, pero en base a la integración, unidad y la orientación interna, contra lo contrario, que sería la diferenciación, la rivalidad y el énfasis en la orientación externa (Cameron & Quinn, 2006, pág. 34).

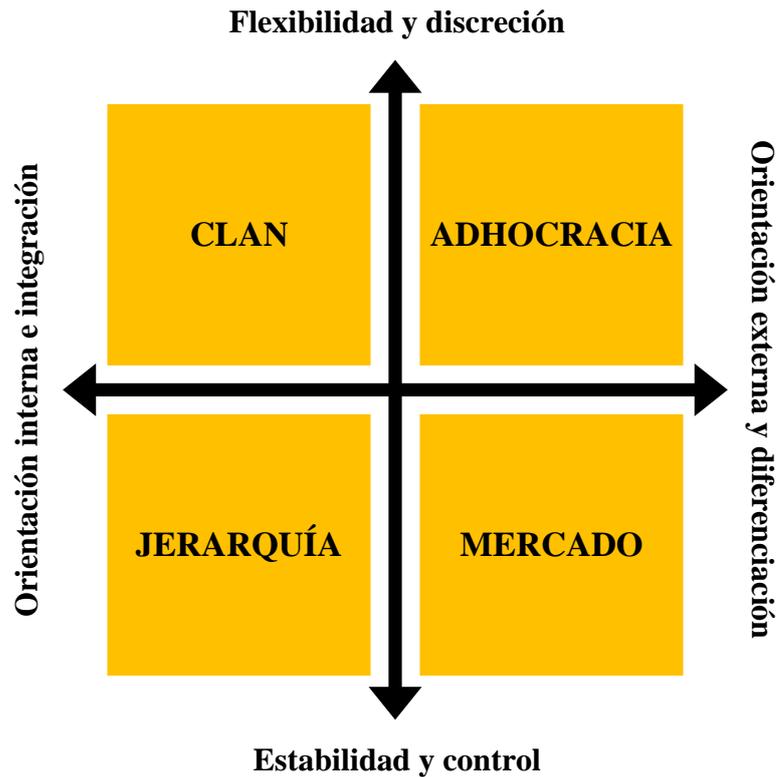


Figura 1 Marco de Valores en Competencia.

Elaboración propia. (Adaptado de *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. p. 35. por Cameron & Quinn, 2006).

Estas dimensiones fueran planteadas en cuadrantes para facilitar su interpretación, tal y como se observa en la ilustración. Dependiendo de si la interpretación de la cultura va hacia un cuadrante o a otro, aquello podría denotar 4 diferentes tipos de cultura que son las siguientes:

- **Cultura de clan:** Se le denomina de esta forma dado a su parecido con una organización del tipo familiar. Se caracteriza porque los colaboradores comparten los objetivos y los valores, existe participación, individualidad y alta cohesión (Cameron & Quinn, 2006, pág. 41).
- **Cultura adhocrática:** Este tipo de cultura pone su énfasis en el desarrollo de nuevos productos y servicios que permitan a la organización prepararse para el futuro. Se basa en la innovación y en la creatividad, siempre centrándose en el futuro (Cameron & Quinn, 2006, pág. 43).
- **Cultura jerárquica:** Tipo cultural basado en la teoría de Max Weber en la que se destaca que las organizaciones que buscan eficiencia, confianza y estabilidad deberían en su mayoría adoptar este tipo de característica. Se basa

en una autoridad que toma decisiones con reglas y procedimientos estandarizados (Cameron & Quinn, 2006, pág. 37).

- **Cultura de mercado:** Es un tipo de cultura que funciona, en sí misma, como un mercado; es decir, orientado a lo externo más que a lo interno. Términos comunes dentro de la cultura de este tipo son los compradores, contratistas, proveedores, etc. Centrada en su mayoría en las transacciones (Cameron & Quinn, 2006).

6.5. ¿Como los colaboradores aprenden una cultura?

Existen diversas formas en las que los colaboradores de una organización pueden aprender una cultura. Que esto suceda resulta importante dado que, conocerla e internalizarla, es sinónimo de sentirse parte de la organización; aquello se puede comprender porque, como ya se mencionó antes, dentro de la cultura se van a encontrar muchos aspectos que son característicos de la organización como tal. En resumen, al hablar de valores, hábitos y creencias; se está hablando de la cultura de una forma muy general.

Según Robbins y Judge, existen muchas maneras en las que una cultura se puede ir enseñando a los colaboradores. Una de ellas se da por medio de las **historias**, estas se van transmitiendo entre los miembros y suelen dar cabida a eventos que sucedieron en el pasado (usualmente a los fundadores de la organización) y lo que hacen es dar legitimidad a los eventos que suceden y se realizan en el presente (Robbins & Judge, 2013, p. 524).

Otra forma en la que los colaboradores pueden conocer e interiorizar la cultura es mediante el uso de **rituales**: “son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización” (Robbins & Judge, 2013, p. 524).

Los **símbolos materiales y el lenguaje** que utiliza una organización también respectan a formas en las que los colaboradores aprenden sobre la cultura. En el caso de los primeros, hacen referencia a aspectos palpables tales como el tipo de uniforme que se utiliza o el diseño de las oficinas administrativas que permiten la interacción entre compañeros, etc. Por otro lado, el segundo aspecto son aquellas palabras, jergas o términos propios de una organización. “Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan un lenguaje para que los miembros se identifiquen con la cultura, manifiesten que la aceptan y ayuden a preservarla” (Robbins & Judge, 2013, p. 524).

Cabe destacar que, la cultura se le va interiorizando al colaborador desde el momento que este llega a la organización y también durante el proceso de inducción. Este momento resulta clave porque es cuando el colaborador la va a hacer parte de sí y si esto no sucede, se conoce que puede tener dificultades de adaptación.

6.6. La cultura dentro de una cultura: Subculturas

Cuando se habla de Subculturas se las puede considerar como culturas “más pequeñas” que se encuentran dentro de la cultura general, es decir, pertenecen a la cultura como tal, pero tienen su diferenciación.

Las subculturas se desarrollan para reflejar los problemas, las metas y experiencias comunes que comparten los miembros de un equipo, de un departamento o de otra unidad. Una oficina, una sucursal o una unidad que están físicamente separadas de las principales operaciones de la empresa pueden adoptar una subcultura distintiva. (Daft, 2015, p. 402)

Estas suelen darse por una diferenciación funcional, por descentralización geográfica, por diferenciación en cuanto a los productos que ofrece una organización, por el mercado o por la tecnología (Schein, 2017, p. 157).

6.7. Relación entre cultura y satisfacción

Al hablar de la cultura de una organización, y siendo este trabajo centrado en la satisfacción laboral, resulta necesario el poder analizar cuál es la relación entre estos dos componentes de las organizaciones.

Por un lado, tenemos a la cultura, que como ya se había mencionado, engloba una serie de características inherentes al lugar de trabajo como la comunicación, los artefactos, los supuestos básicos, etc. Y por el otro lado tenemos a la satisfacción que si bien podría considerarse que se encuentra dentro de lo que respecta a la cultura, siendo un componente más de esta, pero; ¿la satisfacción tiene relación y afecta a la cultura o viceversa?

Se puede mencionar un estudio que fue realizado recientemente en el año 2020 el cual se titula: *Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia*, lo realizaron mediante una investigación descriptiva / correlacional con una población de 50 sujetos. dentro de esta investigación se evidenció que: “hay una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las variables, significando con ello que a medida que los directivos desarrollen una adecuada cultura organizacional, podrán alcanzar

de manera significativa la satisfacción laboral en la institución” (García, Peley, Pertúz, Pérez, & Viloría, 2020, pág. 40).

Si bien esta relación en esta investigación fue elevada, en estudios como el que se presenta a continuación aquello no es así dado a ciertos aspectos. Los autores de la investigación denominada: *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria*. Los autores demostraron que:

...existe una relación positiva, aunque débil, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes de la facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM, asociación que permite afirmar que, si se mejoran los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y se fortalecen los valores, se obtendrán mejores niveles de satisfacción laboral. (Tinoco, Quispe, & Beltrán, 2014, pág. 62)

Es evidente que la relación existente entre la satisfacción y la cultura suele ser elevada pero siempre dependerá de ciertos aspectos que vendrían a ser los componentes de una cultura organizacional, de manera que no se los debe de desconsiderar si lo que se busca es que los colaboradores se sientan satisfechos.

7. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL

El clima organizacional se puede comprender cómo la relación existente entre los colaboradores y la organización en sí; de manera que, si los colaboradores se sienten cómodos, motivados o satisfechos dentro de esta se dice que la organización cuenta con un buen clima organizacional. Al contrario, si existen problemas de satisfacción y motivación, el clima organizacional va a ser deficiente.

Chiavenato (2019) aporta a esta definición de una manera más concreta y detalla que el concepto de clima organizacional va a mostrar la influencia que existe entre el ambiente y la motivación de los colaboradores, lo que estos últimos sienten o perciben es lo que va a influir conductualmente (p. 74).

Otro autor que aporta al concepto de clima organizacional es Uribe (2015), que de manera concreta detalla: “La importancia del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones” (p. 44).

Cabe mencionar que el clima cuenta con ciertas características o dimensiones que lo componen, estas varían según autores. En el caso de Acosta y Venegas, estos autores describen 7 dimensiones entre las cuales encontramos: la **estructura organizacional**, la **responsabilidad** de los colaboradores, las **recompensas** recibidas en base a la calidad de su trabajo, los **desafíos** que se presentan, las **relaciones** entre los miembros de la organización, la **cooperación** entre estos, los **estándares** o normativas, los **conflictos** y, finalmente, la **identidad** que define a la organización como tal (Hernández, Agudelo, & Valencia citan a Acosta y Venegas, 2019).

La calidad del clima se encuentra enlazado al comportamiento gerencial según nos mencionan Werther y Davis (citado por Donawa, 2018): "...se determina por la forma en que los empleados de una organización juzgan sus propias actividades y se sientan motivados. En este sentido, el comportamiento gerencial caracterizado por los valores de honestidad, solidaridad, empatía y justicia promueven la motivación" (p. 48).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, no es de extrañarse que existan diversos estudios que se han llevado a cabo a lo largo de los años, cuya intención es la de mejorar las condiciones laborales y, por ende, mejorar el clima organizacional; dado que si se descuida este concepto es más que probable que aquello afectará a los diversos niveles organizacionales: en el nivel individual, el colaborador no se desempeñará de la manera esperada, pudiéndose apreciar una baja motivación; en el nivel grupal, los grupos y equipos de trabajo no harán cohesión y, finalmente, la organización no podrá desarrollarse.

Un claro ejemplo de cómo el clima puede afectar el comportamiento organizacional se puede apreciar en el estudio titulado: *Efecto del clima y el compromiso organizacional en la satisfacción laboral y la intención de rotación*, en el que se les aplicó una serie de tests a 111 participantes, miembros de una organización. Los test medían variables cómo la satisfacción, el clima, el compromiso y la intención de rotación. Los resultados demostraron que el clima y el compromiso tienen repercusión directa tanto en la satisfacción laboral como en la rotación (Uribe, 2015, pp. 85-86).

7.1. Componentes del clima organizacional

Anteriormente se había mencionado que el clima tiene ciertas características o componentes, a continuación, en este apartado se detalla cuales son, sus definiciones y como estos aportan al clima.

Es necesario recordar que la medida en la que estos componentes se encuentren desarrollados o la importancia que se les brinde va a variar dependiendo la organización debido a la diferencia existente entre ellas.

A continuación, se detallan los componentes o características del clima:

- **Trabajo en equipo:**

Se puede comprender al trabajo en equipo como una de las competencias clave de los miembros de una organización y también como una parte importante para el logro de objetivos. “Son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo” (Chiavenato, 2019, p. 185).

Su aportación al clima se dará por medio de como el trabajo en equipo sea visto y que tan importante resulte puesto que ciertas organizaciones no suelen optar por su utilización.

- **Cohesión:**

Esta característica se la puede considerar como una parte importante del trabajo en equipo y va a marcar la eficiencia y la eficacia de estos. “Se relaciona con la unión e integración que se percibe con los compañeros, jefes y subordinados con los cuales de manera frecuente la persona interactúa en equipo” (Littlewood citado por Uribe, 2015, p. 101). Cabe destacar que no todos los equipos logran llegar a este nivel de compañerismo e integración; sin embargo, es algo que, dentro de las organizaciones, se busca desarrollar para de esta manera promover el cumplimiento de objetivos y un trabajo de calidad.

- **Liderazgo:**

El liderazgo es otro de los componentes del clima de las organizaciones y cuya finalidad es la poder guiar a los miembros de una organización hacia el cumplimiento de metas.

Podría encontrarse ligeramente relacionado al trabajo en equipo debido a que, dentro de estos, suele existir un líder que guía las acciones de su grupo además de motivarles, aconsejarles, gestionar el desempeño y los resultados, etc. Todo esto mencionado son las tareas que líder tiene.

El liderazgo, según palabras de Chiavenato (2019): “Es esencial en todas las funciones de la administración, porque el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar” (p. 78).

- **Innovación:**

Hace referencia a la capacidad de poder hacer las cosas de una manera diferente a la acostumbrada, buscando hacerlo de una manera que suponga una mejora evidente o un cambio que ayude de manera significativa.

En el caso de las organizaciones, estando estas en un entorno constantemente cambiante, dada las exigencias de las tecnologías que van apareciendo, los cambios en cuanto a regulaciones por parte de los gobiernos de turno, actualizaciones o nuevas teorías que redefinen lo establecido e incluso la competencia dentro del mercado; resultan como un impulso para que las instituciones busquen el desarrollo y la innovación de manera que puedan hacer frente a estas exigencias del medio.

La innovación se encuentra relacionada de manera directa al cambio, “Para la mayoría de las empresas, el cambio, en lugar de la estabilidad, es la norma hoy en día. (...) el cambio, que antes se producía de forma escalonada y con poca frecuencia, en la actualidad es espectacular y constante” (Daft, 2015, p. 431).

7.2. ¿Cómo se relaciona el clima con la satisfacción laboral?

De manera resumida y a simple vista se puede mencionar que estos dos aspectos se encuentran directamente relacionados, estando el primero contenido dentro del segundo, es decir: la satisfacción forma parte o puede ser distinguido como una característica del clima de una organización. Por esta misma correlación e incidencia resulta complicado el poder considerarlos como aspectos separados.

...sus mediciones posibilitan acercarse a la experiencia del trabajador en su medio laboral y a su vez incidir en sus actitudes y comportamientos, afectando de manera importante los resultados de la organización. Tal cercanía de estos constructos trae consigo que no exista una frontera teórica clara, sobre donde empieza uno y termina otro, incluso, no faltan quienes plantean que es lo mismo con diferentes nombres. (Pupo, Velázquez, & Tamayo, 2017, pág. 2)

Existen autores que destacan que el clima y la satisfacción cuentan con relevancia, partiendo desde el comportamiento:

Analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral es relevante para conocer el comportamiento del personal que labora en una empresa, ya que se ha demostrado que son factores determinantes en la eficacia administrativa, pues el comportamiento del grupo está condicionado con la percepción que tiene éste de la organización, por lo que un buen clima organizacional debe ser desarrollado para lograr un equilibrio en las relaciones interpersonales de los colaboradores. (Noboa, Barrera, & Rojas citan a Veloso, Cuadra, Gil, Quiroz & Meza, 2019, pág. 3)

Teniendo en consideración los componentes del clima anteriormente mencionados se los puede analizar desde su importancia e incidencia dentro de la satisfacción. Por ejemplo, el liderazgo es un aspecto característico del clima del cual resulta evidente que, si un líder no desempeña bien su rol o, tiene un estilo de liderazgo ineficiente para los objetivos tanto grupales como individuales; entonces los miembros de su equipo se sentirán insatisfechos, afectando así a la satisfacción. Y es que existen muchas cuestiones dentro del clima que, de no ser tomadas en consideración también lograrían ser perjudiciales para la satisfacción.

8. LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS CONTEMPORÁNEAS

Podemos referirnos a la satisfacción laboral como una variable que se expresa mediante un porcentaje o una cantidad intangible, esta representa que tan cómodos o que tanto les gusta a los colaboradores la organización en la que encuentran laborando.

Ciertos autores han aportado a la definición de este concepto como es el caso de Mobley et al. (citado por Tamayo, 2016) quienes la definen como: “la respuesta afectiva resultante de la evaluación que realiza el trabajador acerca de distintos aspectos organizacionales” (p. 36). Además, afirma que esta se va a ver influenciada por cuestiones como factores individuales de los colaboradores y el mercado laboral; este último puede provocar acercamiento, abandono o evasión hacia el trabajo (p. 37).

Otro autor que aporta a la satisfacción laboral es Robbins (citado por Guerra & Jara, 2015) quien la define como una actitud del colaborador que se da de una manera general hacia su trabajo y va más allá de que este cumpla con sus labores puesto que hay factores como

la responsabilidad, las relaciones entre pares y superiores, cumplimiento de normas, condiciones laborales, etc. (p.33). En aquel sentido y en base a aquella cita, existen diversos factores que van a determinar la calidad de satisfacción que un colaborador sienta o perciba respecto a su trabajo; resulta tan evidentemente amplia que es complejo al momento de estudiarla.

Se podría afirmar que esta se encuentra relacionada de una manera directa al tipo de clima que tiene una organización ya que un mal clima se asociaría a una baja satisfacción dentro del trabajo, mientras que un buen clima se traduciría en una alta satisfacción laboral. Sin embargo, no sólo resulta necesario el poder analizar el clima al tratar de comprender la satisfacción laboral de una organización en específico, sino también realizar un abordaje a demás componentes organizacionales que podrían intervenir.

Un ejemplo de lo que se está planteando en base a la definición de la satisfacción sería un colaborador, cuyas labores le gustan tanto que se siente a gusto con ellas. No le respetan una dificultad, no le son incómodas ni repetitivas, por otro lado, la organización le brinda beneficios que le hacen sentir importante para esta, sin embargo; la parte que afecta en su satisfacción es la relación con sus pares, quienes cada que pueden, hacen mofa de su persona. Contamos aquí con una carga de trabajo adecuada, una organización que le brinda interés a sus colaboradores pero que ha descuidado las relaciones interpersonales, el respeto y la comunicación; aquello afecta de manera directa al colaborador.

Otra cuestión que afecta a la satisfacción es la calidad y cantidad de trabajo que realizan los colaboradores y esto está relacionado de una manera directa con el contrato psicológico (que se abordará más adelante), dado que, si el colaborador no siente que el trabajo que realiza es recíproco con lo que la organización le brinda a cambio (en términos de beneficios y compensaciones salariales y no salariales) aquello afectará a su satisfacción. “En varias compañías los trabajadores que están satisfechos son los que ven que la recompensa recibida por la empresa es igual que el desempeño y la responsabilidad de su trabajo” (Guerra & Jara, 2015, p. 35).

Ahora que se conocen los aspectos que vienen relacionados a la satisfacción (o insatisfacción en aquellos casos) se puede detallar las consecuencias de aquello. Uno de ellos es el ya explicado mal clima organizacional y si se llega más lejos, también puede elevar los porcentajes de ausentismo e incluso aumentar la rotación de personal.

Además, otra de las formas en las que los colaboradores van a expresar su baja satisfacción es mediante las quejas o reclamos (Guerra & Jara, 2015, p. 35).

Robbins y Judge (2013, p.82) detallan una serie de respuestas que se dan cuando los colaboradores no se sienten satisfechos en su lugar de trabajo, estas se van a clasificar en base a si el colaborador responde de una manera constructiva o destructiva y activa o pasiva, son las siguientes:

- **Salida:**

Esta respuesta va a dirigir al colaborador a buscar abandonar la organización en busca de un nuevo puesto o buscando renunciar. Se da de una forma activa y destructiva.

- **Voz:**

Se da de una forma activa y constructiva en la que el colaborador busca mejorar las condiciones de la organización mediante el uso de sugerencias, comentando las oportunidades de mejora con sus superiores o mediante un sindicato.

- **Lealtad:**

Se da de una manera pasiva y constructiva. Se basa en que el colaborador espera a que las condiciones puedan mejorar, confía en que la gerencia hace las cosas de la forma adecuada.

- **Negligencia:**

Esta respuesta se resume en que el colaborador, de una manera pasiva y destructiva, permite que las condiciones laborales empeoren mediante: ausentismo, impuntualidad, poco esfuerzo, etc.

	DESTRUCTIVA	CONSTRUCTIVA
PASIVA	Negligencia	Lealtad
ACTIVA	Salida	Voz

Figura 2 Respuestas a la satisfacción organizacional. Elaboración propia. (Adaptado de Comportamiento Organizacional. p. 83, por Robbins, E y Judge, T. 2013).

8.1. Importancia de la satisfacción laboral en la actualidad

Con el paso de los años y tras el desarrollo de las diversas teorías organizacionales que abordan a los colaboradores como un capital / talento y ya no, como se les consideraba en antaño: un recurso. Se le ha logrado brindar a la satisfacción organizacional o laboral, una nueva perspectiva en la que, cada vez es más común la búsqueda de que los miembros de una organización se vean satisfechos.

Se busca constantemente que lo que se ha justificado mediante análisis y mediante investigaciones sobre las teorías organizacionales (tales como la Teoría de las necesidades básicas de Maslow o la Teoría de dos factores de Herzberg) sean puestas en consideración y adoptadas por organizaciones que cuidan el factor y capital humano, ya que lo consideran como una parte indispensable dentro de las organizaciones; es evidente que sin este capital ningún lugar de trabajo funcionaría.

Sin el capital humano y mayoritariamente sin colaboradores debidamente satisfechos, no existiría el desempeño adecuado para cumplir los objetivos personales, grupales y organizacionales; no habría desarrollo organizacional, ni un trato adecuado a clientes o proveedores; en resumen, las organizaciones no existirían.

Nieto destaca una serie de puntos en los que se describe la importancia que tiene la satisfacción para las organizaciones

- **Productividad:** Nieto cita a Fuentes (2017) para mencionar que cuando un colaborador se encuentra feliz con las condiciones adecuadas tales como: motivación, herramientas, etc. este va a responder en con una buena productividad (p. 21).
- **Ausentismo y rotación:** Cuando los colaboradores no se encuentran satisfechos va a existir un porcentaje elevado de ausentismo y rotación. En el primer caso, los colaboradores prefieren no acudir a sus labores hasta que eventualmente terminan saliendo de la organización, aumentando así, la rotación.
- **Bienestar y salud de los colaboradores:** Cuando existe insatisfacción esto puede llevar a repercutir en la salud de los colaboradores ya que estos

empezarán a tener síntomas de estrés que a la larga afectarán a su bienestar y a su salud en general.

- **Compromiso:** Cuando colaboradores perciben el interés por parte de los directivos hacia ellos en cuanto a la búsqueda y seguimiento de satisfacción de sus necesidades, permite que exista un mayor compromiso de los colaboradores hacia la organización (p. 22).

8.2. Investigaciones recientes sobre satisfacción

Durante los últimos años, y teniendo en consideración el apartado anterior en el que ya se describió como la satisfacción laboral resulta tan importante para las organizaciones, se puede presentar algunos ejemplos de estudios que se han realizado en diferentes sectores; de los cuales se ha podido destacar a la satisfacción como la variable principal de investigación.

Tal es el caso del proyecto de tesis realizado por Esperanza Moya titulado: *Estudio de satisfacción e insatisfacción laboral en conductores de carga en empresa Ecotransportes*. Este se llevó a cabo en la ciudad de Santiago de Chile en el año 2017 en el que se buscaban identificar ciertos factores relacionados con la satisfacción tales como la motivación y factores higiénicos. Se basaron en la teoría de Herzberg para realizarlo. Como metodología utilizaron entrevistas de preguntas abiertas y un cuestionario con variables motivacionales e higiénicas a una muestra de 14 conductores que fueron elegidos al azar. En los resultados se tuvieron en consideración varias variables de las cuales se destaca que a los conductores el “trabajo en sí” es lo que les brinda satisfacción mientras que, por otro lado, lo que no afecta en el índice de satisfacción es el reconocimiento y las promociones. Así mismo se encontró que lo que les produce insatisfacción a los colaboradores fue el sueldo, los beneficios, la comunicación, condiciones del área de trabajo y otros factores más. Dentro del país, una investigación sobre la satisfacción fue la realizada por Geanella Mendoza (2020), titulada: *Análisis estadístico de la satisfacción laboral en los trabajadores del área de farmacia del Hospital Teodoro Maldonado Carbo, Ecuador*. Lo que la autora buscaba era el poder correlacionar dimensiones de las variables de: calidad de vida y satisfacción laboral. Para realizarlo, se utilizó un cuestionario llamado: Encuesta de calidad de vida en relación con la satisfacción laboral y estilo de vida, que se diseñó a partir de variadas escalas de diversos autores. No se destaca una cantidad específica de personas encuestadas referente a la muestra o la población.

En base a los resultados, llegó a la conclusión de que la salud incide en la calidad de vida de las personas y, por otro lado, el no brindar reconocimiento a los colaboradores, la remuneración y las relaciones interpersonales afectan la satisfacción.

Así como estas investigaciones recientemente mencionadas existen muchas más en las que se destaca a la satisfacción como un factor importante y que se correlaciona con algunos otros puntos de relevancia para el desarrollo de las organizaciones.

8.3. Factores que influyen en la satisfacción

En base a la teoría propuesta por Frederick Herzberg, la cual destaca que: “la relación de un individuo con el trabajo es muy importante, y así mismo que la actitud de alguien hacia el puesto de trabajo puede determinar el éxito o el fracaso” (Andrade cita a Herzberg, 2017, pág. 7). Se pueden distinguir dos aspectos o factores que engloban una serie de puntos que se encuentran relacionados de una manera directa o indirecta con la satisfacción de los colaboradores dentro de un lugar de trabajo. Estos factores se pueden dividir en intrínsecos y extrínsecos, a continuación, se los describe:

- **Factores intrínsecos**

Estos, según palabras de Andrade (2017): “Son todos los factores que dan efecto duradero de satisfacción laboral y aumentan la productividad como el progreso, reconocimiento, responsabilidad, logro, crecimiento y las tareas en sí que debe desarrollar un individuo en el trabajo” (pág. 7).

Estos factores respectan mayoritariamente a una forma subjetiva ya que se ven envueltos en las percepciones de un individuo. Poniendo un ejemplo que permita comprender de mejor manera aquello: para un individuo que recién comienza en su trayectoria laboral un trabajo con actividades de baja responsabilidad podría ser lo necesario y adecuado para que este se sienta y lo perciba como cómodo, pero quizá sea el caso contrario para un colaborador que ya cuente con una mayor experiencia y desee adquirir nuevos desafíos. En aquel caso, se puede intuir que los factores intrínsecos dependerán mucho de la situación, percepciones, personalidad, etc. de los colaboradores.

- **Factores extrínsecos**

Por otro lado, los factores extrínsecos se refieren a: “...condiciones en las que los trabajadores desempeñan su trabajo, tanto condiciones físicas como ambientales, el sueldo, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, la relación con los

supervisores, relación con los compañeros, vida personal/ status y seguridad” (Andrade, 2017, pág. 7).

8.4. Otros aspectos que pueden influir en la satisfacción

- **Condiciones ambientales de trabajo**

Este punto hace consideración a aquellos aspectos que caracterizan el lugar físico en el que el colaborador realiza sus labores diariamente, se pueden distinguir una serie de aspectos que de no tenerse en consideración pueden influir de una manera negativa.

Chiavenato describe a la iluminación como un factor importante, esta debe de ser la adecuada y ser suficiente dependiendo el tipo de trabajo que realice el colaborador, además de que debe estar distribuida de una forma uniforme (Chiavenato, 2019, pág. 285).

El ruido también juega un papel importante: “el ruido influye poderosamente en la salud del empleado, sobre todo en su audición. De cierta forma, la exposición prolongada a niveles elevados de ruido produce pérdida de audición en proporción con el tiempo de exposición” (Chiavenato, 2019, pág. 286).

Otro punto para tener en consideración y que también puede afectar de manera positiva o negativa es la temperatura; sobre esta existen estándares para el trabajo en oficina de manera que no afecte al desempeño; es un caso un poco más complicado cuando las labores se realizan cerca de hornos o dentro de habitaciones que requieren refrigeración. Chiavenato (2019) destaca que estos ambientes se reconocen por su insalubridad (p. 28).

- **Motivación**

Se puede comprender a la motivación como el índice en el que un colaborador disfruta de su trabajo, busca realizarlo de la mejor manera posible y se siente con las energías para hacerlo.

Se considera a la motivación dentro del apartado de satisfacción laboral ya que ambos conceptos se encuentran relacionados, es decir, una baja satisfacción no permitirá que el colaborador se encuentre motivado en cuanto a sus actividades laborales. Guerra & Jara (2015) nos mencionan lo siguiente en base a esta relación entre los dos conceptos:

“Es muy importante relacionar la satisfacción de los colaboradores con la motivación, si el personal no se siente motivado y de alguna manera relaciona que su trabajo no es bien remunerado, esto va incidir en su comportamiento y su rendimiento, por ello disminuirá el interés en su trabajo, se sentirá inconforme y en algunos casos pueden llegar a tomar decisiones como renunciar o buscar formas de perjudicar a la empresa”.
(p. 36)

Por otra parte, es necesario tener en consideración lo siguiente en cuanto al papel que deberían de tener los directivos de la organización en su gestión contra la insatisfacción y la desmotivación: “Los administradores deben determinar qué actividades o gestiones administrativas tienen efecto de motivación sobre su fuerza laboral. Cuando la organización logra que sus trabajadores estén motivados, obtiene, a su vez, empleados satisfechos” (Tamayo, 2016, p. 70).

- **Productividad**

Se puede comprender a la productividad como el desarrollo eficiente y eficaz de las tareas encomendadas a un colaborador. Para ello se requiere que este último ponga sus esfuerzos en buscar realizar un buen trabajo.

En palabras de García y Baltazar (2018) la productividad es: “el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios” (p. 22). Esto quiere decir que la productividad se encuentra relacionada de una manera directa con lo que una organización brinda a sus clientes, ya sea un producto o un servicio.

Se puede relacionar esta característica con la satisfacción en el sentido del valor que un colaborador percibe en cuanto a lo que realiza, es decir, si este siente que no está realizando lo suficiente a pesar de estar dando su mayor esfuerzo, podría sentirse abrumado.

- **Percepciones**

Otro de los conceptos que es necesario abordar son las percepciones. Estas se dan en el marco de lo individual y se encuentran relacionadas a los conceptos anteriores cómo es el caso del contrato psicológico.

Una percepción se puede comprender cómo lo que una persona siente sobre un determinado evento o situación y, lo interesante sobre estas, es que van a variar

de individuo a individuo; es decir, lo que un individuo puede percibir no será igual a lo que otro perciba. Se podría decir que estas se encuentran en el marco de lo subjetivo.

Robbins y Judge (2013) brindan su propia definición sobre las percepciones y detallan lo siguiente: “La percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno” (p. 166).

Las percepciones que un colaborador pueda tener determinarán la cantidad de motivación o satisfacción que este sienta dentro de la organización y en algunos casos, estas se encuentran muy ligadas a la personalidad del individuo, tal y como se puede apreciar en el siguiente ejemplo:

En una encuesta aplicada a trabajadores de una organización llamada: Corporación Latina Puno, se observó que el 16% de los colaboradores percibían el clima de la organización como bueno, el 32% lo percibían como intermedio mientras que el 48% lo percibían como malo. Llegaron a la conclusión de que las percepciones del clima resultan más como una variable individual que como una variable grupal (Huamán, 2015, p. 42). Sin embargo, este no suele ser el caso en algunos otros escenarios organizacionales.

Lo que este estudio pretende determinar es que la percepción del clima suele darse de manera individual en algunos escenarios ya que, para algunos un clima puede ser adecuado mientras que para otros no. Un ejemplo de esto puede representarse en lo siguiente: Un individuo que no le guste el ruido al momento de realizar sus labores, considerará como negativo al clima de una organización en la que los miembros de su área tengan conversaciones casuales durante el trabajo; caso contrario de un individuo que le guste interactuar con sus compañeros, conversar con estos de su día a día y sobre las labores pendientes, etc.

8.5. El comportamiento organizacional

Otro de los conceptos que forman parte de la cultura de una organización es el comportamiento organizacional, también llamado de manera abreviada CO. Esta variable se refiere a cómo los individuos que se encuentran dentro de una organización actúan e interactúan entre sí, de manera que aquello que estos hacen (o no) afecta a la organización.

Robbins y Judge (2013) explican lo siguiente sobre el comportamiento organizacional:

...se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. (...) se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración. (p. 10)

Por otro lado, Chiavenato (2019, p. 197) define al CO cómo el estudio de cómo se comportan los individuos y grupos en las organizaciones. Resalta, además, que estas pueden lograr sus objetivos si es que los colaboradores que las componen se esfuerzan en conjunto (pág. 198).

8.6. Niveles organizacionales del comportamiento

Anteriormente se había mencionado cómo el clima puede afectar a los diversos niveles organizacionales, es por ello por lo que resulta importante comprender que todos estos niveles que se describirán a continuación se encuentran relacionados y se influyen de manera directa debido a que, si alguno de esta falla, los demás también lo harán en una mayor o menor medida.

Cuando se habla de “niveles” se hace referencia a una forma de análisis del comportamiento dentro de las organizaciones, dado que el CO no resulta sólo de la perspectiva de un individuo de una manera aislada; al contrario, el comportamiento de un individuo influye en su entorno de trabajo y en la organización. Aquel análisis del CO es conocido cómo: Niveles organizacionales, y estos se van a dividir en tres: 1) Nivel individual, 2) Nivel grupal y 3) Nivel organizacional.

- **Nivel individual:**

Es el que estudia al colaborador de una manera aislada del resto; se centra en cómo este se comporta, es decir, sus acciones en sí. Sin embargo, el hecho de que se lo estudie de manera aislada no quiere decir que lo que un individuo haga (o no), no repercuta en los demás niveles. Más adelante se abordará mediante un ejemplo como el comportamiento individual puede influir en los otros niveles, puesto que los tres se encuentran en una relación e influencia constante.

Dentro de este nivel podemos encontrar características cómo: las emociones, actitudes, pensamientos, personalidad, valores.

Según palabras de Macías (2018) "...el estudio del comportamiento del individuo engloba un nivel más concreto y objetivo: la conducta. Esta es observable y susceptible de cuantificarse con mayor facilidad" (p. 5).

- **Nivel grupal**

Se centra en el comportamiento de los grupos, compuestos por varios individuos. Dentro de este nivel se hace referencia a la cohesión como una forma de unidad entre los miembros: "se refiere al grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre sí en el lugar de trabajo" (Robbins & Judge, 2013, pág. 28).

Algunos ejemplos de este nivel son: los roles grupales, la comunicación, la ya mencionada cohesión, las responsabilidades grupales, el liderazgo, etc.

- **Nivel organizacional**

Finalmente, el tercer nivel organizacional hace referencia a la organización en sí, como si de una totalidad se hablase; con sus componentes que serían los colaboradores, el comportamiento de todos estos, las percepciones, las expectativas, los objetivos en común, el clima y la cultura como tal.

"Este nivel tiene como prioridad la estructura y el diseño de la organización, ya que de esta se desprende la clase de cultura que se viva en la organización, las políticas, las normas y las prácticas..." (Crespo, 2020, p. 7).

También podemos encontrar componentes dentro de este nivel que van desde la cultura, la productividad, el crecimiento, hasta el clima.

La satisfacción laboral, a nivel individual, se puede manifestar en como un individuo se comporta dentro de su entorno de trabajo, desde si este se encuentra satisfecho: realizando a cabalidad sus tareas, colaborando en su equipo de trabajo, buscando alcanzar sus objetivos tanto los individuales como los que la organización le ha propuesto, etc. Si, por el contrario, el colaborador no se encuentra satisfecho dentro de su puesto es más que probable que aquello cause incomodidades o dificultades en los siguientes dos niveles.

Se puede hacer referencia al mecanismo interno de un reloj para permitirnos comprender la influencia de cada uno de los niveles: los engranajes serían los miembros de la organización (nivel individual), estos trabajando en conjunto en una

función específica formarían el nivel grupal. Finalmente, todo el reloj con sus partes y funciones se podrían considerar como el nivel organizacional. Si uno de los pequeños engranajes se estropea, esto no permitirá a los demás engranajes el continuar funcionando; como tal, el reloj se detendrá o no funcionará de manera apropiada.

Tomando en consideración la realidad organizacional, se puede tomar como ejemplo algo que sucede día a día en las organizaciones del medio, en las que resulta muy sencillo y común el sobre exigir a los colaboradores sin recompensarles con un incentivo (ya sea salarial o no salarial). Para fines del presente ejemplo, se describirá a un colaborador dentro del área comercial; la organización resulta indiferente en este ejemplo.

A nivel individual, la sobre exigencia se traduce en el colaborador desarrollando el Síndrome del Quemado o Burnout (que se entiende como una desmotivación por la presión y el estrés). A nivel grupal, este colaborador con Burnout no cumplirá con el *budget* impuesto dentro de su departamento. Aquello, llevará a la organización (nivel organizacional) a no cumplir con los objetivos propuestos al comienzo de la temporada de ventas.

Cabe resaltar que la relación existente entre los niveles resulta más profunda que lo que se puede apreciar en el ejemplo mencionado, sin embargo, su finalidad es la de hacer comprender de una manera sencilla cómo una deficiencia en un nivel afectará a los demás. Es necesario el encontrar la raíz de la aparición de la problemática para poderla combatir y así, beneficiar a todos los niveles.

Para finalizar este apartado resulta necesario destacar que no hay que confundir los niveles organizacionales con los niveles jerárquicos, son estos últimos los que dan conocimiento de la estructura de una organización, mientras que los niveles organizacionales son una forma más amplia de analizar el CO.

8.7. Contrato psicológico y su relación con la satisfacción

Se puede comprender al contrato psicológico como un acuerdo tácito entre el colaborador y la organización, este se va formando desde mucho antes que el colaborador ingrese a una y se refiere a las expectativas mutuas existentes, es decir, las expectativas que tiene el colaborador sobre la organización y las expectativas que tiene la organización sobre él. No tiene una finalidad específica, sin embargo, sí resulta importante el tenerlo en cuenta como un elemento más que forma parte del

comportamiento organizacional individual dado que afecta a la motivación, percepción y desempeño de los colaboradores.

Es un fenómeno que resulta muy normal dentro de las organizaciones, justo cómo menciona Chiavenato (2019): “Así como cada organización tiene expectativas acerca de sus participantes en cuanto a sus actividades, talentos y potencial de desarrollo, también los participantes tienen sus expectativas con relación a la organización” (p. 7).

Ciertos autores han aportado con su definición en cuanto a lo que respecta al contrato psicológico, tal es el caso de Rousseau:

...entiende por contrato psicológico el conjunto de creencias individuales que, mediante el intercambio entre una persona y una organización, establece una serie de deberes y obligaciones a las que ambas partes se han comprometido en el contexto de esa relación laboral. (citado por García & Forero, 2017, pág. 151)

Por otro lado, también se señala: “El Contrato Psicológico es un modelo, derivado de la teoría del intercambio social en las organizaciones, que ha contribuido a la explicación de las relaciones laborales complejas y cambiantes” (Guest; Isaksson et al; Topa et al, citados por Martínez, 2018, pág. 60).

Existe algo denominado: Ruptura del contrato psicológico en el que, de manera resumida, se da cuando el colaborador siente que las expectativas o lo que la organización había prometido no se está cumpliendo; independientemente de si esto es real o no, esta ruptura tendrá sus repercusiones de igual manera. Es por ello que el contrato psicológico tiene sus repercusiones en el clima organizacional.

8.8. Impacto en la satisfacción laboral como efecto de la pandemia del Covid-19

No es una novedad el hecho de que el estado coyuntural y de contingencia que representó la llegada de una enfermedad sin precedentes como lo fue el SARS-COV-2 o Covid-19. En la actualidad y a nivel mundial esta enfermedad sigue siendo relevante por su alta tasa de contagios, los cuales, pudieron ser mitigados gracias a al desarrollo de las vacunas. Aquel no fue el caso de los comienzos de la pandemia en las cuales muchas personas se vieron afectadas y tuvieron que lidiar con pérdidas de diversos tipos.

Una de estas pérdidas que se evidenciaron fueron las desvinculaciones masivas ocurridas a nivel global y del país: “El confinamiento provocó una reducción drástica

de las ventas en casi todos los sectores económicos del país y, con ello, una pérdida masiva de empleos” (Arévalo, Reascos, & Pérez citan a Cevallos, Calle, & Ponce, 2021, pág. 31).

Aquello no dejó exentas a las organizaciones, las cuales tuvieron también que afrontar a esta nueva realidad mediante alternativas como lo fueron las normas de distanciamiento, teletrabajo, etc.

Sin embargo, aún mediante estas medidas, muchas organizaciones no lograron hacerle frente a este cambio intempestivo; algunas lo hicieron, pero no sin dificultades debido a que el capital que se vio mayormente afectado fue el humano al ser sometidos a un cambio de ambiente, cambios en la comunicación, interacción, etc.

Según palabras de la Organización Internacional del Trabajo (2020): “...la irrupción de la pandemia de la COVID-19 en la región se verifica en un contexto caracterizado por la desaceleración económica y la ralentización o reversión de las mejoras laborales logradas en los años previos...” (p. 4).

Todo aquello tuvo su repercusión en diversas variables referentes a los miembros de una organización. En este apartado nos centraremos netamente en los percances que hubo a la satisfacción laboral.

Una investigación titulada *Tecnoestrés y satisfacción laboral en colaboradores de una empresa de alimentos durante la pandemia por COVID-19* buscaba relacionar al tecnoestrés y a la satisfacción laboral durante el cambio de modalidad presencial a virtual. Lo lograron mediante la aplicación de dos cuestionarios: RED – TIC y uno de Satisfacción laboral a 20 colaboradores de una empresa de alimentos. Los resultados demostraron (de manera correlacional negativa) que mientras menor tecnoestrés exista, mayor será la satisfacción laboral (Olvera, Triviño, & Bastidas, 2022).

En base a aquello, es evidente que un cambio de tal magnitud, es decir; pasar de una modalidad que se caracteriza por el trato directo con los pares, superiores y subordinados, a una modalidad en la que las interacciones están distanciadas por la tecnología y la distancia entre hogar y hogar; representa un choque para la satisfacción de los colaboradores. Con todo lo que respecta al trabajo desde casa como las conexiones ineficientes, los entornos no adecuados para el trabajo, distracciones, etc.

Otro estudio titulado: *La pandemia por Covid-19 y su efecto en el clima laboral de la Clínica Nefrodiaz, periodo 2020-2021*. Destaca la incidencia de la pandemia en el

clima organizacional (si bien, no aborda de manera directa y como variable a la satisfacción, esta es mencionada como uno de los puntos afectados).

En esta investigación llevada a cabo en una empresa del sector de la salud, se analizaron los efectos de la pandemia en el clima organizacional. Lo realizaron mediante un cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la clínica. En los resultados se evidencia insatisfacción dadas las normas de bioseguridad que se debieron de aplicar. Por otro lado, se encontraban neutros en cuanto a las medidas de ingreso (Correa & Llanos, 2022).

El caso de la organización de esta investigación es diferente al de la anteriormente mencionada dado que, por el giro del negocio de la salud, se requiere una modalidad presencial para tratar de manera directa los casos y enfermedades. Por lo que no tuvieron que lidiar con una modalidad virtual que en el caso anterior era el punto que causaba insatisfacción. Esto se evidencia en palabras de las autoras de la investigación: “se establecen responsabilidades del caso ante esta nueva situación sanitaria, consideran que no influido de manera negativa en el entorno de trabajo debido al optimismo que presenta el personal al momento de realizar sus operaciones diarias” (Correa & Llanos, 2022, pág. 44). Sin embargo, el punto que mayor insatisfacción causó fueron las medidas de bioseguridad por la “afectación al desarrollo del trabajo”.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

9. ENFOQUE METODOLÓGICO

El presente trabajo contará con un **enfoque metodológico mixto** ya que se pretende realizar análisis de resultados tanto con un enfoque cualitativo como uno cuantitativo. Para poder comprender las implicaciones de aquello, primero es necesario el describir a que se refieren los dos enfoques anteriormente mencionados.

Por un lado, el enfoque cuantitativo hace referencia a aquella recolección de datos que es medible mediante el uso de la estadística, o de una manera más simple, mediante resultados apreciables a partir de la cuantificación.

El enfoque cualitativo, por otro lado, es el encargado de hacer una recolección de datos, pero en base a conceptos teóricos / descriptivos; por lo que suele tender más a la subjetividad, pero no por ello deja de ser tan importante como su contraparte cuantificable.

En palabras de Hernández, Fernández, y Baptista (2014) y para poder poner más en contexto sobre estos dos enfoques se menciona:

Mientras que un estudio cuantitativo se basa en investigaciones previas, el estudio cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo. El cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población; y el cualitativo, para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas o un proceso particular. (pág. 10)

Es por ello por lo que se ha optado por un enfoque mixto para la presente investigación, por un lado, lo que se busca es poder identificar estos patrones de comportamiento que se dan en base a la satisfacción de los colaboradores, esto se logrará mediante el uso de una herramienta cuantitativa que se detallará más adelante. Y, para poder realizar un abordaje más amplio y conocer de manera directa los datos cualitativos sobre la organización como tal se pretende utilizar una herramienta con un enfoque cualitativo que permita brindar una propuesta.

10. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se ha tomado en consideración la aplicación de un **diseño investigativo transeccional**, las investigaciones que cuentan con este tipo de diseño usualmente tienen la intención de hacer un análisis de datos en un momento específico, de manera que se puedan describir las variables y su influencia (Hernández, Et al. 2014, pág. 154).

Se lo considera como el diseño adecuado para esta investigación debido a que no se pretende el “manipular” una variable (como se hace en el caso de las investigaciones descriptivas) sino que más bien lo que se busca es poder tener una visión de la realidad actual de la organización para luego poder identificar que influencia existe entre una variable y la otra.

Este diseño, además, cuenta con un estilo no experimental y se puede dividir en diversos tipos: exploratorio, descriptivo y correlacional – causal (Hernández, Et al. 2014, pág. 155). En el siguiente apartado se describe el tipo de investigación transeccional que se ha elegido.

11. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Ya se había mencionado que el diseño será transeccional, y se destacó los tipos que existen dentro de este diseño. Para la presente investigación se optará por un tipo de investigación centrado en lo **descriptivo**, lo cual, según palabras de Hernández y otros (2014): “...pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p. 92).

Esto es ya que lo que se espera poder realizar un levantamiento de información que denote y que explique los conceptos sobre la satisfacción laboral; de manera que se los pueda comprender de una forma más amplia en su implicación dentro de la empresa de estudio.

12. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Dentro de la organización existen un total de 54 colaboradores que la componen. Estos se dividen entre la parte administrativa y operativa. La mayoría de los miembros de la organización son ocupados por la parte operativa de los cuales, sus edades van desde los 18 hasta los 66, siendo el promedio de edad: 28 años. La gran parte de estos

son individuos de género masculino. Por otro lado, la parte administrativa, conformada por 6 colaboradores cuentan con edades que van desde los 40 a 61 años.

Muestra (Herramienta 1 – Encuesta sobre clima organizacional): Para poder realizar la caracterización de la cultura de la organización se tomará en consideración a los colaboradores del área administrativa, los cuales son 6. Este muestreo tiene un porcentaje de confianza el 95% y un margen de error del 39%.

Muestra (Herramienta 2 – Encuesta de Satisfacción laboral): Se ha considerado la totalidad de la organización para el levantamiento de información con este instrumento de manera que se pueda tener una perspectiva general sobre la percepción de la satisfacción.

Muestra (Herramienta 3 – Entrevistas): Se ha considerado a 8 colaboradores elegidos al azar para poder aplicar una entrevista semiestructurada que permita recabar información específica sobre los resultados de las herramientas anteriores. Este muestreo tiene un nivel de confianza de 95% y un margen de error el 33%.

13. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en consideración que el enfoque de la investigación es de tipo mixto, dentro de este apartado se considerarán herramientas que abordan la parte cuantitativa como lo es el uso de un cuestionario y otro que abordan la parte cualitativa como lo son las entrevistas y el grupo focal. A continuación, se los describe:

13.1. Adaptación del cuestionario OCAI de Cameron & Queen

Cómo medio para definir el tipo de cultura existente dentro de la organización se ha optado por la aplicación de este cuestionario diseñado por Cameron y Queen en 1999. Las siglas que definen el nombre de este instrumento se dan en base a las palabras: *Organizational Culture Assessment Instrument*, que en español significa: Instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional, siendo aquello lo que pretende realizar este instrumento. Tal como nos menciona Cerpa (2018): “El OCAI es un instrumento estandarizado desarrollado para la medición y diagnóstico de la cultura organizacional dirigida a cualquier persona que se encuentre laborando” (p. 24).

El instrumento consta de 6 perspectivas o dimensiones diferentes sobre la cultura de una organización, las cuales son: las características dominantes, el liderazgo, la

gestión de colaboradores, unión de la organización, énfasis estratégico y el criterio de éxito (Cerpa, 2018, pág. 24). De estas dimensiones mencionadas, se desglosan 4 literales divididos en A, B, C y D que describen situaciones o características; estos son respectivamente 4 tipos de cultura diferentes: la cultura de clan, la cultura adhocrática, la de mercado y la jerarquizada; las cuales fueron mencionadas anteriormente en el marco teórico.

El modo en que se evalúa este cuestionario se da en base a la distribución de 100 puntos entre los 4 literales ya mencionados (A, B, C y D) según corresponda a la situación de la organización, en el caso de que uno de los literales se asemeje más a las características de la organización, se le puntúa con un valor mayor; de no ser esto así, la puntuación deberá ser menor. Al final, la sumatoria de todos los literales en cada una de las dimensiones deberá de ser igual a 100 (Cerpa, 2018, pág. 25).

Por ejemplo, un evaluado puede observar que los literales A y C son los que más parecido tienen con la situación de la organización, por lo que puede distribuir 40 puntos en el literal A, 30 puntos en el literal C y en los literales restantes les puntuaría con 20 al D y con 10 al literal B que sería el que menos parecido tiene.

Para poder calificar el instrumento se deberá de obtener el promedio de las respuestas de cada literal y dividirlo para 6, es decir, se hace una sumatoria de todas las respuestas del literal A y se lo divide para 6; luego todas las respuestas del literal B y así hasta completar con el resto de los literales (Cameron & Quinn, 2006, pág. 25).

13.2. Adaptación de la Escala de Satisfacción de Warr, Cook y Wall (Overall Job Satisfacción)

Se trata de un cuestionario corto realizado en 1979 que cuenta con 15 ítems para los cuales el evaluado tiene la posibilidad de elegir entre una serie de respuestas que se dan en base a la escala de Likert. Existe un punto interesante sobre el cuestionario, y es el hecho de que divide a los ítems en dos aspectos: el primero siendo la satisfacción intrínseca y el segundo, la satisfacción extrínseca (Sánchez, 2016, págs. 10-11).

Según nos mencionan Gandarillas, Vásquez, Márquez, Santamaría, Garaña & Santibáñez (2014):

La subescala de factores intrínsecos aborda aspectos relativos al contenido de la tarea como el reconocimiento laboral, responsabilidad y promoción. Está formada por siete ítems de la escala general: 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14.

(...) La subescala de factores extrínsecos aborda aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, el salario o las condiciones físicas del puesto. Esta subescala lo constituyen ocho ítems: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15 (p. 68).

Se ha tomado en consideración esta encuesta como método cuantitativo para poder determinar, en valores porcentuales, cuál es la satisfacción existente dentro de la organización.

Además, este instrumento ha sido validado y analizado anteriormente como es el caso de la investigación que se llevó en el año 2017, titulada: *Análisis psicométrico de la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall en una muestra multiocupacional de Arequipa, Perú* que fue llevada a cabo por Arias, Rivera y Ceballos con una muestra de 20 trabajadores de una tienda departamental. Los resultados obtenidos destacan que la encuesta, si bien distingue entre dos dimensiones (los ya mencionados: factores extrínsecos e intrínsecos), la prueba aumenta su confiabilidad al llevarse de una manera unidimensional (págs. 81-84).

Según palabras de los mismos autores anteriormente citados: “Puede afirmarse, por tanto, que la escala presenta mayores niveles de validez y confiabilidad si se le considera como un instrumento unidimensional, en lugar de una prueba bifactorial” (Arias, Et al, 2017, pág. 84).

Esto es confirmado por otros autores en un estudio titulado: *Propiedades psicométricas de la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall en una empresa privada, Lima 2020*; dentro de la cual, se consideró a la población total de colaboradores de la organización siendo estos 200 personas. Los resultados obtenidos validaron una vez más que el considerar a la prueba de una manera unidimensional y no de dos factores como se había propuesto en un comienzo por sus autores, es lo que le brinda su confiabilidad (Paz & Pereda, 2020).

En resumen, se utilizará una adaptación de la Escala de satisfacción pero de una manera unidimensional. Este cuestionario resulta adecuado dada la cantidad reducida de ítems por lo que es aplicable en momentos adecuados a los colaboradores, sin tener que interrumpir sus actividades.

13.3. Entrevista semiestructurada

Cómo medio adicional para el abordaje cualitativo se ha considerado el uso de una guía de entrevista abierta que permita obtener información adicional sobre la satisfacción de los colaboradores tales como: aspectos que se podrían mejorar en base a las opiniones, aspectos que consideran negativos, aspectos positivos, etc.

Hernández y otros (2014) destaca a las entrevistas de la siguiente manera: “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403).

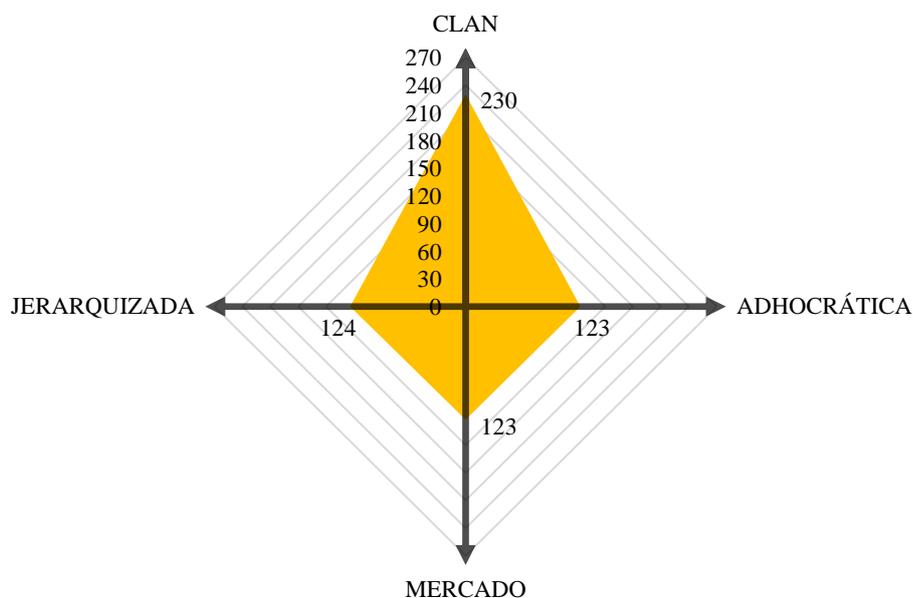
De esta manera es posible asegurar una información adicional que vaya más allá de lo obtenido en base a la encuesta anteriormente mencionada.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Encuesta de Clima organizacional:

Para la aplicación de este instrumento se tomó en consideración a la parte administrativa de la organización, la cual se compone, en su mayoría, de personas de género masculino de edades que van entre los 27 a los 56 años. Los cargos que estos ocupan son: jefe financiero, enfermera, ingeniero de minas, jefe administrativo y de RRHH, asistente contable y jefe de logística.

Gracias a los resultados obtenidos en base al instrumento OCAI para poder distinguir el tipo de cultura predominante de la organización nos podemos basar en la siguiente tabla para comprender de una manera más adecuada:



TIPO DE CULTURA	PROMEDIO
Clan	230
Adhocrática	123
Mercado	123
Jerarquizada	124

Dentro de la organización GRUMICEN S.A. se puede apreciar un énfasis destacable en cuanto al tipo de **cultura de Clan**, mientras que los otros tipos de cultura obtuvieron valores similares, pero, no tan elevados.

Se puede afirmar en base a aquello, que la organización es del tipo colaborativa en la que el líder funge como un mentor y como aquel que se encarga de motivar y construir a los equipos. Toda la organización es como una familia en la que priman los valores de comunicación, compromiso y el desarrollo humano.

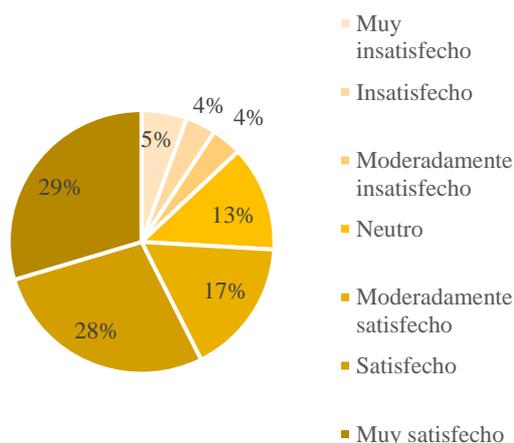
Encuesta de Satisfacción laboral:

Anteriormente se destacó que la encuesta fue diseñada para brindar información porcentual sobre los datos extrínsecos e intrínsecos que influyen en la satisfacción; sin embargo, se encontró que la escala funciona de mejor manera brindando un solo porcentaje sobre la satisfacción, es decir, de manera unidimensional.

Es por ello que, una vez realizado el levantamiento de información con esta herramienta, se encontró un porcentaje de **satisfacción general del 78%**, esto quiere decir que, si bien los colaboradores de la organización no se encuentran desmotivados, existen algunos aspectos que sí les causan inconformidad y que, por ende, son mejorables.

Se puede analizar cada una de las respuestas por separado para identificar aquellos factores que puntúan más bajo en la escala.

1. ¿Cómo considera las condiciones físicas del trabajo?



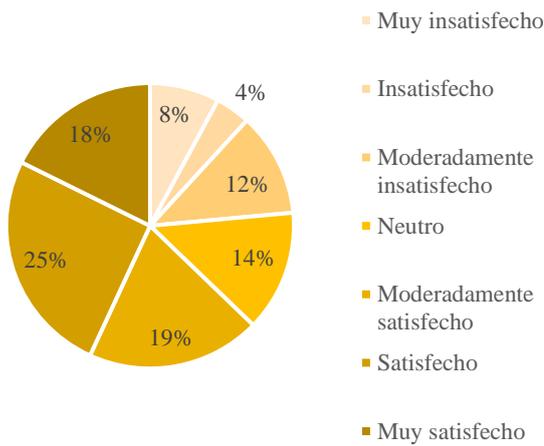
Comenzando por la primera pregunta, los evaluados brindaron respuestas bastante dispersas de las que, sin embargo, la gran mayoría de la puntuación recae en una puntuación positiva; de las cuales, la gran mayoría de los colaboradores respondieron que se encuentran muy satisfechos en cuanto a las condiciones físicas del trabajo (29%), le sigue el 28% que destacaron encontrarse satisfechos, el 17% se encuentran moderadamente satisfechos, el 13% de los evaluados se mostraron neutros en cuanto a esta variable y un porcentaje inferior de respuestas dieron

mostraron neutros en cuanto a esta variable y un porcentaje inferior de respuestas dieron

resultados negativos siendo respectivamente: 4% moderadamente insatisfechos, otro 4% insatisfechos y finalmente, un 5% muy insatisfechos.

El porcentaje final de satisfacción en cuanto a condiciones físicas del trabajo es del 76%, lo cual indica que, si bien los colaboradores no se encuentran insatisfechos, sí podrían existir aspectos que causen una ligera incomodidad o que podrían ser mejorables.

2. ¿Tiene libertad de elegir métodos propios de trabajo?

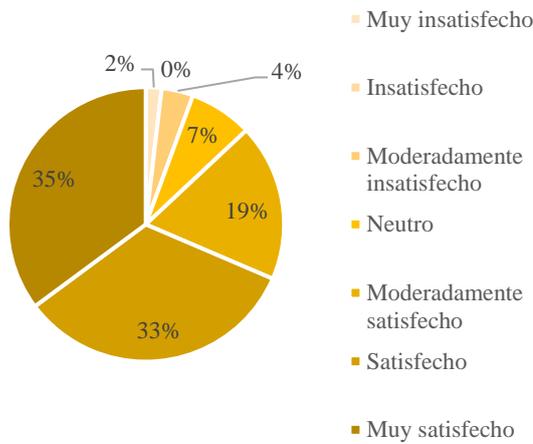


En la segunda pregunta de la encuesta, relacionada con la libertad para elegir métodos de trabajo se evidencia mucha dispersión en las respuestas. El 25% de los colaboradores se mostraron satisfechos, el 19% moderadamente satisfechos, un 18% muy satisfechos, el 14% de estos se mostraron neutros. En cuanto a las respuestas negativas se encontró que un 12% de los evaluados se mostraron moderadamente insatisfechos, un 8% muy insatisfechos y un 4% insatisfechos.

insatisfechos y un 4% insatisfechos.

El porcentaje de satisfacción en cuanto a esta pregunta es del 65%, siendo esta la primera de la cual existe un indicio que podría indicar una oportunidad de mejora en cuanto a la libertad que tienen los colaboradores para elegir sus propios métodos de trabajo. De forma adicional, se debe de considerar que esta pregunta no fue contestada por 3 colaboradores.

3. ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros de trabajo?

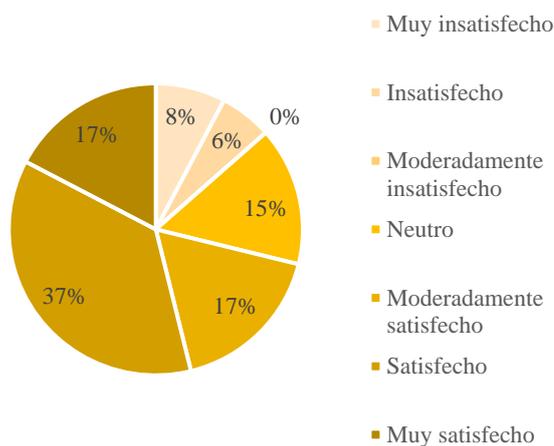


En la tercera pregunta se puede apreciar que la mayoría de las respuestas fueron positivas en cuanto a la relación entre compañeros de trabajo. La mayoría de los evaluados, siendo estos el 35% consideran que las relaciones son muy buenas dado que se encuentran muy satisfechos, un 33% de se mostraron satisfechos, un 19% se mostraron moderadamente satisfechos y un 7% se mostraron neutros. En cuanto a los resultados negativos, un

4% de los colaboradores se mostraron moderadamente insatisfechos, un 2% se mostraron muy insatisfechos y ningún colaborador eligió la opción “insatisfecho”.

Siendo el porcentaje final de satisfacción de esta pregunta un 83%, se puede afirmar que existen buenas relaciones entre los colaboradores de la organización ya que en su mayoría estos se encuentran satisfechos.

4. ¿Obtiene reconocimientos por el trabajo bien hecho?



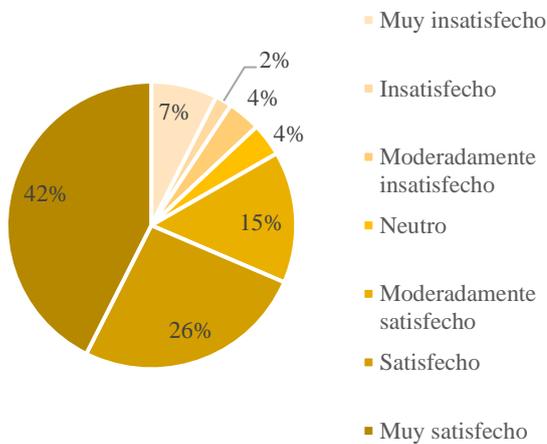
En la cuarta pregunta los colaboradores respondieron en base a los reconocimientos que estos reciben, para lo cual, la mayoría de estos (el 37%) destacaron sentirse satisfechos mientras que el porcentaje restante se divide en: 17% muy satisfechos, el mismo porcentaje en la respuesta de “moderadamente satisfecho”, le sigue neutro con el 15% y las respuestas desfavorables fueron: 8% muy insatisfecho, 6% insatisfecho y

ninguna respuesta para “moderadamente insatisfecho”.

El porcentaje final en cuanto a la satisfacción por los reconocimientos que la empresa brinda es del 70% que, si bien no es un porcentaje bajo, sí podría indicar el deseo de que

los colaboradores esperan o buscan recibir algún tipo de reconocimiento. Adicionalmente, dos de los colaboradores evaluados optaron por no responder este literal.

5. ¿Cómo calificaría su relación con su jefe o superior?

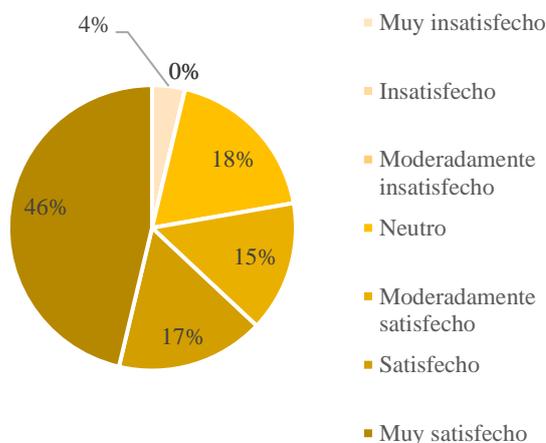


En la quinta pregunta, siendo esta la que describe las relaciones entre jefe – subordinados, se puede apreciar que la gran mayoría de los evaluados tienen buenas relaciones con sus superiores debido a que el 42% de estos respondieron encontrarse muy satisfechos en cuanto a esta pregunta. Le sigue el 26% que respondieron “satisfecho”, el 15% que respondieron “moderadamente satisfecho” y luego están los porcentajes menores los

cuales son: un 4% de colaboradores que se mostraron neutros, otro 4% los cuales se mostraron moderadamente satisfechos, un 2% insatisfechos y finalmente, un 7% que se mostraron muy insatisfechos.

En base a los resultados de esta pregunta se puede comprender que las relaciones entre los colaboradores y sus superiores son las adecuadas, salvo algunos casos en los que las se les podría describir de una manera negativa; sin embargo, mayoritariamente las relaciones son positivas. Esto es algo que se ve reflejado en el porcentaje final de satisfacción en cuanto a esta pregunta que es del 81%.

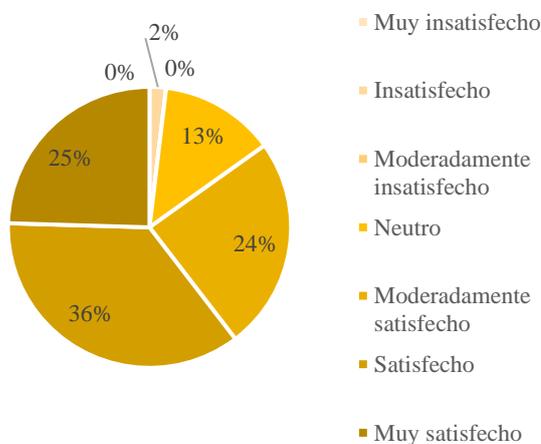
6. ¿Cuenta usted con responsabilidades asignadas?



colaboradores muy insatisfechos. No se presentaron respuestas para “insatisfecho” ni para “moderadamente insatisfecho”.

En esta pregunta, siendo la número 6, se evidencia resultados parecidos a los de la pregunta anterior; en los que la gran mayoría de los colaboradores (46%) se mostraron muy satisfechos en cuanto a las responsabilidades asignadas. A este valor le sigue un 18% de colaboradores que se mostraron neutros en cuanto a esto, un 17% de evaluados satisfechos, un 15% moderadamente satisfechos y finalmente, apenas un 4% de

7. ¿Qué tanto le satisface su salario?

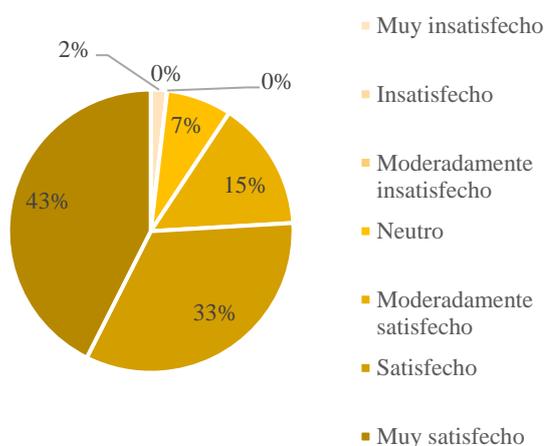


satisfechos (el 36%), el 25% de estos se encuentran muy satisfechos, el 24% moderadamente satisfechos y un 13% se mostraron neutros. No existen respuestas desfavorables salvo por apenas un 2% de evaluados que se mostraron muy insatisfechos. El porcentaje final de satisfacción del factor salarial es del 79% que no llega a demostrar la existencia de insatisfacción, pero tampoco representa una conformidad total a pesar de que la mayoría de los colaboradores se sientan satisfechos. Adicionalmente, hubo un colaborador que optó no responder a este literal.

Se puede intuir en base a las respuestas que existe un equilibrio en cuanto a las responsabilidades que los directivos les brindan a sus colaboradores. Se menciona esto en base a la mayoría de respuestas afirmativas y en base al porcentaje final de satisfacción de la presente pregunta que es del 82%.

En la séptima pregunta que hace referencia al salario de los colaboradores, se puede apreciar que la mayoría de los evaluados se encuentran

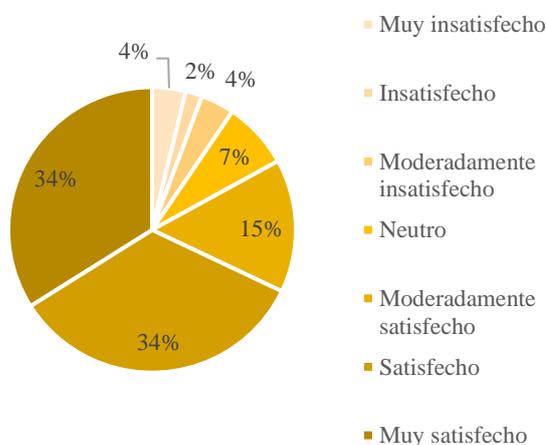
8. ¿Tiene la posibilidad de utilizar sus capacidades en su trabajo?



de “muy insatisfecho”. No se presentaron elecciones de “insatisfecho” ni de “moderadamente insatisfecho”.

Esta pregunta obtuvo el mayor porcentaje de satisfacción, siendo del 86%. Aquello, y la

9. ¿Cómo considera las relaciones entre trabajadores y los dirigentes de la empresa?



Esta pregunta obtuvo el mayor porcentaje de satisfacción, siendo del 86%. Aquello, y la poca existencia de valoraciones negativas o desfavorables demuestra que la gran mayoría de colaboradores se sienten satisfechos en cuanto a las capacidades que estos pueden utilizar / demostrar dentro de sus labores.

En la pregunta nueve, que se relaciona con: cómo los colaboradores perciben las relaciones entre los trabajadores y los dirigentes, se evidencian porcentaje iguales en “muy satisfecho” y en “satisfecho” (un 34% en cada una), le sigue un 15% que eligieron “moderadamente satisfecho” y un 7% en “neutro”. En cuanto a las respuestas que denotan insatisfacción se muestra un 4% en “moderadamente insatisfecho”, el mismo porcentaje para “muy insatisfecho” y apenas un 2% en “insatisfecho”.

El porcentaje final de esta pregunta es del 79%, siendo el mismo que el evidenciado en la pregunta 7, denota que la mayoría de los colaboradores perciben las relaciones entre

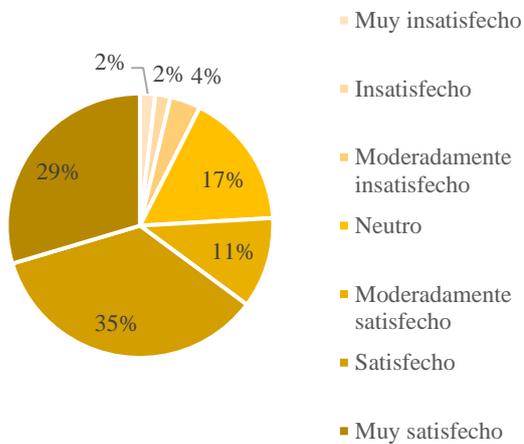
En la pregunta número 8 relacionada con uso de capacidades dentro del trabajo, la mayor cantidad de respuestas se evidencian de manera positiva en “muy satisfecho” con un 43% de respuestas y un 33% en “satisfecho”. A estos porcentajes les siguen el 15% de evaluados que se mostraron moderadamente satisfechos, un 7% que se mostraron neutros y apenas un 2% que eligieron la opción

elecciones de “insatisfecho” ni de “moderadamente insatisfecho”. En la pregunta número 8 relacionada con uso de capacidades dentro del trabajo, la mayor cantidad de respuestas se evidencian de manera positiva en “muy satisfecho” con un 43% de respuestas y un 33% en “satisfecho”. A estos porcentajes les siguen el 15% de evaluados que se mostraron moderadamente satisfechos, un 7% que se mostraron neutros y apenas un 2% que eligieron la opción

elecciones de “insatisfecho” ni de “moderadamente insatisfecho”. En la pregunta número 8 relacionada con uso de capacidades dentro del trabajo, la mayor cantidad de respuestas se evidencian de manera positiva en “muy satisfecho” con un 43% de respuestas y un 33% en “satisfecho”. A estos porcentajes les siguen el 15% de evaluados que se mostraron moderadamente satisfechos, un 7% que se mostraron neutros y apenas un 2% que eligieron la opción

trabajadores y dirigentes de una manera positiva, aunque podrían existir aspectos mejorables. Es necesario destacar que un colaborador optó por no responder a este literal.

10. ¿Tiene posibilidades de desarrollo dentro de la empresa?

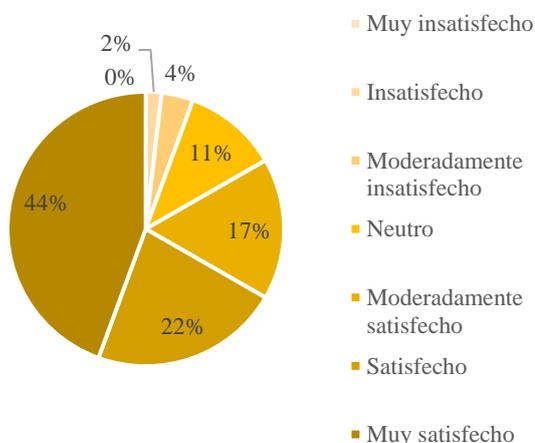


En la pregunta número 10, relacionada con las posibilidades de desarrollo que la organización brinda a sus colaboradores se puede evidenciar que un 35% de estos se sienten satisfechos en cuanto a las posibilidades existentes, a este porcentaje le sigue el 29% de colaboradores que se mostraron muy satisfechos en cuanto a este literal, un 17% se mostraron neutros, un 11% moderadamente satisfechos, un 4%

moderadamente insatisfechos y porcentajes iguales (2%) para “insatisfecho” y “muy insatisfecho”.

Los porcentajes de respuesta son parecidos a los evidenciados en el literal número 7 lo cual podría brindar un indicio de que, si bien los colaboradores se sienten satisfechos en cuanto a las oportunidades de desarrollo y crecimiento que la empresa les brinda, no es algo que genere conformidad y podrían existir oportunidades de mejora. El porcentaje final de satisfacción para esta pregunta es del 80%.

11. ¿Cómo considera el modo en el que los directivos dirigen la empresa?

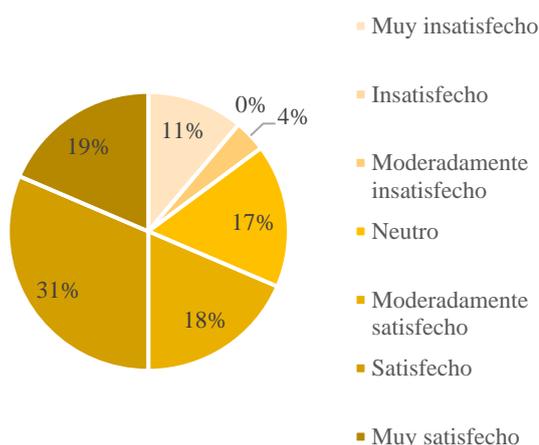


La pregunta número once se relaciona con la percepción de los colaboradores en cuanto a cómo los directivos dirigen la empresa. La gran mayoría de los colaboradores (siendo estos el 44% del total) seleccionaron la opción “muy satisfecho”, un 22% eligieron “satisfecho”, un 17% moderadamente satisfecho, mientras que el 11% se mostraron neutros. En cuanto a las respuestas que reflejan insatisfacción, se evidencia que apenas un 4%

eligieron “insatisfecho” y un 2% “muy insatisfecho”.

Se puede apreciar gracias a los resultados, que la mayoría de los evaluados consideran que los directivos dirigen la empresa de una manera adecuada, en base a la mayor parte de respuestas positivas. Esto se ve reflejado también en el porcentaje final de satisfacción de esta pregunta que es del 84%.

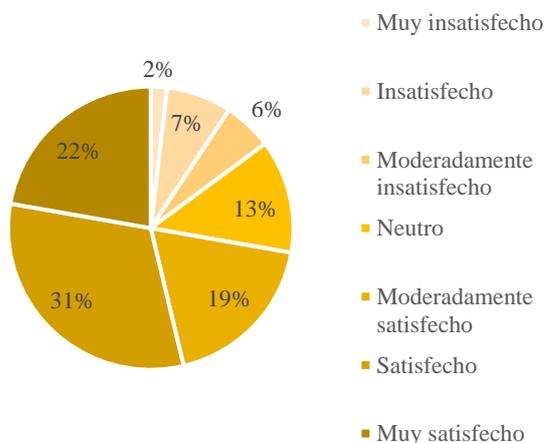
12. ¿Se presta atención a sus sugerencias?



En la doceava pregunta se hace referencia a si los colaboradores sienten que sus sugerencias son tomadas en consideración, para lo cual, la mayoría de estos (el 31% de respuestas totales) eligieron “satisfecho”, a este porcentaje le sigue el 19% que se mostraron muy satisfechos, el 18% moderadamente satisfechos, un 17% se mostraron neutros, un 11% eligieron “muy insatisfecho” y apenas un 4% se mostraron moderadamente satisfechos.

El contraste evidenciado en esta pregunta y el porcentaje final de satisfacción (71%) evidencia que, si bien no existe una insatisfacción marcada o destacable, existen colaboradores que consideran que sus sugerencias no son tomadas en consideración o no se lo realiza de manera renuente.

13. ¿Qué tan satisfecho está con su horario laboral?

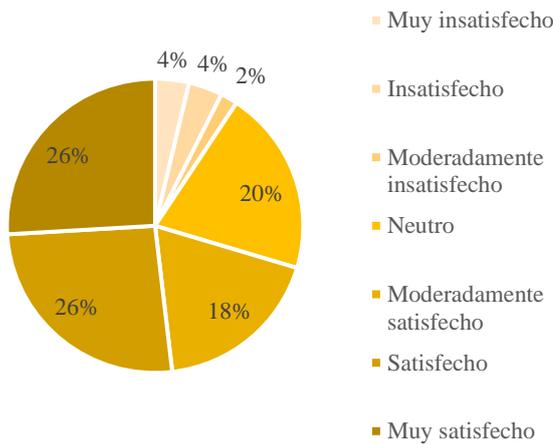


La pregunta número 13 se relaciona con la satisfacción en cuanto al horario de trabajo. Para lo cual se observan respuestas similares a las obtenidas en el literal anterior, siendo el 31% de los colaboradores que seleccionaron “satisfecho”, un 22% de estos “muy satisfecho”, un 19% moderadamente satisfecho y un 13% se mostraron neutros. En cuanto a las respuestas que denotan insatisfacción se evidencia

que un 7% de colaboradores se mostraron insatisfechos, un 6% moderadamente insatisfechos y, finalmente, un 2% muy insatisfechos.

El indicio que nos brinda esta pregunta es que si bien la mayoría de los colaboradores se encuentran satisfechos con sus horarios de trabajo existe la evidencia de que algunos otros les gustaría que este horario sea diferente. El porcentaje final de satisfacción de esta pregunta es del 75%.

14. ¿Cuenta con variedad de tareas?



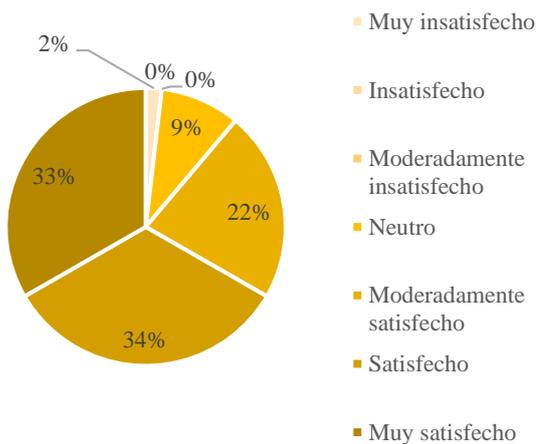
En la pregunta número 14, relacionada con la variedad de tareas con las que cuentan los colaboradores, se puede observar mediante el gráfico porcentajes iguales (26%) en las respuestas “muy satisfecho” y “satisfecho”, a este valor le sigue el 20% que seleccionaron “neutro”, un 18% que eligieron “moderadamente satisfecho”; una vez más porcentajes iguales (4%) para “muy insatisfecho”

e “insatisfecho” y finalmente, un 2% moderadamente insatisfecho.

La dispersión de las respuestas del literal quince indica que, si bien son la mayoría de colaboradores los que sienten que cuentan con las tareas adecuadas, existe cierta

disconformidad. El porcentaje de satisfacción final de esta pregunta es del 75%. Denota una oportunidad de mejora a pesar de no existir una insatisfacción como tal.

15. ¿Considera que cuenta con estabilidad laboral?



En la última pregunta, siendo esta el literal quince que se relaciona con la estabilidad laboral, la mayor parte de colaboradores destacan sentirse “satisfechos” (34%) y “muy satisfechos” (33%) mientras que un porcentaje del 22% se mostraron

moderadamente satisfechos, un 9% eligieron “neutro” y apenas un 2% “muy insatisfecho”. No se eligieron respuestas para “insatisfecho” ni para “moderadamente insatisfecho”.

El porcentaje de satisfacción final en cuanto a la percepción sobre la estabilidad laboral es del 83% lo cual evidencia que no existe una insatisfacción marcada.

Para concluir este análisis, dentro de la organización GRUMICEN S.A. los factores que se encuentran asociados a la satisfacción son: **la oportunidad de que los colaboradores utilicen sus capacidades en sus labores, la forma en como los directivos dirigen la organización, las relaciones entre compañeros de trabajo, la estabilidad laboral, las responsabilidades asignadas que son las adecuadas al cargo y, finalmente, las relaciones entre los subordinados y sus jefes directos.** Estos aspectos fueron los que presentaron un porcentaje superior al 80%.

Por otro lado, los aspectos que se asocian o que generan una menor satisfacción son: **el hecho de que los colaboradores no tienen la oportunidad de escoger métodos propios de trabajo, la falta de reconocimiento por el trabajo bien realizado, el hecho de que no se tome en consideración las sugerencias que los colaboradores brindan, el horario laboral, la variedad de tareas asignadas, las condiciones físicas de trabajo.**

Es necesario el destacar que, no existe una insatisfacción predominante dentro de la organización, sino, aspectos que evidencian una oportunidad de mejora mediante la implementación de una estrategia. Esto se ve evidenciado dado que no existen porcentajes menores al 65%.

Entrevistas:

Para la realización de este análisis se presentará un resumen de las respuestas de cada entrevistado (siendo estos 8) a los cuales, se les denominará “sujetos” (S). Estos fueron elegidos al azar y van desde cargos administrativos hasta cargos operativos, siendo estos respectivamente: una enfermera, un jefe de administración y RRHH, tres obreros de mina, supervisor de logística, guardia de seguridad y un bodeguero.

A continuación, se presenta la matriz comparativa con las respuestas brindadas en cada una de las preguntas (de una forma resumida), de manera que se pueda realizar una comparativa con la información:

SUJETOS ENTREVISTADOS (S)								
Sujeto N°1	Sujeto N°2	Sujeto N°3	Sujeto N°4	Sujeto N°5	Sujeto N°6	Sujeto N°7	Sujeto N°8	
Enfermera	Jefe Administrativo y de RRHH	Obrero de mina	Supervisor de logística	Obrero de mina	Guardia de seguridad	Obrero de mina	Bodeguero	
1) ¿La empresa reconoce o le entrega algún tipo de reconocimiento? ¿De qué tipos es?	Sí, la organización les entrega reconocimientos morales y de tipo motivacional.	No cuentan con reconocimientos económicos, pero se les brindan incentivos motivacionales.	Sí, les reconocen económicamente cuando trabajan horas extras. Reconocimientos verbales le brindan a veces.	Sí, la organización les brinda reconocimientos verbales.	Sí, cuando trabajan horas extra se les brinda reconocimiento económico. También les brindan reconocimientos verbales.	Sí, se le brinda una confianza total y reconocimientos verbales.	Sí, reconocimientos verbales.	Sí, el gerente siempre está motivando.

<p>2) ¿Es importante para usted recibir algún tipo de reconocimiento por el trabajo que realiza bien? ¿Por qué y de que tipo sería?</p>	<p>Reconocimiento económico y también de formación en cuanto a los conocimientos y capacidades.</p>	<p>Sí es importante recibir reconocimientos, sobre todo destaca dos incentivos: económicos y capacitación.</p>	<p>Sí, son importantes porque le permiten corregir errores.</p>	<p>Sí, le motivan y le permiten seguir adelante. Le gustaría recibir reconocimientos económicos.</p>	<p>Sí, es importante recibir reconocimientos, con eso logra sentirse conforme.</p>	<p>Valor monetario y más reconocimientos verbales porque les sube el autoestima.</p>	<p>Sí, les ayuda a mejorar. Le gustaría recibir bonos.</p>	<p>No menciona si es importante para él recibirlos. Cualquier reconocimiento es bien recibido.</p>
<p>3) ¿Generalmente sus sugerencias son tomadas en consideración? Detalle</p>	<p>Sí, brinda recomendación en cuanto al área a la que pertenece.</p>	<p>Sí, brinda recomendación en cuanto a trámites.</p>	<p>Sí, ha dado que apoyó a compañeros.</p>	<p>Sí, se ha tomado en consideración por parte de la gerencia.</p>	<p>No respondió la pregunta.</p>	<p>Sí debido a que se encargan de informar y escuchan sus opiniones.</p>	<p>Sí, se toman en consideración. Suele ayudar a compañeros nuevos y estos escuchan.</p>	<p>Sí, dado que se toma en cuenta sus ideas o pedidos.</p>
<p>4) ¿Qué aspectos de su trabajo modificaría para sentirse más satisfecho?</p>	<p>Menciona la capacitación como aspecto modificable, le gustaría adquirir más conocimientos.</p>	<p>Le gustaría que se definan los procesos y los objetivos, estos solo los conoce la gerencia. Referente a la planificación estratégica.</p>	<p>No destaca ningún aspecto en concreto.</p>	<p>Un computador sería muy útil para poder almacenar información.</p>	<p>Le gustaría que hubiese conexión para poder contactar a su familia.</p>	<p>El poder desempeñar tareas propias de su área, se encuentra desempeñando una que no le respecta.</p>	<p>Ninguno. Se siente satisfecho.</p>	<p>El equipamiento de la empresa, es importante para las labores en mina.</p>
<p>5) ¿Considera que su labor es importante para la organización? ¿Por qué?</p>	<p>Sí, es importante ya que el área en la que trabaja es clave para evitar accidentes laborales.</p>	<p>Sí se considera como parte importante. Todos tienen una función definida por lo que todo tiene una vinculación.</p>	<p>Sí porque es algo que le llena de orgullo.</p>	<p>Sí, dado que las actividades que realiza están ligadas a la compra de los insumos básicos para minería.</p>	<p>Sí, porque la organización busca salir adelante.</p>	<p>Sí, porque se encarga de brindar seguridad y vigilancia a toda la organización.</p>	<p>Sí, porque sin personas no se podría empezar nada.</p>	<p>Sí, es importante ya que su trabajo es con voluntad.</p>

<p>6) ¿Considera que el ambiente laboral es el adecuado para poder realizar sus labores? ¿Por qué?</p>	<p>No menciona.</p>	<p>El ambiente es satisfactorio dado que no existe una cultura problemática. Se ayudan entre todos.</p>	<p>Existen buenas relaciones entre todos, sí es un ambiente adecuado.</p>	<p>Es importante que todos puedan adaptarse en cuanto al ambiente ya que todos son compañeros de trabajo.</p>	<p>Se llevan bien entre todos los colaboradores.</p>	<p>El ambiente es el adecuado ya que puede brindar opiniones personales y laborales.</p>	<p>Se llevan bien entre todos sino no se podrían comprender.</p>	<p>El ambiente es excelente. Aunque existen compañeros que retrasan el trabajo.</p>
<p>7) ¿Qué aspectos considera que son buenos en cuanto a su trabajo? Detalle</p>	<p>Las relaciones entre los colaboradores debido a su cargo.</p>	<p>La autonomía, el empoderamiento y el liderazgo.</p>	<p>Comenta actividades propias y específicas de su cargo. También las charlas y precauciones que la organización brinda.</p>	<p>Todo es bueno ya que si fuese malo no se sentiría bien, eso generaría quejas del gerente y pérdidas también.</p>	<p>Se apoyan entre todos como cuando suceden imprevistos o algún tipo de accidente.</p>	<p>El aspecto de la seguridad y vigilancia. Sentir que ayuda con eso y que no existan conflictos.</p>	<p>La formación que obtiene en aspectos técnicos del trabajo.</p>	<p>El poder aportar para que la empresa crezca porque se ven beneficiados.</p>
<p>8) ¿Se considera como una parte importante para la organización y por qué?</p>	<p>Sí se considera como parte importante dado que entre todos se brindan apoyo en cuanto a las labores.</p>	<p>Sí, desde que llegó le abrieron las puertas y conoce que su trabajo es importante por los trámites que debe realizar.</p>	<p>Sí, le gusta ser parte de la empresa y apoyar a esta.</p>	<p>Sí, es importante debido a que las actividades de su cargo son necesarias para la organización.</p>	<p>Es la segunda vez que es contratado y es un gusto poder servirle a la organización.</p>	<p>Sí, su área es muy importante y por eso los jefes confían en ellos.</p>	<p>Sí, porque brinda su trabajo a la organización.</p>	<p>Sí, se considera importante ya que cuenta con experiencia para poder aportar.</p>

En base a las entrevistas se pueden destacar ciertos aspectos relevantes, como el hecho de que los colaboradores suelen recibir retroalimentación o *feedback* (de una manera recurrente) como un incentivo que les permite corregir / mejorar y que les motiva. A pesar de aquello, a la mayoría de los colaboradores les gustaría poder recibir un incentivo del tipo monetario.

La organización como tal, los superiores y los compañeros de trabajo se encargan de hacer valer las opiniones de todos o la mayoría, ya que estos destacaron sentirse escuchados y que sus opiniones son tomadas en consideración.

Los entrevistados destacaron aspectos mayoritariamente positivos en los que se recalca que estos consideran que sus labores son importantes para la organización y para ellos mismos, se consideran como una parte importante de esta.

Aquello, junto con el ambiente de la organización, el cual todos los sujetos entrevistados destacaron que era el adecuado para desempeñar sus labores; es lo que permite que estos se sientan a gusto.

En cuanto a las situaciones mejorables que destacaron, todos iban en relación a aspectos mayormente relacionados a la percepción que estos tienen o cuestiones personales tales como el deseo de capacitación, conexión a internet para ponerse en contacto con familiares, equipos de cómputo, etc. Nos deja entender que, si se hiciese la misma entrevista a otros colaboradores más; todos destacarían aspectos diferentes que no necesariamente están relacionados con el modo en como la organización hace las cosas.

Lo mismo sucede con los aspectos que cada colaborador percibe como positivos dentro de sus labores, asegurando de esta manera, que la percepción de cada uno tiene un papel importante en la satisfacción ya que lo que para unos sería lo “adecuado” para otros puede que no lo sea.

Se evidencia que ciertos colaboradores se sienten comprometidos con el desarrollo de la organización, esperan que esta se desarrolle y pueda crecer.

CAPÍTULO VI: ESTRATEGIAS

Los resultados obtenidos a través de las herramientas implementadas dentro de la organización GRUMICEN S.A. nos permiten destacar ciertas oportunidades de mejora, de forma que la organización pueda mejorar las falencias en cuanto a la cultura y la satisfacción laboral. A continuación, se abordará las estrategias desde cada uno de los niveles organizacionales enfocadas al desarrollo de la satisfacción laboral:

NIVEL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	TIEMPO	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	ACTIVIDADES
Organizacional	Diseñar la estructura de la organización definiendo la misión, visión y valores corporativos a través de los resultados obtenidos en el levantamiento de información	1 semana	RRHH / Gerencia general / jefes y directivos / Socios	\$1.000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar a una reunión con los directivos y socios. - Definir la visión, misión y valores a partir de lo que los objetivos que tenga la organización a largo plazo. - Considerar las opiniones de los colaboradores obtenidas en el levantamiento de información.
	Establecer los procesos operativos y administrativos de la organización mediante un mapeo de procesos para poder definir las actividades específicas de cada colaborador.	3 meses	RRHH	\$2.000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una ficha que especifique: cargo, actividades, superiores, subordinados. - Consultar con cada uno de los colaboradores. - Diseñar el diagrama de flujo
	Definir las normativas y políticas de comportamiento y salud y seguridad de la organización en base a las legislaciones legales	2 meses	RRHH / Enfermera / Técnico de seguridad	\$2.000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar a un técnico de seguridad.

del país para asegurar el cumplimiento de estas.				<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una reunión en la que se puedan revisar todos los aspectos legales. - Diseñar las normativas
Realizar el levantamiento de los descriptivos de cargos mediante un análisis de las tareas, subordinados, personas que supervisan, etc. para poder definir las actividades.	3 meses	RRHH	\$2.000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una ficha que especifique: cargo, actividades, superiores, subordinados. - Consultar con cada uno de los colaboradores. - Eliminar o agregar actividades según convenga
Capacitar al personal de cada área en conocimientos específicos de sus labores para el desarrollo de los conocimientos técnicos y desarrollo de la satisfacción individual.	3 meses	RRHH / Capacitadores externos	\$3.000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar capacitadores externos dependiendo el área y los conocimientos técnicos. - Brindar un espacio que facilite el desarrollo de las actividades de capacitación
Evaluar el desempeño de los colaboradores de manera quimestral mediante una herramienta para identificar posibles oportunidades de desarrollo y de seguimiento.	2 semanas cada 5 meses	RRHH	\$1.000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer a los colaboradores objetivos por medio de sus jefes directos. - Proponerles indicadores que permitan medir su desempeño. - Realizar una ficha que permita evaluar el desempeño. - Realizar el mapeo cada 5 meses para identificar oportunidades de mejora o de desarrollo

	Mejorar las condiciones del trabajo de personal operativo mediante la construcción de una infraestructura adecuada para su satisfacción y seguridad.	1 año	Gerencia general / RRHH / Obreros de construcción externos	\$650.000,00	- Identificar aspectos de las labores dentro de mina como: iluminación, equipos de seguridad, etc.
	Promover espacios de comunicación abierta y sincera dentro de la organización para fortalecer la cultura de tipo clan.	Cuando ocurra	RRHH / jefes de cada área	\$500,00	- Comunicar a todos los colaboradores el deseo de que estos puedan expresar sus opiniones a sus jefes directos
Grupal	Establecer grupos de trabajo en el área operativa en base a las tareas en común para que exista una mayor interacción y apoyo entre todos.	Cuando ocurra	RRHH / jefes de minas / Obreros de minas	\$0,00	- Determinar un jefe dentro de cada grupo que sea el que guíe a los demás - Deberá ser alguien que cuente con buen desempeño, conocimientos y tiempo suficiente dentro de la organización - Dividir los grupos en base a las labores en común que realizan.
	Fortalecer el liderazgo de los jefes de grupo mediante charlas para que sepan motivar, incentivar y brindar reconocimiento a sus subordinados.	2 semanas	RRHH / jefes de minas	\$1.000,00	- Realizar reuniones semanales con los jefes de cada área para poder incentivarles y guiarles en su estilo de liderazgo
Individual	Brindar reconocimientos verbales, recomendaciones y feedback en base al trabajo	Cuando ocurra	Jefes de cada área	\$0,00	- Convocar a una reunión con los jefes de cada área para incentivarles a que reconozcan

	realizado para el desarrollo de la satisfacción.				de manera verbal el trabajo y las acciones de sus subordinados.
	Brindar incentivos económicos en base al logro de objetivos para promover el desempeño y mejorar la satisfacción laboral.	1 semana cada 5 meses	RRHH / jefes de cada área	\$1.000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar de la mano junto con la evaluación del desempeño. - Considerar a aquellos colaboradores cuyo desempeño haya sido óptimo.
	Brindar espacios de diálogo por medio de reuniones quimestrales de manera que se pueda fomentar el compromiso.	1 semana cada 5 meses	Gerencia general / RRHH	\$500,00	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar a todos los colaboradores de la organización a una reunión en la que se fomente el diálogo.
	Comunicar a los colaboradores la estrategia y logros de la organización por medio de reuniones quimestrales que permitan generar interacción.	1 semana cada 5 meses	Gerencia general / RRHH	\$500,00	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar a todos los colaboradores de la organización a una reunión en la que se les pueda dar a conocer la estrategia, los objetivos y los resultados de la organización.

CAPITULO VII: RECOMENDACIONES

Para asegurar que el porcentaje de satisfacción de la organización puedan mantenerse (o inclusive mejorarse mediante la propuesta de intervención), se brindan la siguientes recomendaciones:

- Promover y seguir brindando a los colaboradores un feedback o reconocimiento verbal constante ya que es uno de los puntos que les hace sentir importantes, por lo que se siente satisfechos dentro de la organización.
- Tomar en consideración las opiniones de los colaboradores cada que sea posible para asegurar que estos se sientan escuchados y como una parte importante para la organización.
- Un aspecto considerable y que no se destaca dentro de ninguna de las herramientas utilizadas es la comunicación organizacional interna, la cual sería conveniente que pueda ser tomada en consideración debido a que es importante que los colaboradores puedan conocer los aspectos que se suscitan, desde si los resultados propuestos se han logrado hasta los cambios que se pretenden realizar a futuro. Esto permitirá que los miembros de toda la organización se mantengan enterados de todo. Sería conveniente que exista un canal de comunicación que sea adecuado y accesible para todos como la implementación de una cartelera y reuniones recurrentes.
- Realizar un seguimiento de la propuesta de intervención poder determinar si esta fue adecuada para la situación de la organización y, además, identificar si existió una mejora en cuanto al porcentaje de satisfacción. Esta deberá de realizar en tres partes o plazos: a corto, mediano y largo plazo; siendo respectivamente dentro de 5 meses, 10 meses y la evaluación final pasados 15 meses desde la implementación. Esto se va a llevar a cabo mediante jornadas de feedback, entrevistas y también por medio de la aplicación de la escala de satisfacción anteriormente utilizada en el levantamiento de información.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

En base al desarrollo de la presente investigación se concluye lo siguiente:

- La cultura organizacional sí influye de una manera significativa en la satisfacción de los colaboradores, llegando inclusive a afectarla de tal manera que esta última puede ser elevada o puede ser baja (en el caso de la insatisfacción).
- La organización GRUMICEN S.A. cuenta con una cultura organizacional del tipo Clan que se logra evidenciar gracias a las herramientas implementadas y se puede destacar que las relaciones entre los colaboradores de la organización son mayoritariamente positivas, destacándose por ser del tipo de cultura que se auto perciben como una “familia”. Las relaciones existentes, el apoyo mutuo, etc.; todo aquello son propios del estilo cultural de Clan. Existe apoyo entre todos y relaciones adecuadas para el desempeño del trabajo. Aquello afecta de una manera positiva a la satisfacción laboral.
- Existen ciertas características culturales como la estabilidad, las relaciones entre colaboradores, las responsabilidades adecuadas y propias de un cargo son las que influyen positivamente. También podemos encontrar a los reconocimientos e incentivos que reciben los colaboradores, sea cual sea el tipo, es necesario e importante que puedan tenerlos.
- La estrategia de mejora se tomó en consideración en base a los tres niveles: organizacional, grupal e individual. Siendo el primer nivel en donde se encuentran la mayoría de las estrategias y son estas las que permitirán el desarrollo de la cultura dentro de la organización al igual que la mejora en la satisfacción de los colaboradores que la componen.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, L. (2017). *Factores intrínsecos y extrínsecos que determinan la satisfacción laboral en trabajadores de campo del sector bananero de la empresa Estebanagri Cia. Ltda.* Obtenido de Repositorio digital de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES: <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1200#:~:text=Como%20resultado%20se%20obtuvo%20que,condiciones%20laborales%2C%20supervisi%C3%B3n%20y%20vida>
- Arévalo, M., Reascos, J., & Pérez, H. (2021). *Impacto del COVID-19 en el empleo en la ciudad de Quito*. Obtenido de <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/455>: <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/455>
- Arias, W., Rivera, R., & Ceballos, K. (2017). *Análisis psicométrico de la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall en una muestra multiocupacional de Arequipa, Perú*. Obtenido de Revista Interacciones: <https://revistainteracciones.com/index.php/rin/article/view/35>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cerpa, J. (2018). *Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de Lima: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/5868?show=full>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Correa, A., & Llanos, M. (2022). *La pandemia por Covid-19 y su efecto en el clima laboral de la Clínica Nefrodiaz, periodo 2020-2021*. Obtenido de Res Non Verba Revista Científica: <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/rnv/article/view/675>

- Crespo, J. (2020). *La planificación estratégica como herramienta para la transformación organizacional*. Obtenido de Repositorio Digital UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15272>
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Donawa, Z. (2018). *Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones*. Obtenido de Novum: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/70586>
- Gandarillas, M., Vásquez, L., Márquez, H., Santamaría, E., Garaña, Ó., & Santibáñez, M. (2014). *Satisfacción Laboral y Apoyo Social en trabajadores de un hospital de tercer nivel*. Obtenido de Scielo: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2014000100007
- García, B., & Baltazar, L. (2018). Capacitación y productividad organizacional: un estudio de caso en una empresa productiva del estado. *NTHE*, 19-28.
- García, M., & Forero, C. (13 de Junio de 2017). *Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/679/67957684012/>
- García, O., Peley, R., Pertúz, S., Pérez, K., & Viloría, J. (2020). *Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia*. Obtenido de Revista Espacios: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n37/20413704.html>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*. México: McGraw-Hill.
- Guerra, M. B., & Jara, V. (2015). *Estudio del clima organizacional y propuesta de un plan de mejora en el área operativa de la Empresa CARTONERA "LOS TRES HERMANOS"*. Obtenido de Repositorio Digital UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3678>
- Hernández, C., Agudelo, D., & Valencia, A. (2019). *Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia*:

- aproximación al modelo Litwin y Stringer*. Obtenido de Revista Criterios: <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/Criterios/article/view/1718>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huamán, R. (28 de Enero de 2015). *Percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional en la Corporación Latina Puno 2014*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Nacional del Altiplano: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/13277>
- López, Á., Pasamar, S., & Valle, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Macías, G. (2018). *El restablecimiento de una cultura desde los ojos de un líder*. Obtenido de Repositorio Digital UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/11527>
- Martínez, E. (30 de Enero de 2018). *Contrato psicológico en empleados mexicanos: Creencias de obligaciones relacionales y transaccionales*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/3589/358960281006/>
- Mendoza, G. (2020). *Análisis estadístico de la satisfacción laboral en los trabajadores del área de farmacia del Hospital Teodoro Maldonado Carbo, Ecuador*. Obtenido de Revista Científica Arbitrada en Investigaciones de la Salud GESTAR: <https://journalgestar.org/index.php/gestar/article/view/16>
- Moya, E. (2017). *Estudio de satisfacción e insatisfacción laboral en conductores de carga en empresa Ecotransportes*. Obtenido de Repositorio Pontificia Universidad Católica de Chile: <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/22309>
- Nieto, E. (2017). *Análisis de la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional de los colaboradores del Instituto Tecnológico Superior Central Técnico, en el año 2017*. Obtenido de Repositorio de Tesis y de Grado y Posgrado Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14304>
- Noboa, J., Barrera, G., & Rojas, D. (2019). *Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción*. Obtenido de

- Revista científica Ecociencia:
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/184>
- Olvera, J., Triviño, E., & Bastidas, C. (2022). *Tecnoestrés y satisfacción laboral en colaboradores de una empresa de alimentos durante la pandemia por COVID-19*. Obtenido de Revista Psidial: Psicología y Diálogo de saberes: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/psicologia/article/view/4299>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_749659.pdf
- Paz, E., & Pereda, A. (2020). *Propiedades psicométricas de la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall en una empresa privada, Lima 2020*. Obtenido de Repositorio Universidad César Vallejo: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51078>
- Pupo, B., Velázquez, R., & Tamayo, M. (2017). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181553376006>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sánchez, Y. (2016). *Análisis del estrés y satisfacción laboral y su relación con la calidad de vida en los colaboradores el área operativa de una empresa minera*. Obtenido de Repositorio UEES: <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1619?mode=full>
- Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership (5th Edition)*. Canadá: John Wiley & Sons.
- Tamayo, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. Obtenido de Repositorio Digibug: <https://digibug.ugr.es/handle/10481/42600>
- Tinoco, O., Quispe, C., & Beltrán, V. (2014). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81640856007.pdf>

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno.

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario Clima Organizacional OCAI

ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO OCAI PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA

El presente cuestionario tiene la intención de poder realizar una caracterización de la cultura organizacional.

A continuación, responda las siguientes 6 dimensiones (items) relacionados a la cultura organizacional. Cada uno de estos va a constar de 4 alternativas de respuesta: A, B, C y D. Deberá distribuir una puntuación entre los 4 literales de manera que estos sumados, den como resultado 100. Puede distribuir la puntuación de la manera que considere conveniente.

EJEMPLO:
A: 20
B: 10
C: 60
D: 10

Trate de ser lo más exacto posible.

***Obligatorio**

EDAD *

Tu respuesta _____

CARGO *

Tu respuesta _____

GÉNERO *

Masculino

Femenino

Siguiente  Página 1 de 7 [Borrar formulario](#)

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

Considera que la organización es:

1A. Un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece llevarse muy bien entre sí *

Tu respuesta _____

1B. Un lugar muy dinámico y de mejora continua. La gente parece estar dispuesta a tomar retos y riesgos. *

Tu respuesta _____

1C. Muy orientada a los resultados. Existe una preocupación porque el trabajo sea realizado. La gente es competitiva y orientada al logro de los objetivos. *

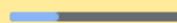
Tu respuesta _____

1D. Muy controlada y estructurada. Los procedimientos son mayoritariamente formales. Las personas son muy disciplinadas. *

Tu respuesta _____

[Atrás](#)

[Siguinte](#)



Página 2 de 7 [Borrar formulario](#)

2. LIDERAZGO

Considera que el estilo de liderazgo presente en la organización se caracteriza por ser:

2A. Un liderazgo que se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores (orienta, aconseja, apoya, facilita el trabajo). *

Tu respuesta _____

2B. Un liderazgo que define el ser emprendedor, innovador y arriesgado. *

Tu respuesta _____

2C. Un liderazgo que define agresividad en el sentido que busca el logro de los resultados. *

Tu respuesta _____

2D. Un liderazgo que se caracteriza por brindar un ejemplo de eficiencia, coordinación y organización. *

Tu respuesta _____

[Atrás](#)

[Siguinte](#)



Página 3 de 7 [Borrar formulario](#)

3. GESTIÓN DE COLABORADORES

El modo en como se gestiona a los miembros de la organización es:

3A. En base al trabajo en equipo, consenso y la participación. *

Tu respuesta _____

3B. En base a la libertad. Se permite y se reconoce el que se pueda innovar y tomar riesgos *

Tu respuesta _____

3C. En base a un alto nivel de competitividad con demandas enfocadas a los resultados. *

Tu respuesta _____

3D. En base a brindar seguridad y estabilidad tanto en las relaciones como en los puestos de trabajo. *

Tu respuesta _____

[Atrás](#)

[Siguiendo](#)

 Págin 4 de 7 [Borrar formulario](#)

4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Lo que mantiene unida a la organización es:

4A. La lealtad y la confianza mutua. Existe alto compromiso para con la organización. *

Tu respuesta _____

4B. El compromiso que se tiene con la innovación y el desarrollo. Se busca estar en los últimos avances. *

Tu respuesta _____

4C. El énfasis en el logro y en querer alcanzar las metas planteadas. Existe alta competencia. *

Tu respuesta _____

4D. Las reglas formales y políticas. Se busca mantener una fluidez. *

Tu respuesta _____

[Atrás](#)

[Siguiendo](#)

 Págin 5 de 7 [Borrar formulario](#)

5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO

En la organización se enfatiza:

5A. El desarrollo humano, es decir: la confianza, la apertura y la participación. *

Tu respuesta _____

5B. La adquisición de recursos y creación de nuevos desafíos. Buscar oportunidades y tratar con cosas nuevas. *

Tu respuesta _____

5C. Las acciones competitivas y el logro. Buscar alcanzar los objetivos que son retadores. *

Tu respuesta _____

5D. La permanencia y la estabilidad. Existe eficiencia, control y operaciones ágiles. *

Tu respuesta _____

[Atrás](#)

[Siguinte](#)

 [Página 6 de 7](#) [Borrar formulario](#)

6. CRITERIO DE ÉXITO

En la organización el éxito es definido en base a:

6A. Al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por los colaboradores. *

Tu respuesta _____

6B. Tener buena una producción. El poder ser líderes en el sector. *

Tu respuesta _____

6C. A La agresividad, espíritu ganador y el logro de los objetivos previstos. *

Tu respuesta _____

6D. A la eficiencia. Fluidéz en cuanto a la ejecución de los procesos. *

Tu respuesta _____

[Atrás](#)

[Enviar](#)

 [Página 7 de 7](#) [Borrar formulario](#)

ANEXO 2: Cuestionario de satisfacción laboral

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL		CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL						
OBJETIVO								
La presente encuesta tiene la finalidad de poder identificar aspectos referentes a la satisfacción en ámbitos laborales.								
INDICACIONES								
<p>Lea atentamente cada una de los enunciados y responda con total sinceridad eligiendo las opciones que van desde el 1 al 7, encierre en un círculo la opción de respuesta que considere aplica a su situación.</p> <p>Toda respuesta brindada será completamente anónima y confidencial.</p> <p>LOS DATOS OBTENIDOS SERÁN UTILIZADOS NETAMENTE PARA FINES ACADÉMICOS.</p>								
EDAD		ÁREA			Operativa		Administrativa	
N°	ENUNCIADO	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Neutro	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	¿Cómo considera las condiciones físicas del trabajo?	1	2	3	4	5	6	7
2	¿Tiene libertad de elegir métodos propios de trabajo?	1	2	3	4	5	6	7
3	¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5	6	7
4	¿Obtiene reconocimientos por el trabajo bien hecho?	1	2	3	4	5	6	7
5	¿Cómo calificaría su relación con su jefe o superior?	1	2	3	4	5	6	7
6	¿Cuenta usted con responsabilidades asignadas?	1	2	3	4	5	6	7
7	¿Qué tanto le satisface su salario?	1	2	3	4	5	6	7
8	¿Tiene la posibilidad de utilizar sus capacidades en su trabajo?	1	2	3	4	5	6	7
9	¿Cómo considera las relaciones entre trabajadores y los dirigentes de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7
10	¿Tiene posibilidades de desarrollo dentro de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7
11	¿Cómo considera el modo en el que los directivos dirigen la empresa?	1	2	3	4	5	6	7
12	¿Se presta atención a sus sugerencias?	1	2	3	4	5	6	7
13	¿Qué tan satisfecho está con su horario laboral?	1	2	3	4	5	6	7
14	¿Cuenta con variedad de tareas?	1	2	3	4	5	6	7
15	¿Considera que cuenta con estabilidad laboral?	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 3: Guía de preguntas para entrevista



TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Guía de entrevista semiestructurada sobre satisfacción laboral

Los datos recolectados en la presente entrevista serán utilizados netamente para fines académicos. Es necesario que esta entrevista sea grabada por medio de audio, para la respectiva transcripción y análisis de resultados.

Entrevistado: _____ Fecha: ____/____/____

1) **¿La empresa reconoce o le entrega algún tipo de reconocimiento? ¿De qué tipo es?**

2) **¿Es importante para usted recibir algún tipo de reconocimiento por el trabajo que realiza bien? ¿Por qué y de que tipo sería?**

3) **¿Generalmente sus sugerencias son tomadas en consideración? Detalle**

4) **¿Qué aspectos de su trabajo modificaría para sentirse más satisfecho?**

5) **¿Considera que su labor es importante para la organización? ¿Por qué?**

6) **¿Considera que el ambiente laboral es el adecuado para poder realizar sus labores? ¿Por qué?**

7) **¿Qué aspectos considera que son buenos en cuanto a su trabajo? Detalle**

8) **¿Se considera como una parte importante para la organización y por qué?**

ANEXO 4: Tabulación de resultados de encuesta de clima organizacional

		SUJETO N°1	SUJETO N°2	SUJETO N°3	SUJETO N°4	SUJETO N°5	SUJETO N°6
	EDAD	56	27	43	44	44	43
	CARGO	Jefe financiero	Enfermera	Ingeniero de minas	Jefe administrativo y RRHH	Asistente contable	Jefe de logística
	GÉNERO	M	F	M	M	F	M
1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	1A	40	40	40	60	10	20
	1B	20	20	20	20	20	30
	1C	30	30	20	10	40	25
	1D	10	10	20	10	30	25
2. LIDERAZGO	2A	50	40	20	60	40	30
	2B	20	20	20	20	10	20
	2C	10	20	30	10	20	20
	2D	20	20	30	10	30	30
3. GESTIÓN DE COLABORADORES	3A	40	30	40	10	30	20
	3B	10	30	30	20	10	20
	3C	20	20	20	60	10	30
	3D	30	20	10	10	50	30
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4A	60	40	40	60	40	40
	4B	20	20	20	10	10	20
	4C	10	20	10	10	20	20
	4D	10	20	30	20	30	20
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO	5A	50	30	30	60	40	30
	5B	20	30	30	20	10	20
	5C	20	20	20	10	10	20
	5D	10	20	20	10	40	30
6. CRITERIO DE ÉXITO	6A	50	30	40	60	20	40
	6B	20	30	20	20	40	20
	6C	20	20	30	10	20	20
	6D	10	20	10	10	20	20

ANEXO 5: Tabulación de resultados de encuesta de satisfacción laboral

		PREGUNTAS																
ARE	EDA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	%	
A	61	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	94	
A	56	7	7	7	5	7	7	6	7	5	5	6	7	7	6	7	91	
A	44	6	5	7	7	7	7	5	7	7	4	7	7	7	7	7	92	
A	43	5	7	6	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	88	
A	43	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	89	
A	40	7	7	6	6	7	7	6	7	6	3	7	6	7	7	6	90	
O	66	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	7	7	95	
O	44	7		5	6	7	7	5	7	6	7	7	5	6	7	7	85	
O	39	6	5	7	4	6	7	6	7	7	6	7	6	7	7	6	90	
O	37	4	5	6	2	5	6	5	7	2	3	2	3	2	4	5	58	
O	36	7	4	7	6	7	7	7	4	7	7	7	4	7	7	7	90	
O	35	6		7	6	1	4	6	6	6	6	6	1	6	4	4	66	
O	34	5	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	2	5	57	
O	34	1	6	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	71	
O	34	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	7	94	
O	31	2		5		2	4	5	1	6	7	6	1	2	4	6	49	
O	31	6	3	7	5	6	7	5	7	5	4	4	5	4	5	6	75	
O	31	7	4	7	5	7	7	6	7	6	4	4	6	7	4	5	82	
O	30	6	3	6	2	7	6	6	6	7	4	7	1	7	1	1	67	
O	30	6	6	6	7	7	7	5	7	7	6	7	6	6	5	7	90	
O	30	7	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	5	7	95	
O	29	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	60	
O	29	5	3	7	4	1	7	5	7	6	6	3	3	6	7	7	73	
O	29	7	6	6	6	7	7	6	6	7	6	7	7	6	6	6	91	
O	28	1	6	7		6	7	6	6	7	7	5	6	5	6	6	77	
O	27	1	6	7	1	7	7	7	6	5	6	6	5	6	5	6	77	
O	27	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	83	
O	27	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	7	94	
O	25	3	4	5	5	5	5	5	6	3	5	4	5	3	5	5	65	
O	25	5	2	5	6	3	4	5	6	7	6	5	6	5	7	5	73	
O	24	6	1	1	1	6	5	7	7		7	7	7	1	7	7	67	
O	24	4	5	5	6	5	7	5	5	5	2	5	4	5	2	5	67	
O	24	7	2	6	5	3	4	7	7	7	1	6	1	5	5	6	69	
O	24	5	1	3	6	1	1	6	6	7	7	7	7	6	6	7	72	
O	24	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	98	
O	23	6	4	6	4	1	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	52	
O	23	7	1	4	1	4	7	4	7	5	7	5	4	3	6	6	68	
O	23	6	3	6	6	7	6	7	7	7	6	7	6	2	6	6	84	
O	23	6	5	7	7	7	4	5	6	6	7	6	6	7	4	6	85	
O	23	5	7	7	7	7	4	4	7	7	7	7	7	4	7	7	90	
O	22	6	5	4	4	5	4	5	6	4	6	5	4	6	5	5	70	
O	22	4	3	6	5	5	5	6	6	4	6	6	4	4	5	5	70	
O	22	5	6	6	4	6	7	6	6	6	6	6	7	4	4	6	81	
O	22	4	6	6	6	6	5	6	7	6	7	7	6	2	7	6	83	
O	22	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	7	6	5	5	5	83	
O	20	4	7	5	1	7	1		5	1	4	7	1	4	4	6	54	
O	20	7	1	4	5	7	6	4	6	4	6	5	5	6	3	5	70	
O	20	2	5	6	6	4	6	6	5	6	5	6	5	6	4	5	73	
O	19	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	7	94	
O	18	3	3	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5	6	4	4	70	
O	18	6	7	6	5	6	7	7	5	6	7	7	5	5	6	7	88	
O		4	5	5	4	6	6	4	5	5	6	7	6	7	7	7	80	
		4	4	5	2	6	5	2	4	4	4	4	4	6	6	6	63	
		5	6	7	6	6	7	5	6	6	5	5	5	3	5	4	77	
		76	65	83	70	81	82	79	86	79	80	84	71	75	75	83		
		SATISFACCIÓN GENERAL					78											

ANEXO 5: Transcripción de entrevistas



TRANSCRIPCIÓN SUJETO N°1

CARGO: Enfermera

E: La primera pregunta. ¿Considera que la empresa le reconoce o le entrega algún tipo de reconocimiento? De ser esto así, ¿de qué tipo es?

S1: Bueno yo creo que sí, sí, porque el tipo de reconocimiento que nos entrega es de tipo moral, de tipo motivacional.

E: Bien, ¿para usted es importante recibir estos reconocimientos? ¿Qué otro tipo consideraría y por qué?

S1: Bueno, para mí es importante recibir el reconocimiento económico y también de conocimiento, ya que con este podemos incrementar nuestras capacidades para poder dar lo mejor igualmente en un ambiente laboral.

E: Okey, muy bien. Generalmente, ¿las sugerencias que usted aporta a la organización son tomadas en consideración?

S1: Sí, generalmente considero que sí, porque en el área de la salud es muy importante ver la vinculación que el trabajador tiene y las capacidades en las que él ingresa para poder desarrollar estos trabajos de alto riesgo.

E: Okey, en cuanto a su trabajo, ¿hay algún aspecto que usted modificaría de manera que pueda sentirse más satisfecha?

S1: Em, en realidad... sí, sí porque... los aspectos que yo podría modificar sería más que todo la capacitación. Para mí es importante seguirse capacitando y seguir adquiriendo conocimiento para poder seguir desarrollándome.

E: Muy bien. ¿Y considera que la labor que usted ejerce es importante para la organización? ¿por qué?

S1: Yo creo que sí, considero que es importante porque me permite hacer parte de la organización ya que al momento me vinculo con los trabajadores y me permite a mí desarrollar unas medidas de prevención tanto a nivel laboral como a nivel personal de ellos y, y bueno pues, para la organización es importante también porque, es salud ¿no? Y manejar, algún tipo de accidentabilidad, primeros auxilios, es importante en

el momento para poder transportarle a la persona y darle una... poderlo llevar a una casa asistencial a tiempo.

E: Claro, muy bien. En cuanto a los aspectos que usted considera positivo o buenos sobre su trabajo, ¿cuáles me podría mencionar?

S1: Bueno los aspectos que yo considero importante en cuanto a mi trabajo es la vinculación con el trabajador, es la parte directa que uno tiene para poder darles esa confianza y también esa fuerza en momentos de accidentes o de algún tipo de... algún tipo de momentos difíciles que ellos puedan pasar ¿no?

E: Okey, muy bien, la última pregunta es: ¿usted se considera como una parte importante para la organización? ¿y por qué?

S1: Yo creo que sí porque... somos como nuestro jefe mismo nos ha dicho, un equipo. Entonces, prácticamente nos... nos adaptamos, bueno nos complementamos, así sea para poder dar un apoyo a la otra persona, porque mi labor no solo puede ser en el área de la salud, sino si puedo dar la mano en algún otro tipo de... de labor o de... también puedo ser un apoyo para cualquiera de mis compañeros.

TRANSCRIPCIÓN SUJETO N°2

CARGO: Jefe administrativo y de RRHH

E: Muy bien. Entonces, ¿la empresa reconoce, o le entrega algún tipo de reconocimiento?
De ser esto así, ¿de qué tipo es?

S2: Reconocimientos económicos no lo tenemos, lo que tenemos es, un incentivo motivacional de seguir adelante. Eso es lo que tenemos.

E: Ya, muy bien. ¿Considera que es importante para usted recibir algún tipo de reconocimiento por el trabajo bien realizado? ¿por qué? Y ¿de qué tipo le gustaría que sea?

S2: Yo creería que sí. Y el... el incentivo que nosotros buscaríamos serían dos cosas: económico y capacitación.

E: Okey, ¿considera que, de manera general, las sugerencias que usted brinda son tomadas en consideración?

S2: Sí, sí son tomadas en consideración, son estudiadas.

E: Ya, detalle un poco sobre esto. ¿Por qué se considerada que son tomadas en consideración? con un ejemplo tal vez.

S2: La gerencia por lo general está involucrada en el ámbito de producción, entonces tiene conocimientos leves de otros temas, por ejemplo, como trámites, negociaciones, a veces, toca hablar con el personal del municipio, entonces, eso por ejemplo, no lo tiene, entonces cuando nosotros nos acercamos, o sea en este caso mi persona, yo llevo con esas sugerencias, qué es lo que tiene que hacer... él lo dice "sí está muy bien, hágalo" entonces por ese lado nos, nos da ese empoderamiento de poder hacerlo.

E: Muy bien. En cuanto al trabajo, ¿considera que hay un aspecto que le gustaría modificar de manera que se pueda sentir más satisfecho?

S2: Sí, me gustaría que por ejemplo haya procesos definidos. De qué es lo que se tiene que hacer y cuáles son los objetivos a llegar, porque muchas veces trabajamos, pero el único que sabe es la gerencia y la sociedad ¿no? más nosotros somos un apoyo.

E: Comprendo, ¿Cómo le gustaría que se le pueda a lo mejor, hacer saber los objetivos? O sea, a lo mejor, ¿en alguna forma? ¿cómo lo considera?

S2: Bueno, lo que no existe aquí es por ejemplo una planificación estratégica. Entonces se va actuando en base a las necesidades, si hubiese una planificación estratégica como se denomina y se hace en otras empresas, entonces sabríamos hasta dónde vamos a llegar.

E: Ya, muy bien. ¿Considera que su labor es importante para la organización? ¿por qué?

S2: Sí, cada persona tenemos una función establecida y es importante ya que, cada engranaje lleva a que la empresa continúe su operación. Entonces, si yo no haría un trámite prácticamente pararían las operaciones por ese trámite... Entonces, todo tiene una vinculación.

E: Muy bien. ¿Cómo considera el ambiente laboral? ¿Considera que es el adecuado, a lo mejor en cuanto a relaciones entre los colaboradores? ¿cómo lo considera y por qué?

S2: Es bastante satisfactorio, es ameno. O sea, se vive prácticamente en un núcleo familiar, cada quien tiene su carácter, cierto es, pero pasamos bien. O sea, aquí no hay una cultura de chismes ni... ni hacer el daño a otro. Entonces aquí lo que vemos es la forma de ayudarnos entre todos para seguir adelante.

E: Muy bien. En cuanto a los aspectos que considera que son buenos de su trabajo ¿qué me puede mencionar?

S2: Autonomía, empoderamiento, liderazgo. Prácticamente esas son las cosas fuertes de esta empresa, te dejan trabajar.

E: Muy bien. La última pregunta es ¿se considera como una parte importante para la organización? ¿y por qué?

S2: Desde que llegué sí, primero porque me abrieron las puertas. Segundo porque en el transcurso del día a día vi que mi trabajo era necesario, parece que es insignificante, pero sin un permiso de operaciones, sin un permiso de dinamita o de explosivos prácticamente la operación como tal se detiene, entonces todo tiene su importancia.

TRANSCRIPCIÓN N°3

CARGO: Obrero de mina

E: ¿Consideras que la empresa te reconoce o brinda algún tipo de reconocimiento? ¿y de qué tipo es?

S3: Sí, para mí sí. Pero... Cómo le digo... En la empresa... Excelente trabajo.

E: Pero qué, qué tipo de... ¿algún tipo de reconocimiento que les brinden?

S3: Sí, en el trabajo sí. Nos ayudan a veces con una extra... cuando trabajamos más de la hora.

E: Ya. ¿Y algún tipo de reconocimiento oral? Tal vez decirles que están haciendo un buen trabajo, ¿algo así?

S3: Mmh, de vez en cuando.

E: ¿Consideras que este tipo de reconocimiento, los que me acabas de nombrar, son importantes?

S3: Claro, sí pues hasta para no volver a hacerlo otra vez, de ley. Hay que corregir los errores.

E: Claro. En cuanto a los reconocimientos, por ejemplo, verbales, es decir, ¿cómo te hacen sentir cuando te hacen un reconocimiento de ese tipo?

S3: Me hacen cambiar de... digamos ya... ya de otro aspecto, otra forma de trabajar y hacer todo bien.

E: Comprendo, ¿consideras que es importante que te den este tipo de reconocimientos?

S3: Claro, sí, porque si no hubiera otro trabajo igual tengo que ser responsable.

E: Bien, ¿alguna vez has brindado algún tipo de recomendación o de sugerencia? ¿y consideras que ha sido tomada en consideración?

S3: Sí, sí eso sí.

E: Coméntame un poquito, ¿qué sugerencias has brindado? ¿cómo fue que se te tuvo en consideración?

S3: Por ahí ayudaba así a compañeros en las perforaciones y por eso ahora cuando yo estoy trabajando se acercan así para ayudarme, o sea, a cargar, o a prender los tiros ahí en la mina.

E: Ah ya, muy bien. En cuanto a los aspectos de aquí de tu trabajo ¿hay alguno que tú modificarías de manera que te puedas sentir más satisfecho?

S3: Mmm, no, nada.

E: Bien. ¿Consideras que tu labor es importante para aquí para la organización? ¿y por qué?

S3: Claro. Para la empresa. Y, sí.

E: ¿Por qué lo consideras así?

S3: Porque... porque, cómo le digo... porque es algo que me llena a mí de orgullo.

E: Ya, okay. En cuanto al ambiente. ¿Cómo consideras que es aquí el ambiente y las relaciones con los compañeros, con los administradores, con los directivos? ¿cómo lo ves?

S3: Mm, todo bien, todo bien.

E: ¿Sí hay buenas relaciones? Así entre compañeros...

S3: Sí, esas sí, buenas amistades, esas sí.

E: ¿Sí? ¿Y entre los directivos y los colaboradores?

S3: También.

E: Sí, ya. En cuanto a tu trabajo. ¿Hay algún aspecto que, que tú consideres que sea bueno? ¿o que te guste?

S3: Claro, sí.

E: Coméntame.

S3: A mí más me gusta la máquina.

E: Ya.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



FACULTAD
FILOSOFÍA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

S3: Así, obrero casi no me gusta... más la máquina.

E: Comprendo. Ya y ¿qué más me puedes comentar que sea bueno de aquí de la empresa?

S3: De aquí de la empresa... lo bueno es... lo bueno de la empresa... que nos dan charlas para entrar al trabajo y las precauciones.

E: Bueno la última pregunta sería: ¿si tú te consideras como una parte importante para la organización?

S3: Sí.

E: ¿Y por qué?

S3: Porque formando parte de aquí de la empresa y ya pues me hace sentir mejor... estar aquí pues ayudando...

TRANSCRIPCIÓN SUJETO N°4

CARGO: Supervisor de logística

E: ¿La empresa le brinda a usted algún tipo de reconocimiento? Y de ser así, ¿de qué tipo es?

S4: ¿De reconocimiento? no.

E: ¿Ningún tipo?

S4: Ningún tipo... bueno, verbal sí, verbal sí. Pero monetario, no.

E: ¿Es para usted importante recibir algún tipo de reconocimiento? ¿qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir? ¿y por qué?

S4: Claro, los reconocimientos verbales son, ese... te motiva ¿no? A que tu trabajo está bien y que puedes seguir adelante con... con el proyecto que estás enmendado ¿no? En este caso lo que es de la parte logística, la parte de costos, eso.

E: Ya, muy bien. En cuanto al reconocimiento que le gustaría recibir, ¿cuál sería?

S4: En la parte económica.

E: En cuanto a las sugerencias que usted le brinda ya sea a los directivos sobre algún aspecto de la organización ¿considera que son tomados en consideración?

S4: Sí, en este caso aquí el gerente sí, lo que yo le sugiero sí me lo ha tomado a consideración y se lo ha ejecutado.

E: Muy bien. ¿Puede dar algún tipo de ejemplo, quizá?

S4: Claro que sí. Casualmente fue hace poco, el domingo, que se le comentó del asunto de la limpieza. Y pues se ejecutó limpieza y el orden de lo que son los explosivos que el rubro más caro de lo que es minería. Se lo tomó en cuenta y se llamó la atención a todo el personal.

E: En cuanto a los aspectos de su trabajo, ¿hay alguno que a usted le gustaría o, bueno, consideraría que se lo pueda modificar de manera que se pueda sentir más satisfecho? ¿Cuál sería y por qué?



S4: Bueno, primeramente, las condiciones todavía no brindan para poder pedir y exigir más cosas, que en este caso una computadora en la cual se puede almacenar información. Pero, ya cuando ya esté bien establecido el campamento se podría ya opcionar a muchas más cosas, dar ideas para que la parte logística, sea mejor hecha.

E: ¿Usted considera que su labor es importante para la organización? ¿y por qué lo considera así?

S4: Claro, la parte logística es la base primordial, es todas las cosas, todos los materiales, los insumos. Activos que llegan y se deben tomar en cuenta porque la primera, donde van a buscar es la parte logística, cuando ingresó dicho artículo, dicho activo, para poder tener mejor el orden y saber los consumos de cada artículo.

E: Muy bien. En cuanto al ambiente de aquí de la organización, es decir, pueden ser las relaciones entre los colaboradores, ¿cómo las considera usted? ¿considera que es un ambiente adecuado? ¿y por qué?

S4: Tenemos que adaptarnos entre todos porque somos todos somos compañeros. Tenemos que adaptarnos aquí en la empresa porque todos somos compañeros, claro, cada quién tiene su función y sabe de dicho departamento lo que tiene que hablar, lo que tiene que decir y lo que tiene que hacer.

E: En cuanto a los aspectos que usted considera que son buenos dentro de su trabajo, ¿cuáles considera que son? ¿Qué es lo que considera bueno? Dentro de su trabajo.

S4: Bueno, todo. Todo es bueno, porque de eso depende, porque si fuera malo...

E: ¿No le gustaría?

S4: No se sentiría bien, el gerente reclamaría a cada momento que por qué te equivocaste, por qué hiciste eso. Entonces son pérdidas también de la empresa, todo eso hay que considerar.

E: Finalmente, ¿usted considera que es una parte importante para la organización y por qué lo considera así?

S4: Vuelvo y repito, bueno, nadie es imprescindible en ningún lado, en ninguna empresa, pero siempre la parte logística es importante. Siempre va a ser eso, en cualquier empresa,



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



FACULTAD
FILOSOFÍA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ya sea minera, alimenticia, lo que sea, siempre. Porque toda la parte de bodega, lo que va a llegar siempre todas las mercaderías... es importante siempre.

TRANSCRIPCIÓN SUJETO N°5

CARGO: Obrero de mina

E: Cuénteme un poquito, ¿La empresa de aquí le brinda algún tipo de reconocimiento por su trabajo? ¿y de qué tipo es?

S5: Eh... reconocimiento, es cuando a veces nos quedamos un poquito más tiempo adentro, haciendo un poquito más de cosas como ayudando al compañero por ahí... entonces nos quedamos un poquito más, a veces media hora, una hora, y ya nos reconocen por ahí algo.

E: Y ¿qué tal en cuanto a reconocimientos verbales? Es decir, decirles a ustedes “están realizando un buen trabajo” reconocimiento de este tipo.

S5: Ah sí, verbal porque hacemos unos buenos trabajos y ya los administradores ven cómo estamos realizando y a veces hasta nos felicitan... está bien el trabajo y ya no vienen ya, y nos dejan quedar, estamos haciendo el trabajo y se van y ya no vuelven porque estamos haciendo un buen trabajo.

E: Muy bien. ¿Considera usted que es importante el recibir reconocimientos? ¿Y de qué tipo le gustaría recibir algún otro tipo de reconocimiento? ¿y por qué?

S5: Sí, con lo que a uno se le da ya uno se siente conforme porque a veces no se gana más y todo eso, ya con el que nos da es suficiente para uno también.

E: Ya, bueno, en cuanto a las sugerencias que usted pueda brindar, ¿considera que son tomadas en consideración?

S5: Em, sí...

E: Ya, detalle un poquito. Deme un ejemplo de alguna sugerencia que usted haya brindado que se la haya tomado en consideración.

S5: Es como... brindarle algo adentro... Solo brindarle un poco más a la empresa y apoyarle para que salga un poco más adelante y todo eso.

E: En cuanto a su trabajo, ¿a usted le gustaría? O más bien ¿considera que se podría modificar algún aspecto de manera que se pueda sentir más satisfecho?



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



FACULTAD
FILOSOFÍA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

S5: Que tenga un poquito más aquí como decir... a veces se quiere conectar a veces con la familia y que pongan un poquito de... cómo se dice... conexión de wifi para poder contactar con la familia, a veces aquí pasa alguna cosa y no podemos informar a la familia y la familia a veces no sabe nada, y uno mismo se paga aquí todo.

E: ¿Y considera usted que su labor es importante para aquí para la organización? ¿por qué lo considera así?

S5: Sí uno considera para la organización que es una empresa que recién está empezando y quiere seguir adelante con la gente que trabaja y quiere producir más y seguir más adelante.

E: En cuanto al ambiente aquí, es decir, la relación con sus compañeros, la relación con sus jefes, ¿usted considera que el ambiente es adecuado para poder realizar sus labores?

S5: Sí, el ambiente es normal ahí con los compañeros y nos llevamos súper bien y con los administradores igual... también todos, no hay ningún problema, es todo chévere.

E: A ver, en cuanto, A algunos aspectos, que usted considere que son buenos de su trabajo ¿cuáles me puede mencionar?

S5: Bueno, a veces un accidente pasa y al otro compañero, y la compañía a veces nos manda donde la administración y dicen, pasó al compañero eso, y tenemos que recomponerle para que sigan adelante porque si es que ya, uno menos ya no se puede hacer nada adentro, y mejor se busca a una persona, se recompone y sigue con el trabajo adelante.

E: ¿A qué se refiere con que se compone? ¿o sea, como que se apoyan entre todos?

S5: Se apoyan entre todos, eso.

E: Ah, ya, muy bien. En cuanto a usted, ¿cómo se siente? ¿usted se siente una parte importante para la organización? ¿y por qué lo considera así?

S5: De mi parte es segunda vez que estoy por acá y es una buena empresa y un gusto servirle también acá a la empresa y seguir adelante hasta uno aquí que se pueda, si es que ya uno ya, cómo decir, ya se cansa todo eso se puede ir no más tranquilo a la casa a descansar y todo eso, y gracias a todo eso.

TRANSCRIPCIÓN SUJETO N°6

CARGO: Guardia de seguridad

E: Me gustaría saber si la empresa te brinda algún tipo de reconocimiento. ¿De qué tipos? Coméntame.

S6: Por el momento sólo estoy ganando mi sueldo completo, no tengo ningún reconocimiento laboral.

E: ¿Algún tipo de reconocimiento verbal quizá?

S6: Estamos haciendo un buen trabajo junto con otro compañero, hasta el momento estamos haciendo un buen trabajo.

E: ¿Consideras que es importante recibir algún tipo de reconocimiento por el trabajo que realizas? ¿Por qué y de qué tipo te gustaría que sea?

S6: Mmh, de repente podría ser un valor monetario. Reconocimiento de parte de los dueños, ¿no? Por el trabajo que se está haciendo, pero tampoco sin exigir, simplemente que sea voluntad, de parte de ellos.

E: ¿Algún otro reconocimiento que puedas mencionar?

S6: Reconocimiento podría ser también... verbalmente para sentir que estamos haciendo un buen trabajo.

E: ¿Verbalmente no suele recibirlo o no es tan común?

S6: Verbalmente sí lo recibimos de parte de los dueños, del jefe, sí nos dicen que estamos haciendo un buen trabajo entonces eso mueve el autoestima.

E: ¿Consideras que las sugerencias que brindas a la organización o los directivos son tomadas en consideración?

S6: Sí, nos consideran mucho. A veces ellos escuchan las opiniones que nosotros les damos por el trabajo a veces nosotros nos encargamos del área de seguridad y ellos escuchan lo que nosotros les informamos.

E: ¿En cuanto a los aspectos propios de su trabajo hay alguno que considerarías que se puede modificar de manera que te puedas sentir más satisfecho?

S6: Podría ser, sí, en el ámbito de la seguridad debido a que nosotros brindamos vigilancia y nosotros tenemos, aparte de eso, otros aspectos; desempeñamos lo que es alimentando diesel a los compresores, nos desviamos un poco de la seguridad, pero siempre estamos aquí para colaborar.

E: ¿Cómo te hace sentir eso? ¿Que se pase un poco de tus labores de la seguridad? ¿Como lo consideras?

S6: Bueno, lo considero que está un poquito fuera de lo que es el ámbito de la seguridad, pero, por el momento como la mina recién está comenzando se necesita más apoyo de parte de todos y ¿por eso será que se están haciendo otros trabajos? A medida que vaya creciendo la mina el guardia se encargaría solo de la seguridad.

E: ¿Consideras que tu labor es importante para la organización y por qué?

S6: Bueno, mi labor, lo que desempeño sí es importante por lo que se brinda seguridad a todos al momento de que los compañeros descansan, la persona que está encargada en seguridad tiene que brindar seguridad, vigilar; es muy importante por sobre todo informar lo que sucede en lo que es el área de seguridad en la noche. Es muy importante.

E: En cuanto al ambiente laboral, es decir, las relaciones entre compañeros, ¿Cómo las consideras? ¿Consideras que es el adecuado para realizar tus labores?

S6: Bueno el ambiente sí es adecuado porque a veces piden opiniones personales y opiniones también laborales entonces uno puede colaborar en eso y más que todo hay comunicación.

E: En cuanto a los aspectos que considera usted que son buenos sobre su trabajo, ¿cuáles consideraría? Detálleme un poquito sobre esto.

S6: Considero el aspecto del ámbito de seguridad, lo que es en la noche más que todo, el aspecto de vigilar y también se revisa al personal cuando sale, entrada y salida del personal, es muy importante eso. Se está ayudando con eso y, sobre todo, mantenerse de manera general con la seguridad revisando al personal. Hasta el momento no se ha dado ningún problema o conflicto.

E: Ya es la última pregunta, ¿usted considera que es parte importante de la organización y por qué?



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



FACULTAD
FILOSOFÍA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

S6: Primeramente, lo que es el ámbito de la seguridad es muy importante porque los jefes confían en nosotros, entonces somos los ojos de ellos; por eso lo que hacemos es informar todo lo que sucede cuando ellos no están. Hay una confianza total y eso también es un trabajo también, bien reconocido. Los jefes nos preguntan, nos consultan como está laborando el personal entonces uno le informa todo.

TRANSCRIPCIÓN SUJETO N°7

CARGO: Obrero de mina

E: Me gustaría conocer si la empresa te brinda algún tipo de reconocimiento y ¿de que tipo es?

S7: Verbalmente.

E: ¿Qué es lo que te suelen decir y quienes te lo dicen?

S7: Mis jefes.

E: Ah ya y ¿cuándo te suelen dar este tipo de incentivos?

S7: Cuando trabajamos bien, cuando está bien hecho todo.

E: ¿Qué es lo que usualmente te suelen decir?

S7: Que sí estamos bien y que vamos a progresar así.

E: ¿Cómo te hace sentir cuando te dicen esto?

S7: Normal.

E: ¿Consideras que sí es importante que te brinden este tipo de reconocimientos y por qué?

S7: Claro. Mejoramos. Mejoramos nuestro trabajo.

E: Y a lo mejor, algún otro tipo de reconocimiento que te gustaría recibir, ¿cuál sería?

S7: Este... Los bonos... Normal.

E: Comprendo. En cuanto a alguna sugerencia que tú hayas brindado, ¿consideras que ha sido tomada en consideración?

S7: Claro.

E: ¿Puedes dar un ejemplo? En algún momento en el que tú hayas dicho “se puede hacer esto de mejor manera...”

S7: A dentro de la mina, cuando toca hacer... por decir... toca explicarle al compañero que toca hacer así. Cuando entran nuevos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



FACULTAD
FILOSOFÍA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

E: ¿Existe algún aspecto de tu trabajo que a ti te gustaría modificarlo de manera que te sientas más satisfecho?

S7: Ninguno.

E: ¿Si te sientes satisfecho en tu trabajo o cómo te sientes?

S7: Claro.

E: ¿Consideras que tu labor es importante para la organización? ¿Por qué lo consideras así?

S7: Normal. Porque sin gente no se podría empezar nada.

E: En cuanto al ambiente que hay aquí en la organización. La relación entre compañeros, directivos, ¿cómo consideras que es?

S7: Bien. Nos llevamos bien entre todos. Claro.

E: Entre jefes, entre directivos, entre compañeros... ¿hay buena relación?

S7: Claro. Normal. Porque sino no se comprendería la gente.

E: ¿En cuanto a aspectos que tú consideres que son buenos dentro de tu trabajo que me puedes comentar? ¿Qué es lo que te gusta dentro de tu trabajo?

S7: Aprendo a barrenar. Claro.

E: ¿Que más me puedes comentar?

S7: Quizá aprender sobre la perforación. Es un conocimiento que vamos a adquirir.

E: La última pregunta es, si tú te consideras como parte importante de la organización y ¿por qué lo consideras así?

S7: Sí, porque brindamos nuestro trabajo.

TRANSCRIPCIÓN SUJETO N°8

CARGO: Bodeguero

E: ¿La empresa le reconoce o le brinda a usted algún tipo de reconocimiento y de qué tipo sería este?

S8: No sé si... algún reconocimiento aparte del sueldo... el gerente de la empresa siempre está motivando y también supervisando el trabajo y es que ese es el trabajo... el trabajo del gerente y de nosotros pues tenemos que acatar las ordenes y siempre en coordinación con él.

E: ¿Usted considera que recibir reconocimientos de cualquier tipo que sea por el trabajo que usted realiza bien es importante? ¿Y por qué?

S8: Reconocimientos como se puede decir económicos todavía no, sólo doy gracias porque me han dado la oportunidad de trabajar. El sueldo para mí está muy bien y es el reconocimiento... lo mejor que se puede recibir.

E: ¿Le gustaría a lo mejor, recibir algún otro reconocimiento y de que tipo sería este?

S8: Bueno... cualquier tipo de reconocimiento, bienvenido para mí porque yo cumplo con mi trabajo por lo que el reconocimiento dependería de la empresa.

E: ¿Usted considera que sus sugerencias son tomadas en consideración? ¿Por qué lo considera de esta manera?

S8: Sí, siempre ha sido de forma unilateral, cualquier idea ha sido en cuenta las ideas o los pedidos que uno hace.

E: En cuanto a su trabajo, ¿qué considera usted que podría modificar de manera que se pueda sentir más satisfecho?

S8: Bueno... como colaborador, como servidor de la empresa... para mí sería importante el equipamiento de la empresa pues lo que nos hace falta es un poquito más de aire (dentro de las minas) y como no se puede hacer... según dice el dicho... de la noche a la mañana. Eso se está dando y estoy seguro que así va a ser.

E: Usted considera que las labores que usted realiza, sus actividades, ¿son importantes para la organización y por qué lo considera de este modo?

S8: Yo considero muy importante la labor que yo desempeño. Sé que el trabajo que estoy realizando es con voluntad y porque me pagan, y tengo que hacer el trabajo bien. Así es mi forma de pensar. Cómo le he dicho al señor... trabajo, yo trabajo para mí, esa es mi forma de pensar.

E: Bueno, En cuanto al ambiente de la empresa, es decir, las relaciones entre compañeros, todo el ambiente de la organización. ¿Considera que es el adecuado para realizar sus labores y por qué?

S8: Bueno el ambiente aquí con el personal... mi forma de trabajar es incentivando a los compañeros que hagan el trabajo con amor, con voluntad y demostrando que lo necesitan al trabajo, caso contrario; el que no colabora con la empresa porque si nos pagan debemos trabajar con voluntad. Yo siempre les motivo para que el trabajo les salga bien y la empresa también crezca porque una empresa crece con la gente que trabaja. No solamente el empresario es necesario que esté dentro de su trabajo debe confiar con sus colaboradores y ahí viene el crecimiento de la empresa.

E: ¿Considera que si hay un buen ambiente o cómo lo considera?

S8: Mmh... sí excelente con la administración de la empresa. Con el gerente, con los ingenieros... Por ahí a veces en la supervisión hay un compañero que a veces no le gusta coordinar, compartir ideas... eso es lo que a veces se podría decir que retrasa el trabajo en una empresa porque si no hay una coordinación completa pues la empresa pueda caer.

E: En cuanto a su trabajo... ¿qué aspectos considera usted que son buenos de manera general? Detálleme un poquito sobre esto para poder conocer.

S8: Bueno en mi trabajo... como le dije hace rato... me gustaría que la empresa crezca a gran escala y eso es mi forma de pensar, que siempre la empresa crezca un 100%, que haya mejores en lo que es la producción que es lo principal... que haya producción, que haya rendimiento, para el beneficio de sus trabajadores; de mis compañeros. Porque nosotros nos beneficiamos de ese sueldo entonces me gustaría que la empresa crezca al 100%.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



FACULTAD
FILOSOFÍA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

E: La última pregunta es si usted se considera parte importante para la organización y ¿por qué?

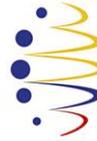
S8: Bueno... yo sí me considero importante porque se que el trabajo que yo estoy haciendo pues... es de forma clara, casi técnica porque la experiencia que yo tengo en la labor minera me da para que yo pueda desenvolverme en el trabajo. Para poder aportar a la empresa.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Aguilar Aguilar, Juan Luis**, con C.C: # **0707004172** autor del trabajo de titulación: **Satisfacción laboral: Análisis de su influencia en una empresa minera** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **12 de septiembre de 2022**

f. _____

Nombre: **Aguilar Aguilar, Juan Luis**

C.C: **0707004172**



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Satisfacción laboral: Análisis de su influencia en una empresa minera		
AUTOR(ES)	Juan Luis Aguilar Aguilar		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de septiembre de 2022	No. DE PÁGINAS:	89 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Satisfacción laboral, Cultura organizacional, Comportamiento organizacional		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Cultura organizacional, Satisfacción laboral, Percepciones, Comportamiento organizacional, Influencia, Tipología cultural, Reconocimientos, Diseño organizacional, Estructura organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La finalidad del presente trabajo investigativo es la de realizar un análisis que permita comprender la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción de los colaboradores de la empresa GRUMICEN S.A. la cual se encuentra ubicada en el cantón Camilo Ponce Enríquez de la provincia del Azuay, Ecuador. Para realizarlo, se tomó en consideración tres herramientas distintas, las cuales fueron dos cuantitativas: el cuestionario OCAI propuesto por Cameron y Quinn, y la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall. La parte cualitativa de la investigación se refiere a entrevistas semiestructuradas; de manera que la información obtenida pueda complementarse entre sí. La población total fue de 54 colaboradores. Se determinó en base a la tabulación de los resultados obtenidos que el tipo de cultura de la organización es del tipo Clan y que el porcentaje de satisfacción general es del 78%. Dentro de lo cual se concluye que no existe una insatisfacción marcada, sino más bien, aspectos mejorables en cuanto a los reconocimientos brindados a los colaboradores, condiciones físicas del trabajo y la necesidad de que existan procedimientos estructurados de una manera más adecuada.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-980491128	E-mail: juan_aguilar@live.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			