

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE SOCIOLOGÍA Y CIENCIAS POLÍTICAS

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE SOCIOLOGÍA CON MENCIÓN
EN DESARROLLO

TEMA:

Satisfacción laboral en las ONG´S

Aproximación sociológica a un estudio de satisfacción laboral en el área administrativa de la
Fundación Sinchi Sacha, Quito – Ecuador

LUIS ADRIÁN TORRES ENRÍQUEZ

DIRECTOR: JUAN E. ANDRADE

QUITO, 2017

DEDICATORIA

Esta disertación se la dedico a mis abuelos, pero especialmente a mi abuelo Luis quien fue sociólogo y que dejo en mí el interés por lo social. También es dedicada a toda la familia Enríquez Ortiz por su apoyo constante.

AGRADECIMIENTOS

Primero, a la vida por tener tantas sorpresas, después a mi madre por todo su esfuerzo, y finalmente a mis profesores, amigos y compañeros.

RESUMEN

La disertación busca realizar una aproximación sociológica a un estudio de satisfacción laboral. El estudio de satisfacción laboral fue realizado en base a la teoría de motivación-higiene de Frederick Herzberg, psicólogo industrial reconocido por sus estudios y teorías en Estados Unidos. Por otro lado, se intentó en base a la sociología de las organizaciones, con Michell Crozier como referente, realizar una aproximación sociológica al estudio de satisfacción laboral con el fin de dar un primer paso en la vinculación de la sociología a este tipo de estudios dentro del país.

ABSTRACT

This research has tried to approach a study of job satisfaction whit sociology analysis. The study has been accomplished in base of the motivation hygiene theory from Frederick Herzberg. Industrial psychology's who is recognized for his studies and theories in United States of America. On the other hand, this research has tried to make an approach between the study of job satisfaction and sociology analysis in base of the organization sociology study's whit Michell Crozier as referent. The final purpose in this research is make the first step linked sociology whit job satisfaction studies.

CUADRO DE CONTENIDOS

Introducción	6
1.- Sociología de las organizaciones y satisfacción laboral.....	10
1.1.-Antecedentes de la sociología de las organizaciones.....	10
1.1.1.- Crozier y la satisfacción laboral en la Agencia Contable de París	14
1.2. Satisfacción laboral: definición e implicaciones	21
2.- Fundación Sinchi Sacha	30
2.1 Reseña histórica de la Fundación Sinchi Sacha.....	30
3.2. Estructura de la Fundación Sinchi Sacha	45
3.- Análisis de satisfacción laboral en el área administrativa de la Fundación Sinchi Sacha en base a la teoría Motivación-Higiene de Herzberg	49
3.1 Metodología aplicada en el trabajo de campo.....	49
3.2 Presentación de resultados.....	52
3.2.1 Presentación de resultados del cuestionario	52
3.2.2 Presentación de los resultados en las entrevistas a profundidad.....	55
3.3 Análisis de la presentación de los resultados.	60
4.- Conclusiones	66
5.- Anexos.....	71
7.- Referencias bibliográficas	81

Introducción

Este tema se plantea ya que encontramos en la sociedad un margen relevante de intervención por parte de las fundaciones u ONGs, las mismas que atraviesan las esferas del desarrollo en la región; estas organizaciones son actores sociales participativos para los diferentes gobiernos a lo largo de las últimas décadas en el área del desarrollo social, cultural y económico del país.

En base a este fenómeno se pensó a la fundación Sinchi Sacha¹ como una organización que genera una gran incidencia en los procesos de recuperación de identidad cultural dentro del Ecuador. Además de impulsar el desarrollo de producción y comercialización artesanal, por medio del comercio justo dentro y fuera del país.

Por lo tanto, es importante analizar los fenómenos internos que se generan dentro de esta organización; sus características, funcionamientos, institucionalidad, políticas, estructura, relaciones interpersonales, satisfacción laboral, entre otros. Analizar por completo todos estos fenómenos, requeriría de una investigación más completa o complementaría a la presente.

Esta disertación concentró sus esfuerzos en realizar un estudio de satisfacción laboral, el mismo que nos permitió a su vez, realizar una primera aproximación sociológica de este tema en el Ecuador, con lo cual, se buscó brindar un pequeño aporte al desarrollo de futuras investigaciones dentro del campo de la sociología organizacional del país.

Dentro del campo de la sociología de las organizaciones, se evidenció que no se cuenta con bibliografía en lo que respecta a un análisis de satisfacción laboral en las organizaciones del Ecuador, por ello surgió la necesidad de realizar esta investigación.

Para lograrlo, se tomó la teoría de motivación-higiene de Frederick Herzberg, que brinda elementos teóricos para el análisis de satisfacción laboral. Dentro de los lineamientos de la psicología industrial, Herzberg nos brindó las categorías necesarias para el desarrollo de la metodología de esta investigación, donde se utilizaron tanto herramientas cualitativas como cuantitativas.

¹ Sinchi Sacha es una fundación que trabaja en el marco de comercio justo, su fin es el de elaborar una marca país con artesanías autóctonas, para generar un mercado nacional como internacional, con lo cual se dé una oportunidad de crecimiento para la producción artesanal en el margen de desarrollo económico dentro del país

Finalmente, en un intento por generar una aproximación sociológica, se utilizó a Michel Crozier para observar la influencia directa de la satisfacción laboral sobre la organización y sus efectos en el clima organizacional de la fundación Sinchi Sacha.

Además, este análisis nos permitió generar una aproximación teórica a las realidades y contextos en los que se desenvuelven las organizaciones que operan en nuestro país, en este caso principalmente determinar la percepción de satisfacción laboral en los trabajadores. Aproximación sociológica que, desde un análisis organizacional enfocado en el clima laboral interno de la organización, pretende identificar las principales características estructurales que son atravesadas en la Fundación Sinchi Sahca.

Sin embargo, se encontró que este tipo de estudios se han realizado en el Ecuador, su totalidad dentro del campo de la administración de empresas y la psicología industrial, más no en el campo de la sociología. Con lo cual, esta primera aproximación se puede permitir en su análisis, la comprensión de los componentes organizacionales desde los contextos propios de la sociedad ecuatoriana, realidades de nuestra sociedad y cultura.

La sociología brinda un espacio lleno de categorías y conceptos que permiten un análisis desde contextos socioculturales latinoamericanos, lo que amplía el campo de análisis de las organizaciones y la satisfacción laboral.

Esta disertación buscó generar una primera perspectiva académica, en el marco de la sociología de las organizaciones, determinar cómo son los funcionamientos y las estructuras que operan en nuestras organizaciones, en este caso la Fundación Sinchi Sacha, específicamente su departamento administrativo.

Es importante señalar que, la Fundación Sinchi Sacha busca como objetivo principal producir un efecto de crecimiento en los artesanos, además de la socialización de los procesos de rescate de identidad cultural del Ecuador. Comprender cuál es su rol para nuestra sociedad es de gran importancia, además de brindar una perspectiva de las organizaciones en el Ecuador desde una aproximación sociológica.

Planteamiento y delimitación del problema

Las razones principales por las que se planteó un análisis de satisfacción laboral son para comprender los procesos laborales de la organización y su efecto sobre el clima organizacional. Determinar, en el marco de las relaciones interpersonales producidas en el

horario de trabajo, una aproximación sociológica de los resultados de satisfacción laboral, para producir una nueva mirada de las organizaciones que operan dentro del Ecuador.

La Fundación Sinchi Sacha es una organización que maneja en conjunto el museo Mindalae, además esta organización cuenta con varios convenios, a nivel, tanto de instituciones del Estado como organismos internacionales y privados, los cuales colaboran con el desarrollo de varios proyectos. Con lo cual se consideró a Sinchi Sacha como una organización de tamaño medio, en base a esto y a su estructura, el área administrativa de la fundación conformó nuestro caso de estudio.

Es importante destacar que el número de personas que trabaja y se relaciona de forma directa o indirecta con la organización, nos permite catalogarla como una ONG de gran alcance institucional. Bajo este enfoque, el análisis se realizará directamente con el equipo de trabajo que labora en las oficinas administrativas de la fundación. Por lo tanto, nuestro objeto de estudio se centró en comprender: ¿Cómo perciben los trabajadores las condiciones laborales en el área administrativa de la organización Sinchi Sacha y cuáles son los niveles de satisfacción laboral?

Es en base a las respuestas arrojadas por esta pregunta, el análisis sociológico se desarrolló en búsqueda de un diálogo con la metodología antes mencionada. Donde, la perspectiva sociológica nos permitió comprender a la satisfacción laboral como un primer acercamiento a las realidades estructurales de los sistemas organizativos que operan en nuestra sociedad. Para ello, se dividió a esta disertación en tres capítulos.

El primer capítulo titulado “Sociología de las organizaciones y satisfacción laboral”, desarrolló en sus apartados los antecedentes de la sociología de las organizaciones, donde se retoma a clásicos como a contemporáneos que han colaborado con el desarrollo de este campo teórico. En base a esa línea se llegó a Crozier y a su análisis de la satisfacción laboral en la Agencia Contable de París. El objetivo principal del autor es llegar a comprender la satisfacción laboral, y sus implicaciones, brindando así las bases para la reflexión final en aproximación al estudio de satisfacción laboral.

En el siguiente capítulo titulado “Fundación Sinchi Sacha”, se plantea en su primer apartado la reseña histórica de la Fundación, creación, primeros emprendimientos etc. Para luego concentrarnos en su estructura organizativa, principalmente el área administrativa. Con ello se recopiló la información pertinente que nos permitió una mejor aplicación de la metodología durante el trabajo de campo, que se explica dentro del tercer capítulo.

Finalmente, en el último capítulo se configura el análisis de los resultados arrojados por la investigación de campo realizada en el área administrativa de la Fundación Sinchi Sacha, mostrando la teoría de motivación-higiene con la cual parte la metodología desarrollada y los resultados encontrados a partir de ella. Para posteriormente al final de este capítulo y en base a una reflexión de las categorías y variables propuestas, realizar un análisis final en base a la teoría de Herzberg que contempló además varias categorías sociológicas de Crozier.

Sin embargo, en las conclusiones y en base al estudio de satisfacción laboral del área administrativa de la fundación Sinchi Sacha, la disertación no consideró como generalidades de percepción los resultados encontrados, con ello es la aproximación sociológica y sus observaciones finales, las principales herramientas que buscan aportar al desarrollo de la sociología de las organizaciones.

1.- Sociología de las organizaciones y satisfacción laboral

1.1.-Antecedentes de la sociología de las organizaciones

En el margen de la sociología de las organizaciones se encuentran varios autores, los mismos que, desde el desarrollo de sus propias teorías han generado conceptos que han permitido configurar un marco de comprensión, teórica y analítica, de las organizaciones en la sociedad moderna hasta nuestros contextos actuales. Es así, que abordare a los siguientes autores; Max Weber, Robert Merton, y Renate Mayntz, para comprender cómo se ha ido configurando la sociología de las organizaciones.

Max Weber es el primer gran pensador de la sociología clásica que toma las organizaciones como un eje para comprender la sociedad moderna industrializada, de tal forma que, la conceptualiza y categoriza de la siguiente manera.

Llamamos organización a una relación social cerrada o a una relación social restringida hacia personas de fuera por una regulación, cuando el cumplimiento de unas personas determinadas dirigido precisamente a la realización de aquél, es decir, garantizado por la actuación de un dirigente y, eventualmente, de un aparato administrativo que dispone normalmente, al mismo tiempo, de un poder de representación (Weber, 2006, pág. 149).

Bajo esta conceptualización Weber hará una aproximación de las diferentes características de la organización. De tal forma, desde el campo de la sociología Weber distingue lo siguiente.

La existencia de una organización depende totalmente de la presencia de un dirigente y eventualmente de un aparato administrativo. Esto quiere decir, en términos más precisos, que depende de que exista la probabilidad de que determinadas personas actúen para ejecutar el orden de la organización, es decir, que existen personas dispuestas para actuar en ese sentido (Weber, 2006, pág. 150).

Por consiguiente, este proceso en el cual las personas actúan de acuerdo a las finalidades de la organización se debe a varios factores. Estos impulsan este accionar y generan el

espacio organizacional requerido para el desarrollo de las metas a fines de un grupo de personas.

La organización no consiste más que en la probabilidad de que se desarrolle esa acción guiada de esa manera. Si no existe la probabilidad de que la acción sea realizada por un aparato personal determinado, o por una determinada persona individual, sólo existirá, en nuestra terminología, una relación social, pero no una organización. (Weber, 2006, pág.151).

Es decir, las organizaciones deben su formulación y existencia a un marco administrativo, este permite a los miembros de la misma realizar acciones asociadas a fines y objetivos comunes por los cuales la organización fue creada, con lo cual, es importante comprender cómo estos marcos administrativos se crean y cómo operan en la dimensión de lo social².

Por otro lado, el segundo autor que tomaré como referencia es Robert Merton, quien a partir de la teorización sociológica de las organizaciones considera que una organización es:

Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente, cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización. En esa organización está unificada una serie de empleos, de posiciones jerarquizadas, a los que son inherentes numerosas obligaciones y privilegios estrictamente definidos por reglas limitadas y específicas. (Merton, 2002, pág. 275).

Es en base a su concepción de las organizaciones que Merton comprende a la burocracia como el tipo ideal donde se contempla el formulismo.³ Con el cual se permite funcionar y operar a las organizaciones, por ello el análisis de la burocracia, sus características y su estructura, son de gran importancia para la sociología de las organizaciones y su desarrollo teórico.

² Además, en este autor se encuentra el concepto de la burocracia, la cual será tomada posteriormente desde la perspectiva también de otros autores en base a sus lecturas sobre el concepto de Weber. Es importante señalar que se tomará a la burocracia entendida desde la percepción de Crozier en su análisis de la *Agence*.

³ Formulismo es el sistema de relaciones prescritas que conlleva un grado considerable de reglamentación que se manifiesta con la distribución de autoridad dentro del sistema y sirve para restringir al mínimo la fricción restringiendo en gran medida el contacto oficial a modos que están definidos previamente por las reglas de la organización. (Merton, 2002, pág. 202)

Con ello, Merton categoriza a las organizaciones como organismos que operan con un orden burocrático, tanto en los sectores públicos como privados. De tal forma, las organizaciones en su formulación como estructura de relaciones interpersonales funcionan bajo un aparato administrativo que busca cumplir objetivos generales de la misma, en base a una estructura organizada, que ha adoptado los mecanismos de la burocracia; la cual pretende ser el mejor método de racionalizar los procesos que comprenden las actividades organizacionales dentro de la sociedad moderna industrializada.

Sin embargo, para Merton existen limitaciones dentro del aparato burocrático. Con ello nos presenta un ejemplo basado en los conceptos de Veblen y Dewey, donde utiliza y formula el concepto de incapacidad adiestrada; “se refiere al estado de cosas en que los talentos de uno funcionan como insuficiencias o puntos ciegos. Actos basados en el adiestramiento y destrezas que fueron aplicados con éxito en el pasado pueden resultar reacciones inadecuadas en circunstancias nuevas.” (Merton, 1992, pág. 278).

Es decir, los procesos que responden a la estructura burocrática a la cual se sujeta el funcionario en la mayoría de los casos, es finalmente, el condicionante para la acción repetitiva y tediosa, ligada a las reglas que se impone dentro de cada institución, que vuelven y caracteriza a la burocracia como pesada, inflexible, rígida, ineficiente etc.

Esta incapacidad adiestrada, se debe a que la estructura burocrática ejerce una presión constante sobre el funcionamiento de esta para que sea metódico, prudente, disciplinado, resultando así limitado a los cambios. Si la burocracia ha de funcionar eficazmente, debe alcanzar un alto grado de confiabilidad en su conducta, un grado extraordinario de conformidad con las normas de acción prescritas (..) La disciplina sólo puede ser eficaz si las normas ideales son reforzadas por sentimientos vigorosos que impregnan al individuo la devoción a sus deberes, un agudo sentido de la limitación de su autoridad y competencia, y la ejecución metódica de actividades rutinarias (Merton, 2002, pág. 278).

Finalmente, encontramos que para Mayntz el estudio de sociología de la organización se desarrolla en principio bajo diferentes lineamientos e influencias. Encontramos dentro del texto, que la autora realiza una clara diferenciación en el desarrollo de la teoría de las

organizaciones. Se inicia con una breve introducción de cómo se fue desarrollando en Alemania, en las organizaciones que han sufrido un proceso de industrialización diferente y retardado, para después hacer una comparación directa con Estados Unidos y sus organizaciones industriales que ya han alcanzado un alto grado de tecnificación en su proceso de producción.

La distinción realizada en la formulación teórica configura una dimensión de referencia para entender la sociología de la organización en sus procesos de desarrollo teórico, situándonos en dos esferas que comprenden contextos diferentes; la reflexión distingue las diversas categorías en las cuales se caracterizan indistintamente cada organización en Alemania y Estados Unidos.

La esfera alemana hace referencia en el estudio de sus organizaciones, el desarrollo teórico dentro de la sociología alemana de la empresa, la misma que hace mayor referencia a “la racionalización y tecnificación de quienes trabajan” (Mayntz, 1972, pág 22). Por otro lado, la esfera estadounidense hace una referencia general de las organizaciones desde la empresa, concibiéndola como un sistema social, para Mayntz esto permite que las referencias sean aplicadas a toda organización a nivel global.

La autora en mención a Parsons concibe a la empresa como un sistema social organizativo: “Por organizaciones se entiende allí (..) Las organizaciones sociales que se dirigen al logro de objetivos específicos, independientemente de que sean asociativos asociaciones voluntarias o instituciones estructuradas burocráticamente, en las esferas más importantes de la vida” (Mayntz, 1972, pág. 43).

Es en base a estos autores es donde la sociología de las organizaciones tomó forma, en esa línea se comprenden los diferentes enfoques categóricos y conceptuales que serán usados en mi disertación dentro del marco teórico.

De tal forma que este sería un primer acercamiento hacia las principales teorías de la sociología de las organizaciones. Este proceso me conducirá finalmente a Michel Crozier, cuyo trabajo nos lleva a comprender los matices de la burocracia y sus alcances en la sociedad moderna industrializada, indagar dentro de sus caracterizaciones a partir de un análisis del desarrollo industrial, con el cual Crozier puso a las organizaciones en un plano determinante en la esfera de lo social.

Dentro de su análisis central, Crozier considera a la burocracia como un mecanismo de organización lento, desorganizado, repetitivo y tedioso, tanto como para los funcionarios que trabajan en ella como los usuarios que se ven forzados a utilizar esos servicios.

De tal manera, Crozier desarrolla un marco teórico que busca comprender el fenómeno burocrático y sus efectos dentro de las organizaciones. Bajo esta línea analiza la satisfacción laboral en el margen de las luchas de poder propias de las esferas laborales, dentro de las organizaciones, con lo que busca, manejar, interpretar y relacionar las diferentes perspectivas, categorías y variables conceptuales que permitan comprender cómo se produce este fenómeno y cuáles son las principales características del mismo.

Finalmente, observar la forma en la que se caracterizan los principales mecanismos que operan en las organizaciones, permitirá realizar una aproximación teórica de las realidades organizacionales en los contextos propios de cada sociedad.

1.1.1.- Crozier y la satisfacción laboral en la Agencia Contable de París

Una vez que hemos expuesto el recorrido teórico conceptual en la sociología de las organizaciones, nos parece pertinente profundizar en la obra de Michel Crozier, pues a él se le deben las primeras tentativas de desarrollar estudios de satisfacción laboral desde una perspectiva sociológica.

Crozier realiza una propuesta teórica sobre el fenómeno burocrático, plantea que: "Una teoría de la burocracia constituye forzosamente un caso particular dentro de una teoría más general de las organizaciones, que a su vez debería ser en sí misma un elemento esencial de una sociología de la acción, válido para el estudio global de la sociedad" (Crozier, 1974, pág. 17).

En el marco de nuestra investigación nos parece importante comprender la esfera en donde se desarrolla el fenómeno burocrático. Además, identificar el proceso de investigación que siguió Crozier. Es decir, revisar todos los procedimientos que se produjeron a partir del trabajo realizado en la *Agence Comptable de París*, las variables y categorías que conformaron la aproximación teórica a dicho fenómeno, para de tal forma sistematizarlo y así que sirva al análisis de este caso de estudio.

La primera parte del trabajo de Crozier en la *Agence Comptable* consiste en generar un primer enfoque del análisis de la organización, a partir de sus datos generales y de la

adaptación individual de sus miembros a la respectiva tarea en donde dirige su atención a; objetivos y caracteres particulares de la *Agence*, las categorías del personal, la organización del trabajo y la productividad, la satisfacción en el trabajo de las empleadas, donde principalmente da una prioridad al problema de recargo de trabajo, actitud respecto de la tarea misma y la influencia decisiva del estatus social.

Dentro de los objetivos y características particulares de la *Agence*, se distingue principalmente que es una organización piramidal de administración pública, cuya función es operar y contabilizar una serie de transacciones sencillas, dependiente a su vez del ministerio de hacienda de Francia.

Su estructura interna se organiza por medio de rangos, los mismos que operan en función de un ordenamiento jerárquico del personal. La *Agence* se compone por secciones que trabajan de forma alterna, en dos equipos de cien empleados que están en supervisión de dos inspectores. Además, existe una oficina especial para un equipo conformado por empleados de confianza y con un mayor grado jerárquico que principalmente corrigen errores, elaboran informes, entre otras funciones. También existen cuatro supervisores de cada brigada que finalmente responde a un jefe de sección de un total de diez secciones que se encuentra a cargo de un jefe de división, con un total de mil empleados, la *Agence* comprende tres divisiones, más una oficina de servicios auxiliares a cargo de un jefe de todo el conjunto.

En las diferentes categorías que existen dentro del personal, se logra conformar la estructura de las jerarquías en relación a los diversos cargos que se ofrecen dentro de la organización. Se encuentra como principal característica que los agentes en su mayoría son mujeres, en tanto que los empleados en puestos de jerarquía son hombres que han pasado un buen tiempo en cargos públicos. Las mujeres se encuentran divididas en tres funciones, revisadoras, agentes directas y auxiliares. En tanto que el personal masculino se encuentra a cargo del servicio de correo, imprenta y mantenimiento.

Es importante destacar cómo se conforma la incorporación del personal en la organización, dado que esta se ve afectada por el origen social de las nuevas agentes. Crozier señala que; “el cambio de origen geográfico se acompaña naturalmente con un cambio de origen social; se ha pasado así de una mayoría de hijas de empleados públicos y obreros a una mayoría de hijas de agricultores y comerciantes rurales menores” (Crozier M. , 1974, pág. 27)

Este fenómeno corresponde al pensamiento central de Crozier, acerca de la influencia del estatus sobre la percepción de satisfacción laboral. Nos señala principalmente que las parisinas cuentan con el mismo grado de educación técnica, al igual que una postulante de las esferas rurales, por ello, se distingue que las parisinas prefieren no ingresar al trabajo dadas las condiciones y la remuneración, por otro lado, las postulantes de las esferas rurales las aceptan, ya que para ellas no es de mayor importancia las condiciones y esfuerzos que exige la ocupación.

Se destaca además los procesos de promoción del personal, en los cuales las oportunidades de subir de categoría del personal son enmarcadas desde factores que no tienen que ver con el trabajo en sí.

Crozier, distingue también los procesos de oportunidad de subir de categoría en la estructura de la *Agence*, los concursos nada tienen que ver con el trabajo efectuado en la organización; dan fe de un nivel de cultura general que no se puede adquirir fácilmente fuera de la escuela y su preparación exige largo y penosos esfuerzos de que pocas empleadas son capaces. (1974, pág. 28)

Finalmente, se identifica que el estatus es un factor determinante al momento de comprender cuál es el grado de satisfacción de los empleados. Además, se identifican que los procesos de ascensos y promociones a cargos que corresponden a un nivel medio de jerarquía para arriba son influenciados e impulsados directamente desde el estatus social en el cual se pueda desenvolver el empleado, con lo cual se constituyen características importantes para ser tomadas en cuenta al momento de revisar un ascenso.

Por otro lado, la organización del trabajo y la productividad se basan en identificar cómo se conforman los grupos de trabajo y sus características principales. Primero, El autor distingue que los equipos de trabajo se conforman de cuatro personas, que equivale a dos tercios de las agentes directas. Aquí, se procede a la ejecución del material de las funciones de la *Agence*.

Los empleados, en cambio, que no entran en esos equipos dirigen su trabajo a elaborar trabajos auxiliares o preparatorios, además de rectificar errores, entre otras funciones. Crozier anota que la *Agence* es una organización moderna muy grande formada por una

colección de unidades de producción autónomas y paralelas, independientes una de las otras.

La producción del trabajo se caracteriza también por realizar tareas diarias que no varían jamás. Este proceso de trabajo con una labor incambiable, en la forma en la cual se realiza, en conjunto con su interdependencia de otras unidades, conlleva a un determinado ritmo cotidiano de productividad.

La organización cuya funcionalidad es determinada de forma autónoma por cada grupo, es también determinada a un ritmo de la exigencia que tenga el público, es decir que, cada uno de los grupos goza de autonomía de las decisiones del personal jerárquico, cuyo rol se concentrará en otras labores.

El rol de los puestos jerárquicos consistirá, en adelante, nada más que en hallar soluciones aceptables en caso de conflicto, en poner reemplazante de una empleada enferma y, eventualmente, en designar empleadas para que vayan a trabajar en otra sala cuando el jefe de la división ordene una nueva distribución (Crozier, 1974, pág. 153)

Entre otras funciones, los inspectores se encargan de los registros estadísticos. Mientras que los jefes de sección se encargan del gobierno del personal, es decir, de mantener la disciplina, calificar el desempeño de los empleados y la derogación de normas.

A partir de esta caracterización de los roles que configuran cada empleado de la *Agence*, la distribución de trabajo se arma desde cierta cantidad de clientes, la misma cantidad distribuida por equipo. Sin embargo, en momentos de mucha afluencia de público la solución que se formula en la organización es primero generar severa disciplina, trato impersonal hacia los trabajadores y segundo, acciones autoritarias del personal jerárquico.

Para Crozier, no se pone ningún empeño en adaptar y racionalizar los métodos, por agilizar la organización, por practicar una política de personal que se interese en su porvenir, de acuerdo con el crecimiento de la organización, los cambios de costumbres en el público y la evolución del propio personal. (1974, pág. 24)

El nivel de producción está relacionado con la satisfacción laboral, en la medida que las diversas esferas que intervienen en el trabajo son de importante análisis para Crozier. Es así, que el campo de análisis para comprender los sistemas de relaciones interpersonales e intergrupales son los que coinciden con el sistema de la organización a la que pertenecen.

Un análisis más atento muestra en verdad que la satisfacción en el trabajo se distingue muy netamente de la satisfacción que se siente por su situación, y que presenta varias dimensiones independientes y correspondientes al interés intrínseco de la tarea, a la libertad de la persona en la acción, a su responsabilidad, y a sus posibilidades de iniciativa. (Crozier, 1974, pág. 37)

Esta experiencia sensible no precisa realmente a lo que Crozier llamara *morale*, concepto que busca caracterizar el clima organizacional desde la percepción de la satisfacción laboral representada en aspiraciones personales, motivaciones por los supervisores y la tarea en sí. Sino más bien, configura una caracterización al respecto de las diferentes reacciones de cada trabajador, y la forma en que se derivan en una gran heterogeneidad que no es representada en los niveles de producción.

En términos generales, se considera a estos estudios como una primera instancia para direccionar una mirada más real y fuera de juicios de valor. Así se logrará una descripción del ambiente que existe en la organización a la hora del trabajo, para posteriormente identificar las problemáticas dentro del funcionamiento del sistema social de la organización.

Crozier identifica tres puntos para identificar la percepción de satisfacción laboral, dentro del cual el estatus social termina siendo un factor determinante de percepción para los empleados, con lo cual Crozier determina la categoría de *morale* como representación en sí misma, del ambiente colectivo de trabajo dentro de la *Agence* y de la percepción de satisfacción laboral en general.

La necesidad de no apresurar conclusiones es lo que llevo a Crozier a comprender que la responsabilidad del analista es grande. Lo que podemos obtener no es un juicio realmente científico, sino solo una impresión apuntalada en una serie de hechos más amplia de lo que por general se tiene a disposición. Solo estudios más especializados y, en parte experimentales, podrían suministrarnos pruebas verdaderamente científicas. (Crozier, 1974, pág. 39)

Por esta razón, Crozier sistematizó cada punto que distinguía las variables propuestas, para comprender mejor su reflexión teórica. Con ello toma forma, a partir del análisis de las entrevistas y del proceso de sistematización de las mismas, en un marco de significación que parte de la premisa del estatus, el referente completo para su análisis de satisfacción laboral de la *Agence*.

Según la evidencia recolectada de las entrevistas realizadas en el estudio de la *Agence*, se puede afirmar que de una forma general no existe evidencia que logre identificar una actitud de oposición ante el trabajo rutinario. Es decir, a pesar de lo que se podría considerar como un factor rotundo al momento de describir la satisfacción laboral, como un trabajo enajenante e impersonalizado como insatisfactorio, no fue identificado.

De igual forma, no se logró identificar una actitud de oposición al trabajo rutinario otras en organizaciones de características similares en Francia y Estados Unidos, donde se realizaron varias investigaciones similares en base a encuestas. Crozier estableció sus primeros análisis en base a los resultados de estas encuestas.

Para ello, con los resultados de las bases de datos estadísticas, Crozier segregó a las diferentes organizaciones investigadas a distinguirse según los grados de percepción de los empleados sobre satisfacción laboral en cada una de ellos, con su porcentaje respectivo se dividió el grado de satisfacción laboral en alto, mediano, bajo y muy bajo.

Crozier utilizó varias herramientas complementarias a las encuestas antes mencionadas. Fueron las entrevistas sueltas, las que brindaron una gran cantidad de información, a partir de ello se logró crear una imagen precisa de los niveles de significación humana dentro de las relaciones que se daban al interior de la *Agence*.

El proceso de la entrevista se llevó a cabo teniendo en cuenta ciertas características referenciales, tanto en la forma cómo se realiza, como en la recopilación de la información necesaria previa del entrevistado, es decir, se tienen en cuenta aspectos recopilados de la vida personal del entrevistado como, por ejemplo; aspectos de su vida personal, ocupación de los padres, lugar de origen, lugar de vivienda etc.

Finalmente, para cerrar su apartado sobre las características principales de la organización, se destaca la influencia radical que tiene el estatus social para la satisfacción laboral dentro de la *Agence*, "la satisfacción en el trabajo está generalmente relacionada en primer término

con tipo de trabajo, su contenido y su estatus, y en segundo lugar y de manera menos neta, con la edad y la antigüedad del empleado” (Crozier, 1974, pág. 43)

Este proceso de influencia que ejerce el estatus ha sido usado para comprender la orientación desde la cual proviene cada uno de los empleados. En este sentido, Crozier elabora tres categorías con cada uno de los trabajadores de la *Agence*: clase obrera, clase media (pequeña burguesa), y casos aislados de empleadas provenientes de ambiente enteramente burgués. Para realizar esta clasificación se toman en cuenta sus comentarios respecto a sus padres, parejas, amistades, nivel educativo y estilo de vida.

Crozier, en base a su observación de los resultados establecidos en las encuestas, identifica que existe una sujeción a la clase social perteneciente de cada entrevistado⁴, es decir, se llega a la conclusión que la percepción de la satisfacción laboral es directamente influenciada por el estatus social al que pertenece cada empleado.

De lo anterior se infiere, que el análisis sociológico de las aspiraciones, motivaciones y orientaciones de los trabajadores supone tener en cuenta la estrecha dependencia de las condiciones sociales en donde se desarrolla la actividad laboral; por esto el contexto de la motivación-satisfacción debe situarse en tres niveles íntimamente ligados entre sí (Pérez Rubio, 1997, pág. 56).

Los tres niveles que se proponen en base a la aproximación teórica sobre el fenómeno burocrático de Crozier para un análisis completo de motivación-satisfacción son los siguientes:

Primero, el relativo al ámbito del trabajo en el que se tengan en cuenta: condiciones del trabajo, características de la organización de la producción, y finalmente sistemas de intercambio entre los trabajadores y la organización (remuneración, productividad, etc.); — Segundo, el concerniente al sistema de relaciones sociales que se estructura en torno a la actividad laboral (la organización formal e informal de la empresa, las variables adscriptas, los grupos de pertenencia y referencia,

⁴ Notemos que la política relativa al personal, llevada más o menos conscientemente por el ministerio, que consiste en nombrar con preferencia empleados de cierto nivel de educación y por lo tanto (por el momento) de un nivel social más alto, tiende a acrecentar los motivos de tensión, pues precisamente son esas empleadas las que parecen tener más dificultad para adaptarse en forma satisfactoria a su situación. (Crozier M. , 1974, pág. 47)

modelos y agentes de socialización, etc.); — Tercero, los sistemas sociales y modelos culturales (estructura de clases, sistemas ideológicos, etc.) (Pérez Rubio, 1997, pág. 70)

1.2. Satisfacción laboral: definición e implicaciones

Desde la perspectiva de Crozier, se encuentran los márgenes distintivos de un análisis sociológico sobre el funcionamiento de las organizaciones, propio a ese análisis uno de los campos categorizados fue la satisfacción laboral: Se destacaron cuatro dimensiones de análisis para el estudio de la satisfacción laboral; la satisfacción en la tarea realizada en horas de trabajo, la implicación y pertenencia en la empresa, la satisfacción debida al salario y al estatus profesional, y la que procede de la pertenencia al grupo de trabajo, además del estatus de clase al que pertenecen los participantes de la investigación.

El apartado de Crozier sobre satisfacción laboral nos ha llevado a comprender que el concepto de satisfacción laboral, para la industria moderna de la sociedad contemporánea ha sido de gran importancia para varias ramas académicas dentro de las humanidades y la administración, entre ellas y la que más aporta para esta disertación, la psicología industrial. Por lo cual, hemos tomado como principal referente a Fred Irving Herzberg, mencionado anteriormente, quien nos permitirá definir la satisfacción laboral.

Fred Irving Herzberg nació en Lynn, Massachusetts, el 18 de abril de 1923. Hijo de Gertrude Irving y de Lewis Herzberg, un humilde matrimonio de inmigrantes lituanos. Tempranamente, a la edad de 13 años, abandonó su hogar para dirigirse a New York en busca de mejores oportunidades. Aunque, en esta ciudad sus años de juventud se desarrollaron sometido al rigor de la pobreza, sus sobresalientes condiciones intelectuales le permitieron, a los 16 años, ganar una beca del New York Regent's Examination Board para estudiar en el afamado City College de New York, en donde inició estudios de Historia y Psicología. (Pinto, 2002, pág. 82)

Herzberg se enlistó al ejército de USA durante la Segunda Guerra Mundial, sin haber terminado sus estudios. Participo de la liberación del campo de concentración de Dachau, allí, y en base a su previa formación como psicólogo, prestó servicios de atención psicológica para matrimonios judíos que sobrevivieron al holocausto. La experiencia vivida en la guerra marco de forma significativa la vida de Herzberg, tanto a nivel personal como profesional.

De tal forma, la influencia postguerra que afectó los propósitos teóricos de Herzberg concibieron en principio el marco formal de su perfil profesional. Con ello, durante los siguientes años y en el marco de la academia concluirá su trabajo como un referente en el área de la psicología industrial.

Herzberg brinda sus servicios profesionales, por los años 50 en el *Servicio de Ayuda Psicológica de Pittsburg*, en la sección de investigaciones y proyectos del servicio estadounidense de salud pública. Posteriormente, ejerce como director del Departamento de Psicología de la *Case Western Reserve University*, donde mantuvo un programa de investigaciones sobre salud mental en la industria, trabajo por el cual mantuvo su lineamiento eje en sus teorías de motivación y satisfacción.

De acuerdo con Herzberg, la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo continuum, como tradicionalmente se había venido sosteniendo, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer. No por el hecho de eliminarse las fuentes de sufrimiento en las personas se produce automáticamente placer, simplemente se vuelven las cosas a un punto neutro. (Pinto, 2002, pág. 85)

Su experiencia recopilada durante varios años en temas de salud pública ayudó a incrementar su campo de observación en torno a las diversas formas de patologías psicosociales, propias de la sociedad occidentalizada, moderna, e industrializada norteamericana.

Bajo este aporte, resultado de una de las tantas investigaciones que se realizaron dentro de las grandes industrias de Pittsburg. Herzberg, comprende que existen diversos factores que conllevarían a un estímulo de placer. Por ello, y haciendo relación con los factores del medio laboral, Herzberg reflexiona por primera vez, que los empleados no percibirán necesariamente satisfacción laboral a pesar de eliminarse las fuentes de insatisfacción.

En 1959, Herzberg publica *Motivation At work*, donde recopila varios de sus informes y el de sus colaboradores sobre salud mental en la industria. Allí se expone por primera vez y de una forma más formal, su teoría motivación-higiene. Esta

considera que la satisfacción se mide en la medida que el individuo logra satisfacer desde sus necesidades vitales hasta las de desarrollo personal. A esta se le agrega que las necesidades básicas cuentan si no están cubiertas, mientras que otros factores vinculados al logro, al reconocimiento, al trabajo en sí, aumentan la satisfacción al conseguirlos (Rosillo, Velázquez y Marrero, 2012, pág. 5)

La teoría de Herzberg está basada en el concepto motivación-higiene en las actitudes hacia el trabajo. Él afirma lo siguiente: “Este estudio fue diseñado para evaluar el concepto de que el hombre tiene dos clases de necesidades: sus necesidades como animal para evitar el daño y sus necesidades como ser humano para desarrollarse psicológicamente”. (Herzberg, 1954, pág. 5)

Debido a su teoría, Herzberg es considerado como uno de los psicólogos organizacionales más influyentes en el área de administración de empresas en Estados Unidos. Por este motivo comprender el concepto de motivación-higiene en el trabajo como una esfera atravesada por dos clases de necesidades humanas nos ha parecido de vital importancia, es decir, conforme se puede entender los parámetros que conllevan a comprender la percepción que se tiene del entorno laboral, (puede ser tanto de forma positiva como de forma negativa), se podrá comprender cuáles son las necesidades de los trabajadores en torno a los ambientes en los que se encuentran realizando su labor.

En Crozier, la organización del trabajo, la producción, la satisfacción en el trabajo (tarea misma) de las empleadas, fueron considerados como ejes fundamentales de comprensión para el desarrollo de su aproximación teórica acerca del fenómeno burocrático.

Crozier estudia la satisfacción en el trabajo a partir de comprender los siguientes factores: recargo de trabajo, actitud respecto de la tarea misma y la influencia decisiva del estatus social. En tanto que Herzberg reúne sus diferentes componentes para su análisis sobre satisfacción laboral en factores de primer nivel o motivadores, (concepto que será desarrollado durante la metodología).

La teoría de motivación – higiene de Herzberg extrajo información de los trabajadores pertenecientes a una sección de empleados dentro de en una zona industrial de Pittsburg, en perfiles profesionales como ingenieros y contadores, al igual que el estudio de Crozier que fue aplicado en un área de trabajo contable y administrativo de la *Agence de París*, siendo así muy similar las características organizacionales y los perfiles laborales de los participantes.

Herzberg, a diferencia de Crozier, plantea que los objetivos principales de su investigación se concentraron solo en identificar las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo que realizan los empleados diariamente. En tanto, Crozier se limitó en comprender a la satisfacción laboral como un elemento que permita un análisis mayor del fenómeno burocrático.

Por esta razón Crozier llevo su análisis en solo indagar, lo que Herzberg llamó factores motivadores, sin embargo, en su trabajo Herzberg advierte ambas consideraciones, es decir motivadores (causantes de satisfacción) y e higiene (causantes de insatisfacción), representados de forma positiva o negativa que puedan ser encontrados durante las horas de trabajo.

“Se les preguntó sobre acontecimientos que hubieran tenido en el trabajo que, o bien hubiesen producido una mejoría sustancial en la satisfacción laboral o les hubiesen producido una marcada disminución de la satisfacción laboral”. (Herzberg, 1954, pág. 13)

Con ello, las principales herramientas usadas fueron; la entrevista individual y los incidentes críticos, los mismos que consisten en identificar indicadores que demuestren la clave del desempeño eficiente en el trabajo y su percepción respecto de las tareas realizadas. Dentro de esta metodología se busca registrar incidentes críticos, aquellos que deben ser descritos en forma de anécdotas, es decir, ser precisos y describir fielmente aquellas experiencias a las cuales se ven sujetos los trabajadores en diversas situaciones. Con ello, la información obtenida se procesa para identificar resultados que sean representados en su forma más veraz posible.

La entrevista realizada en el trabajo de Herzberg comenzaba preguntando a los ingenieros y contables, que intentaran recordar un momento en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien en sus trabajos. Manteniendo «in mente» el momento que había producido esos sentimientos satisfactorios, los entrevistadores procedían a investigar las razones por las que los ingenieros y los contables se sintieron de esta forma. Se les preguntó también si los sentimientos de satisfacción relativos a su trabajo habían afectado a su rendimiento, sus relaciones personales y su bienestar. (Herzberg, 1954, pág. 15)

Conforme se realizó este primer aproximamiento con el entrevistado, se logró recopilar en secuencia los distintos acontecimientos que sirvieron para comprender la naturaleza de las

actitudes de los trabajadores cuando vuelven a la normalidad. Siguiendo la narración de la secuencia de acontecimientos, se repitió la entrevista, pero esta vez se pidió a los sujetos que describieran la secuencia de acontecimientos que produjo sentimientos negativos sobre sus trabajos. Se registraron todas las secuencias que pudieron dar los entrevistados y que entraban en la categoría de secuencias aceptables. (Herzberg, 1954, pág. 16)

Para establecer como secuencias aceptables, se manejaron cinco criterios:

Primero, la secuencia debe girar sobre un acontecimiento o serie de acontecimientos, es decir, debe existir algún episodio objetivo. El informe no debe referirse totalmente a las reacciones psicológicas o sentimientos del entrevistado.

Segundo, la secuencia de acontecimientos debe estar limitada en el tiempo: debe tener un principio que pueda ser identificado, un medio y, a menos que los acontecimientos todavía se estuvieran produciendo, alguna clase de final identificable (aunque la interrupción de los acontecimientos no tiene que ser dramática o abrupta).

Tercero, la secuencia de acontecimientos debe tener lugar durante un período en el que los sentimientos sobre el trabajo fueran excepcionalmente buenos o excepcionalmente malos.

Cuarto, la historia debe estar centrada en un período de la vida del entrevistado en el que éste mantenga una posición que caiga dentro de los límites de nuestra muestra. Sin embargo, hay ciertas excepciones. Se incluyeron historias concernientes a aspiraciones a trabajos profesionales o transiciones de niveles subprofesionales a profesionales.

Quinto, la historia debe ser sobre una situación en la que los sentimientos del entrevistado sobre su trabajo se encuentren directamente afectados, no sólo sobre una secuencia de acontecimientos no relacionada con el trabajo, que origina una elevación o bajada del estado de ánimo. (Herzberg, 1954, pág. 20)

Bajo las cinco secuencias expuestas por Herzberg se logra determinar el primer filtro para la recepción de la información requerida. Es decir, son los cinco criterios los que determinan que cada una de las narraciones brindadas por los participantes sea utilizada para el análisis, si alguna de las narraciones no cumple con alguno de los criterios, es considerada como insuficiente para la investigación. Así, es muy importante que el levantamiento de las entrevistas sea realizado con los criterios determinados en la investigación.

Herzberg con ello además realiza una categorización en la cual destaca cinco factores a tomar en cuenta ya que serán determinantes para la recolección de información sobre la percepción de satisfacción laboral por parte de los trabajadores; Los diferencia así: Realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, los mismos que tendrán como efecto un cambio de actitudes de los trabajadores, por un periodo más largo de tiempo.

Por otro lado, en casos donde el entrevistado describe descontento en el trabajo estos elementos tienden a aparecer con menor frecuencia. En los factores que se encuentran para codificar el descontento laboral se encontró que esos eran semejantes a los gratificantes en sus efectos unidimensionales de percepción respecto a su descontento laboral, sin embargo, los no gratificantes generan cambios a corto plazo en las actitudes laborales. “Los principales aspectos no gratificantes eran: política y administración de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales.” (Herzberg, 1954, pág.21)

En base a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, Herzberg junto a sus colaboradores, determinan que existen dos conjuntos de factores, tanto independientes como específicos que determinan la motivación dentro de los espacios donde se desarrolla el trabajo y sus diversas relaciones sociales dentro de la organización.

Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo, Herzberg denominó a estos, factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los problemas de salud. (Pinto, 2002, pág. 89)

Para realizar la aplicación de esta investigación, Herzberg pidió que se detalle las situaciones en las que existía una gran sensación tanto positiva como negativa respecto a su trabajo durante los momentos que se establecen en el horario de trabajo, de tal manera que se pueda identificar si estas afectaron de alguna manera, tanto su desempeño como relaciones personales y su bienestar, que se ven atravesados por sus jornadas diarias en el trabajo.

Herzberg realiza una apreciación bastante clara de lo que su trabajo ha logrado distinguir por medio de su metodología y los resultados que fue brindando la investigación. “Hasta aquí, he descrito la parte de la entrevista que estaba restringida a determinar los acontecimientos objetivos reales, tal como eran relatados por los entrevistados (primer nivel de análisis). También se les pidió que interpretaran los acontecimientos, que dijeran por qué el acontecimiento en particular había conducido a un cambio en sus sentimientos hacia el trabajo (segundo nivel de análisis)”. (Herzberg, 1954, pág.23)

Bajo esta metodología en su procesamiento de datos, Herzberg logró obtener como principal resultado de su análisis, que los acontecimientos de higiene o mantenimiento son los principales factores para producir insatisfacción dadas por las necesidades que buscan evitar situaciones desagradables. Por otro lado, los factores motivadores, aquellos que producen satisfacción se realizan por la necesidad de crecimiento o autorrealización personal. El cuadro psicológico que refleja es de dimensiones de actitudes paralelas, (evitar lo desagradable y un sistema de crecimiento personal).

En base a esto, Herzberg afirma que unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un erróneo estilo de dirección, determinarán normalmente insatisfacción en el trabajo, una buena política, administración, modo de dirección o condiciones de trabajo no determinarán por sí mismos satisfacción. (...) Contrariamente, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción determinan satisfacción en el trabajo, mientras que su ausencia conduce con poca frecuencia a la satisfacción. (Herzberg citado por Del Castillo, 2005, pág. 52)

Para ello Herzberg indicó que existen dos grupos de factores relacionados a las esferas que engloban la satisfacción y la insatisfacción, a los diversos factores que provocan satisfacción se categorizaran como motivadores y a los factores que provocan insatisfacción se los categoriza como factores de higiene. Los factores pueden ser entendidos como un conjunto de acciones que la persona realiza en su jornada laboral sujetos a la situación donde se realizan dichas acciones.

Como los factores de insatisfacción describen esencialmente el ambiente y sirven principalmente para prevenir la insatisfacción, mientras que tienen muy poco efecto sobre las actitudes laborales positivas, se les ha denominado factores de higiene. Ésta es una analogía con la utilización médica del término, que significa «preventivo y ambiental». (Herzberg, 1954, pág.24)

Herzberg identifica diversos factores que influyen directamente a la satisfacción laboral, por lo tanto, se distinguen los factores del trabajo en sí y los factores personales de los trabajadores. Por ello se encuentran diversas condiciones para comprender la esfera de los factores del trabajo en sí, entre ellos se encuentran; recompensas justas, condiciones de trabajo, cultura organizacional. Dentro de la cultura organizacional se encuentran los hábitos, las relaciones adquiridas, las mismas que configuran los fundamentos de la organización.

Los principales postulados de la teoría de la motivación de Herzberg se dividen en factores de primer nivel y factores de segundo nivel. Se encuentran, en los factores de primer nivel a las siguientes componentes; logros, trabajo en sí, crecimiento, responsabilidad, y reconocimientos.

Los factores de primer nivel se los reconoce como motivadores que se mantienen relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo. En tanto, los factores de segundo nivel son considerados, factores de higiene o de insatisfacción laboral, entre ellos se encuentran; salario, supervisión, relaciones interpersonales, políticas (toma de decisiones), condiciones de trabajo.

En base a esta forma de construir su teoría, Herzberg formuló lo que él llama “*eternal triangle*”, “existen tres filosofías generales de la administración de personal. El primero está basado en la teoría de las organizaciones, el segundo en la ingeniería industrial, el tercero en ciencia del comportamiento” (Herzberg, 1987, pág. 71). Es por ello por lo que su teoría utiliza varios lineamientos conceptuales que han sido tomados desde estas diferentes corrientes.

Finalmente, la satisfacción laboral se ve contrastada en base a la definición y articulación misma de su alcance teórico y conceptual en el marco de este análisis, es decir, tanto el aparatage teórico de Crozier como el de Herzberg, permiten comprender el nivel organizativo y de funcionamiento de las organizaciones modernas en la sociedad contemporánea, además de comprender a los sujetos pertenecientes a las organizaciones como los individuos que operan en las organizaciones a través de su trabajo, y cómo estos se ven

atravesados por su labor en las esferas de su espacio y desarrollo personal, además del profesional y social, determinando así también espacios socio-culturales en los que operan las organizaciones, pueden ser estas tanto estatales como privadas.

2.- Fundación Sinchi Sacha

2.1 Reseña histórica de la Fundación Sinchi Sacha

La Fundación Sinchi Sacha se crea el 27 de diciembre de 1991, como una institución privada y sin fines de lucro, mediante Acuerdo Ministerial Nro. 02671 del Ministerio de Bienestar Social de la República del Ecuador (Tianguéz, 2009). De esta forma empieza su vida institucional, como una organización no gubernamental (ONG). Su trabajo está enfocado en, gestionar la producción y comercialización artesanal en el marco (del concepto) de comercio justo⁵.

La Fundación Sinchi Sacha, se caracteriza principalmente por generar espacios de oportunidad en el área de producción o emprendimientos varios, es por ello que a lo largo de los años que viene trabajando en forma conjunta con varias entidades tanto privadas como estatales ha logrado tener bajo su dirección diversos proyectos de diferentes ramas, con lo cual ha consolidado una vasta experiencia en temas culturales y comerciales. De esta manera la fundación se conforma como un actor a tomar en cuenta como ejemplo de desarrollo de políticas públicas en el Ecuador y en su propio crecimiento para beneficio de la sociedad ecuatoriana.

Su visión

La Fundación Sinchi Sacha es una institución no gubernamental que aporta de manera estratégica al desarrollo sustentable del Ecuador, es reconocida a nivel nacional por su alto grado de especialización en el fomento del ecoturismo, el comercio justo artesanal, la educación y planificación participativa, la restauración del patrimonio natural e histórico y la generación de ingresos para la población de escasos recursos (Tianguéz, 2009).

Su misión

Promover el ecoturismo, la producción artesanal, la educación y planificación participativa, la revitalización cultural y la restauración del patrimonio natural e histórico del Ecuador, como un aporte al desarrollo sustentable, el uso adecuado de los recursos naturales y la superación de la pobreza (Tianguéz, 2009).

⁵ El comercio justo es una relación de intercambio con estándares sociales, ecológicos y comerciales, este intercambio comercial se basa en la transparencia, el respeto y la confiabilidad y está respaldado por un consumidor responsable. (Organization, 2014)

Bajo estos ejes organizacionales se han desarrollado un gran número de proyectos, entre ellos los siguientes:

- Proyecto Museo Etno-histórico de Artesanías MINDALAE. Cooperación Belga (CTB) INECI , Fundación Sinchi Sacha. 2004-2007. Beneficia a 1500 personas, 300 artesanos y la creación de un producto turístico de primera calidad para el país, con un monto de inversión de 800 mil dólares.
- Proyecto de Fortalecimiento Artesanal para las Nacionalidades Cofán, Huaorani y Awá. Proyecto Caiman-USAID. 2004-2006. El proyecto beneficia a 30 comunidades indígenas, con un monto de inversión de 240 mil dólares.
- Estrategia de Fomento y Producción Artesanal, con énfasis en la Amazonía Ecuatoriana. Fundación Sinchi Sacha. Estrategia permanente desde 1995. Se ha construido una red de museos-tienda de comercio justo y una red nacional de artesanos.
- Programa de Manejo y Recuperación Cultural de la Plaza de San Francisco, a través de la construcción del Centro Cultural Tianguéz, con galerías de arte étnico, café cultural y galería de arte contemporáneo del Ecuador. Las "covachas de arte y cultura vernácula del Ecuador" se inauguraron en febrero de 1997. El proyecto ha sido reconocido como un importante aporte a la revalorización socio-cultural del Centro Histórico de Quito. En funcionamiento.
- Proyecto para el Fortalecimiento del Sector Artesanal del Centro Histórico de Quito, impulsado conjuntamente con la Empresa del Centro Histórico, en el marco de su Programa de Sostenibilidad, con la cooperación del BID. 1999-2000.
- Montaje de Museo de Arte Étnico Amazónico y Tienda de Arte y Artesanía étnica, en la Sede de la Fundación en Quito, incluye más de 200 piezas de alto valor etnográfico. Desde abril de 1992.
- Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades para la Autogestión de los Centros Educativos Matrices, en la Amazonía y la Provincia de Esmeraldas. PROMECEB-BID. 1997.
- Programa de Revitalización Cultural La Tolita Pampa de Oro-Esmeraldas. Con el apoyo del Promeceb-BID, se instaló un museo de sitio en la Tolita Pampa de Oro, simultáneamente, se desarrolló un programa de capacitación en réplicas de cerámica para promover la recuperación arqueológica y patrimonial de esta Isla. 1997.
- Organización de la exposición y muestra del Pueblo Ashuar, Casa de la Cultura Ecuatoriana, conjuntamente con el Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo y la Fundación Chankua'p, septiembre de 1997.

- Exposición Viva de las Culturas Amazónicas del Ecuador, con conferencias de etnomusicología y demostración de la elaboración de la cerámica del Pastaza, en Art Forum, Quito, Octubre de 1994.
- Organización del Segundo Congreso Ecuatoriano de Medio Ambiente, Área: Culturas y Medio Ambiente, Quito, abril de 1995. (Tianguéz, 2009)

Es así, como a lo largo del tiempo transcurrido desde su fundación, la organización ha ido acumulando un gran número de experiencias en diversos proyectos. Por otro lado, se ha constituido como una organización notable debido a los diversos reconocimientos otorgados por distintas entidades internacionales.

Una de sus características principales como actor determinante en materia de producción, distribución y comercialización de artesanías, ecoturismo y desarrollo sustentable, ha sido el de mantener vínculos de gran importancia estratégica con organismos nacionales e internacionales, entre ellos se destacan los siguientes:

- Cooperación Belga (CTB)
- USAID (U.S Agency for International Development)
- UNICEF (United Nations Children's Fund)
- Fundación ESQUEL
- Ministerio del Ambiente del Ecuador
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- BID
- Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo
- CONAIE (Comunidades y Nacionalidades Indígenas del Ecuador)
- OXFAM AMERICA
- UE (Unión Europea)
- Etc.

En total se cuenta con veinte alianzas estratégicas, las que han resultado en un gran alcance de beneficiarios por proyecto, tanto directos como indirectos. Por lo cual, también entre sus diversos roles, han prestado servicios de consultoría y asistencia a investigaciones académicas, emprendimientos, proyectos y políticas públicas.

La diversidad de actores que han atravesado la vida organizacional de la Fundación Sinchi Sacha comprenden diversas esferas de lo social, económico, político y cultural. Es decir que representan, por lo tanto, un gran alcance de influencia y representatividad en su desenvolvimiento como agente de la sociedad civil dentro de la cultura ecuatoriana.

Finalmente, la red organizacional que se ha ido tejiendo ha logrado que la Fundación logre pertenecer a las siguientes membrecías:

- Miembros oficiales del CEDENMA (Comité Ecuatoriano para la Defensa de la Naturaleza y del Medio Ambiente).
- Miembros del WFTO (World Fair Trade Organization), antes IFAT (International Federation of Alternative Trade).
- Miembro de IFAT Latinoamérica
- Inscripción en el Registro Forestal del País. Ministerio del Ambiente.
- Miembros de la Red Agroforestal del Ecuador. Ministerio del Ambiente.
- Miembros de la Red Regional de Especialistas en Bosques para Sudamérica (REBSA)/UICN.
- Membresía a la UICN, Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza.
- Miembro del Comité Ecuatoriano de la UICN. (Tianguéz, 2009)

Una de las principales membrecías que ha apoyado toda una estructura para el desarrollo de las artesanías es la WFTO. Rescatar la experiencia que ha mantenido la Fundación Sinchi Sacha con el Comercio Justo o WFTO desde los años noventa es de gran importancia, ya que marca la historia de la organización en su totalidad y la de sus fundadores.

Sus fundadores en su mayoría provenientes de las ciencias sociales estuvieron motivados por ese conjunto de corrientes del pensamiento social de la realidad latinoamericana, que animaron a que muchos de nosotros nos comprometiéramos en la búsqueda de soluciones socioeconómicas, institucionales y políticas para apoyar la construcción de una sociedad alternativa. (Tianguéz, 2009)

Por lo tanto, la Fundación Sinchi Sacha va adquiriendo su perfil característico de verse inmersa en el mundo de las artesanías y de la cultura, es así como se presenta llena de

desafíos propios de las realidades de nuestra sociedad. Su configuración histórica como institución parte de diversas experiencias.

Entre sus primeras experiencias, la configuración del pensamiento rector de la organización parte de la construcción de una identidad propia, la misma que marca en perspectiva su posición crítica frente al occidentalismo y ve dentro de la cosmovisión amazónica ancestral una oportunidad de re-encontrarnos con nuestra propia identidad cultural.

Así descubrimos a la artesanía como una manifestación tangible de estas culturas, que conviven dentro de otra "cosmovisión" construida al tenor de valores y perspectivas de vida diferentes y profundamente adaptadas a su hábitat. El objeto artesanal traducía y sintetizaba ante nuestros ojos, la belleza forjada con las manos, para expresar uno y muchos sentimientos utilitarios o espirituales, con significados culturales e históricos con una rica expresión simbólica. (Tianguéz, 2009)

Desde esa perspectiva se emprendieron varias iniciativas de desarrollo sustentable y de autogestión comunitaria, basada de igual manera en una economía solidaria. Sin embargo, el mercado de capitales libres no es un mercado de artesanías pues los procesos de industrialización y masificación de la producción han dejado a un lado a la producción artesanal.

Frente a esta problemática, la Fundación Sinchi Sacha decide adoptar los lineamientos que comprenden el comercio justo, para lograr el desarrollo de empresas sociales que funcionen en base a este marco de comercialización, para ello la organización funciona en base a cuatro ejes: autonomía, sostenibilidad institucional, estructura ética y solidaria, y finalmente, economía solidaria.

Con ello la organización se conforma como una institución pionera del comercio justo en Latinoamérica, de esta manera se propone desarrollar el comercio sur-sur. Pensamos al comercio como un mecanismo de intercambio de productos y de diálogo intercultural que debe favorecer el crecimiento de los pequeños productores y propiciar que enfrenten con dignidad y calidad las exigencias del mercado. (Tianguéz, 2009)

El comercio justo se maneja por medio de diez estándares, es decir que tienen cierto nivel de apreciación en distintos ejes, que a continuación enumeramos: 1) crear oportunidades para pequeños productores, 2) transparencia y responsabilidad, 3) construcción de capacidades, 4) promoción del comercio justo, 5) pago de un precio justo, 6) condiciones laborales, 7) empleo de menores, 8) medio ambiente, 9) igualdad de género y 10) estándar cultural.

Cada uno de los estándares del comercio justo marcan lineamientos muy claros, por ejemplo, crear oportunidades para pequeños productores. Con esto se busca reducir la pobreza a través del comercio justo.

La responsabilidad se ve reflejada por mantener transparencia en ámbitos de la gerencia y en las relaciones de tipo comerciales, las mismas que deben ser realizadas por todos los miembros.

La construcción de capacidades se debe al compromiso de generar habilidades en los productores para lograr un mayor crecimiento, además, se debe aumentar la conciencia y el conocimiento del Comercio Justo, incentivar las iniciativas de justicia y mayor equidad en el comercio mundial, todo ello por medio de la promoción del mismo.

El pago de un precio justo es uno de lineamientos que tiene como principio el dialogo y la participación como un medio para conciliar un pago que sea justo y que a la vez sea sostenido por el mercado, con ello se busca lograr una producción de alto valor agregado. Las condiciones labores son también uno de los factores a tomar en cuenta, pues mantener y asegurar condiciones seguras y sanas para los trabajadores es de gran importancia.

“La organización y sus miembros respetan la Convención de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas” (Organization, 2014). Ese es su posicionamiento al respecto de empleo de menores. Con respecto al medio ambiente, se pretende utilizar los recursos de forma que se maximice su uso, de tal forma que sea una producción sostenible.

La igualdad de género se refleja en generar oportunidades igualitarias, tanto a hombres como mujeres, tanto en el desarrollo de sus habilidades y es su participación al momento de toma de decisiones respecto al uso de los beneficios de su producción.

Finalmente, uno de los estandartes con mayor representatividad dentro de la Fundación Sinchi Sacha, el cultural, busca mantener la identidad de cada una de las artesanías, cuyas características representan la identidad cultural de los pequeños productores, en el caso de productos orgánicos y alimenticios.

La WFTO o Comercio Justo, cuenta con miembros provenientes de 75 países alrededor del mundo, siendo así un aproximado de 350 miembros, entre ellos la Fundación Sinchi Sacha, la cual ha adoptado todos los estándares antes mencionados. La WFTO cuenta con tres líneas de acción:

- i) Desarrollo de mercados: A nivel local, regional e internacional, complementariamente la construcción de capacidades en el pequeño productor.
- ii) Monitoreo y certificación: Genera confianza en el Comercio Justo, a través de su sistema de control establecido para monitorear el uso de su marca de certificación para OCJs o "Marca de Organización de Comercio Justo".
- iii) Incidencia: Promueve el Comercio Justo y difunde los principios de la práctica del Comercio Justo como una forma de lucha contra la pobreza, impulsando el soporte político y la sensibilización del consumidor. (World Fair Trade Organization, 2006)

En medida que la fundación adoptó y puso en funcionamiento del Comercio Justo, se generaron varias iniciativas, una de ellas fueron las tiendas de Comercio Justo.

El nombre "Tianguetz" lo llevamos en honor a los mercados que se asentaban sobre las plazas en la época pre-colombina, significa mercado en lengua náhuatl. Los primeros cronistas de Indias se refieren al "Tianguetz" de San Francisco como a un centro de intercambio de productos provenientes de la Amazonia, la Costa y los Andes. (Tianguetz, 2009)

De tal manera nace el concepto de museo-tienda, la propuesta que parte de un emprendimiento propio de la Fundación Sinchi Sacha, en un esfuerzo por generar un proceso de comercialización de las artesanías dentro del marco de recuperación histórica de nuestra cultura.

Dentro del museo-tienda existe una amplia gama de artesanías que se han ido reencontrando por todo el Ecuador. Disponemos de productos de artesanos de toda índole, provenientes de comunidades del campo o de espacios urbanos, con ello las esferas de producción revitalizan la cultura y ayuda en el proceso de recuperación de su identidad.

De forma paralela se conformó otra iniciativa, ubicado estratégicamente en la Plaza de San Francisco en el Centro de Quito: Tianguetz Café Cultural conjuga el aspecto museo-tienda con un ambiente donde se pueden saborear platos cuya culinaria son propias de nuestra

cultura ancestral, con sabores que capturan nuestras tradiciones de cada región, utilizando de igual manera los diversos productos agrícolas y pecuarios de nuestro país.

La organización fue creciendo conforme se consolidaban diversos proyectos, de tal manera que se logró en cooperación con el Reino de Bélgica y el Fondo de Salvamiento del Municipio de Quito (FONSAL), la inauguración del Museo Etnohistórico de Artesanías del Ecuador, Mindalae.

El Museo de las Artesanías del Ecuador, Mindalae, cuenta con 1600 m² de construcción, cuatro salas de exposición museográfica, con amplia información cultural, social y ambiental de las artesanías tradicionales de los pueblos indígenas, afroecuatorianos, montubios y mestizos del Ecuador. El conjunto arquitectónico incluye un escenario para actividades múltiples y permanentes de danza, música y gastronomía, un auditorio, una tienda de artesanías con identidad regida por los estándares del comercio justo. Mindalae ha previsto instalar complementariamente un centro de información cultural de la ciudad. El museo dispondrá de exposiciones permanentes y temporales, entre las que se destaca una exhibición al aire libre del arte rupestre del Ecuador. (Tianguéz, 2009)

La finalidad del museo consiste en activar el patrimonio artesanal del Ecuador, las mismas que también pueden ser un recurso turístico, y que promueve el fortalecimiento de la identidad de los pueblos y nacionalidades del Ecuador. Promueve con ello, los principales hilos conductores de la recuperación de la identidad cultural del Ecuador para ser mostrada al mundo.

El reconocernos auténticamente nos permite, a la par de crear nuevos espacios de reconocimiento de (en) derechos igualitarios para todos, un eje de aporte a las lógicas de la modernidad occidental. Por ello, “la gestión del Museo combinará la muestra museográfica con la provisión de servicios culturales, orientados a satisfacer las demandas del turismo nacional e internacional.” (Tianguéz, 2009)

La gestión del museo, tomando en cuenta el guion museográfico y museológico, muestra objetos de singular belleza a diversos públicos, comunica el patrimonio de las comunidades y hablan, dialogan y comparten lo humano, su cultura, entorno natural y etnohistoria, reflejo de nuestra sociedad.

El marco finalmente que se obtiene trasciende la índole estética o artística, ya que busca penetrar en el espacio de lo social, educativo y cultural, con ello se busca generar en el imaginario colectivo la necesidad de la socialización de la cultura ecuatoriana. La permanencia de las culturas y artesanías en el país no se limita a la conservación de las piezas artesanales del pasado, sino que implica emprender acciones de promoción conjuntamente con los artesanos y grupos étnicos con fines utilitarios y de mercado, de manera que la revitalización y recreación contemporánea de las expresiones culturales tenga posibilidades de mantenerse en el tiempo, aspecto en el que las artesanías cumplen un importante papel. (Tianguéz, 2009)

La diversidad propia del museo propone una nueva experiencia, es decir, propone en sus exposiciones generar un recorrido que va más allá de la experiencia de contemplación, brinda una experiencia más auténtica y vivida.

Exposiciones del Museo:

- Productos de Bosque: madera, fibras y semillas
- Textiles, vestimenta y adornos corporales
- Cerámica
- Cosmovisión y Shamanismo
- Objetos artesanales de la Región Amazónica

El Museo Mindalae es reconocido como uno de los museos de mayor acogida por locales y extranjeros, ha funcionado de igual manera como sede de varios encuentros y eventos de tipo pluriculturales, derechos indígenas, carácter académico, rituales, exposiciones, conciertos etc.

Ahora bien, tomaremos a un proyecto cumbre que la Fundación Sinchi Sacha ha puesto en marcha, por el cual ha logrado trascender su alcance a nivel internacional y ha configurado toda una metodología para el desarrollo de proyectos. Así lograremos comprender, cómo han ido desarrollando sus objetivos principales, además de consolidar su base organizacional bajo el liderazgo de varios proyectos icónicos en el arduo trabajo de recuperar la identidad cultural del país.

En busca de revalorizar la identidad nacional, la Fundación Sinchi Sacha y el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador, con la cooperación y el financiamiento de la Unión Europea, y el apoyo del Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador, CONGOPE, ejecutan desde febrero del 2014 el Proyecto *“Artesanía de los Pueblos Ancestrales en la Mitad del Mundo: Ecuador”*. (Sinchi Sacha, 2016)

Dentro del proceso en el que se desarrolló el proyecto se cumplieron varias iniciativas y se entregaron varios productos. Entre ellos, como resultado de la investigación que se realizó en el marco del proyecto, se ha elaborado el Primer Catálogo de Iconografía Ancestral del Ecuador con alrededor de 2185 gráficas de un total de catorce áreas histórico-culturales pre-colombinas. Toda la información fue recopilada por el historiador Galo Ramón Valarezo, en cuyo trabajo se muestra aportes importantes y épocas de cambios trascendentales que atravesaron cada una de las áreas histórico-culturales, además de sus características principales y su cosmovisión.

Además, este proyecto realizó una amplia investigación sobre los símbolos e imágenes del patrimonio cultural ancestral ecuatoriano, se han recopilado, seleccionado, depurado, redibujado y recuperado las diversas representaciones iconográficas que datan desde 6000 años antes de nuestra era, hasta 1532, año de la llegada de los colonizadores a nuestros territorios. (Sinchi Sacha, 2016)

La iconografía recopilada compone una gran riqueza simbólica y estética, que ha servido como herramienta para el desarrollo de varios talleres de capacitación de artesanos a nivel nacional, para que trabajen sobre las principales ramas de la tradición cultural que se puede transferir a partir de las imágenes iconográficas. Lo más destacable es que esto se logró articular a las diversas formas de artesanía (pintura, madera, mazapán, cerámica, joyería, bisutería, textiles, tejidos y fibras vegetales).

Es fundamental transferir esta memoria histórica a artesanos, artistas, estudiantes y público en general que se interese por el estudio de las tradiciones culturales del país y, principalmente, la riqueza artística y estética de sus representaciones emblemáticas. Así, el Proyecto desarrolla talleres y capacitaciones en temas de Diseño Nor-andino, alfabetización financiera y estándares de

Comercio Justo que permitan desarrollar y potenciar las capacidades productivas de las y los artesanos en la elaboración de artesanías con identidad cultural del Ecuador. (Sinchi Sacha, 2016)

El proceso de socialización del proyecto es un eje fundamental para su desarrollo, es por ello que durante todo el proceso se buscó la vinculación participativa y activa de diversos grupos sociales, académicos, colectivos, comunitarios etc. De esta manera, conforme avanza el proceso de socialización se apunta a un momento de sensibilización, para lograr producir un efecto educativo de las tradiciones culturales ancestrales. Todo bajo un marco de impulso de emprendimientos de artesanías con valor agregado e identidad cultural.

Bajo estos lineamientos se contextualizó y se trabajó en la adecuación y ampliación del Museo Etnohistórico de Artesanías del Ecuador Mindalae, con la ampliación de un edificio lateral de tres pisos de exhibición o “Showroom” de productos artesanales de varias provincias del Ecuador, con ello se busca promocionar la riqueza en producción artesanal y artística del país hacia el mundo, además de darle un valor de altas condiciones culturales.

Este proyecto contó con la participación de un equipo técnico que conformó, de tal manera, un trabajo en una esfera multidisciplinaria, así también se hicieron presentes diferentes saberes y experiencias que marcaron el trayecto, de esta manera, se logró un gran número de beneficiarios directos como indirectos, durante el tiempo de realización y ejecución del proyecto.

En conclusión, el Proyecto beneficia a 655 artesanos y artesanas a nivel nacional que trabajan en diversas ramas, contribuyendo a la transformación de matriz productiva mediante la renovación de la producción artesanal a partir del uso y apropiación del Patrimonio Cultural Iconográfico ancestral del Ecuador, lo que generará y fortalecerá economías solidarias autosustentables capaces de formar redes de trabajo artesanal con diferenciación cultural. (Sinchi Sacha, 2014)

Talleres de capacitación en el marco del Proyecto “Artesanía de los Pueblos Ancestrales en la Mitad del Mundo: Ecuador”

Los talleres de capacitaciones realizados a lo largo del proyecto fueron fundamentales para lograr uno de sus objetivos más importantes, es así que estos cuentan como parte vinculante de la organización y de su funcionamiento institucional.

El objetivo principal de las capacitaciones es “promover la innovación de la artesanía tradicional mediante la capacitación a talleres y organizaciones artesanales en temas de diseño, uso y aplicación de la iconografía del Patrimonio Cultural Ancestral de Ecuador”. (Sinchi Sacha, 2014)

Así, las capacitaciones se enmarcan en el diseño Norandino como la línea principal de elaboración de artesanías con identidad. Esta iniciativa se estructuró, de tal manera, que formó un programa de capacitaciones que genera un vínculo entre la producción artesanal con la riqueza estética e iconográfica de las culturas ancestrales del Ecuador.

Bajo este marco de producción, es primordial promover dentro del campo de creación de nuevas artesanías que apliquen los símbolos y representaciones estéticas del “Ecuador Antiguo” en productos artesanales que ya han sido posesionados tradicionalmente como, por ejemplo, el sombrero de paja toquilla.

Con el fin de generar una innovación en el diseño de la artesanía que les permita a las y los artesanos potenciar las capacidades productivas, promocionales y comerciales de sus productos para mercados locales, turísticos, nacionales e internacionales, aportando de esta manera a la transformación de la matriz productiva del país. (Sinchi Sacha, 2016)

El proceso de capacitación mantiene tres ejes fundamentales, en donde se busca introducir al artesano dentro del contexto histórico-cultural, el contexto del estado actual de la producción artesanal, y las oportunidades del sector artesanal:

- i) Contexto histórico-cultural de los pueblos ancestrales. Reflexión de la riqueza cultural e iconográfica de las culturas ancestrales del Ecuador. Representaciones estéticas, figurativas, estilizadas y geométricas. Identificación de grafemas, símbolos e íconos representativos como: animales tutelares (jaguar, serpiente, murciélago, búho, etc.), cruz cuadrada, chacana, entre otros. Conceptos y principios de la cosmovisión andina.
- ii) Contextualización sobre el estado actual de la producción artesanal en el Ecuador. Debilidades del sector artesanal: calidad de acabados de productos artesanales; problemas desde el punto de vista del diseño (copiar – pegar); poca variedad de oferta de productos (apropiación de imágenes extranjeras). Potencialidades del sector artesanal:

revalorización de los diversos frente a la homogenización (social, comercial, etc.); revitalización de la interculturalidad en el país a través del conocimiento de la historia, cosmovisión de los pueblos (mitos, filosofía, saberes, etc.); revalorización de lo local frente a la globalización (identidad cultural, ADN cultural).

- iii) La oportunidad artesanal. Elaboración de artesanía con identidad cultural para la diferenciación cultural. Valor agregado cultural a partir de la aplicación de la iconografía ancestral para la generación de nuevas líneas y tendencias de diseño de artesanías en Ecuador. (Sinchi Sacha, 2016)

El diseño se configura como la principal forma de valor de la artesanía. Por ello, el diseño de artesanía con identidad tiene tres puntos importantes.

- 1) El artesano/a como generador de identidad/es. Revalorización de la práctica artesanal como factor fundamental para la transmisión de la memoria histórica de los pueblos y nacionalidades del Ecuador. Reconocimiento de habilidades, técnicas y destrezas tradicionales de la práctica artesanal.
- 2) La estética Norandina. Identificación e interiorización de grafemas, diseños y ritmos de la iconografía ancestral para la práctica artesanal. Proporción, equilibrio y simetría de las composiciones gráficas Norandinas.
- 3) Diseño Norandino aplicado a artesanías. Ejercicios prácticos y desarrollo de la propuesta de elaboración de un prototipo artesanal aplicando iconografía ancestral. Sugerencias de diseño, generación de redes de producción en articulación con talleres artesanales aliados. Combinación de colores y texturas. Calidad y exactitud de acabados. (Sinchi Sacha, 2016)

Artesanía con Identidad es la principal consigna de este proceso, una artesanía con identidad dentro de la elaboración de un producto actual y de uso común, realizado, producido y manufacturado por comunidades que “conociendo y dialogando con las cosmovisiones, mitos, símbolos e identidades de los pueblos norandinos y con los principios de diseño y su iconografía, crean productos utilitarios y artísticos a través de diversas estrategias de diseño que aseguran su pertinencia cultural y la innovación.” (Sinchi Sacha, 2014)

Showroom, “Centro de exposición etnográfica *showroom* de artesanía del Ecuador”

Crea el concepto de un espacio en donde se exhibe de forma permanente los distintos productos artesanales de cada una de las provincias participantes del proyecto; Azuay, Bolívar, Cañar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, Esmeraldas, Imbabura, Loja, Manabí, Napo, Pastaza, Pichincha, Santa Elena, Santo Domingo, Sucumbíos y Tungurahua. Sorprendente, representativo, organizado e incluyente.

Se busca que la experiencia de los visitantes sea disfrutada desde la originalidad, la calidad y la singularidad de las diversas artesanías, complementario a ello se exhibe la información respectiva a la identidad de los artesanos, su historia y cultura, además de las técnicas usadas en cada una de sus creaciones.

Los visitantes después de haber logrado una experiencia propia de un museo tienen la disponibilidad de adquirir cualquiera de las artesanías en exhibición. Se configura así, un sitio cálido para estar, reflexionar, degustar y comprar.

El fin último: el museo seleccionará las artesanías de cada provincia que cumplan con el protocolo, tanto aquellas presentadas por el GAD de cada provincia, como aquellas que provengan de redes de artesanos reconocidas (modelo de gestión mindalae-gad-artesanos). (Sinchi Sacha, 2014)

El eje de sostenibilidad es un pilar para el desarrollo y operatividad del proyecto. Por ello, las diversas alianzas que se fueron acordando, responden a una estrategia de la Fundación Sinchi Sacha, CONGOPE y MIPRO, para lograr una convocatoria de los distintos artesanos dentro del territorio ecuatoriano.

Se difundieron y generaron diferentes metodologías, además de ejecutar estrategias de investigación e innovación artesanal. El principal objetivo es consolidar un modelo de investigación para el desarrollo de artesanías patrimoniales y mejorar las capacidades productivas y de comercialización tanto a nivel nacional como internacional, mediante el fortalecimiento de una alianza público-privada.

Todo este proceso para ejecutar el modelo de sostenibilidad se concentra en Los Centros Provisionales de Innovación Artesanal, donde el modelo de gestión se enfoca en tres ejes de trabajo, donde se plantean actividades específicas según los diferentes tipos de

producciones que existen en cada provincia, sus contextos respecto al desarrollo artesanal, capacidad organizacional y de gestión y recursos institucionales de asistencia (públicos y privados).

Se manejan tres ejes de trabajo con sus actores principales:

1. Registro de artesanos. Aplicación del Formulario de identificación artesanal. Gobierno Provincial. Registro único Artesanal - Ministerio de Industrias y Productividad.
2. Procesos de capacitación artesanal. Cursos y talleres de capacitación. Fundación Sinchi Sacha. Concurso Provincial de Artesanía.
3. Participación de artesanos capacitados. Gobierno Provincial. Exhibición, promoción y comercialización. Vitrinas Artesanales y Ferias provinciales. Gobierno Provincial. Showroom de Artesanía del Ecuador. Fundación Sinchi Sacha. (Sinchi Sacha, 2014)

Este proceso de trabajo conforma una línea, en la cual se busca conformar una guía de artesanos de calidad a nivel nacional. Esta línea guía está a cargo de los diferentes Modelos de Gestión Provincial, dirigido y ejecutado por parte del GAD, en el marco de las festividades tradicionales de cada territorio (fiestas de fundación, parroquial, cantonal, provincial, Religiosas, Andinas etc.)

Por ello, la articulación de los diversos actores a nivel público y privado genera y consolida un proceso sostenible de desarrollo del sector artesanal. La exposición continua de los diferentes productos y su comercialización en el “Showroom”, configura el espacio propicio para la innovación artesanal continua.

Para finalizar, es importante resaltar el alcance de la Fundación a nivel nacional previo a los beneficiarios del proyecto anteriormente mencionado: “Sinchi Sacha cuenta con una red de producción y comercialización de artesanía en prácticamente todo el país con un total de 155 beneficiarios directos, sean estas unidades familiares de producción (130), organizaciones sociales (13) o instituciones vinculadas a la actividad artesanal (12).” (Barros, 2005)

Con un personal interno de más de cuarenta personas, dividido en área administrativa, área de investigación y proyectos, personal del museo y personal de Tianguetz, la organización mantiene una red externa de más de trescientos artesanos a nivel nacional.

3.2. Estructura de la Fundación Sinchi Sacha

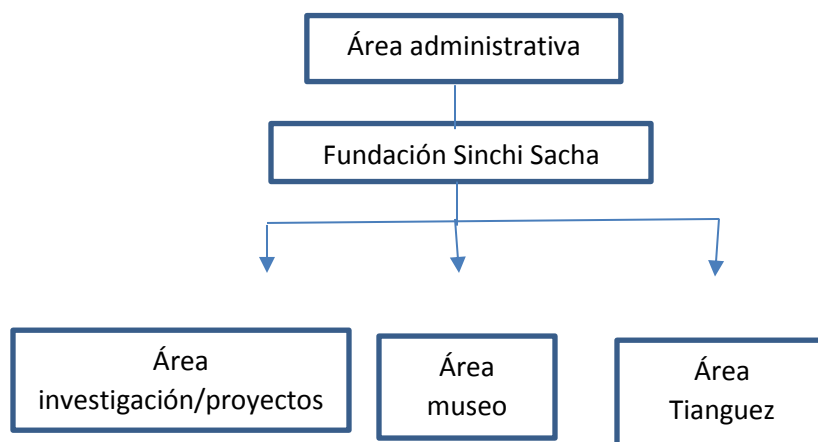
En Sinchi Sacha trabajan actualmente 45 personas a tiempo completo, con estabilidad y obligaciones sociales y laborales cumplidas, con 150 talleres artesanales que abastecen un circuito de Museos--tiendas ubicados en la ciudad de Quito y en la Amazonia. (Tianguéz, 2009)

La organización articula cuatro áreas de trabajo:

- i) Área administrativa
- ii) Área de investigación/Proyectos
- iii) Área museo (servicio de cáterin)
- iv) Área Tianguéz

La Fundación Sinchi Sacha articula, además, a más de trecientos artesanos a lo largo país. La gran red de la organización ha sido sostenida por la diversa participación de actores externos a la fundación. La organización se estructura de manera jerárquica, pero tanto el área de Tianguéz como el área de proyectos funcionan autónomamente, en tanto que el área administrativa funciona alrededor de todas las áreas por el sistema contable de la fundación.

Figura uno; esquema organizacional



La organización de la Fundación Sinchi Sacha funciona de la siguiente forma:

Tomadores de decisiones:

Director Ejecutivo: quien toma las decisiones, encargado principalmente del desarrollo de las políticas de la organización, tanto externas como internas.

Presidente Ejecutivo: quien toma las decisiones en Comercio Justo, encargo de la comercialización, compra/venta de artesanías y demás articulaciones comerciales externas a la organización, recursos humanos.

Vicepresidente Ejecutivo: Segundo tomador de decisiones, rol a nivel internacional, relacionador público.

Área Administrativa

Administrador General: Principal encargado de los recursos de la organización, pagos y administración en general, sus únicos superiores son el Director Ejecutivo y el Presidente Ejecutivo.

Contador Principal: Principal encargado de las responsabilidades tributarias, contabilidad general de todos los ingresos y egresos de la organización. Contabilidad de los productos que se agrupan para la comercialización tanto hacia el museo como hacia la tienda Tianguetz y actualmente "Showroom". Articula su trabajo de forma tal que funciona como agente autónomo de la fundación. A pesar de pertenecer al área administrativa, su superior directo es el Presidente Ejecutivo.

Asistente del contador: El asistente contable se encarga de mantener en orden todos los archivos que respectan a los procesos contables, además de organizar aquellas facturas que son remitidas, tanto del área de proyecto como del área del museo, Tianguetz y "Showroom". Articula su trabajo directamente entre el contador principal y el administrador general, sus superiores directos son el Administrador General y el Contador Principal.

Asistente de la administración: Su principal función es la de comprar los artículos que los artesanos necesitan para comerciar, dándole una valoración en base a los lineamientos de Comercio Justo, facturar todo aquello que se adquiere, para organizarlo para su distribución entre el museo, "Showroom", y Tianguetz. Su superior directo es el Administrador General.

Equipo de asistencia: el equipo de asistencia cuenta con una o dos personas, su asistencia debe ser repartida para todos, es decir tanto para los asistentes de administración general y contabilidad como para el Administrador General y Contador Principal. Su trabajo pretende mantener en orden todo lo archivado y procesado, mantener a la mano información que se

precise traspasar a otras áreas de la fundación. Su rol fluctuante entre las diversas áreas y las diversas jerarquías han dificultado direccionar al superior directo, por lo cual su función está determinada solamente por el Director Ejecutivo.

Área de Investigación/Proyectos

Equipo Técnico: Conformado por dos o tres personas, cuentan entre sus principales funciones, activar, producir, operar y evaluar los distintos productos que se desarrollan a lo largo de los proyectos que ejecute la Fundación Sinchi Sacha. Su superior directo es el Director General y el Presidente Ejecutivo, dependen de los recursos que están en manos de la Administración General, pero debido a que muchos de los procesos deben ser ejecutados de manera efectiva y rápida, se dispone de una caja chica, que remitirá sus gastos a través de informes dirigidos al Administrador General.

Consultores y Especialistas: Este equipo de asistencia externa se conforma por actores estratégicos, entre ellos se integran equipos técnicos en base a vinculaciones y asociaciones en firmas de diversos convenios con otras instituciones, públicas y privadas. A priori, muchos de los actores estratégicos se vinculan por medio de las relaciones externas del Director Ejecutivo, entre ellos se encuentran académicos de renombre en el Ecuador y a nivel internacional y organizaciones con gran experiencia en trabajo de responsabilidad social y ambiental.

Área Museo

Recepcionista: Por lo normal suelen ser dos personas que se encuentren en recepción. Recibe, atiende y expone las principales características del museo, de la organización y de los artesanos, además de brindar una pequeña explicación de lo que se refiere al (sobre el) Comercio Justo a todas las personas que ingresen al museo o al "Showroom". Por otro lado, atiende los servicios de caja y boletería. Sus informes son recibidos por medio de Asistencia Administrativa a Administración General.

Guía: En mucho de los casos el guía asume el rol de recepcionista, dependiendo cómo se turnen y organicen respecto a su propia organización horaria, es decir, en las dos jornadas de atención que brinda el museo, debe existir al menos un guía. El superior directo es el Administrador General y el Presidente Ejecutivo.

Equipo de Cocina: el equipo de cocina está disponible en relación a los diferentes eventos, normalmente cuenta con tres miembros dentro de la cocina, se ofrecen distintos menús en

base a lo dispuesto por cada evento. Su organización está orientada a una agenda programada con los miembros del museo, o indistintamente programada por los miembros del área de investigación/proyectos y el Director Ejecutivo.

Equipo de servicios: El equipo de servicios cuenta y se distingue por mantener un rol indistinto de las diferentes áreas, es decir, su asistencia alcanza a todas las áreas. El primer equipo con más de 5 personas a su disposición funge su rol de servicio para catering, en horarios diurnos. En tanto el equipo de servicios matutino, cuenta con dos personas, entre sus disposiciones esta la mensajería, asistencia técnica de los equipos que se usen por evento, construcción y mantenimiento de las instalaciones, traspaso y embodegado de las artesanías.

Equipo de limpieza: El equipo de limpieza está a cargo de dar mantenimiento diario al museo, con dos personas rotativas que realizan el trabajo, su superior directo es el Administrador General.

Área Tianguéz

Administrador Tianguéz: Su rol principal es el de administrar la tienda Tianguéz que está ubicada en la plaza de San Francisco, en el centro histórico de Quito, dada su estratégica ubicación el Tianguéz ha tenido un gran desarrollo y crecimiento, por lo tanto, su administración es autónoma y funciona paralelamente con la administración general de toda la organización. Su superior directo es el Director Ejecutivo de la organización, en varios casos depende directamente de la administración general para la distribución de las artesanías que se encuentran ubicadas en las bodegas del museo. Más allá de esta pequeña dependencia, funcionan autónomamente dentro del local comercial.

Equipo de ventas: El equipo de ventas cuenta con tres personas, incluido el administrador de Tianguéz, su función se concentra en explicar y socializar las diversas iniciativas de la organización, además de brindar un espacio de muestra ellos se encargan de socializar el valor cultural del Ecuador antiguo. Su superior directo es el administrador de Tianguéz.

3.- Análisis de satisfacción laboral en el área administrativa de la Fundación Sinchi Sacha en base a la teoría Motivación-Higiene de Herzberg

Este apartado de la investigación se divide tres puntos, el primero explica la metodología usada en el trabajo de campo realizado, el segundo realiza una presentación de los resultados, para finalmente, como último punto se obtengan los resultados para un análisis final.

En la metodología se explica, además, los elementos teóricos que nos brinda Herzberg para medir la percepción de satisfacción laboral de los empleados y los aportes sociológicos que Crozier brinda con sus conceptos, que servirán para una aproximación sociológica final.

En el segundo punto, se realizó la presentación de los resultados encontrados a partir de la recolección y sistematización de datos previa. Se presentaron en primer lugar los resultados encontrados a partir del cuestionario, para posteriormente presentar los datos encontrados en las entrevistas a profundidad. Es importante señalar que no se pueden concluir generalidades en base a estos datos.

Como tercer y último punto de este apartado, se realizó el análisis final de los resultados expuestos con el fin de generar una aproximación sociológica a un análisis de las categorías y variables propuestas tanto en la teoría de Crozier como de Herzberg.

3.1 Metodología aplicada en el trabajo de campo

Esta investigación parte de un proceso de recolección de datos. Donde se buscó indagar en los diversos procesos o hechos que se generan dentro de la estructura organizativa de la Fundación Sinchi Sacha en horarios de trabajo.

La recopilación de datos fue de carácter cualitativo y cuantitativo. Las entrevistas a profundidad fueron la principal herramienta para comprender los factores motivadores, para así lograr determinar los niveles de percepción de satisfacción laboral en el área administrativa de la fundación. Por otro lado, se realizó un cuestionario que en cambio nos permitió medir cada uno de los factores de higiene.

En total se realizaron cuatro entrevistas y diez cuestionarios, el principal criterio de selección de los participantes fue que trabajen en el área administrativa o se sus labores se relaciones

directamente a esta área. Tomando en cuenta que actualmente son siete miembros los que forman parte del equipo administrativo de la fundación, no diez cómo funcionaba regularmente.

Se seleccionó para las entrevistas sólo a cuatro miembros del equipo de trabajo del área administrativa, ya que un miembro del equipo no se encontraba y los otros dos empleados acababan de integrarse al grupo de trabajo. En cambio, los cuestionarios fueron realizados a todos los miembros del área administrativa y fueron complementados con tres empleados más, uno de soporte administrativo y dos de la tienda Tianguetz, quienes se relacionan directamente con el área administrativa.

Las entrevistas se hicieron de la siguiente manera: director de la fundación, a la presidenta de la fundación, administrador de la tienda Tianguetz y un empleado del área administrativa. Se realizó esta elección dado que no se contó con la presencia de los otros miembros requeridos. Cada una de las entrevistas a profundidad fueron realizadas en privado, y con un respaldo en audio, para realizar el procesamiento de la misma.

El proceso de sistematización de los datos de las entrevistas se llevó a cabo por medio de una categorización de las respuestas que se obtuvieron de los entrevistados, a través de un cuadro comparativo. Las categorías para analizar las entrevistas se dividieron en favorable y desfavorable, este proceso se llevó a cabo por medio de la percepción de los trabajadores en torno a las distintas variables, se tomaron en cuenta vocablos como, por ejemplo; bien, positivo, satisfactorio para distinguir las categorías favorables. Por otro lado, se tomaron vocablos para distinguir las percepciones desfavorables como, por ejemplo, mal, malestar, pésimo, malo, insatisfactorio, para determinar las categorías como desfavorables (Abrajan Castro, Contreras Padilla y Montoya Ramírez, 2009).

Dentro de los postulados de la teoría de Herzberg como se explicó antes, existen dos factores de análisis, cada uno con sus diferentes variables, por ello se utilizarán técnicas diferentes de recolección de datos para cada uno.

Los factores de higiene⁶ son tomados en cuenta las siguientes variables:

- Salario
- Supervisión

⁶ Según Herzberg, estos son los factores de segundo nivel (Herzberg, pág. 4, 1954).

- Relaciones interpersonales
- Políticas / toma de decisiones
- Condiciones de trabajo
- Seguridad

La principal herramienta a usar para recolectar la información respecto a los factores de higiene fue de carácter cuantitativo. Se elaboró un cuestionario que consta con diez preguntas que se encuentran frente a una escala que consiste en medir los criterios en los siguientes niveles: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

Este cuestionario⁷ busca distinguir los factores administrativos, las políticas de la organización, la calidad de supervisión, las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo en horarios de trabajo, remuneración y condiciones físicas del ambiente de trabajo.

Finalmente, los datos recolectados fueron medidos individualmente por pregunta. La media de cada una fue la representatividad que se obtenga en base a la medida Likert utilizada. Cada una de las preguntas responde a cada uno de los factores de las variables que representan los factores de higiene.

Por otro lado, los factores motivadores⁸ fueron medidos desde una herramienta cualitativa. Los factores motivadores determinan la percepción de satisfacción laboral y se observan en las siguientes variables:

- Logro
- Reconocimiento
- Trabajo en sí
- Crecimiento
- Responsabilidad
- Beneficio

Estas variables se deben encontrar relacionadas directamente con la naturaleza y el contenido propio del trabajo cotidiano que se realiza en la organización. Por ello, se consideró a las entrevistas a profundidad para recopilar esta información

⁷ Anexo uno

⁸ Según Herzberg, estos son los factores de primer nivel (Herzberg, pág. 4, 1954).

Para realizar la entrevista se consideró una guía base, la misma que permitió mantener de forma ordenada la recopilación de información. Esta guía cuenta con cuatro secciones rectoras, es importante señalar que, si bien no existen preguntas rectoras, la formulación de cada una de ellas debió ser realizada de la manera más natural posible, es decir, se logró mantener principalmente la atmósfera convencional de una conversación regular.

La dirección que se pretende tomar en cada una de las preguntas es específica, por lo cual es deber del entrevistador mantenerse dentro del margen de cada una de ellas, y respetar las secciones de la entrevista.

La entrevista está dividida en cuatro secciones:

Primera sección: se le pide al entrevistado que recuerde un momento en el que se halla sentido excepcionalmente bien en su trabajo, ya sea en el empleo actual u otro trabajo, dígame qué ocurrió⁹

Segunda sección: se le pide al entrevistado que recuerde un momento en el que se halla sentido excepcionalmente mal en su trabajo, ya sea en el empleo actual u otro trabajo, dígame que ocurrió.

Tercera sección: se busca indagar cuáles fueron las principales razones por las cuales el entrevistado se sintió bien o mal, y determinar cuánto tiempo duró la sensación de bienestar o malestar.

Cuarta sección: se busca indagar los sentimientos de satisfacción y cómo estos afectaron al bienestar del entrevistado, a sus relaciones personales, así como delimitar cuánto tiempo duró tal sentimiento.

La información fue procesada, tanto de las notas que haya recolectado el entrevistador como de la copia en audio.

3.2 Presentación de resultados

3.2.1 Presentación de resultados del cuestionario

Se realizó un pequeño análisis socioeconómico, que nos brinde una idea del contexto económico, de género, etario y educación de los empleados del área administrativa de la

⁹ Al tomar la teoría de Herzberg también se tomó en cuenta su metodología, es por ello que las entrevistas a profundidad serán analizadas en base a los cinco criterios propuestos en su investigación.

fundación Sinchi Sacha. Para recopilar aspectos asociados al estatus de clase de cada uno de los empleados. Estos datos fueron recolectados dentro del cuestionario.

Ahora bien, encontramos en base a la tabulación de la tabla dos¹⁰, que el personal se compone de un 60% de mujeres y un 40% de hombres, además de que es un personal relativamente joven con un 70% de ellos, menor a 30 años.

Dentro de los principales datos socioeconómicos encontramos que un 60% de los empleados es cabeza de familia, es decir, que está a cargo de los recursos de su hogar. Por otro lado, encontramos que el 50% posee su casa propia y el otro 50% arrienda. Finalmente, el 80% del personal cuenta con un título de tercer nivel, lo que nos permite afirmar que existe un nivel socioeconómico bastante homogéneo entre los empleados y un nivel de tecnificación mayoritario. Sin embargo, esto no nos permite determinar en definitiva su pertenencia a un estatus social determinado.

A continuación, se mostrará la tabla de resultados que se obtuvo a partir de cada uno de los criterios a medir respecto a los factores de higiene de Herzberg. Es importante señalar que para el análisis y la lectura del cuadro se tomara en cuenta los porcentajes más altos en cada uno de los criterios.

Tabla uno¹¹: Resultados de los factores de higiene

Criterios	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo
Las políticas de la compañía afectan la motivación	10%	30%	20%	40%
El salario que se percibe es justo	20%	50%	10%	20%
Las relaciones interpersonales motivan a seguir laborando en esta compañía	30%	50%	10%	10%

¹⁰ Ver anexos

¹¹ Todas las tablas y cuadros presentados en esta disertación fueron elaborados en el desarrollo de la misma.

Motivación por supervisores	30%	50%	0%	20%
Capacitación necesaria para un mejor desempeño en el trabajo	30%	50%	10%	10%
Oportunidades de desarrollo profesional	30%	30%	30%	10%
Recursos adecuados para desempeñar tu trabajo	30%	60%	10%	0%
Espacios de almacenamiento de información adecuados	40%	40%	20%	0%

En esta tabla se encuentran ocho criterios a evaluar que responden a los seis factores de higiene (política, salario, relaciones interpersonales, supervisión, seguridad, condiciones de trabajo). Un 40% de los empleados está en desacuerdo en que las políticas de la compañía afecten a su motivación. De tal manera se evidencia que las políticas dentro de esta organización no generan insatisfacción.

En lo que respecta al salario percibido un 50% está de acuerdo con el salario que recibe por su labor más un 20% que se encuentra totalmente de acuerdo con el mismo. Esto nos permite comprender que existe una conformidad general al respecto del salario que perciben, es decir, no existe evidencia que determine que el salario percibido genere insatisfacción dentro del clima organizacional.

Según el 50% del personal, considera estar de acuerdo en que sus relaciones interpersonales que han desarrollado dentro de la organización les motivan a seguir laborando en la compañía. Además, un 30% está totalmente de acuerdo en sentirse motivados por las relaciones interpersonales que tienen en la organización. De tal forma, se considera que las relaciones interpersonales son un factor rotundo dentro de la fundación que ha determinado lazos que son positivamente representativos para el clima organizacional.

El resultado respecto a la supervisión nos da que el 50 % de los trabajadores están de acuerdo en que se sienten motivados por sus supervisores. Además, existe un 30 % más que está totalmente de acuerdo en sentirse motivados por sus supervisores. Esto nos indica que existe un buen clima laboral entre supervisores y empleados generando así una mejor atmosfera organizacional.

En lo que respecta el factor de seguridad en las tareas realizadas dentro del marco del trabajo que requiere la organización, encontramos que el 50 % de los empleados está de acuerdo en que recibe capacitaciones necesarias para desempeñarse bien en su función. Lo que brinda una mayor seguridad dentro de la organización.

Por otro lado, el desarrollo profesional que brinda la organización es un factor de seguridad, tenemos un 30% de empleados que está totalmente de acuerdo en que la compañía les ofrece oportunidades para su desarrollo profesional, más un 30% que considera estar de acuerdo con ello. Por lo cual, el factor seguridad en base al desarrollo profesional dentro del clima organizacional de la fundación no generan insatisfacción.

Finalmente, encontramos dentro de las condiciones de trabajo que el 60 % de los empleados está de acuerdo en que dispone de los recursos adecuados para desempeñar su trabajo. Además, de un 40% que considera estar totalmente de acuerdo en que los espacios de almacenamiento de información funcionan adecuadamente. Esto nos indica que existen condiciones de trabajo que no afectan el clima organizacional.

En base a todos los resultados encontrados dentro de este cuestionario, donde se pusieron a consideración los factores de higiene, se logra determinar en base a la teoría, que no existe una muestra general de factores que generen insatisfacción dentro del área administrativa de la fundación Sinchi Sacha.

3.2.2 Presentación de los resultados de las entrevistas a profundidad

Para presentar los resultados de las entrevistas, se realizaron cuadros comparativos que categorizan los factores motivadores de la teoría de Herzberg. En los cuales se pretende distinguir y comparar, independientemente cada una de las entrevistas, identificando principalmente si existen factores favorables o desfavorables en base a las respuestas encontradas. De tal forma, se pueda determinar cuál es el efecto de los mismos dentro del clima laboral en la organización.

Cabe precisar que los cuadros presentan un resumen de los resultados, en los que únicamente se han tomado en cuenta los tres criterios que más se repitieron en las entrevistas: trabajo en sí, reconocimiento y crecimiento. El momento del análisis se realizó una reducción de los factores, sin embargo, los resultados fueron complementados durante el análisis con los otros criterios de la metodología de Herzberg.

Identificados los factores motivadores, se procedió a caracterizar de forma general lo expresado en las entrevistas. Esto con el fin de segmentar de mejor manera el análisis cualitativo y la percepción de cada uno de los participantes.

Tabla “Entrevista al director ejecutivo”

FACTORES MOTIVADORES	FUNDACIÓN SINCHI SACHA	
	Favorable	Desfavorable
Reconocimiento	El entrevistado expresa que ha sentido que a lo largo del desarrollo de todos sus proyectos como director ejecutivo de la Fundación, le han generado una sensación positiva y favorable respecto a sus logros.	
Trabajo en sí	El entrevistado considera que existe un gran nivel de responsabilidad en los empleados de la organización por las tareas a realizar y los roles que deben cumplir cada uno. Pues, además afirma que considera importante la participación activa de todos para toma de decisiones, al igual que el clima laboral sea favorable entre sus empleados.	
Crecimiento		Factores ajenos a la fundación, sobre todo de índole político, han incidido negativamente en su clima organizacional.

Dentro de la entrevista que se realizó con el director de la fundación, se encontraron características favorables en los factores de reconocimiento, trabajo en sí. Estos hacen referencia principalmente a los procesos de internalización de la responsabilidad respecto al trabajo y la tarea misma. Además, resalta la satisfacción por los logros alcanzados. Así, se

considera que el director de la Fundación Sinchi Sacha percibe satisfacción relacionado con la naturaleza y el contenido del trabajo. Sin embargo, el factor crecimiento según el entrevistado se vio afectado por influencia directa de las políticas del gobierno.

Tabla “entrevista al empleado del área administrativa”

FACTORES MOTIVADORES	FUNDACIÓN SINCHI SACHA	
	Favorable	Desfavorable
Reconocimiento	El entrevistado reconoce que existen días en los cuales se sale de la rutina, en donde todos comparten. La esfera cultural que inspira el museo conlleva a diversas experiencias, que son reconocidas satisfactoriamente, donde los empleados se sienten reconocidos por sus superiores.	
Trabajo en sí		El entrevistado establece que tuvo un problema causado por malos entendidos con sus compañeros de trabajo. El responsable de tramitar el permiso para entrar más tarde al trabajo, no avisó a sus superiores, lo cual provocó que le llamaran la atención.
Crecimiento	El entrevistado expresa que pesar de contemplar las funciones que pueden ser repetitivas, los distintos programas culturales de la fundación promueven el crecimiento profesional de sus empleados.	

A pesar de que se señala un problema en el manejo de información respecto a requerimientos de permisos especiales, con lo cual se ve afectada la percepción sobre el trabajo en sí, considerándola como desfavorable, dado que existió un mal entendido con un trámite de permiso. Esto nos brinda una perspectiva que dentro de la base inferior de la

jerarquía de la organización suelen existir problemas de comunicación e información. Sin embargo, reconocimiento y crecimiento fueron expresados de forma positiva.

Entrevista a la presidenta ejecutiva

FACTORES MOTIVADORES	FUNDACIÓN SINCHI SACHA	
	Favorable	Desfavorable
Reconocimiento	<p>La entrevistada considera que el factor humano es primordial en su toma de decisiones, por lo cual, al ser la encargada de los recursos humanos de la fundación, genera un ambiente de reconocimiento favorable en todos los empleados.</p> <p>La entrevistada reconoce que existen ciertos beneficios a los empleados de Tianguéz por ventas, además reconoce que los efectos del trabajo que realiza la fundación con los artesanos a nivel de comercialización de sus productos por medio de comercio justo crean grandes beneficios, es decir, considera que el trabajo de la organización es percibido de forma beneficiosa.</p>	
Trabajo en sí		<p>La entrevistada considera que existe un gran desempeño en torno a los roles y responsabilidades que maneja el personal, sin embargo expresó que tuvo una experiencia de indolencia y falta de comunicación de parte de un nuevo miembro de su personal.</p>
Crecimiento	<p>La entrevistada a pesar de haber compartido una experiencia negativa, confirmó que existió un cambio cualitativo de gran significación en su desempeño profesional.</p>	

Dentro de la entrevista, se identificaron los factores de reconocimiento y crecimiento, de forma favorable. Las características principales a destacar dentro de la entrevista, es el impacto que considera la entrevistada se genera, a partir de la percepción de beneficios que pueden recibir los empleados en relación con la naturaleza del trabajo y el contenido del trabajo que realizan de manera cotidiana.

Por otro lado, se identificó un problema de comunicación entre los supervisores y los empleados de la tienda Tianguetz, lo que generó en una complicación de ventas y con ello un fuerte llamado de atención.

Entrevista al Administrador

FACTORES MOTIVADORES	FUNDACIÓN SINCHI SACHA	
	Favorable	Desfavorable
Reconocimiento	El trabajo del administrador fue reconocido, al haber sido seleccionado, por la presidenta de la fundación, para que él represente a la fundación en la EXPO Milano.	
Trabajo en sí		Los procesos y la consecución de resultados dependen de externalidades ajenas al cargo de administrador.
Crecimiento	El haber participado en eventos internacionales le permitió ganar autonomía en su trabajo y participación en la toma de decisiones.	

Dentro de los factores favorables, encontramos, reconocimiento, y crecimiento. Por otro lado, se encontró el factor de trabajo en sí como desfavorable, dado que ciertas competencias limitan la supervisión del administrador; lo cual nos brindó también una característica importante sobre los roles definidos y labores determinados que deben ser cumplidos por los trabajadores, y cómo estos pueden afectar la percepción de satisfacción laboral de otros trabajadores en la organización, si no son cumplidos de la manera que se determina en área de la fundación Sinchi Sacha.

3.3 Análisis de la presentación de los resultados.

En este apartado se establecerán, por medio de los resultados expuestos, si existe percepción de satisfacción laboral por parte de los empleados del área administrativa en la organización. Se realizará el análisis de cada uno de los factores que Herzberg utiliza en su postulado teórico de motivación-higiene, lo que permite determinar la percepción de la satisfacción laboral en el área administrativa de la fundación, para al final de este apartado realizar una aproximación sociológica de estos resultados desde la perspectiva teórica organizacional de Crozier.

Herzberg (1987) en su teoría establece dos factores de análisis para identificar la percepción de satisfacción-insatisfacción, son los factores de primer nivel (motivadores) y segundo nivel (higiene). Dentro de los factores de primer nivel se encuentran las siguientes variables: logro, reconocimiento, trabajo en sí, crecimiento y responsabilidades. Por otro lado, los factores de segundo nivel se encuentran las siguientes variables: Salario, supervisión, relaciones interpersonales, políticas, condiciones de trabajo y seguridad.

Se realizará un análisis de cada uno de los factores motivadores con lo que se podrá determinar si existe satisfacción laboral dentro del área administrativa de la fundación Sinchi Sacha.

Logro: Se determina que existe este factor en la organización cuando los trabajadores perciben un reconocimiento adicional por metas alcanzadas, relacionadas con la naturaleza y el contenido del trabajo.

Se reconoce que la fundación les ofrece oportunidades de desarrollo profesional. La evidencia se muestra en la experiencia que compartió el administrador, pues fue seleccionado por su trabajo previo en otras ferias, para representar a la fundación en el Expo Milano 2015, en Italia.

El administrador lo expresa de la siguiente forma “mi desarrollo profesional y personal por esta tarea encargada fueron realmente importantes para mí, los efectos a nivel familiar fue una gran motivación, mi familia entendió muy bien mi tarea a realizar en el extranjero.” Considerando que su nueva tarea asignada responde además como un premio por su labor previa. Además, la presidenta señala lo siguiente en parte de su entrevista; “el personal gana comisiones por ventas”

Por lo cual, las metas alcanzadas son recompensadas dentro de la organización. Lo que determina que existe una percepción satisfactoria de este factor.

Reconocimiento: Se determina que existe este factor en la organización cuando los trabajadores perciben que su trabajo es valorado justamente en la organización y que su participación es relevante y participativa en la estructura de la organización (Herzberg, 1987).

Se destaca lo que considera el director ejecutivo y un empleado:

“La toma de decisiones es un peso colectivo, no es el jefe el que lo sabe todo, tienes que consultar con tu entorno, medir la temperatura de tu entorno, no es un hecho autoritario, hay que tomar las decisiones de forma colectiva.” Por otro lado, se encontró también que, por las dinámicas del museo contiguo al área de la fundación, existen eventos que articulan a todos los empleados, fuera de las rutinas diarias, como lo señala el asistente de administración; “Fue en marzo 21, el día del solsticio porque estábamos con todos mis compañeros, todos colaboraron y nos ayudamos, fue bien bonito para mí. Ese día participaron todos los miembros de la fundación en el evento.”

Lo que permite generar una esfera de participación e integración entre todos los miembros de la organización. Además, de una percepción positiva de reconocimiento salarial relacionado con la naturaleza y contenido de su trabajo, de los miembros del área administrativa de la fundación.

Crecimiento: Se determina que existe este factor cuando la percepción de los trabajadores determina una orientación profesional de promociones que los acerque a sus superiores (Herzberg, 1987).

Respecto a esta variable el administrador señala lo siguiente:

“El haber participado en eventos internacionales me ha permitido ganar en autonomía y participación en la toma de decisiones.”

Sin embargo, para tener una mejor aprehensión de la variable crecimiento es necesario indagar, a futuro, en el sistema de ascensos y promociones de la fundación.

Trabajo en sí: La percepción de los empleados del trabajo en sí tiene que ver directamente con la tarea que desempeñan cada uno de ellos, y su percepción respecto a la importancia de la misma (Herzberg, 1987).

Según lo que dijo el director se destaca:

“Todos los proyectos me hacen sentir bien y realizado, porque los hago con compromiso sobre lo que hago, todos”. Además, señala “Hacer las cosas bien es responsabilidad de todos, aunque sean grandes pequeñas o chiquitas, siempre hay una responsabilidad de hacerlo bien”.

Por otro lado, existe la percepción de que las tareas individuales de todos son de gran importancia. El administrador, señala lo siguiente:

“yo creo que uno de los momentos críticos fue con uno de mis compañeros que estaba en el área de proveedores, que de verdad no sabía dónde estaba parado, no tenía idea de cómo solucionar los problemas con el personal de la tienda, no empezó solo afectar su área sino que también a otras áreas de la organización, entonces fue ahí cuando al haber muchas inconsistencias se dio paso a que tome cargo el personal de la tienda directamente, para resolver el problema caótico que se estaba generando ahí.”

Finalmente, ambos señalamientos nos permiten comprender que dentro de la organización existe una reproducción de valores cargados hacia el trabajo que debe realizar cada uno, y se reconoce la importancia del trabajo en sí y su contenido. Los valores han sido interiorizados ya por los empleados de la organización de manera positiva dentro del área donde desempeñan su trabajo. Sin embargo, se encontró el factor de trabajo en sí como desfavorable en base a los resultados de la sistematización de las entrevistas, ya que existen varias problemáticas estructurales que afectan las tareas en sí mismas.

Responsabilidades: Corresponde a los roles que se transmiten a partir de la naturaleza de la tarea en sí y el contenido del trabajo, promoviendo dentro de la organización la reproducción de la responsabilidad entre los empleados durante el trabajo (Herzberg, 1987).

Como se ha señalado durante la valoración de los anteriores factores, se observa que existe la reproducción satisfactoria de la percepción del factor responsabilidad dentro del área administrativa de la fundación Sinchi Sacha.

Además, se identifica dentro de la entrevista realizada a la presidenta de la organización un caso particular, en el cual se evidencia el cambio de actitud respecto al trabajo de uno de los empleados, a partir de un problema de ventas en el local Tianguéz, ubicado en la Plaza de San Francisco, Quito.

La presidenta de la fundación comenta lo siguiente:

“nos habían quitado el teléfono de Tianguetz y nosotros cobramos con tarjeta, y para nosotros por el datafast perdemos muchas ventas si se nos va el teléfono” “Si no es al quinto día que le preguntaba ¿qué por qué están tan bajas las ventas? Yo no me enteraba de nada, y ahí pregunté ¿Desde cuándo no hay teléfono? Y me dijeron desde el anterior lunes, entonces ahí, ya perdí la cabeza. Perdí la cabeza 100%, o sea el personal gana comisiones por ventas, no es que a nadie le importa lo que se vende, a todos nos importa.”

Después de lo suscitado, y resuelto el problema, añade:

“Por otro lado, con la empujada que hizo esto (caso del teléfono), yo dije bueno, ella va a reaccionar super mal, pero no; ella se aplicó al 100% o sea ella dio un cambio impresionante, ahora ella, ayuda, pone, saca, hace todo. Yo dije ella va a ponerse en contra por mi reacción, pero al contrario ella se volvió como muy proactiva, ella hace de corazón lo que le toca e intenta hacerlo de la mejor manera, me lo dijo el nuevo gerente. Es super colaborado, la verdad fue un salto cualitativo, un sacudón sirvió para que ella se concentre en su trabajo.”

Bajo este ejemplo, se evidencia que la solución de problemas puede ser asumida directamente por un tomador de decisiones cuando, es necesario o no existe una reacción eficaz del personal. Además, menciona el administrador:

“la presidenta (...) ella maneja los recursos humanos de la fundación porque ella mantiene contacto con todos los empleados, es quizá por eso que ella siempre está pendiente de los ascensos o en este caso la selección de personas para tareas específicas”

Finalmente, por medio de este mecanismo la fundación ha logrado mantener el valor de la responsabilidad en todos sus empleados, en lo relacionado con la naturaleza y el contenido del trabajo de cada uno de ellos.

Ahora bien, estos resultados serán revisados desde la perspectiva teórica organizacional de Crozier en complemento con lo observado desde la teoría de Herzberg. Se ha encontrado, por medio de los resultados en el análisis de los factores de primer nivel o motivadores de la teoría de Herzberg, que la percepción de los trabajadores en relación con la naturaleza y contenido de su trabajo es de motivación. Es decir, en base a los factores motivadores percibidos por los empleados, se puede concluir que existe una sensación de satisfacción laboral en el área administrativa de la organización.

Sin embargo, para “Crozier se deben identificar tres puntos que ayuden a determinar la percepción de satisfacción laboral; en esta se destaca la *morale* propia de la organización; Aquí entra en juego

las aspiraciones, motivaciones y orientaciones de los empleados, la estrecha dependencia del estatus y el trabajo en sí" (Crozier, pág 74, 1974).

Esta importante referencia nos lleva al final de este análisis, donde identificaremos principalmente las singularidades halladas en la *morale* del área administrativa de la fundación Sinchi Sacha, para que nos ayude a determinar un punto que ayude a identificar la percepción de satisfacción laboral en base a una perspectiva sociológica final.

La *morale* está compuesta por la interacción de las siguientes categorías: aspiraciones personales, motivación, status y el trabajo en sí. Estas categorías fueron caracterizadas desde algunos de los factores motivadores y de higiene que componen la teoría de Herzberg. Vamos a relacionar las categorías de aspiraciones personales y motivación con estos factores ya que se relacionan directamente a las consideraciones teóricas de Crozier.

Dentro de las aspiraciones personales se encuentran los factores de crecimiento, beneficio, reconocimiento. En motivación se encuentran los factores de políticas, supervisión, relaciones interpersonales, logro, condiciones de trabajo. Es importante señalar que la categoría de estatus no pudo ser relacionada con el pensamiento de Herzberg, mientras que trabajo en sí, es caracterizado por ambos autores.

Es en base a esta relación de categorías entre ambas teorías y conforme los resultados encontrados en la investigación de campo, se intentó generar una reflexión final de carácter sociológico, donde la *morale* nos brinda una perspectiva final de satisfacción laboral en los miembros del área administrativa de la fundación.

En la fundación Sinchi Sacha, dentro del área administrativa, la *morale* se ve atravesada por percepciones favorables y desfavorables. En lo que respecta a las aspiraciones personales de los empleados y una buena motivación, internalizada en sus empleados. Se configura por un ambiente donde confluyen distintos procesos de trabajo, pues los objetivos de la organización que se configuran en las lógicas del comercio justo y la recuperación de identidad cultural del Ecuador, brindan una esfera de compromiso en los trabajadores hacia la organización y este se ve relacionado intrínsecamente con el compromiso que mantiene la ONG como organización civil con la sociedad ecuatoriana.

Sin embargo, Crozier considera que la influencia decisiva para la percepción de satisfacción en base a la *morale* depende del estatus social. Afirma que según lo observado y en los

resultados de su investigación; En las organizaciones se genera un determinismo propio a la sujeción a las clases sociales a la que pertenecen los empleados. Con esto se establece un campo de aproximación a la percepción de satisfacción laboral dentro de la organización y su relación con el estatus social de los empleados. Lamentablemente en esta investigación no se pudo determinar el estatus social de los miembros del área administrativa de la fundación afectando toda la percepción final de satisfacción laboral en términos sociológicos.

Para complementar este análisis, es importante señalar que Crozier considera que los niveles de productividad se ven afectados por la actitud/morale de los empleados. Además, señala que estos se ven atravesados y condicionados por los sistemas de relaciones interpersonales que existan dentro de la organización. En nuestro caso de estudio se reveló que son las relaciones interpersonales entre empleados las que generan una gran motivación y por tanto afectan de forma positiva la *morale* y producción general de esta área.

Finalmente, en lo que respecta al trabajo en sí, se puede determinar que existen estos condicionamientos en el sistema organizativo dentro de la Fundación Sinchi Sacha, los mismos, que afectan de manera negativa el área administrativa de la organización. Sin embargo, son las relaciones interpersonales que se han construido las que motivan una mejor percepción de satisfacción laboral de esta área dentro de la organización.

4.- Conclusiones

Esta investigación se desarrolló con el fin de generar un estudio de satisfacción laboral, que brinde elementos que aporten al desarrollo de la investigación sociológica en las organizaciones, utilizando una aproximación teórica de Crozier a un análisis de satisfacción laboral, realizado desde la teoría de motivación-higiene de Herzberg.

La teoría de Herzberg fue la que más elementos aportó al desarrollo metodológico de investigación de campo, para determinar la percepción de la satisfacción laboral en los miembros del área administrativa de la fundación Sinchi Sacha. De tal manera, generar un diálogo entre ambos autores fue uno de los retos más complejos de esta disertación, lo cual nos permitió ampliar el campo de observación y análisis de las organizaciones y sus estructuras dentro de la sociología de las organizaciones en el país.

Por otro lado, encontramos en Crozier, que su análisis central para el estudio de grados de satisfacción laboral y condiciones de trabajo los realiza a partir de una exploración cualitativa. Donde se observa y determina, objetivos y caracteres particulares de la organización a estudiar, para determinar la estructura, funcionamiento y categorías del personal. Según este autor, sería el estatus social el factor más determinante para el análisis de la satisfacción laboral.

Para llegar a esta hipótesis central, Crozier determinó los objetivos y caracteres particulares de la *Agence*, en función a las diferentes categorías del personal. Además, recopiló información sobre la percepción de satisfacción laboral de los empleados durante sus jornadas de trabajo por medio de un esquema de entrevistas sueltas. En base a los resultados recopilados en las respuestas de los entrevistados, Crozier da en su análisis una mayor prioridad a la *morale* donde interactúan todos los factores de su análisis.

No obstante, en base a su observación de resultados Crozier concluye que “existe un determinismo propio a la sujeción a las clases sociales, en las cuales se estratifico a cada empleado de la *Agence*, con ello se llegó a una reflexión de las diferentes hipótesis ya formuladas por el mismo sobre las motivación en el trabajo”.(Crozier, 1947, pág. 48). De tal forma, esta investigación no pudo determinar en términos del pensamiento de Crozier una percepción final de satisfacción laboral ya que no se pudo determinar el estatus social de los empleados.

En tanto, el principal objetivo de Herzberg, en su teoría motivación-higiene, es investigar las causas de la satisfacción y de la insatisfacción dentro de una zona industrial de Pittsburg, en ingenieros y contadores.

Sus principales métodos y herramientas de recolección de información fueron las entrevistas personales y los incidentes críticos. Herzberg pidió a los empleados que detallaran las situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien o mal, respecto a su trabajo y si estos habían afectado de alguna manera su desempeño, sus relaciones personales y su bienestar.

En base a los resultados encontrados, Herzberg indicó que existen dos grupos de factores relacionados con la satisfacción laboral. Denominó como motivadores a los factores de primer nivel que provocan satisfacción, y a los factores de segundo nivel que provocan insatisfacción los denominó de higiene.

En los factores de primer nivel se encuentran factores como: el reconocimiento, logro, trabajo en sí, crecimiento y responsabilidad, relacionado con la naturaleza y el contenido del trabajo en sí mismo. Por otro lado, en los factores de segundo nivel se encuentran factores como: salario, supervisión, relaciones interpersonales, políticas, condiciones de trabajo y seguridad.

Finalmente, Herzberg logra con ello categorizar los diversos elementos a ser percibidos por su investigación y afirma que, “tanto deficientes condiciones de trabajo, mala administración y erróneo estilo de dirección determinan insatisfacción. Por otro lado, una buena política administrativa, dirección y condiciones buenas de trabajo determinan satisfacción”. (Herzberg, 1987, pág. 56)

Ahora bien, en esta investigación se realizó un primer intento en armonizar los diversos elementos teóricos que utilizan Crozier y Herzberg, para el abordaje de las distintas dimensiones que interfieren e interactúan a la hora de medir la percepción de satisfacción e insatisfacción en el trabajo dentro los horarios de oficina en la fundación Sinchi Sacha.

Con ello se buscó ampliar el campo de análisis sociológico al respecto de la percepción de satisfacción laboral sobre las características sociales e interpersonales, que interactúan con las estructuras organizacionales y los sistemas sociales contemporáneos organizativos, y su efecto dentro de las relaciones laborales y el trabajo en las organizaciones.

Para ello se midió los niveles de satisfacción laboral dentro del área administrativa de la fundación Sinchi Sacha por medio de la teoría de Herzberg y se lo relacionó con las categorías de Crozier. Este es el primer paso para un estudio mayor de sistemas de relaciones interpersonales y modelos culturales, ya que la perspectiva de análisis que Crozier ofrece puede servir para un análisis a esa escala, en el cual se puedan relacionar los factores socioculturales propios de cada sociedad con el funcionamiento y la estructura de las organizaciones modernas.

En principio, los niveles de satisfacción laboral pudieron ser observados mediante una metodología que determinó el análisis final, para así generar un marco referencial de observación, que abstraiga la mayor cantidad de información que puedan proporcionar todos los empleados del área administrativa de la fundación Sinchi Sacha. Con el fin de obtener resultados más próximos a la realidad a estudiar.

Es así como esta investigación logró observar y determinar, que los empleados del área administrativa de la Fundación Sinchi Sacha perciben satisfacción relacionada a la naturaleza y contenido de su trabajo en base a las relaciones interpersonales que se han construido. Es decir, se confirmó que existen altos niveles de percepción de satisfacción laboral en los empleados del área administrativa de la fundación Sinchi Sacha.

Los empleados del área administrativa de la Fundación Sinchi Sacha, consideran que las condiciones laborales de su área son óptimas para el desarrollo de su trabajo, cuentan con los recursos y espacios necesarios, además de considerar que reciben una remuneración adecuada y el nivel de productividad de los artesanos vinculados ha aumentado.

Sin embargo, es importante considerar que los efectos políticos que generan los gobiernos han generado un malestar en el desarrollo de su trabajo y el desempeño de la fundación. Añadiendo que existen problemas relacionados al trabajo en sí, ya que existen varias problemáticas estructurales que afectan las tareas en sí mismas.

De igual forma, se evidenció que existe una influencia de la estructura organizacional burocrática sobre la estructura organizacional de la fundación, ya que varias de las políticas organizativas y en función de una mejor operatividad, son requeridas para el desarrollo de diversos proyectos de la fundación en conjunto con las instituciones públicas.

Por ello, la interacción propia de las esferas en las que operan las organizaciones civiles dentro del país permite configurar un escenario en el cual la fundación Sinchi Sacha, se

proyecta como una organización que tiene una gran influencia en lo que se refiere, al desarrollo, producción y comercialización de artesanías, además de recuperación de identidad cultural del Ecuador. Ejes importantes para el desarrollo de nuestro país.

Sin embargo, es importante determinar que la acción de socios estratégicos no gubernamentales, y de otras organizaciones tanto civiles como privadas, también han sido influyentes, con un importante efecto en el funcionamiento de la organización, pues la WFTO (comercio justo) como ONG internacional, afecta directamente en ciertas políticas de la organización, mas no directamente en el desenvolvimiento de sus empleados.

Es importante señalar que, si bien varias características de la estructura organizativa de la fundación poseen rasgos propios de una organización perteneciente a una sociedad moderna occidental industrializada, son los entramados característicos propios de nuestra cultura que han permitido una contemplación diferente las relaciones laborales y del trabajo en sí, como se evidenció con la motivación que generan las relaciones interpersonales en el clima organizacional.

Estas dinámicas distintas que se producen en nuestra cultura han generado dentro de la fundación Sinchi Shacha, un rasgo muy importante y de gran influencia en el clima organizacional, ya que son las relaciones interpersonales que se han ido construyendo entre el personal y sus supervisores, lo que permite un mejor funcionamiento de las tareas asignadas a cada uno de los trabajadores.

Este se refleja de igual forma, en el alcance y la productividad de los proyectos que han manejado como fundación, llegando actualmente a más de 200 familias de artesanos en todo el Ecuador, generando también una red de comercio justo que involucre a nuevos actores, tanto del sector productivo como de otras ONG's.

Este estudio se realizó en los empleados del área administrativa de la Fundación Sinchi Sacha, para buscar una aproximación sociológica a un tema que ha sido investigado en Crozier y en Herzberg, dentro de las áreas similares en organizaciones modernas.

En el país, se han realizado estas investigaciones solo por áreas administrativas y de psicología organizacional o industrial. Por lo cual, se buscó combinar y hacer uso de herramientas de análisis de otras disciplinas para generar una visión sociológica de esta temática en las organizaciones y su influencia sobre la sociedad.

Cabe recalcar que el fin último de esta investigación es que varios elementos de análisis puedan ser utilizados por otras investigaciones para profundizar, analizar, y comprender de mejor forma las características que componen las estructuras organizativas de las organizaciones que operan dentro del Ecuador y que actúan como actores influyentes en ámbitos de desarrollo y aplicación de políticas públicas en el país.

Es importante determinar que una aproximación complementaria de análisis de elementos culturales dentro de un estudio organizacional puede configurar más categorías a observar, lo que permita desarrollar una plataforma para el crecimiento investigativo de las organizaciones en las ciencias sociales.

Finalmente, esta investigación ha determinado parámetros que configuren un análisis dentro de la sociología de las organizaciones, para evidenciar categorías y variables que puedan ser puestas a observación en un estudio de satisfacción laboral en las organizaciones. Brindando así un espacio para un análisis mayor de las organizaciones y su influencia en los sistemas culturales de la sociedad contemporánea.

5.- Anexos

Anexo uno

Tabla uno

No	Sexo		Edad		Cabeza de Familia		Vivienda		Educación de tercer nivel
	Femenino	Masculino	Mayor 30	Menor a 30	Si	No	Propia	Arrendada	
1	X			X	X			X	X
2	X			X		X	X		X
3		X	X		X		X		X
4	x			X		X		X	X
5	X			X	X		X		X
6		X			X		X		X
7	X		X		X			X	
8		X		X	X			X	
9		X		X		X	X		X
10	X			X		X		X	X
%	60	40	30	70	60	40	50	50	80

Anexo dos

El anexo uno cuenta con dos partes, la primera parte consta de una guía para realizar la entrevista a profundidad, la segunda parte consta con un cuestionario que fue repartido entre 10 trabajadores del área administrativa de la fundación Sinchi Sacha

Parte uno

La entrevista está dividida en cinco secciones.

Primera sección: se le pide al entrevistado que recuerde un momento en el que se halla sentido excepcionalmente bien en su trabajo, ya sea en el empleo actual u otro trabajo, dígame que ocurrió¹²

- Que se delimite una línea temporal exacta, meses, días, años
- Acciones concretas, personas involucradas, lugar

¹² Al tomar la teoría de Herzberg también se tomó en cuenta su metodología, es por ello que las entrevistas a profundidad serán analizadas en base a los cinco criterios propuestos en su investigación.

Segunda sección: se le pide al entrevistado que recuerde un momento en el que se halla sentido excepcionalmente mal en su trabajo, ya sea en el empleo actual u otro trabajo, dígame que ocurrió.

- Que se delimite una línea temporal exacta, meses, días, años
- Acciones concretas, personas involucradas, lugar

Tercera sección: se busca indagar cuales fueron las principales razones por las cuales el entrevistado se sintió bien o mal, y determinar cuánto tiempo duró la sensación de bienestar o malestar.

- Determinar cuáles fueron las variables, contextos y actores que participaron en el tiempo de duración de la narrativa

Cuarta sección: se busca indagar los sentimientos de satisfacción y cómo estos afectaron al bienestar del entrevistado, a sus relaciones personales, así como delimitar cuánto tiempo duró tal sentimiento.

- Se busca saber si el bienestar que se sintió el entrevistado traspaso la esfera laboral a su esfera personal

Parte Dos

Señale con una X sus respuestas.

Sexo: M / F Edad: Mayor a 30/ Menor de 30 Cabeza de Familia: Si / No

Vivienda: Propia / Arrendada

Título o carrera cursada:

Institución o Universidad:

Cuestionario: Tabla uno¹³

Criterios a evaluar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo
1. ¿Crees que las políticas de la compañía afectan tu motivación?				
2. ¿Consideras que el salario que recibes por tu trabajo es justo?				

¹³ (Soto, 2017)

3. ¿Las relaciones interpersonales en tu trabajo te motivan a seguir laborando en esta compañía?				
4. ¿Te sientes motivado por tus supervisores?				
5. ¿Consideras que recibes los adiestramientos necesarios para desempeñarte bien en tu puesto de trabajo?				
6. ¿La compañía ofrece oportunidades de desarrollo profesional al empleado?				
7. ¿Dispones de recursos adecuados para desempeñar tu trabajo?				
8. ¿Considera que los espacios de almacenamiento de información funcionan adecuadamente?				

Anexo tres

A continuación, se encuentran las cuatro entrevistas que fueron posibles realizar y que cumplen con los cinco criterios que Herzberg considera son necesarios para el análisis, los tres restantes que estaban contempladas no pudieron ser realizadas o no cumplen con los cinco criterios establecidos.

Cada una de las entrevistas tiene un título que corresponde al cargo que ocupa la persona en la organización. Estas entrevistas no son precisamente anónimas, pero se utilizarán códigos de una sola letra para distinguir en el diálogo al entrevistador y el entrevistado.

Título de la entrevista a profundidad: Director Ejecutivo

Código: E = entrevistador; J = entrevistado

J: Yo me siento excepcionalmente bien porque me siento conforme con mi autoestima, se mis limitaciones, se mis virtudes, y soy una persona adulta, mi identidad está integrada a mí mismo. No tengo problemas psicológicos, pero si tengo problemas económicos, ¡Porque no

me alcanza con lo que tengo! No tengo problemas de aceptarme a mí mismo, me veo al espejo, veo mi edad y digo ya empiezo a mi edad madura adulta.

E: Y en el Ámbito laboral como afecta esta seguridad en ti mismo...

J: No afecta en absolutamente nada, porque yo soy tolerante a los que no me aceptan y soy tolerante y respeto a los que yo no acepto.

E: ¿quisiera que me recuerdes quizás algún momento específico de trabajo, o quizá algún proyecto emblema que te haya dado la completa satisfacción laboral, realizado profesionalmente?

J: Todos los proyectos me hacen sentir bien y realizado, porque los hago con compromiso sobre lo que hago, todos.

E: ¿En esta esfera, que tanta responsabilidad consideras que tiene la fundación por sobre la sociedad?

J: Hacer las cosas bien es responsabilidad de todos, aunque sean grandes pequeñas o chiquitas, siempre hay una responsabilidad de hacerlo bien. Lo que pretendemos en la fundación es hacerlo bien, presentar un escenario, con calidad y calidez, bien montado y eso es todo. Con calidad de información.

E: y Juan cuéntame, ¿Tú cómo verías el aporte de la Fundación en el campo de recuperación de identidad cultural en el país?

J: Yo creo que nosotros hemos hecho un pequeño aporte en ese campo, pequeño, porque un buen gerente es una persona modesta. (risas)

E: ¿Te pido en este momento en cambio, que por favor recuerdes un momento en el que te hayas sentido excepcionalmente mal a lo largo de todo este tiempo de trabajo?

J: Me he sentido mal los últimos 10 años, porque ha habido en el país un régimen autoritario, entonces me he sentido bastante mal los últimos 10 años.

E: ¿Tú consideras entonces que la esfera de lo político ha afectado organizacionalmente a la Fundación Sinchi Sacha?

J: Si mucho, porque hubo un régimen que conculco derechos a las organizaciones civiles, siempre el contexto político afecta a las organizaciones de la sociedad civil, si hay un contexto negativo, afecta y vivimos 10 años de una constante agresión a la sociedad civil de

la cual yo soy parte y la fundación es parte. Siempre afecta, ahora estamos muy contentos con Lenin, porque hay un nuevo momento de apertura democrática.

E: ¿Este momento se aprovecharía cómo fundación para impulsar nuevos proyectos?

J: ¡Claro que sí! es un momento para trabajar más. Y trabajar mucho mejor, es claro entender que los contextos políticos son importantes. Si hay un contexto político favorable para la sociedad civil, la organización funciona mejor. Yo creo que tenemos un buen contexto porque todos están motivados por lo que hacen.

E: Y finalmente, ¿En tu posición como director de la fundación, como tomador de decisiones que consideras como elementos principales para tomar las decisiones?

J: La toma de decisiones es un peso colectivo, no es el jefe el que lo sabe todo, tienes que consultar con tu entorno, medir la temperatura de tu entorno, no es un hecho autoritario, hay que tomar las decisiones de forma colectiva.

Título de la entrevista a profundidad: Asistente de administración

Código: E = entrevistador; A = entrevistado

E: Recuerde un momento en el que se halla sentido excepcionalmente bien en su trabajo, ya sea en el empleo actual u otro trabajo, dígame que ocurrió.

A: Si me he sentido super bien, me he llevado bien con todos mis compañeros

E: ¿Quizás puede recordar un día o situación especial de trabajo en el cual usted se haya sentido excepcionalmente bien?

A: Fue en marzo veinte uno, el día del solsticio porque estábamos con todos mis compañeros, todos colaboraron y nos ayudamos, fue bien bonito para mí. Ese día participaron todos los miembros de la fundación en el evento.

E: ¿Ahora bien, por el contrario, le pido que recuerde un momento en el que se haya sentido excepcionalmente mal en el trabajo?

A: Eso fue en el mes de Julio, yo saque de mis vacaciones libre porque tenía el grado de una sobrina, ese día si me hicieron sentir super mal porque yo tenía que entrar a las dos de la tarde. Me dijeron qué porque he tenido el día libre, me reclamaron mi horario de llegada, y todos me estaban buscando. Ósea fue terrible y tuve que salirme del grado de mi sobrina para llegar a las doce, sabiendo que iba a llegar a las dos igual me adelante.

E: ¿Fue quizá un mal entendido al momento de receptar su pedido de vacaciones?

A: Yo saque ese día de mis vacaciones, pero no me quisieron dar, me dijeron que me pueden prestar el día, pero que no pueden darme de mis vacaciones. Entonces yo les dije que bueno, que iba a llegar supuestamente a las dos de la tarde para seguir con mis funciones, pero me empezaron a llamar desde las diez de la mañana, que debo apurarme. Pero llegue finalmente a las doce del día.

E: ¿En este caso hubo solución a este conflicto, es decir, pudo explicar que hubo un mal entendido en su recepción del permiso de ese día?

A: Claro, yo les expliqué qué pedí permiso y que hubo mal entendido, se resolvió todo ese mismo día.

E: ¿Ahora bien, de las dos experiencias que me acaba de compartir, cuénteme cuáles fueron los sentimientos, valores, personas y contextos que la hicieron sentirse de tal forma?

A: Fue el día del solsticio muy especial porque me decían mira, hagamos estos, ayudamos todos y se sentía como estar en familia

E: ¿Usted considera que las sensaciones que ha vivido en el trabajo han afectado a su vida personal y profesional? ¿puede ser tanto la positiva cómo la negativa?

A: Si yo el día del solsticio llegué super más feliz a mi casa, yo les conté todo lo que había pasado, con mi esposo y mi hijo, si influye mis días buenos y malos.

Título de la entrevista a profundidad: Presidenta Ejecutiva

Código: E = entrevistador; C = entrevistado

E: ¿Necesito que recuerdes algún momento en el que te hayas sentido excepcionalmente bien en el trabajo? Desde que se fundó la organización hasta los últimos proyectos.

C: A mí me parece un momento muy importante, un día que la jefa de tienda de Tianguetz hace unos seis años tuvo algún contra tiempo, no te puedo decir que fue, fue alguna controversia en el grupo, y ella después de haber trabajado como cuatro años vino furiosa; “Es que yo renunció me voy este rato”, y yo le dije mira, ándate un rato, descansa, piensa un ratito, pero no es correcto botar por la borda cuatro años de trabajo y renunciar a tu liquidación, porque tu vives de este trabajo, yo sé que tienes deudas, ¿Cómo vas hacer una cosa así? ¿Qué te pasa?; entonces ella se fue, volvió y dijo” En verdad yo perdí la cabeza, en verdad yo estaba haciendo una barbaridad”; claro lo que quería era que entrará en razón,

le dije ve no, me renunciabas otro día en paz, tranquilita pero así no, porque es pescar a río revuelto, desde mi punto de vista; porque a mí me sale super conveniente. Era una buena chica y todo, pero se ofusco terriblemente. Y lo mismo le paso a un mensajero, igualito igualito, y ya el peor, tenía doce años de antigüedad, y se puso no sé, estaba super contrariado porque le robaron y cuando regreso, los asaltantes justo pasaron por Sinchi Sacha y estaban abajo Hugo, el contador y alguien más, intentaron pararle a la moto y el señor de la moto les apunto con la pistola, entonces claro todos nos hicimos para atrás y el ya perdió, pero claro perdió un mundo de plata, como ocho mil dólares, le robaron de la mano, tontamente porque uno no debe mandar efectivo de ese calibre al banco así, pero bueno ya perdimos y él claro, después de eso se sintió fatal y renunció, y yo le dije vea, yo le aceptó la renuncia porque todo el mundo está conmocionado por lo que nos ha pasado, pero usted tiene una deuda con Sinchi Sacha y le vamos a cruzar, o sea deje de pagar la deuda y en vez de yo pagarle su liquidación, yo sigo pagando su deuda, porque él se había sacado una moto, entonces él se quedó con la moto y se fue. Pero fueron dos casos en que yo si me puse en los zapatos de la otra persona porque me parece qué de todas formas, un empleado que gana (en los dos casos un poco más del sueldo básico) es una persona que realmente necesita de su trabajo de su sueldo y realmente por un momento de ofuscamiento no puede botar así por loco, por perder la cabeza un momento una estabilidad que no es de él, sino de la familia.

E: ¿En este caso el factor que más peso para tu decisión fue tu perspectiva de la realidad que atravesaban cada uno de los empleados?

C: Tal vez, no sé si eso es un buen gerente o un mal gerente, pero es. (la entrevistada se toma un momento de reflexión, se producen pequeñas lagrimas) muy conmovedor.

E: Entiendo muy bien. Ahora vamos a otro caso, que sería todo lo contrario. ¿Te pido de favor que recuerdes un momento en el que te hayas sentido excepcionalmente mal en el trabajo?

C: Si, si un día que perdí la cabeza, que no fue hace mucho tiempo, nos habían quitado el teléfono de Tianguéz y nosotros cobramos con tarjeta, y para nosotros por el datafast perdemos muchas ventas si se nos va el teléfono. Y yo estaba muy preocupada por el tema de las ventas, nos quitaron la Plaza de San Francisco, nos cerraron por el tema del Metro y por eso nos quitaron el teléfono también, y nosotros dependemos de cualquier venta que suceda, realmente es importante (referencia al teléfono), y no me informaron sino hasta el

quinto día que me avisaron de lo que estaba pasando. Y me toco, llamar, buscar, contactarme con la gente del datafast, realmente buscar una salida, porque nosotros realmente dependemos de eso, vendemos el 90% u 80% en tarjeta, o sea es importantísimo, entonces para mí, no poder cobrar con tarjeta es perder ventas a lo bestia. Yo si me puse furiosisisisima, por qué le dije a la chica, ¡oiga usted también vive de este trabajo, y no se dolió en llamarme inmediatamente ¡y decirme ¿oiga Catalina estamos sin teléfono?, ¿qué haremos?

E: ¿O sea no hubo una respuesta inmediata del administrador o de algún empleado?

C: Si no es al quinto día que le preguntaba ¿qué por qué están tan bajas las ventas? Yo no me enteraba de nada, y ahí pregunté ¿Desde cuándo no hay teléfono? Y me dijeron desde el anterior lunes, entonces ahí, ya perdí la cabeza. Perdí la cabeza 100%, o sea el personal gana comisiones por ventas, no es que a nadie le importa lo que se vende, a todos nos importa.

E: y en este caso ¿Tú cuál considerarías que fue la falla dentro de este problema?

C: indolencia, porque yo creo que frente a un problema tu coges una llamada de 10 centavos o al teléfono fijo, y dices no oiga, o sino informas a todo el grupo que estamos en este problema, ¿qué hacemos?, había como solucionar eso. Había muchas maneras de solucionar el problema.

E: En este caso ¿Cuántas personas consideras tu que pudieron asumir rápidamente una solución o quizá si a nivel organizativo se podía prevenir esta situación?

C: Yo creo que ella, no se comunicó con el administrador de la tienda o estábamos en una transición y estábamos sin jefe de tienda, pero normalmente los problemas graves, ellos alzan rapidito el teléfono y me llaman, a la única que le llaman directo es a mí, para buscar soluciones inmediatas. Por ahora, ahora ya estamos ampliando el círculo, hay un nuevo gerente, normalmente cuando ya es muy grave me llaman directo.

E: ¿Cuáles fueron los sentimientos que se involucraron en estas experiencias?

C: Verás con las dos, estas personas tengo una relación de amistad, especialmente con el que se quedó con la moto, porque realmente él tiene un medio de trabajo, verdad, entonces el si se ha mantenido como un amigo cercano, a veces pasa a saludar y así, hizo un vínculo de amistad. Por otro lado, con la empedada que hizo esto (caso del teléfono), yo dije bueno, ella va a reaccionar super mal, pero no; ella se aplicó al 100% o sea ella dio un cambio

impresionante, ahora ella, ayuda, pone, saca, hace todo. Yo dije ella va a ponerse en contra por mi reacción, pero al contrario ella se volvió como muy proactiva, ella hace de corazón lo que le toca e intenta hacerlo de la mejor manera, me lo dijo el nuevo gerente. Es super colaborado, la verdad fue un salto cualitativo, un sacudón sirvió para que ella se concentre en su trabajo.

E: ahora bien, recopilando estas experiencias ¿Cómo consideras que todos los acontecimientos de la organización han afectado tu esfera personal y de relaciones personales, tanto con los empleados como tus esferas particulares?

C: A mí me importa demasiado la gente, me importa mucho mucho mucho y creo que, siempre que se considera que tal vez no vale la pena seguir adelante, que hay muchas deudas, que hay que pagar, y que es mucho esfuerzo, que ya estamos el Juan y yo un poco mayores y todo, a mí sí me da mucha pena de la gente, tanto de los artesanos que son mucho, como de los empleados. Porque yo veo que ahora sostener un trabajo esta super duro, hemos despedido a cinco personas, yo apenadísima pero no había manera, nos estábamos ya hundiendo porque tú sabes no hay recursos, , todo el país cambio, hace dos años estábamos en una bonanza, ahora ya no hay proyectos, todo el mundo que organizar sus roles, trabajar más, entonces para mí ,mi relación con los empleados, con los artesanos es una oportunidad y en realidad me gusta muchísimo servir, entonces es una oportunidad.

Además, la entrevistada señaló posteriormente a la entrevista, que trabajan actualmente con 210 artesanos, y que todos reciben un pago mensual. La cuarta parte recibe un promedio mensual de 100 dólares, hay un 20 % que recibe promedio el sueldo básico, y una porción pequeñita que recibe 500 dólares o más, y lo importante es que pueden comerciar con más empresas, ellos pueden vender su producto a otros mercados. Y finalmente, comento que la fundación Sinchi Sacha logro con otros productores convertir a Quito en una ciudad de Comercio Justo, por medio de una alianza estratégica firmada este año.

Título de la entrevista a profundidad: Administrador

Código: E = entrevistador; S = entrevistado

E: Recuerde un momento en el que se halla sentido excepcionalmente bien en su trabajo, ya sea en el empleo actual u otro trabajo, dígame que ocurrió.

S: Creo que una de las cosas más importantes que me han pasado aquí, en esta institución fue hace dos años, ya que la fundación me escogió a mí para ser representante del expo

Milano 2015, fue para mí un reto y a la vez un orgullo profesional, a la vez cumplí uno de mis sueños que era conocer Italia.

E: Ahora bien, ¿Quiero que recuerdes en cambio, uno de los momentos que te hayas sentido excepcionalmente mal en trabajo?

S: yo creo que uno de los momentos críticos fue con uno de mis compañeros que estaba en el área de proveedores, que de verdad no sabía dónde estaba parado, no tenía idea de cómo solucionar los problemas con el personal de la tienda, no empezó solo afectar su área sino que también a otras áreas de la organización, entonces fue ahí cuando al haber muchas inconsistencias se dio paso a que tome cargo el personal de la tienda directamente, para resolver el problema caótico que se estaba generando ahí.

E: ¿Qué consideras que influyo, contextos, valores, personas, en cada una de las experiencias que acabas de compartir, o si prefieres escoge una?

S: Yo creo que, en la parte positiva, los actores principalmente para mí fue Catalina, la presidenta, pues ella fue quien me selecciono para representar a la fundación en la feria, ella maneja los recursos humanos de la fundación porque ella mantiene contacto con todos los empleados, es quizá por eso que ella siempre está pendiente de las promociones o en este caso la selección de personas para tareas específicas, por otro lado mi desarrollo profesional y personal por esta tarea encargada fueron realmente importantes para mí, los efectos a nivel familiar fue una gran motivación, mi familia entendió muy bien mi tarea a realizar en el extranjero.

7.- Referencias bibliográficas

Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1) 105-118. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>

Barros, M. L. (2005). *Estado del Arte del Comercio Justo en Ecuador*. Disertación para obtención de Maestría. FLACSO Quito-Ecuador.

Castillo, L. D. (2005). Diagnóstico de la satisfacción laboral desde la teoría de Frederick Herzberg en guardias de seguridad. Disertación para obtención de licenciatura. Quito: Universidad Central del Ecuador.

Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático I II*. Buenos Aires: Amorrortu editores.

Fundación Sinchi Sacha (2016). *Proyecto Mindalae*. Recuperado el 01 de noviembre de 2017 de <http://proyecto.mindalae.com.ec/index.php/proyecto>

Herzberg, F. (1954) La teoría de la motivación-higiene. *Universidad Nacional Tres de Febrero. Teoría de la organización*, 01-25. Recuperado de: http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_or ganizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review Magazine*, 81(1), 40-90.

Mayntz, R. (1972). *Sociología de la Organización*. México: Alianza Editorial.

Merton, R. (2002). *Teoría y Estructuras Sociales*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

World Fair Trade Organization (s.f.). *Estándares de comercio justo*. Recuperado el 1 de noviembre del 2017 de: http://mindalae.com.ec/proyecto/images/proyecto_mindalae/biblioteca/estandares-comercio-justo.pdf

Pinto, J. F. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *EAFIT*, 128, 80-96.

Rosillo, Y., Velázquez, R., & Marrero, C. (2012). La satisfacción laboral, un aproximamiento teórico. *Observatorio latinoamericano de economía*. Recuperado el 1 de noviembre del 2017 de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html>

Pérez Rubio, J. A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre su forma de análisis *REIS*, 80, 133-167.

Tianguez. (2009). Comercio Justo Fundación Sinchi sacha: Vida Institucional: Recuperado el 01 de noviembre de 2017 de: <http://www.tianguez.org/vidainstitucional.html>

Weber, M. (2006). *Conceptos Sociológicos Fundamentales*. Madrid: Alianza Editorial.